

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**SPREMLJANJE UČINKOV PROGRAMOV
IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA**

Ljubljana, maj 2008

ANA HORVAT

IZJAVA

Študentka **Ana Horvat** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **mag. Aleše Saše Sitar**, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20.5.2008

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV POJMOV IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE	3
1.1 Opredelitev izobraževanja.....	3
1.2 Opredelitev usposabljanja	5
1.3 Primerjava med izobraževanjem in usposabljanjem.....	6
2 USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH	7
2.1 Delitev in vrste usposabljanj	8
2.2 Proces usposabljanja.....	9
2.2.1 Določitev potreb po usposabljanju.....	10
2.2.2 Določitev ciljev usposabljanja	12
2.2.3 Oblikovanje načrta programa usposabljanja	12
2.2.4 Izvedba usposabljanja	17
2.2.5 Merjenje uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja	18
2.2.6 Predlogi za izboljšanje ali razširitev usposabljanja.....	18
2.3 Vloga kadrovske funkcije pri usposabljanju	19
3 MERJENJE UČINKOV PROGRAMA USPOSABLJANJA	19
3.1 Spremljanje uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja	20
3.2 Metode zbiranja podatkov za merjenje usposabljanja.....	22
3.3 Modeli merjenja uspešnosti in učinkovitosti programov usposabljanja.....	23
3.3.1 Merjenje uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja na treh ravneh	23
3.3.2 Kirkpatrickov model	24
3.4 Postopki merjenja usposabljanja.....	26
3.5 Finančno spremljanje stroškov in koristi programov usposabljanja.....	27
4 SPREMLJANJE USPOSABLJANJA V PODJETJIH TRIMO TREBNJE IN MICROSOFT SLOVENIJA	29
4.1 Cilji raziskave	29
4.2 Metoda raziskave.....	29
4.3 Predstavitev podjetja Trimo Trebnje, d.d.	30
4.4 Rezultati raziskave v podjetju Trimo Trebnje, d.d.....	30
4.4.1 Določitev potreb po usposabljanju.....	30
4.4.2 Metode izobraževanja in usposabljanja.....	31
4.4.3 Spremljanje uspešnosti in učinkovitosti programov izobraževanja in usposabljanja	32
4.5 Predstavitev podjetja Microsoft d.o.o.	34
4.6 Rezultati raziskave v podjetju Microsoft d.o.o.....	34
4.6.1 Določitev potreb po usposabljanju.....	35
4.6.2 Metode izobraževanja in usposabljanja.....	35
4.6.3 Spremljanje uspešnosti in učinkovitosti programov izobraževanja in usposabljanja	36

4.7 Primerjava obeh podjetji, ugotovitve in predlogi	37
4.7.1 Določitev potreb po usposabljanju.....	37
4.7.2 Metode izobraževanja in usposabljanja.....	38
4.7.3 Spremljanje uspešnosti in učinkovitosti programov izobraževanja in usposabljanja	38
SKLEP.....	40
LITERATURA	43
VIRI.....	44
PRILOGE	

UVOD

Prihodnost vsakega podjetja je danes odvisna predvsem od izobraženih in motiviranih zaposlenih, ki se bodo znali odzivati na vse spremembe v okolju. Tako bodo bolj konkurenčni in bodo posledično prinašali visoko dodano vrednost podjetju. Podjetje bo na dolgi rok uspešno le, če bodo njegovi zaposleni primerno izobraženi in usposobljeni.

Usposabljanje zaposlenih je danes veliko bolj razvito, kot je bilo pred desetimi leti. Danes skorajda vsa podjetja uporabljajo različne načine usposabljanja zaposlenih. Za nekatera podjetja je usposabljanje povsem formalen proces, saj v vseh oddelkih izvajajo začetne in nadaljevalne programe usposabljanja. Nekatera druga podjetja najamejo zunanje svetovalce, ki potem v podjetju vodijo programe usposabljanja. Od podjetja do podjetja se razlikujejo načini uporabe programov usposabljanja.

Vendar pa se potrebe po usposabljanju zaposlenih v različnih podjetjih, tako malih, srednjih in velikih, vedno bolj povečujejo. Ta porast je neposredno povezan z velikim ter hitrim razvojem, naprednejšo tehnologijo, nenehno spremembo poslovnih procesov, vedno bolj pa sta pomembna tudi kakovost proizvodov ter kupčevo zadovoljstvo. Glavni namen usposabljanja zaposlenih je povečati njihovo učinkovitost. Dejstvo je, da želijo podjetja predvsem ustvarjati denar oziroma povečevati vrednost podjetja ter zaposlenih, zato je večina odločitev v podjetjih povezana s tem. Management počasi začenja gledati na usposabljanje zaposlenih kot na nekaj, kar lahko poveča tudi dobičkonosnost podjetja.

Usposabljanje je ena ključnih strategij podjetja. Zaposlenim pomaga pridobiti vsa potrebna znanja in veščine, ki jih potrebujejo v današnjem času pri opravljanju svojega dela, ki je polno izzivov in sprememb. V podjetjih lahko pričakujejo, da se bodo morali spopadati z dvema trendoma, z vedno starejšo delovno silo in z vedno hitreje razvijajočo se tehnologijo, oboje pa zahteva nenehno učenje.

Med ovirami za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih se največkrat pojavljajo pomanjkanje časa, premalo finančnih sredstev, preobremenjenost, izbira pravega izvajalca izobraževanja ali usposabljanja, slaba organiziranost znotraj podjetja, sočasna odsotnost več vodij in odpor zaposlenih do sprememb. Kot posledica usposabljanja pa se največkrat pojavijo izboljšanje dela posameznikov, timov in celotnega podjetja; izboljšani medsebojni odnosi; boljša komunikacija; lažje izvajanje timskega dela; doseganje višjih ciljev; uporaba novih metod; boljši poslovni rezultati; razvoj ustrezne kulture; pridobivanje zaupanja zaposlenih v cilje in smoter podjetja; več informacij; osebna rast; učinkovitejše vodenje; itd.

Večkrat sem opazila, da imajo zaposleni odklonilen odnos do izobraževanj in usposabljanj, saj menijo, da jim to ne prinaša nikakršnih koristi in prednosti pri opravljanju njihovega dela. Udeleženci izobraževanj pogosto pogrešajo predvsem praktična znanja, saj jih večinoma na vseh izobraževanjih ali usposabljanjih zasipajo s teorijo, ki jo je nato težko prenesti v prakso,

dostikrat pa so programi izobraževanj in usposabljanj tudi precej zastareli. Torej, kako lahko potem odgovorni v podjetju vedo, ali je nek program izobraževanja in usposabljanja uspešen ter učinkovit? Bistveno je, da znajo v vsakem podjetju oceniti, ali je program prinesel zelene rezultate in če ne, kako bi se to potem dalo izboljšati.

Sprva sem se v diplomskem delu želela osredotočiti samo na usposabljanje, vendar sem po pogovoru s predstavnicami obeh podjetji prišla do zaključka, da usposabljanje razumejo kot zelo ozek pojem, izobraževanje na drugi strani pa kot bolj širok. Podjetja niti ne postavljajo neke stroge meje med izobraževanjem in usposabljanjem, temveč spremljajo pregled nad izobraževanjem, ki pa vključuje tudi usposabljanje. V podjetjih sicer uporabljajo izraz izobraževanje, sicer pa imajo večinoma v mislih usposabljanje. Izobraževanje je torej bolj uporabljen izraz. V diplomskem delu sem predstavila oba pojma in ju med seboj razmejila, potem pa sem predvsem v teoretičnem delu govorila o usposabljanju, v praktičnem delu pa o izobraževanju in usposabljanju, ker podjetja to razlagajo skupaj.

Cilj mojega diplomskega dela je spoznati in preučiti metode usposabljanja ter modele merjenja usposabljanja v podjetju in pokazati, kako spremljajo ter merijo uspešnost in učinkovitost usposabljanja v obeh izbranih podjetjih, ter tako pokazati, ali v obeh podjetjih spremljajo povrnitev investicije v usposabljanje. Zanima me, ali v izbranih dveh podjetjih spremljajo uspešnost in učinkovitost programov ne samo po končanih programih (npr. merjenje zadovoljstva udeležencev s programi), temveč tudi po nekem daljšem pretečenem obdobju (po nekaj tednih in po nekaj mesecih).

Namen diplomskega dela je pokazati pomembnost spremljanja ter merjenja uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja v vsakem podjetju, da se bodo managerji lahko lažje odločili za vlaganje sredstev ter časa v izobraževanje in usposabljanje.

V diplomskem delu sem v teoretičnem delu preučila teorijo različnih avtorjev s področja učenja, znanja, izobraževanja in usposabljanja ter spremljanja uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja. V praktičnem delu sem s pomočjo primerjave, s pisnim vprašalnikom in intervjujem v obeh podjetjih poskušala izvedeti, kako spremljajo ter merijo uspešnost in učinkovitost izobraževanja ter usposabljanja.

Odločila sem se za dve podjetji, in sicer eno slovensko ter eno tuje s podružnico v Sloveniji. Najprej sem predstavnicama obeh podjetji predstavila cilje in namen diplomskega dela, nato smo se dogovorili, da jim vprašalnik v pisni obliki pošljem prek elektronske pošte, temu pa je sledilo še srečanje s predstavnicama obeh podjetji. V pisni vprašalnik in intervju sem vključila vprašanja, ki so razkrila, koliko se v obeh podjetjih zavedajo pomena izobraževanja ter usposabljanja; kako organizirajo in izvajajo programe izobraževanja ter usposabljanja; kako spremljajo posamezne vsebine teh programov; kako spremljajo in merijo zadovoljstvo z izvedbo; kako spremljajo prenos naučenega na delovno mesto ter kako spremljajo in merijo

vpliv izobraževanj ter usposabljanj na uspešnost in učinkovitost dela udeležencev ter vpliv na uspešnost celotnega podjetja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz več poglavij in podpoglavij. V teoretičnem delu svojega diplomskega dela se opiram na teorijo različnih avtorjev, ki jih med seboj tudi primerjam. V prvem poglavju se osredotočam na opredelitev izobraževanja ter usposabljanja in njuno primerjavo. V drugem poglavju sledi natančnejša delitev in opis posameznih vrst usposabljanja, natančna razdelitev procesa usposabljanja po posameznih fazah ter predstavitev vloge kadrovske funkcije pri usposabljanju. Temu poglavju sledi tretje poglavje, ki v celoti predstavlja merjenje učinkov programov usposabljanja ter vključuje podpoglavja o spremljanju uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja; metodah zbiranja podatkov za merjenje usposabljanja; različnih modelih merjenja uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja; postopkih merjenja usposabljanja; ter finančnem spremljanju stroškov in koristi programa usposabljanja. V zadnjem, empiričnem delu diplomskega dela, ki temelji na izvedenih intervjujih v izbranih dveh podjetjih, pa predstavljam, kako spremljajo in merijo uspešnost ter učinkovitost programov izobraževanj in usposabljanj. In sicer v empiričnem delu opredeljujem cilje ter metodo raziskave, nato sledi še predstavitev obeh podjetij in rezultatov raziskav po posameznih fazah. Na koncu primerjam obe podjetji ter predstavim glavne ugotovitve in predloge po posameznih fazah.

1 OPREDELITEV POJMOV IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE

Učenje je nujen element preživetja podjetja v poslovnem svetu, saj uspešno izvajanje procesa učenja zagotavlja boljše zaznavanje in odzivanje na spremembe v okolju, lažje premagovanje ovir, zmožnost reševanja težav in problemov, bolj kakovostne proizvode, povečevanje strokovnosti dela ter lažje prilagajanje kupčevim potrebam. Učenje pomeni tako pridobivanje znanj, sposobnosti in navad, kot tudi njihovo povezovanje, prilagajanje in uresničevanje v resnični delovni situaciji, v podjetju. S procesom učenja pa se ustvarja znanje. Z ustvarjanjem novega znanja lahko spodbujamo razvijanje novih sposobnosti, novih izdelkov, novih idej, predvsem pa učinkovitejših delovnih procesov v podjetju. Avtorji učenje in znanje intenzivno proučujejo, zato sem v Prilogi 1 prikazala glavne zaključke pomena učenja in znanja v združbah. Velik del učenja poteka skozi izobraževanja in usposabljanja, vendar ne smemo pozabiti, da del učenja poteka tudi povsem neformalno, nenačrtno in avtomatično. Učenje torej zajema sestavine izobraževanja in usposabljanja.

1.1 Opredelitev izobraževanja

Izobraževanje je širok pojem, zato ga je tudi težko natančno definirati. Na podlagi predelane literature sem ugotovila, da različni avtorji različno opredeljujejo izobraževanje. Iz množice sem navedla tiste, ki so se mi zdeli najbolj primerni.

Možina (Možina et al., 2002, str. 17) pravi, da je izobraževanje pridobivanje znanja, izobrazbe za določeno delo ali poklic. Lipičnik (2001, str. 15) izobraževanje opredeljuje bolj široko kot Možina in ga razume kot proces različnih naporov, ki temelji na teoriji poučevanja za pridobivanje formalne izobrazbe. Izobraževanje je proces, ki pripravlja ljudi na delovanje v določenem okolju. S procesom globalizacije cilj izobraževanja ni samo prenašati znanje, ampak učiti ljudi, kako naj se učijo, rešujejo probleme in združujejo staro z novim.

Jereb (1998, str. 17) je izobraževanje opredelil kot dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad. Za razliko od preostalih avtorjev opredeljuje še strokovno izobraževanje, in sicer kot načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, zmožnosti, sposobnosti ter pridobivanje delovnih izkušenj za strokovno opravljanje poklica. Izobraževanje poteka skozi vsa obdobja človekovega življenja. Človek se začne učiti že v otroštvu in z učenjem kot temeljno dejavnostjo nadaljuje tudi v obdobju mladostništva, vse dokler ne izstopi iz rednega izobraževalnega sistema in prevzame druge družbene vloge kot temeljne (Jelenc, 1996, str. 11). Vendar se tukaj proces učenja še ne konča, saj posameznik potrebuje novo znanje ves čas, tako na delovnem mestu, v družini, prostem času itd. Zato sta učenje in izobraževanje za posameznika pomembna vse življenje, oziroma dokler je posameznik lahko tako ali drugače še dejaven.

Poznamo več vrst različnih izobraževanj, najbolj primerna se mi je zdela razdelitev po Jelencu (1991, str. 17–75):

- **Formalno izobraževanje** lahko opredelimo kot strukturirano, kronološko urejeno, ki ga organizirajo osnovne in srednje šole, univerze ali pa specializirane visoke in tehniške šole v posebnih programih za študente s polnim študijskim časom (Jelenc, 1991, str. 30). **Neformalno izobraževanje** se nanaša na vse izobraževalne programe, ki ne zahtevajo uradnega vpisa ali registracije, to so predvsem programi, ki ne spadajo v program uradnega šolskega sistema (Jelenc, 1991, str. 46).
- **Začetno izobraževanje** je izobraževanje otrok in mladine od vstopa v organiziran proces vzgoje in izobraževanja do opustitve izobraževanja s polnim časom. **Nadaljnjo izobraževanje** ali izobraževanje odraslih pa zajema vso nadaljevalno izobraževanje po končanem začetnem izobraževanju (Jelenc, 1991, str. 35–36, 74).
- **Vseživljenjsko izobraževanje** temelji na ideji, da je izobraževanje proces, ki se mora odvijati skozi vse življenje. Vseživljenjsko izobraževanje tako obsega namerno in priložnostno učenje ter pridobivanje izkušenj (Jelenc, 1991, str. 73–74).
- **Šolsko izobraževanje** je izobraževanje v okviru formalnega šolskega sistema. **Zunajšolsko izobraževanje** pa je izobraževanje, ki je organizirano izven formalnega šolskega in visokošolskega sistema, z izjemo poklicnega usposabljanja (Jelenc, 1991, str. 75).
- **Splošno izobraževanje** je namenjeno razvijanju splošne kulture mladine in odraslih, **poklicno izobraževanje** pa opredeljuje razvijanje specifičnih znanj in spretnosti, ki so potrebne za obvladovanje določene naloge (Jelenc, 1991, str. 17).

- **Izpopolnjevanje** je opredeljeno kot poglobljanje, posodabljanje, dopolnjevanje ter razširjanje znanja in spretnosti, **usposabljanje** pa kot sistematično razvijanje znanja, spretnosti in ravnanja, ki so potrebne za obvladanje določene naloge (Jelenc, 1991, str. 17).

Izobraževanje je smiselno le takrat, ko se posameznik želi nekaj naučiti. Za podjetje je pomembno, da izobraževanje dviguje potencial za učenje in da je osredotočeno na znanja, sposobnosti in spremembo odnosa zaposlenih, povezanih z opravljanjem bodočih delovnih aktivnosti.

1.2 Opredelitev usposabljanja

Usposabljanje je posebna oblika izobraževanja, ki je namenjena točno določenemu delu v podjetju. Usposabljanje je po Možini (Možina et al., 2002, str. 17) proces, s katerim razvijemo tiste posameznikove sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju določenega dela v okviru celote neke dejavnosti. Usposabljanje lahko razumemo tudi kot nekakšno vmesno obdobje med izobraževanjem in delom.

Lipičnik (1996, str. 106) pa meni, da gre pri usposabljanju za to, da se s posebnimi postopki skušajo izboljšati človekove lastnosti, da bi lahko opravljal ali pa da bi bolje opravljal svoje delo. Lipičnik ponovno bolj široko opredeljuje usposabljanje kot Možina, saj se osredotoča tudi na človeške lastnosti in ne samo na razvoj sposobnosti.

Glavni namen usposabljanja je pridobitev in razvoj znanja ter sposobnosti zaposlenih, predvsem za opravljanje trenutnih delovnih aktivnosti. Vsako usposabljanje naj bi imelo vsaj tri glavne cilje (Wexley, Latham, 2002, str. 3):

- izboljšanje posameznikove samozavesti,
- povečanje posameznikovega strokovnega znanja ter
- povečanje motivacije posameznika, da bi delo opravljal še bolj uspešno in učinkovito.

Takoj ko se začnemo ukvarjati z uspešnostjo ter učinkovitostjo usposabljanja in izobraževanja, se srečamo s problemom definicije uspešnosti in učinkovitosti. Menim, da je najbolj primerna definicija povzeta po Žabkar (v Tuškej, 2006, str. 41), in sicer **uspešnost** (angl. effectiveness) pomeni »delati/početi prave stvari«, medtem ko **učinkovitost** (angl. efficiency) pomeni »delati/početi stvari na pravi način«. Uspešnost je torej mera kakovosti in ustreznosti glede na zastavljene cilje; narediti pravo stvar je pomembnejše kot narediti to takoj in z minimalnimi stroški. Učinkovitost pa je mera hitrosti in stroškov; narediti nekaj hitro in poceni je bolje kot narediti pravo stvar pozneje. Torej bi lahko povzela, da je usposabljanje uspešno takrat, ko je bilo kakovostno izvedeno, ko so doseženi zastavljeni cilji in ko je bila investicija v usposabljanje donosna ter so se vložena sredstva povrnila. Učinkovito pa je usposabljanje takrat, ko doseže večino svojih ciljev na najbolj ekonomičen način.

1.3 Primerjava med izobraževanjem in usposabljanjem

Velikokrat se podjetja, ko imajo na voljo omejena finančna sredstva, poslužujejo cenejših, vendar tudi manj učinkovitih pristopov, ki so ponavadi bolj povezana z izobraževanjem namesto z usposabljanjem zaposlenih. Vendar pa med izobraževanjem in usposabljanjem obstaja velika in pomembna razlika. *Izobraževanje* se ponavadi odvija v učilnicah, predavalnicah kot nekakšen prenos znanja z uporabo formalnih metod, kot so predavanja in diskusije. Udeleženci pridobijo nove in pomembne informacije, vendar pa pridobljeno znanje in sposobnosti zaposlenih nimajo velikega učinka na dobičkonosnost podjetja in učinkovitost zaposlenih. Izobraževanje je proces splošnega pripravljavanja ljudi za delovanje v določenem okolju in vključuje programe za pridobivanje formalnega, eksplicitnega znanja. Ponavadi temelji na pridobivanju splošnega znanja, medtem ko usposabljanje teži k spremembi vedenja z razvojem določenih sposobnosti (Peel, 1994, str. 7). Pri odraslih je proces izobraževanja bolj učinkovit, kadar lahko govorijo o predmetu izobraževanja in jih povezujejo z lastnimi izkušnjami ter kadar lahko vse to povezujejo v uporabno strokovno znanje. Vendar tak način izobraževanja zahteva veliko časa. Problem pri izobraževanju zaposlenih je, da ni dovolj samo, da stvari slišijo, temveč morajo biti aktivno vključeni v sam proces izobraževanja (Hughey, Mussnug, 1997, str. 53).

Usposabljanje na drugi strani pa zahteva veliko osebne zavzetosti, predanosti in izkustvene empirične zavzetosti. Zaposlenim lahko priskrbi vso potrebno strokovno znanje in sposobnosti, ki so potrebne za uspešno izvrševanje danih nalog. Usposabljanje je posebna oblika izobraževanja za točno določeno delo v podjetju in vključuje programe za pridobivanje različnih, predvsem fizičnih spretnosti, torej tihega znanja. Izidi usposabljanja naj bi bili jasni in očitni, s tem pa naj bi tudi dopolnjevali finančno stabilnost podjetja. Kar nekaj »gurujev« usposabljanja je mnenja, da je bolj pomembno naučiti ljudi misliti kot pa učiti jih določenih znanj. Dejstvo je, da bodo v prihodnosti zaposleni potrebovali predvsem znanja, povezana s sprejemanjem odločitev in reševanjem problemov, če si bodo želeli zagotoviti obstoj oziroma zaposlitev v nekem podjetju (Hughey, Mussnug, 1997, str. 53).

Veliko programov usposabljanja se osredotoči predvsem na prilagoditev, spremembo vedenja zaposlenih, ki prinaša prednosti tako zaposlenim kot tudi celotnemu podjetju. To je primarni namen programa usposabljanja. Želja po pozitivni spremembi vedenja oziroma ravnanja je že sama po sebi namen. Vendar pa je bistveno vprašanje, ki se vedno znova pojavlja, kaj bodo zaposleni po koncu programa usposabljanja sposobni oziroma zmožni narediti ter ustvariti.

Največji vpliv na učenje posameznika imajo življenjske izkušnje, prek katerih se posameznik v življenju tudi največ nauči, in to predvsem nezavedno. Izobraževanje je proces, ki ga posameznik opravi v formalnih izobraževalnih ustanovah. Usposabljanje pa se nanaša na samo delovno mesto. Vsak dan se lahko učimo prek življenjskih izkušenj, programov izobraževanj ali usposabljanj. Vendar je med temi tremi načini zelo težko postaviti točno mejo. Bistvene značilnosti izobraževanja in usposabljanja povzemam v spodnji tabeli (glej Tabelo 1, str. 7).

Tabela 1: Razlike med izobraževanjem in usposabljanjem

IZOBRAŽEVANJE	USPOSABLJANJE
formalni proces	ponavadi neformalni proces
institucionalno določeno	neinstitucionalno določeno
rezultati so postavljeni kot nek splošni cilji	rezultati so postavljeni kot vedenjski cilji
splošna oblika, zasnova	prilagojena oblika
dolgotrajen proces	kratkotrajen proces
usmerjen k posamezniku	usmerjen na opravljanje dela
velik poudarek na teoriji in konceptih	manjši poudarek na teoriji in konceptih
pripravljen za širšo populacijo	usmerjen na ozko populacijo
predstavlja temelj za različna nespecifična vedenja	rezultat morajo biti točno določena vedenja
profesionalni, pooblaščen inštruktorji	lahko so tudi neprofesionalni inštruktorji

Vir: Peterson, 1998, str. 84–85.

Vse zgoraj naštetih značilnosti se lahko med seboj prepletajo, kar pomeni, da niso fiksno postavljene. Včasih lahko isti inštruktor izvaja tako izobraževanje kot tudi usposabljanje. Nekateri programi usposabljanja lahko vsebujejo tudi izobraževalne elemente in nekatera izobraževanja lahko vsebujejo elemente usposabljanja.

2 USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH

Noben vzgojno-izobraževalni program ni tako obsežen in učinkovit, da bi udeležence izobraževanja lahko pripravil na konkretno opravljanje delovnih nalog. Zatorej lahko usposabljanje razumemo kot nekakšno vmesno stopnjo med izobraževanjem in delom, ker pripravlja posameznika za konkretno opravljanje nalog. Vendar tu želim pojasniti, da v podjetjih (kar bo razvidno tudi v nadaljevanju, v praktičnem delu diplomske dela) uporabljajo izraz izobraževanje, tudi kadar s tem mislijo na usposabljanje. Saj je izraz izobraževanje v praksi bolj uporabljen izraz in običajno vključuje tudi usposabljanje. V diplomskem delu bom uporabljala oba izraza, in sicer v skladu s prej prikazano razmejitvijo.

Usposabljanje zaposlenih je danes veliko bolj razvito, kot je bilo pred nekaj leti, saj se pojavljajo tudi vedno večje potrebe po usposabljanju. Vseživljenjsko učenje in nenehno usposabljanje zaposlenih imata vedno večji vpliv tudi na produktivnost zaposlenih, njihovo zadovoljstvo in nenazadnje tudi na dobičkonosnost podjetja. Vendar pa je glavni namen usposabljanja zaposlenih povečati njihovo uspešnost in učinkovitost. Management počasi začne gledati na usposabljanje zaposlenih kot na nekaj, kar lahko poveča tudi donosnost investicij v izobraževanje oziroma uspešnost podjetja (Hughey, Mussnug, 1997, str. 52). Vendar pa je bistven namen usposabljanja, da zaposlenim pri delu omogoči, da:

- lahko razvijejo lastne sposobnosti,
- izboljšajo kakovost dela,
- odpravijo probleme,
- prevzemajo nove naloge in
- krepijo samozavest.

Želim poudariti, da mora usposabljanje vsebovati točno določene, jasno izražene in dosegljive cilje. Namen usposabljanja je povečati in spodbuditi točno določeno vedenje in ravnanje na delovnem mestu. Medtem ko se spremembe v odnosu pojavijo šele sčasoma, za spremembami v vedenju.

2.1 Delitev in vrste usposabljanj

V literaturi lahko najdemo različne delitve in opredelitve posameznih oblik usposabljanja. Glede na obliko usposabljanja ločimo **usposabljanje na delovnem mestu**, ko je usposabljanje zaposlenega in pridobivanje novega znanja v tesni povezavi z znanjem, ki se od njega pričakuje na delovnem mestu, nasprotno pa **usposabljanje izven delovnega mesta** ni v tesni povezavi z znanjem delovnega mesta (Tennant, Boonkrong, Roberts, 2002, str. 232). Učenje na delovnem mestu je bolj pogosta oblika usposabljanja, saj tu lahko udeleženec usposabljanja dejansko razvije sposobnosti in spretnosti, ki jih bo na delovnem mestu potreboval. Ta oblika je bolj učinkovita, ker udeleženci ponavadi raje spoznavajo in doživljajo stvari na samem delovnem mestu kot pa da sedijo v neki učilnici, predavalnici, nato pa po samem prihodu na delovno mesto že vse pozabijo.

Po namenu lahko usposabljanje delimo na **usposabljanje** (Jelenc, 1991, str. 70), ki pomeni postopen razvoj znanja, ravnanja in spretnosti, ki jih mora posameznik obvladati, če želi opravljati določene naloge, na drugi strani pa na **poklicno usposabljanje** (Jelenc, 1991, str. 51), ki pomeni sistematičen razvoj znanja, spretnosti in stališč, ki jih mora imeti posameznik, da lahko opravlja svoje poklicne delovne naloge. Torej je usposabljanje namenjeno že zaposlenim posameznikom, medtem ko je poklicno usposabljanje bolj namenjeno iskalcem zaposlitve oziroma bodočim zaposlenim (Jelenc, 1991, str. 30).

Formalno usposabljanje poteka takrat, ko je pri izvajanju usposabljanja prisoten nekdo izven delovne skupine, medtem ko je pri **neformalnem usposabljanju** prisoten zaposleni znotraj delovne skupine, npr. nadrejeni ali pa sodelavci (Bee, Bee, 1994, str. 102). Jelenc (1991, str. 30, 46) pa razume formalno usposabljanje kot izobraževanje, saj pripelje do formalno potrjenih izobraževalnih rezultatov, do diplome, poklicne kvalifikacije ipd. Neformalno pa je ponavadi tisto, ki pripelje do zadovoljitve določenih potreb ter usposobljenosti in ni formalno potrjeno.

Glede na kraj delimo **usposabljanje znotraj podjetja**, ki ponavadi poteka v podjetju, in sicer v za to namenjenih prostorih, medtem ko **usposabljanje zunaj podjetja** poteka ali v izvajalčevih prostorih ali pa na neki povsem drugi lokaciji.

Usposabljanje lahko razdelimo tudi na **individualno usposabljanje**, ko je usposabljanje namenjeno in prilagojeno enemu udeležencu in na **skupinsko usposabljanje**, ki je namenjeno in prilagojeno več udeležencem.

Po času lahko usposabljanje delimo na *dnevno, večdnevno, tedensko, večtedensko* itd. Tako usposabljanje se lahko odvija *med delovnim časom* ali pa *izven delovnega časa*. Ponavadi so usposabljanja razdeljena še na praktični in teoretični del. Najbolj učinkovito naj bi bilo, da bi usposabljanja potekala konstantno nekaj dni zapored, nato pa čez kakšen mesec ali dva usposabljanje ponovimo. Tako lahko udeleženci usposabljanj teorijo prenesejo v prakso. Na ponovnem usposabljanju tako lahko že lažje predstavljajo svoje izkušnje iz prakse, se posvetujejo in rešujejo probleme, ki so se jim pojavili na delovnem mestu.

Poleg tega usposabljanje delimo še na začetno, adaptacijsko in dopolnilno. Pri *začetnem usposabljanju* gre predvsem za usposabljanje delavcev za opravljanje enostavnih ali manj zahtevnih opravil. Večinoma se nanaša na usposabljanje delavcev – novincev za njihov prvi poklic, če se do takrat še niso posebej usposobili za poklicno delo, ali pa za usposabljanje delavcev za nova opravila in dela, ki se razlikujejo od prejšnjega strokovnega področja. Novo zaposleni delavci pridobivajo z usposabljanjem nove navade, spretnosti in strokovna znanja, medtem ko v drugem delu že zaposlene delavce z začetnim usposabljanjem usposabljammo za nove delovne naloge in opravila, bodisi se želijo ali morajo prekvalificirati (Jereb, 1989, str. 37). *Adaptacijsko usposabljanje* je vmesna stopnja med izobraževanjem in delom na začetku zaposlitve. Najbolj pogosta oblika adaptacijskega usposabljanja sta pripravništvo in stažiranje. Delavec, ki ga navadno vodi in usmerja mentor, lahko prej pridobljeno strokovno izobrazbo prilagaja konkretnim delovnim razmeram in zahtevam v delovnem procesu. Specializacija pa je posebna oblika adaptacijskega usposabljanja in pomeni poglobljanje strokovnega znanja ali nadgrajevanje za neko specifično, zelo ozko področje dela. Potrebe po vse večji specializaciji delavcev se pojavljajo predvsem zaradi vse večje delitve dela (Jereb, 1989, str. 39). *Dopolnilno usposabljanje* organiziramo pri delavcih, pri katerih se je način dela, ki so ga opravljali, bistveno ali delno spremenil. Poseben način dopolnilnega usposabljanja pa se lahko organizira za delavce, pri katerih gre za slabo kakovost dela ali neustrezno storilnost. Ena izmed oblik dopolnilnega usposabljanja je tudi dokvalifikacija, ki predstavlja bistveno dopolnitev posameznih izsekov poklicne izobrazbe, predvsem v skladu s povečano zahtevnostjo dela glede na tehnološki razvoj in razvoj stroke. Najbolj produktivno je dopolnilno usposabljanje prav v okviru določene stroke ali poklica, ker se tako poklicna izobrazba in delovne izkušnje med seboj dopolnjujejo in bogatijo (Jereb, 1989, str. 39).

2.2 Proces usposabljanja

V literaturi lahko najdemo različne pristope k procesu usposabljanja, ki je razdeljen v več zaporednih faz. Večina avtorjev se je v literaturi, ki sem jo proučila, osredotočila predvsem na prvo fazo procesa usposabljanja, in sicer na določitev potreb po usposabljanju. Na podlagi predelane literature bi sama predlagala, naj proces usposabljanja poteka v naslednjih zaporednih fazah:

- določitev potreb po usposabljanju,
- določitev ciljev usposabljanja,
- oblikovanje načrta programa usposabljanja,

- izvedba usposabljanja,
- merjenje uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja,
- predlogi za izboljšanje ali razširitev usposabljanja.

2.2.1 Določitev potreb po usposabljanju

Da se neko trenutno stanje delovnega učinka razlikuje od želenega, je lahko vzrok v pomanjkanju znanja, sposobnostih ter ustreznega odnosa. Lahko pa se pojavljajo tudi drugi vzroki, kot so npr. slabi delovni pogoji, neprimerna oprema na delovnem mestu, slab nadzor, konflikti med sodelavci, nezadovoljstvo s splošnimi razmerami, neprimerna definicija delovnih nalog itd. Določitev potreb po usposabljanju je proces, ki zahteva ugotovitev in specifikacijo potreb po usposabljanju na individualni ravni ali na ravni podjetja. S tem procesom se ločijo potrebe od želja, nato pa se določi, katere od potreb so dejansko potrebe po usposabljanju. Najprej je potrebno ugotoviti, ali je usposabljanje sploh prava rešitev za nastali problem, zato je potrebno identificirati potrebe po usposabljanju. Bistveno je, da se analiza potreb izvaja celovito na različnih ravneh in ne le pri posameznikih. V literaturi se pojavljajo številni načini razmišljanja in pogledi z vidika nivojev določevanja potreb po usposabljanju (Stanley, 1987, str. 24–25; Bee, Bee, 1994, str. 20):

1) Določitev potreb po usposabljanju za posameznika

Specifične ocene posameznikove osebnosti pomagajo k ugotovitvi, kdo od zaposlenih bo največ pridobil v procesu usposabljanja. To so ponavadi osebe z visokim faktorjem samoiniciativnosti, ki imajo ponavadi boljši izhodiščni položaj za učinkovito usposabljanje. Potrebne informacije pa lahko zberemo z opazovanjem, pregledovanjem razpoložljive dokumentacije, raziskav in intervjujev. Vendar pa je bistveno, da za to porabimo čim manj časa, naredimo to s čim nižjimi stroški, pomemben pa je tudi rezultat oz. informacije, ki jih dobimo v kvantitativni obliki.

2) Določitev potreb po usposabljanju za skupino/tim

Določitev teh potreb se nanaša na delovanje določene skupine, delovne skupine, oddelka, enote itd. Ko imamo informacijo o delovanju neke skupine, nam to ponovno identificira potrebo, ki se izkaže kot potreba po usposabljanju ali morda čem drugem. Če želimo ugotoviti, na katerih delovnih mestih zaposleni potrebujejo usposabljanje, moramo natančno oceniti tovrstne potrebe. Vendar pa se v današnjem času delovne naloge zelo hitro spreminjajo, zato je predvidljivost potrebnih znanj in sposobnosti zelo otežena. Na tej ravni se zbira podatke o ugotovljenih nalogah, o potrebnem znanju, spretnostih in sposobnostih, istočasno pa se tudi ugotavlja, katero znanje, sposobnosti in spretnosti je mogoče izboljšati ali dobiti z usposabljanjem in česa se je mogoče naučiti neposredno na delovnem mestu.

3) Določitev potreb po usposabljanju za podjetje

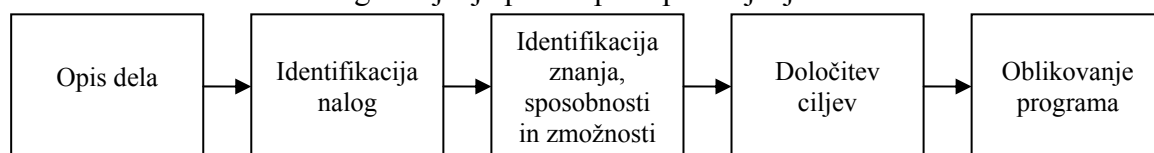
Tovrstne potrebe se nanašajo na delovanje podjetja kot celote. Z določitvijo potreb podjetja ugotovimo, kje v podjetju je potrebno usposabljanje. Analiza potreb po usposabljanju za podjetje je več kot zgolj identifikacija ciljev podjetja v zvezi z usposabljanjem. Potrebno je

ugotoviti, ali podjetje podpira prihod novega znanja in ali je to sposobno vzdrževati in vzgajati. Pomembna je tudi klima v podjetju in pa sami cilji podjetja. Potrebno pa je tudi ugotoviti pravne ovire, ki bi lahko preprečile razvoj procesa usposabljanja. Na tej ravni se torej odloča, ali je usposabljanje ustrezna strategija za reševanje problemov podjetja, ugotavlja pa se tudi, ali obstajajo sistemske omejitve, ki bi oteževale uspešen prenos naučenega na delovno mesto.

Wexley in Latham (2002, str. 42) trdita, da je primarna naloga vsakega podjetja, da določi, ali naj bi se usposabljanje sploh izvedlo (*Ali je potrebno?*) in ali je sploh izvedljivo (*Ali bo uspešno?*). Vse enote v podjetju ne smejo in ne morejo imeti enakih potreb po usposabljanju. Podjetja, ki delujejo v dinamičnem, nestabilnem okolju, kjer so pogosta razna znanstvena odkritja, tehnični izumi, spremembe v razmerah na trgu, potrebujejo strukturne poudarke (npr. fleksibilne vloge, odprto komunikacijo med hierarhičnimi nivoji, koordinacijo vodij), ki jim bodo omogočale, da se bodo lahko hitro prilagajala spremembam v okolju. Na drugi strani pa podjetja, ki delujejo v bolj stabilnem trgovskem in tehnološkem okolju (banke, zavarovalnice), lahko delujejo povsem uspešno in dobro, če imajo bolj birokratsko strukturo. Oblikovanje birokratske strukture vsebuje jasno definirane vloge in odgovornosti, kjer prihajajo ukazi striktno po verigi od zgoraj navzdol po hierarhiji, prav tako imata vsak nadrejen ali zaposleni točno določeno vlogo in naloge, ki jih smeta opravljati.

Da bo usposabljanje čim bolj uspešno in učinkovito je potrebno raziskati in poznati tudi kulturo podjetja. Če je kultura v podjetju neustrezna, se bodo zaposleni pogosto upirali vsem usposabljanjem v podjetju in s tem posledično tudi vsem spremembam. Zato je potrebno temeljito in skrbno preučiti kulturo podjetja in tako določiti vsa kritična področja v podjetju. Če poznamo vse kritične dele in področja podjetja, lahko določimo tudi vse potrebe po usposabljanju, in sicer po korakih, ki so predstavljeni na spodnji sliki (glej Sliko 1). Vendar moram tu poudariti, da zadnja dva koraka spadata že v 2. in 3. fazo procesa usposabljanja, in sicer k določitvi ciljev usposabljanja (2. faza procesa usposabljanja) ter k oblikovanju načrta programa usposabljanja (3. faza procesa usposabljanja). Medtem ko prvi trije koraki spadajo v 1. fazo procesa usposabljanja.

Slika 1: Proces in koraki ugotavljanja potreb po usposabljanju



Vir: Wexley, Latham, 2002, str. 50.

Prvi korak pri ugotavljanju potreb po usposabljanju je **opis dela**, ki ponavadi opredeljuje, kaj nek posameznik na delovnem mestu počne, kakšna so njegova delovna opravila, vključuje pa tudi delovne pogoje (npr. mrzlo in slabo vreme, prekomeren časovni pritisk, delo z razdražljivimi strankami itd.), v katerih se neko delo odvija. Drugi korak je **identifikacija delovnih nalog**, ki se osredotoča na vedenje in obnašanje, ki se odvija v povezavi z nekim delovnim mestom oziroma opravljanjem naloge. Tretji korak se imenuje **identifikacija znanja**,

sposobnosti in zmožnosti, kjer morajo strokovnjaki identificirati znanje, sposobnosti in zmožnosti, da lahko nekdo določeno nalogo tudi opravi. Znanje se nanaša na resnično znanje, ki se ga zaposleni mora naučiti (marketinške strategije itd.). Sposobnost pomeni, da lahko neko delo uspešno opravlja, oziroma da lahko prek usposabljanja potrebne lastnosti tudi pridobi (delegiranje odgovornosti podrejenim, obvladovanje razdražljivih strank itd.). Zmožnosti se nanašajo na neke lastnosti, ki naj bi jih novo zaposleni že imeli, vendar se lahko še dodatno razvijejo z usposabljanjem (deduktivno mišljenje, selektivna pozornost itd.). Zadnja dva koraka pa, kot že prej povedano, spadata v 2. in 3. fazo procesa usposabljanja in bosta opisana v nadaljevanju.

Kot je omenjeno že zgoraj, moramo v tej fazi določiti potrebe po usposabljanju. Potrebe po usposabljanju se lahko merijo z različnimi kazalci, kot so npr. nova tehnologija, novi proizvodi, težave pri izvajanju nalog, pomanjkanje spretnosti delavcev za opravljanje nalog, nova zakonodaja, preoblikovanje vrste dela, prihod novih zaposlenih, nove konkurence in spremembe v porabnikovih zahtevah. Vendar pa ti kazalci ne zadoščajo za sprejem odločitve o usposabljanju. Šele na podlagi analize podjetja, analize delovnih nalog in analize zaposlenih se lahko odločimo o potrebah po usposabljanju.

2.2.2 Določitev ciljev usposabljanja

Kot sta že omenila Wexley in Latham v prejšnjem poglavju lahko določimo cilje usposabljanja na podlagi identifikacije znanja, sposobnosti in zmožnosti, saj lahko tako določimo vsa želena vedenja, ki naj bi jih zaposleni pridobili po končanem usposabljanju. V tem koraku managerji pojasnjujejo, kaj se od zaposlenih pričakuje po končanem usposabljanju. Postavljanje ciljev, ki jih želimo po končanem programu usposabljanja doseči, naj bi opisovali načrtne in zelene rezultate, ki bi jih skupaj določili managerji, izvajalci usposabljanj in odgovorni v oddelku za razvoj zmožnosti zaposlenih (angl. Human Resource Development). Cilji naj bi natančno opisovali *učinek*, ki naj bi ga bili zaposleni sposobni doseči, *pogoje*, v katerih bi moralo biti delo opravljeno, in *kriterije*, ki presojujejo, kdaj je neko delo tudi uspešno opravljeno (DeSimone, Harris, 1994, str. 126).

2.2.3 Oblikovanje načrta programa usposabljanja

Vse odločitve, ki bodo sprejete za oblikovanje nekega programa, morajo temeljiti na podlagi ciljev, ki smo jih določili v prejšnjem koraku. Najprej se je potrebno odločiti, ali bomo nek program usposabljanja sami oblikovali ali pa ga bomo »kupili« od drugih izvajalcev. Seveda odločitev temelji na tem, ali se »narejeni« program ujema z cilji in ali je zadosti kakovosten ter tudi stroškovno primeren. Če se odločimo, da bomo program usposabljanja oblikovali sami, morajo odgovorni v oddelku za usposabljanje sprejeti odločitve o njegovi dolžini, metodah, o kraju izvajanja, kdo bo izvajal usposabljanje in navsezadnje, kdo bodo udeleženci usposabljanja. Načrt usposabljanja naj bi natančno opredelil vsak specifični problem ali problem, ki preprečuje podjetju dosego maksimalnega dobička. Ti problemi naj bi določali

jedro oziroma glavni namen programa usposabljanja. Realistično gledano bi se moral načrt nanašati na cilje posameznega oddelka in na prednostne naloge, ki pa bi jih morali zaposleni tudi izpolnjevati skozi sam proces usposabljanja (Hughey, Mussnug, 1997, str. 55–56). Načrt naj bi bil formalno sprejet in podprt od vseh ravni v podjetju.

Oblikovanje načrta programa je zelo pomembna faza v procesu usposabljanja in vključuje 5 pomembnih elementov: izbiranje izvajalca usposabljanja; določitev števila udeležencev; izbiranje metode usposabljanja; pripravo materiala ter urnik programa usposabljanja.

Izbiranje *izvajalca usposabljanja* je enostaven proces, ko ima podjetje veliko osebja in strokovnjakov za usposabljanje s pravim znanjem in sposobnostmi. Ta del je zelo pomemben, ker ima lahko podjetje zelo dobro zasnovan program usposabljanja, vendar pa, če je izvajalec usposabljanja neprimeren, nesposoben, nemotiviran in nezanimiv, program usposabljanja zagotovo ne bo uspešen. Usposabljanja ponavadi vodijo različni strokovnjaki, kot so npr. managerji, mentorji, vodje timov, sodelavci, ipd. Veliko majhnih podjetji ima zaposlene posameznike, čigar ključna naloga je oblikovati posamezne programe usposabljanja za nekatere zaposlene. Večje korporacije pa imajo ponavadi zaposlene, ki profesionalno oblikujejo točno določene potrebe po usposabljanju in natančno določene programe usposabljanja, ki ponavadi temeljijo na potrebah podjetja. Medtem ko je dolžina časa, porabljenega za oblikovanje programa usposabljanja povezana z velikostjo podjetja in drugimi faktorji, pa imajo vsi izvajalci usposabljanja skupno nalogo. Sčasoma morajo prikazati uspešnost in učinkovitost njihovega programa usposabljanja ter tudi opravičiti potrebo za njihov položaj. Nenazadnje živimo v času, ko vsak odgovarja za nekaj.

Problem je, da veliko podjetji zaupa usposabljanje svojih zaposlenih izvajalcem, ki imajo zelo malo znanja, izkušenj in velikokrat niti primerne izobrazbe (Hughey, Mussnug, 1997, str. 54–55). Stvari se ponavadi odvijajo tako, da managerji nenadoma v podjetju prepoznajo potrebo po usposabljanju zaposlenih ali pa jim je tako delegirano iz uprave podjetja in nato delegirajo odgovornost za izvršitev usposabljanja nekemu iz oddelka za ravnanje s človeškimi viri ali njemu sorodnemu oddelku. Selekcija in izbor izvajalca, ki bo vodil program usposabljanja, je prav gotovo pomemben začetni korak, vendar pa je to šele začetek.

Nov izvajalec za usposabljanje se mora izobraziti o osnovnih konceptih in tehnikah programa usposabljanja (Hughey, Mussnug, 1997, str. 54–55). Vsekakor je nujno, da se udeleži raznih konferenc, katerih glavna tema je usposabljanje. Obiski predavanj o različnih poučevalnih tehnikah, postavljanje ciljev in prednostnih nalog pri izvajanju programa usposabljanja so nujni. Koristno je tudi, da se izvajalec pridruži raznim zvezam in organizacijam, katerih glavni cilj ali namen je usposabljanje zaposlenih. Preučiti je potrebno tudi druga, sorodna podjetja ter ugotoviti, kaj je bilo pri njih učinkovito in kaj ne. Treba si je vzeti čas in se temeljito pripraviti na vse izzive in težave, ki se lahko pojavijo v samem procesu usposabljanja. Usposabljanje je proces, ki ga lahko uspešno izvedemo šele takrat, ko imamo že zelo veliko prakse in izkušenj.

Problem, ki se pojavlja pri izvedbi usposabljanja, je tudi določitev **števila udeležencev** programa usposabljanja. Zaposleni se veliko bolj uspešno in učinkovito učijo v manjših skupinah. Veliko število udeležencev lahko resda prinese finančne popuste, vendar pa je velike skupine težje koordinirati, izvajalci usposabljanja pa se ponavadi v takih primerih strogo držijo svojih začrtanih urnikov in programov. Velikokrat se potem velike skupine razdelijo v več manjših, vendar to lahko hitro vodi k neorganiziranosti in anarhiji. Večinoma bi morale biti skupine sestavljene iz ne več kot dvajsetih udeležencev. V manjših skupinah se udeleženci počutijo bolj sproščene, lažje sodelujejo v diskusijah, razpravljajo o problemih in tudi lažje sodelujejo v praktičnih primerih, saj lahko vsakdo pride na vrsto.

Izbira **metod usposabljanja** je ogromna, variirajo pa vse od predavanj pa do igranja vlog, videov, filmov, poslovnih primerov itd. DeSimone in Harris (1994, str. 138) sta metode usposabljanja razdelila na dva dela, in sicer na metode, ki se odvijajo na samem delovnem mestu, in metode, ki se ponavadi odvijajo v učilnicah, izven delovnega mesta (glej Tabela 2).

Tabela 2: Različne metode usposabljanja

	METODE
Na delovnem mestu	Inštruiranje Rotacija Svetovanje Mentorstvo
Učilnica	Predavanja Konference/diskusije Avdiovizualni: <ul style="list-style-type: none"> • statični mediji (knjige) • dinamični mediji (filmi, DVD-ji, video) • telekomunikacija (satelitski prenos) Izkustvene tehnike: <ul style="list-style-type: none"> • poslovni primer (angl. case study) • igranje vlog • vedenjski modeli Računalniško zasnovani treningi: <ul style="list-style-type: none"> • računalniško podprte inštrukcije • inteligentne računalniško podprte inštrukcije

Vir: DeSimone, Harris, 1994, str. 138.

Lipičnik (1996, str. 106) dodaja še nekatere druge metode usposabljanja za delo (glej Tabela 3, str. 15), predvsem pa povzame tudi prednosti in slabosti vsake od metod. Izbira pravilne metode usposabljanja je zelo pomembna in zahteva veliko znanja, presojanja, posvetovanja s strani izkušenih kolegov in svetovalcev.

Tabela 3: Metode usposabljanja za delo

METODE	PREDNOSTI	POMANKLJIVOSTI
Rotacija	Ljudje so izpostavljeni večjemu številu del in s tem pridobijo mnogo izkušenj.	Ni popolnega občutka odgovornosti, ker so ljudje premalo časa zaposleni pri posameznem delu.
Programirane inštrukcije	Zagotovljeno individualno učenje in takojšnje povratne informacije.	Za razvoj je potreben čas in stroški, so učinkovite samo, če gre za velike skupine.
Video simulacije	Ustrezne informacije se prenesejo na vse zaposlene.	Ni posebnih individualnih povratnih informacij.
Igranje vloge	Seznamimo se z ostalimi deli, in sicer s poudarkom na medosebnih zmožnostih.	Resnične situacije ni mogoče ustvariti.
Interaktivni video	Hitrost učenja je odvisna od posameznika, vendar računalnik daje takojšnje povratne informacije.	Drag postopek razvoja, ki zahteva drago opremo in usposobljene ljudi.

Vir: Lipičnik, 1996, str. 106.

Wexley in Latham (2002, str. 167) sta razdelila metode usposabljanja v dve kategoriji, ki sta primerni tako za mala kot tudi velika podjetja:

- notranje/interne metode usposabljanja ter zunanje/eksterne metode usposabljanja;
- razvoj in usposabljanje višjega managementa v podjetju ter razvoj in usposabljanje najvišje ravni managementa.

Glavne značilnosti teh metod usposabljanja sem povzela v nadaljevanju. Bolj podrobno pa so značilnosti vsake od metod usposabljanja prikazane v Prilogi 2.

Glavna prednost notranjih metod usposabljanja je, da so stroški prenosa učenja in stroški usposabljanja minimizirani, ker udeleženci usposabljanja pridobivajo znanje, sposobnosti in zmožnosti v enakem sociološkem in psihološkem okolju, kot bodo enkrat opravljali svoje delo, ko bo proces usposabljanja že zaključen (Wexley, Latham, 2002, str. 168–169). Prek teh metod usposabljanja lahko zaposleni prispevajo k podjetju že med samim procesom usposabljanja. Slabost, ki se pojavlja, pa je predvsem ta, da ponavadi sodelavci in nadrejeni, ki usposablajo zaposlene, nimajo motivacije ali sposobnosti, da bi lahko udeležencem usposabljanja posredovali svoje izkušnje.

Prednost zunanjih metod usposabljanja je predvsem ta, da lahko zaposleni pridobi znanja, sposobnosti in zmožnosti ločeno od vsakodnevnih pritiskov, ker se ponavadi odvijajo predvsem v centrih za usposabljanje, konferenčnih centrih, hotelih, prostorih univerz ali fakultet ipd. (Wexley, Latham, 2002, str. 210–211). Druga prednost teh metod je tudi ta, da usposabljanje izvajajo ljudje, ki imajo vso potrebno izobrazbo in znanje, da lahko druge usposablajo. Slabost teh metod bi lahko bil prenos vsega naučenega iz učilnice na samo delovno mesto. Pogosto se namreč zgodi, da udeleženci usposabljanja na raznih seminarjih in konferencah prejmejo neke informacije ter znanje, vendar potem ne znajo vsega pridobljenega uporabiti na konkretnih delovnih situacijah. Notranje in zunanje metode usposabljanja so prikazane v spodnji tabeli (glej Tabela 4, str. 16).

Tabela 4: Notranje in zunanje metode usposabljanja

	METODE USPOSABLJANJA
Notranje/interne	Uvajanje oz. uvajalni seminar, usposabljanje in socializacija, usposabljanje na samem delovnem mestu, pripravništvo, pomoč pri delu, inštruiranje (angl. coaching), mentorstvo, tehnološko zastavljeno usposabljanje, križno usposabljanje (angl. cross-training) ali rotacija (angl. job rotation) ter razvoj kariere (angl. career development).
Zunanje/eksterne	Predavanja, avdiovizualno usposabljanje, videokonferenca, ter virtualno-realni simulatorji.

Vir: Wexley, Latham, 2002, str. 168–221.

Programi usposabljanja so pogosto neučinkoviti, ker zaposleni ne razumejo povezave med samozavestjo, sposobnostmi za opravljanje dela in motivacijo. Posamezniki prilagajajo svoje vedenje glede na svoje cilje, glede na prepričanje o svojih zmožnostih za doseg teh ciljev ter glede na prepričanje o posledicah njihovega vedenja. Prilaganje posameznikov je pomemben aspekt vsakega usposabljanja (Wexley, Latham, 2002, str. 261–263). Uspešnost in učinkovitost usposabljanja se lahko povečata, ko so zaposlenim v vsakem podjetju jasni cilji podjetja; ko razvijejo visoko stopnjo zavedanja pomembnosti usposabljanja; in ko so prepričani, da bo njihovo učinkovito opravljanje dela vodilo k želenim rezultatom. Vse predstavljene metode imajo visok potencial za izboljšanje produktivnost zaposlenih. Katero metodo bodo v podjetju uporabili, pa je odvisno od potreb usposabljanja in finančnih virov, ki so na voljo. Običajno v podjetjih ne uporabljajo samo ene metode usposabljanja, temveč vključujejo in kombinirajo več metod (Wexley, Latham, 2002, str. 293).

Poleg delitve na notranje in zunanje metode Wexley in Latham posebej omenjata metode za usposabljanje višjega in najvišjega managementa (glej Tabelo 5). Metode usposabljanja višjega managementa temeljijo na tem, da se v ospredje postavljajo odnosi med različnimi skupinami zaposlenih. Managerji se prek teh metod lažje naučijo prepoznavati probleme in se tako hitreje na probleme tudi odzivati. Manager tako lažje prepozna svoje zadolžitve in na podlagi tega lažje prepozna potrebe po usposabljanju. Vse metode za usposabljanje višjega managementa imajo velik potencial za povečanje uspešnosti in učinkovitosti managerjev ter izboljšanje produktivnosti delovnih skupin. Težava pri teh metodah je, da ne vemo, ali sta večja uspešnosti in učinkovitost posledica usposabljanja ali sprejetja kakšnih drugih odločitev (novi varnostni standardi, novi stroji ipd.).

Tabela 5: Metode usposabljanja za višje in najvišje ravni managementa

	METODE USPOSABLJANJA
Vodilnih kadrov oz. za višji management	Teorija managerske vloge, učenje z dvojno zanko (angl. double-loop), koncept prilagajanja situacije vodij, Vroom-Yettonov model, mrežni seminarji ter izmenjava vodij.
Najvišje ravni managementa	T-skupinsko usposabljanje, aktivni samorazvoj, 360° intervju, seminarji, delavnice in konference, poslovni primeri (angl. case study), racionalno managersko usposabljanje, zunanje eksperimentalno učenje, razvojni ocenjevalni centri, igranje vlog, računalniške simulacije, ter akcijsko učenje.

Vir: Wexley, Latham, 2002, str. 224-274.

Najvišje ravni managementa se ponavadi poslužujejo usposabljanja, prek katerega povečujejo zavedanje o tem, kako jih njihovi podrejeni in ostali v podjetju sploh zaznavajo, oziroma sprejemajo. S programi usposabljanja morajo najvišji managerji v podjetju ugotoviti, kako pomagati preostalim zaposlenim, kako jim svetovati pri postavljanju ciljev in razvoju kariere (Wexley, Latham, 2002, str. 293).

Izbiri metode sledi *priprava materiala* za usposabljanje, ki je odvisna tudi od tega, ali usposabljanje sami oblikujemo ali pa ga »kupimo« od drugih. Če je program usposabljanja kupljen, so ponavadi materiali, kot so knjige, videa, filmi, že del paketa, ki so vključeni v program, drugače pa jih moramo priskrbeti sami.

Nato oblikujemo *urnik programa usposabljanja*, kar na prvi pogled zgleda precej preprosto in enostavno. Vendar pa, če podjetje deluje v nekem nepredvidljivem, nestabilnem okolju, je sestava urnika usposabljanja precej zahtevna in težavna. Cilj urnika je, da imajo vsi udeleženci programa usposabljanja pregled nad nalogami. Čas izvedbe posameznih programov usposabljanja je različen, odvisen pa je tudi od vsebine, ki jo posamezen program usposabljanja vsebuje. Čas lahko skrajšamo tudi z uporabo različnih metod, ki jih omogočajo predvsem različni računalniški programi.

2.2.4 Izvedba usposabljanja

Izvedba usposabljanja mora biti usklajena z načrtom programa usposabljanja, pomembno pa je tudi to, da je potrebno hkrati z izvajanjem usposabljanja reševati tudi odstopanja, ki se pojavljajo med procesom. Izvedba programa usposabljanja je primarno najbolj odvisna od izvajalca usposabljanja.

Usposabljanje se lahko izvaja na različnih lokacijah. Kot sem že omenila, poznamo notranje usposabljanje (zaposleni se usposablja na svojem delovnem mestu, medtem ko opravlja svoje delo), ki ga ponavadi uporabljamo pri novih zaposlenih, ko jih je treba seznaniti z njihovimi delovnimi nalogami, ali pri že zaposlenih, ko želimo izboljšati njihove spretnosti in kadar v podjetje uvedemo neko novo tehnologijo. Usposabljanje je lahko tudi zunanje, kar pomeni, da poteka v posebnih prostorih, ki so namenjeni za seminarje in tečaje. Predvsem se ti programi zunanjega usposabljanja nanašajo na področja timskega dela, prodaje, strateškega in projektnega managementa ter seznanjenja z novostmi (Treven, 1998, str. 210).

V podjetju se izvajalci pri procesu usposabljanja prevečkrat držijo točnih naslovov posameznih usposabljanj in urnikov, ki so jih ponavadi že prej pripravili. Vsebine programa usposabljanj je potrebno kdaj tudi sproti prilagoditi zaposlenim in njihovim rednim službenim opravilom. Čas programa usposabljanj pa naj bi bil razporejen tako, da bi udeleženci lahko razvijali in nadgrajevali svoje znanje in sposobnosti.

Izvajalci usposabljanja morajo skupaj z drugimi člani oziroma zaposlenimi določil realen čas, ki je potreben za to, da lahko udeleženci usposabljanja razvijejo svoje sposobnosti (Hughey, Mussnug, 1997, str. 56–57). Čas, potreben za usposabljanje, naj bi bil odvisen predvsem od tega, ali so zaposleni že ali še ne sprejeli določena znanja in razvili sposobnosti. Predvsem za odrasle oziroma nekoliko starejše udeležence usposabljanja je težko razviti sposobnosti že čez noč, saj zato potrebujejo več časa. Zaposleni naj bi bili zmožni prejemati novo vsebino okoli dve do tri ure na dan. Proces usposabljanja naj bi bil efektiven le, če se ta proces odvija večkrat na teden ali mesec. Še vedno pa se nekatera podjetja želijo samo prebiti skozi ta proces usposabljanja in jim nista pomembna uspešnost in učinek usposabljanja.

2.2.5 Merjenje uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja

V tistih podjetjih, kjer spremljajo uspešnost usposabljanja, kar pomeni, da nadzirajo procese in učinke izobraževanja, lahko tudi lažje upravičijo nova vlaganja, usmerijo posameznike k odgovornejšemu učenju in uporabi znanja v praksi, poleg tega pa razpolagajo z informacijami, ki omogočajo načrtovanje in spremljanje kasnejših izboljšav (Wexley, Latham, 2002, str. 162–163). Merjenje uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja bom natančneje opredelila v naslednjem poglavju. Konstantno pa si je treba zastavljati kritična vprašanja:

- Ali so se zaposleni dejansko naučili delati nekaj novega?
- Ali so se naučili delati stvari na boljši način?
- Ali imajo njihova nova znanja pozitivni vpliv na vidik koristi oziroma stroškov v podjetju?
- Ali so bili zaposleni za uspeh nagrajeni?
- Kako bi lahko bilo usposabljanje še bolj uspešno in učinkovito?

2.2.6 Predlogi za izboljšanje ali razširitev usposabljanja

Izvajalci usposabljanja bi morali vsake toliko časa med samim programom usposabljanja preveriti in oceniti napredek usposabljanja. Pozorni morajo biti na odzive in velikokrat posvečati pozornost tudi analizam programa usposabljanja. Vsako usposabljanje zahteva obnavljanje in osveževanje podatkov, ki so pomembni oziroma zahtevani za sam proces usposabljanja (Wexley, Latham, 2002, str. 162–163). Vedno, kadar se pojavi neka nova informacija, mora biti načrt procesa usposabljanja osvežen. Izvajalci usposabljanj se morajo osredotočiti predvsem na uspešnost in učinkovitost usposabljanj. Stalen napredek je v procesu usposabljanja izredno pomemben, dober izvajalec pa se mora zavedati, da morata napor in trud prispevati k dobičkonosnosti podjetja. Pomembna je tudi podpora vrhnjega managementa, problem pa se ponavadi pojavi, ko ekonomski položaj ni ugoden. Kadar je nekje v podjetju potrebno odškrniti nekaj sredstev, se bo to prav gotovo pričelo pri usposabljanju zaposlenih.

2.3 Vloga kadrovske funkcije pri usposabljanju

Kadrovska funkcija skupaj z ostalimi funkcijami v podjetju (nabavno, proizvodno, prodajno in finančno) sestavlja poslovni proces podjetja. Glavna dejavnost kadrovske funkcije je planiranje, sprejemanje, razporejanje, razvoj in izobraževanje kadrov ter oblikovanje delovnih razmerij. V izvajanje kadrovske funkcije je vključenih več nosilcev. Poleg kadrovskih strokovnjakov tudi managerji na različnih ravneh in delavci (Kavran, Florjančič, 1992, str. 100).

Izobraževanje in usposabljanje sodita v sklop kadrovske funkcije, ki je ena izmed najbolj pomembnih funkcij v podjetju. Kadrovska funkcija obsega raziskovanje potreb podjetja in delavcev po izobrazbi, ugotavljanje vpliva sprememb znanosti, tehnologije in družbe na naravo posameznih del, načrtovanje poklicnega razvoja posameznikov, sistema permanentnega izobraževanja v podjetju ter lastnega modela izobraževanja v podjetju, ugotavljanje potreb po prekvalifikacijah, načrtovanje in programiranje posameznih vrst ter oblik izobraževanja in usposabljanja, motiviranje za izobraževanje in usposabljanje, organiziranje posameznih oblik izobraževanja in usposabljanja, nadzor izvedbe, merjenje posameznih faz, sodelovanje v upravnih organih izobraževalnih ustanov, administrativno-tehnična opravila, ki se nanašajo na izobraževanje in usposabljanje ter zagotavljanje financ za izobraževanje in usposabljanje (Ferjan, 1999, str. 58, 59). Bistveno je, da kadrovska funkcija skrbno načrtuje proces izobraževanja in usposabljanja, da bo le-ta posledično čim bolj uspešen in učinkovit. Usposabljanje se največkrat odvija v okviru kadrovske funkcije, kadroviki pa so največkrat tisti, ki skrbijo za celoten proces usposabljanja v podjetju. V diplomskem delu sem za izvajalce usposabljanja uporabila izraz izvajalci, za organizatorje usposabljanja pa kar kadroviki ali pa vodje oddelkov za usposabljanje.

3 MERJENJE UČINKOV PROGRAMA USPOSABLJANJA

V tem poglavju sem želela zajeti najbolj uporabne in poznane načine merjenja učinkov usposabljanja, in tako na koncu predstaviti najbolj logičen ter primeren način merjenja uspešnosti in učinkovitosti programov usposabljanja. Prevečkrat se zgodi, da se v podjetju odločijo za usposabljanje zaposlenih, potem pa ne vedo, kakšni so bili učinki usposabljanja in kako uspešno je usposabljanje bilo. Wexley in Latham (2002, str. 161–162) sta opisala elemente, ki ponavadi vplivajo na to, da v podjetju ne pride do merjenja usposabljanja:

- management velikokrat sploh ne zahteva merjenja;
- večina kadrovikov, ki se lotijo usposabljanja, sploh ne ve, kako se lotiti merjenja programov usposabljanja;
- kadroviki ne vedo, kaj bi lahko merili;
- merjenje je označeno za drago in tvegano;
- merjenje je zelo zahteven proces, saj zahteva veliko časa, virov in strokovnjakov;
- izvajalci usposabljanj se bojijo kritik in možnosti, da bi bil lahko program tudi ukinjen v primeru, če bi se izkazal za neučinkovitega;

- zelo težko je oceniti vpliv usposabljanj na izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti zaposlenega.

Na podlagi teh elementov Wexley in Latham (2002, str. 162–163) predlagata naslednja dejanja:

1. Management mora biti izobražen o pomenu merjenja usposabljanja in vedeti, da se splača vlagati trud v določeno usposabljanje in razvoj strategije usposabljanja.
2. Izvajalci usposabljanj in kadroviki se morajo naučiti, kako izvesti merjenje usposabljanja. Morajo znati oblikovati vprašalnik, uporabljati prave postopke merjenja, statistično analizirati podatke in oceniti učinke.
3. Izvajalci usposabljanj in managerji se morajo dogovoriti o tem, kaj točno se bo merilo. Usposabljanje mora biti zato vključeno v poslovno strategijo podjetja.
4. Če management želi izboljšati natančnost merjenja, mora izvajalec usposabljanja vedeti, da mora biti določen delež sredstev za usposabljanje, namenjen tudi merjenju usposabljanja.
5. Potrebno si je zapomniti, da uspešnost in učinkovitost usposabljanja nista odvisna samo od programa usposabljanja. Uspešnost in učinkovitost usposabljanja sta odvisna od množice različnih elementov, povezanih s samimi udeleženci usposabljanja (motivacija zaposlenih za usposabljanje), povezanih z okoljem (količina podpore nadrejenih za usposabljanje), itd.

3.1 Spremljanje uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja

Nekaj o sami uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja sem omenila že v poglavju 1.2. Uspešnost in učinkovitost usposabljanja je pomembno spremljati v podjetju zato, da lahko managerji in kadroviki dejansko ocenijo, ali je bilo vlaganje sredstev v usposabljanje sploh upravičeno, ali so zaposleni dejansko kaj odnesli od samega usposabljanja in kakšni so vplivi usposabljanja na delovno uspešnost in učinkovitost. Spremljanje uspešnosti ter učinkovitosti usposabljanja je kompleksen proces, za katerega je bistveno, da se ga podjetje loti pravočasno, skrbno načrtovano in v povezavi z ocenjevanjem delovne uspešnosti in učinkovitosti posameznikov, ki so se usposabljanja udeležili. Spremljanje uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja vključuje merjenje uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja ter ocenjevanje oziroma podajanje končnih ocen, ali je bilo neko usposabljanje sploh uspešno in/ali učinkovito. Dejstvo je, da je spremljanje uspešnosti in učinkovitosti v podjetju veliko bolj kompleksno ter zahtevno kot ocenjevanje kakovosti izvedbe nekega seminarja in ga ni mogoče izvesti samo z anketo po končanem seminarju, kjer lahko ocenimo primernost vsebine, organizacijo, izvajalce, gradivo ipd.

Če o usposabljanju govorimo kot o investiciji, lahko učinkovitost usposabljanja definiramo kot uspešnost programa usposabljanja v primerjavi s stroški, ki smo jih v usposabljanje vložili. Usposabljanje torej presojava z vidika uspešnosti sredstev, ki smo jih v usposabljanje vložili, na drugi strani pa z vidika učinkov, ki smo jih dosegli. Primerjava vložkov in učinkov priča o učinkovitosti usposabljanja in na tej podlagi lahko vodja usposabljanja presoja, ali je vložil

zadosti ali morda preveč sredstev v usposabljanje, ali je ta sredstva pravilno porazdelil, vse skupaj pa uporablja kot pomoč pri nadaljnjih odločitvah v zvezi z usposabljanjem.

Ocenjevanje učinkovitosti usposabljanja je tesno povezano z ocenjevanjem delovne uspešnosti, saj je temeljni cilj vsakega usposabljanja znotraj podjetja izboljšanje delovne uspešnosti in v povezavi s tem tudi poslovnih rezultatov. Vendar pa ocenjevanje delovne uspešnosti ni povezano le z rezultati zaposlenega, ampak tudi z njegovim odnosom do dela in sodelavcev. Ne glede na izbrano metodo merjenja in spremljanja delovne uspešnosti in učinkovitosti pa morajo merila pred usposabljanjem in po njem ostati enaka, sicer objektivna primerjava ni mogoča.

Ko se podjetje odloči za uvajanje več sprememb hkrati in obenem meri še učinkovitost usposabljanja, so spremembe v učinkovitosti na delovnem mestu lahko posledica tudi drugih sprememb in niso povezane samo z usposabljanjem. Če na primer podjetje uvaja nov sistem nagrajevanja in hkrati izvaja tudi usposabljanje v podjetju, je lahko izboljšanje rezultatov in ocen udeleženih na usposabljanju posledica pridobljenih znanj ali pa zvišane motivacije za delo zaradi izboljšane sistema nagrajevanja.

Kadar gre za pridobivanje tehničnih znanj, je mogoče učinke v praksi meriti zelo hitro. Kadar pa gre za usposabljanje o medosebni komunikaciji ali osebnostnem razvoju, se učinki pokažejo šele na dolgi rok, in sicer čez nekaj mesecev, saj spremembe ukoreninjenih vedenjskih vzorcev niso možne kar čez noč. Vendar pa je potrebno v vsakem primeru učinkovitost usposabljanja spremljati dolgoročno. Ni dovolj, če podjetje merjenje vsakega usposabljanja izvede samo enkrat. Zato Turk (2006, str. 18) svetuje, da je **spremljanje učinkovitosti usposabljanja** potrebno razdeliti na vsaj tri faze: *zadovoljstvo z izvedbo, kar ugotavljamo takoj po izvedbi; prenos v prakso, ki ga spremljamo v 2 do 6 tednih po usposabljanju, ter dolgoročni učinki, ki se pokažejo v 3 do 6 mesecih po zaključku usposabljanja* (glej Tabela 6). Iz spodnje tabele je razvidno, da so v posameznih fazah uporabljali različne metode. V nadaljevanju zato sledi natančnejši pregled metod.

Tabela 6: Tri faze spremljanja učinkovitosti usposabljanja

1. ZADOVOLJSTVO Z IZVEDBO Kaj: zadovoljstvo z izvedbo, občutki udeležencev, pridobljeno teoretično znanje Kdaj: takoj po usposabljanju Kako: anketa, test
2. PRENOS V PRAKSO Kaj: kako udeleženci prenašajo znanje v vsakdanje poslovanje Kdaj: od 2 do 6 tednov po usposabljanju Kako: kombinacija pisnega in ustnega preverjanja, sodeluje naj vodja
3. DOLGOROČNI UČINKI Kaj: kako je usposabljanje vplivalo na doseganje poslovnih rezultatov podjetja Kdaj: od 3 do 6 mesecev po usposabljanju Kako: primerjava rezultatov, ki jo izvede vodja

Vir: Turk, 2006, str. 18.

3.2 Metode zbiranja podatkov za merjenje usposabljanja

V spodnji tabeli (glej Tabela 7) je naštetih nekaj najbolj pogostih metod zbiranja podatkov za merjenje usposabljanja. Največkrat uporabljena metoda so vprašalniki, saj jih lahko hitro zaključimo in analiziramo.

Tabela 7: Najbolj pogoste metode zbiranja podatkov za merjenje usposabljanja

METODA	OPIS
Intervju	Pogovor z enim ali več posamezniki, z namenom, da bi ocenili njihovo mnenje, opazovanje in prepričanje.
Vprašalnik	Standardiziran sklop vprašanj, z namenom, da bi ocenili njihovo mnenje, opazovanje in prepričanje.
Direktno opazovanje	Opazovanje naloge ali sklopa nalog, ko se le-te odvijajo in beleženje vidnega.
Testi in simulacije	Strukturirana situacija, z namenom, da bi ocenili posameznikovo znanje ali sposobnosti, z izvajanjem določenih nalog ali vedenja.
Pretekli podatki o delu	Uporaba že obstoječih informacij, kot so kartoteke ali poročila.

Vir: DeSimone, Harris, 1994, str. 174.

Katero metodo zbiranja podatkov za merjenje bomo izbrali, je odvisno predvsem od vprašanj, ki jih želimo zastaviti. Nekaj prednosti in slabosti uporabe različnih metod zbiranja podatkov je opisanih v spodnji tabeli (glej Tabela 8).

Tabela 8: Prednosti in slabosti uporabe različnih metod zbiranja podatkov

METODA	PREDNOSTI	SLABOSTI
Intervju	Fleksibilnost, osebni kontakt, možna je globina.	Visoki stroški, možnost ogrožanja, delovno intenzivna, visoko reaktivni učinki.
Vprašalnik	Nizki stroški, zagotovljena je diskretnost, ki poveča odkritost, možne so različne opcije.	Možnost netočnih podatkov, pogoji, pri katerih rešujejo vprašalnike, niso kontrolirani, velikokrat niso vrnjeni.
Direktno opazovanje	Odličen način, če želimo meriti spremembo v vedenju, ni groženj.	Možnost prekinitve, lahko je nezanesljiv, potrebni so opazovalci.
Pisni test	Nizki nakupni stroški, takojšnje ocenjevanje, hitro izveden, enostavna administracija.	Lahko deluje grozilno, možna je nizka povezava z delovnim mestom, nanašanje na norme lahko izkrivi posameznikov nastop.
Simulacije, testiranje dela	Zanesljiv, objektivni, visoka povezava z delovnimi nalogami.	Časovno potrošen, pogostokrat težaven, visoki razvojni stroški.
Pretekli podatki o delu	Zanesljiv, objektivni, enostavno pregledovanje, temelji na delovnem mestu.	Posreden, zbiranje je lahko precej drago.

Vir: DeSimone, Harris, 1994, str. 177.

Ko se odločamo o izbiri metode zbiranja podatkov za merjenje usposabljanja, moramo upoštevati vsaj še tri kriterije (DeSimone, Harris, 1994, str. 177–178): **zanesljivost** (točnost, natančnost metode zbiranja podatkov), **veljavnost** (ali z metodo res merimo tisto, kar želimo meriti), **praktičnost** (zadeva čas, denar in vire, ki so na voljo za metodo zbiranja podatkov) in **poštenost** (vsi udeleženci morajo biti obravnavani enako).

V nadaljevanju bom predstavila nekaj modelov, na podlagi katerih lahko merimo uspešnost ter učinkovitost usposabljanja. Kot sem omenila že v poglavju 3.1, je pomembno vedeti, da bi se morala vsaka učinkovitost usposabljanja spremljati po vseh treh fazah (zadovoljstvo z izvedbo, prenos v prakso, dolgoročni učinki) in pri vsaki izbrani metodi zbiranja podatkov za merjenje usposabljanja, upoštevati zgoraj našete štiri kriterije (zanesljivost, veljavnost, praktičnost in poštenost).

3.3 Modeli merjenja uspešnosti in učinkovitosti programov usposabljanja

Vlaganje v usposabljanje zaposlenih je eden bistvenih dejavnikov rasti podjetja. Vendar pa predvsem vrhnji managerji temu ne namenjajo dovolj pozornosti. Velikokrat prav zato, ker jim kadroviki in izvajalci usposabljanj težko pokažejo, kakšne so koristi tovrstnih vlaganj.

V teoriji avtorji navajajo različne modele za merjenje uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja:

- merjenje uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja na treh ravneh,
- Kirkpatrickov model,
- CIPP model,
- CIRO model,
- Brinkerhoffov model ter
- Bushnellov model.

V nadaljevanju bom predstavila dva najpomembnejša modela za merjenje uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja, preostale modele pa bom predstavila v Prilogi 3.

3.3.1 Merjenje uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja na treh ravneh

Sodobni pristopi merjenja uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja narekujejo merjenja z več vidikov (Turk, 2004, str. 26):

1. procesni vidik (kako izvajalci usposabljanja spremljajo usposabljanja);
2. kakšni so vplivi usposabljanja na vedenje in ravnanje zaposlenih (fluktuacija, absentizem, zadovoljstvo, občutek pripadnosti podjetju, inovativnost, itd.);
3. kakšen je vpliv usposabljanja na finančno uspešnost podjetja.

Najzahtevnejše je merjenje na tretji ravni, kjer je treba prikazati finančne koristi usposabljanja (predvsem zaradi večje produktivnosti zaposlenih ali prihrankov v stroških iz naslova usposabljanja), oziroma je potrebno izračunati donosnosti teh vlaganj. Potrebno je natančno opredeliti, katere koristi so povezane z usposabljanjem in kako jih spremenimo v finančne vrednosti.

Adriana Rejc Buhovac (2001, str. 71–82) je v sodelovanju s skupino osmih velikih slovenskih podjetij pripravila metodologijo, ki omogoča primerjavo vlaganj v usposabljanje in učinkovitost usposabljanja med podjetji. Sodelujoča podjetja so učinkovitost usposabljanja spremljala poenoteno in so tako omogočila primerjavo. Prek katerih kazalcev lahko spremljamo učinkovitost usposabljanja, je razvidno iz spodnje tabele (glej Tabela 9, str. 24).

Tabela 9: Kazalci merjenja učinkovitosti usposabljanja na treh ravneh

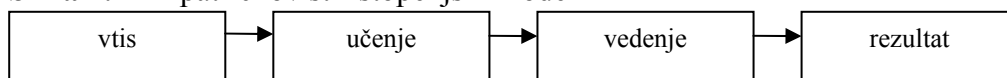
<p>1. RAVEN: PROCESNI VIDIK</p> <ul style="list-style-type: none">• delež zaposlenih, ki so se v obdobju vsaj enkrat udeležili usposabljanja• povprečno število ur usposabljanja na zaposlenega• povprečno število ur usposabljanja vodstvenega kadra• delež ur, namenjen posameznim vsebinam usposabljanja• delež interno ali eksterno organiziranih programov usposabljanja• delež programov, na katerih se takoj po dokončanju preverja usposobljenost oziroma pridobljeno znanje udeležencev• zadovoljstvo udeležencev s posameznimi vidiki usposabljanja (organizacija, ustreznost izvedbe, vsebina, izvajalec, ocena udeleženca o vplivu usposabljanja na znanje oziroma usposobljenost)
<p>2. RAVEN: VEDENJE ZAPOSLENIH</p> <ul style="list-style-type: none">• delež programov, kjer se po nekaj mesecih ugotavlja zadovoljstvo udeležencev s pridobljenimi znanji in sposobnostmi• povprečna ocena udeleženca za posamezne vsebine (uporaba pridobljenega znanja, prenos znanja na druge zaposlene, večje zaupanje, ovire in spodbude pri prenosu in uporabi znanja)• delež programov, pri katerih se ugotavlja zadovoljstvo nadrejenih z rezultati in učinki usposabljanja, ki jih udeleženec pokaže po določenem času• povprečna ocena nadrejenega za posamezne vsebine (enaka merila kot pri oceni udeleženca)• delež programov, ocenjenih glede na spremembe v vedenju zaposlenih• delež programov, ocenjenih glede na učinkovitost dela udeležencev (spretnost, hitrost, nižji stroški)• delež programov, ocenjenih glede na uspešnost dela udeležencev (kakovost, doseganje ciljev, inovativnost)• splošno zadovoljstvo zaposlenih, izraženo z oceno na ocenjevalni lestvici• število uresničenih predlogov o izboljšavah• neto fluktuacija zaposlenih• pripadnost zaposlenih, izražena v anketi z ocenjevalno lestvico
<p>3. RAVEN: FINANČNA USPEŠNOST PODJETJA</p> <ul style="list-style-type: none">• skupni stroški usposabljanja v obdobju (1 leto)• povprečni stroški usposabljanja na zaposlenega v obdobju• produktivnost zaposlenih, izražena z dodano vrednostjo na zaposlenega• delež stroškov reklamacij v čistih prihodkih iz prodaje• stalnost kupcev• delež notranjega kadrovanja v vseh oblikah kadrovanja• prihranki v stroških iz naslova usposabljanja• donosnost kadrovskega projekta

Vir: Turk, 2004, str. 26.

3.3.2 Kirkpatrickov model

Poleg merjenja učinkovitosti usposabljanja na treh ravneh kot sem ga prikazala v prejšnjem poglavju 3.3.1, sem iz različne literature razbrala, da je pogost model merjenja učinkovitosti usposabljanja Kirkpatrickov model, sestavljen iz štirih zaporednih stopenj, ki so prikazane na spodnji sliki (glej Sliko 2).

Slika 2: Kirkpatrickov štiristopenjski model



Vir: Lasten, 2007.

Vtis o usposabljanju meri, kako je bil udeležencem program usposabljanja všečen. Sem spadajo seveda ocena vsebine, izvajalca usposabljanja, uporabljene metode in okolja, v katerem se je usposabljanje odvijalo (Craig, 1987, str. 302–309). Vtis udeležencev o usposabljanju se lahko preverja in spremlja na podlagi vprašalnika, ki pa naj bi izvabil ocene glede na dosežene cilje usposabljanja, zagotoviti mora anonimne odgovore in omogočati udeležencem usposabljanja, da lahko dopišejo razne komentarje, ki se direktno ne nanašajo na vprašanja. Zaželeno je, da se med vprašanja vključita še dve vprašanji, prek katerih lahko ugotovimo, ali udeleženci podajajo odkrito resničnost odgovorov. Udeleženci ponavadi v vprašalnikih podajo svoje mnenje o programu, ali je program zadovoljil vsa njihova pričakovanja, ali ga bodo priporočili tudi ostalim zaposlenim v njihovem oddelku, katere komponente programa so se jim zdele najbolj zanimive ter koristne, itd. Posledično pozitivne reakcije udeležencev zagotavljajo podporo tudi ostalim programom usposabljanja v podjetju, povečujejo motivacijo zaposlenih še za nadaljnjo učenje ali usposabljanje, saj zaposleni verjamejo, da jim bodo pridobljena znanja koristila tudi na samem delovnem mestu. Pomembno je, da se meri vtise o usposabljanju tudi nekaj mesecev potem, ko se je program usposabljanja že zaključil.

Naslednja stopnja modela je namenjena spremljanju *učenja*. Učenje navadno ocenjujemo prek znanja, ki so ga pridobili udeleženci usposabljanja in se še vedno največkrat preverja na t. i. pisni način (odgovori na vprašanja, označevanje pravih in nepravilnih trditev, dopolnjevanje, povezovanje, poslovni primeri, ipd.) (Craig, 1987, str. 312). Na podlagi teh testov je potrebno ugotoviti, ali so zaposleni pridobili vsa potrebna znanja, ki jih potrebujejo za učinkovito opravljanje dela.

Ko na tretji stopnji modela preverjamo *vedenje*, nas zanima predvsem, ali znajo vsi udeleženci programa pridobljeno znanje in sposobnosti uporabiti na samem delovnem mestu v konkretnih delovnih situacijah. Lahko ima nek zaposleni ogromno pridobljenega znanja, vendar pa ga na samem delovnem mestu ne zna uporabiti. Ocenitev vedenja na delovnem mestu je lahko pridobljena s pomočjo različnih virov, kot so nadrejeni, sodelavci in podrejeni (Craig, 1987, str. 312–315). Ta trend, ki uporablja številne vire, se imenuje *360° intervju*, ki je v zadnjih letih zelo popularen, saj je primeren za ocenjevanje programa usposabljanja kot tudi za izboljšanje delovne učinkovitosti. Ocenjevanje ponavadi poteka dvakrat, in sicer takoj po končanem usposabljanju in nato še nekaj mesecev kasneje, da ima zaposleni še možnost, da vse naučeno uporabi tudi v praksi.

Na zadnji stopnji modela se preverijo še *rezultati* usposabljanja. Zanima nas, ali je usposabljanje vplivalo na učinkovitost podjetja. Najpomembnejši rezultati, ki jih pričakuje management po končanem usposabljanju, so: zmanjšanje absentizma, večja prisotnost na delovnem mestu, povečanje kakovosti obsega proizvodnje, višje plače ter zmanjšanje nesreč na delovnem mestu itd. (Craig, 1987, str. 315).

Glavna slabost Kirkpatrickovega modela je ta, da ne spremlja potreb po usposabljanju in pa ne določi ciljev usposabljanja že pred samim usposabljanjem. Njegova bistvena prednost je ta, da preverja spremembe v vedenju s poudarkom na spremembi sposobnosti in usmeritve k delu.

Če Kirkpatrickov model primerjamo s prejšnjim modelom merjenja na treh ravneh, lahko ugotovimo, da sta si oba modela podobna. Na prvi ravni merjenja usposabljanja na treh ravneh se spremljajo enaki kriteriji kot pri Kirkpatrickovem modelu, le da se pri slednjem nekoliko bolj usmerjajo na vtise udeležencev. Pridobljeno znanje se pri merjenju učinkovitosti usposabljanja na treh ravneh, za razliko od Kirkpatrickovega modela, spremlja še vedno na 1. ravni, in sicer na procesni ravni. Vedenje se pri merjenju na treh ravneh, za razliko od Kirkpatrickovega modela, spremlja na 2. ravni. Rezultati se pri spremljanju učinkovitosti na treh ravneh, za razliko od Kirkpatrickovega modela, spremljajo na 2. in 3. ravni, to je na ravneh, na katerih se spremljata vedenje in finančna uspešnost podjetja.

V praktičnem delu diplomskega dela bom od obeh zgoraj omenjenih modelov preverjala, ali v podjetjih merijo uspešnost in učinkovitost usposabljanja na treh ravneh, ki je povzet po Reje Buhovac. Ta model je najbolj primeren predvsem zato, ker lahko na podlagi kazalcev določimo potrebe po usposabljanju in ocenimo reakcije udeležencev, učenje udeležencev, vedenje udeležencev usposabljanja ter rezultate usposabljanja tako s finančnega kot tudi nefinančnega vidika. Poleg tega je model sprejemljiv tudi zato, ker meri učinke usposabljanja na dolgi rok, kar je izredno pomembno, saj se določene spremembe pokažejo šele po daljšem časovnem obdobju.

3.4 Postopki merjenja usposabljanja

Potem ko smo se odločili za ustrezen model in so mere ali kriteriji za učinkovitost usposabljanja že izbrani, se mora pozornost preusmeriti na izbiro ustrezne oblike ali praktičnega postopka, s pomočjo katerega bi izvedli merjenje. V literaturi sta najbolj pogosto omenjena dva postopka, ki sta v teoriji precej logična in enostavna, medtem ko je prenos teh dveh postopkov v prakso otežen. Ta dva najbolj pogosta postopka sta ***merjenje na podlagi poslovnega primera*** in ***pre-test – post-test merjenje*** (Wexley, Latham, 2002, str. 148–149).

V literaturi imenujejo postopek ***merjenja na podlagi poslovnega primera*** kar t. i. *case study* (Wexley, Latham, 2002, str. 148–149). Merjenje na podlagi poslovnega primera je namenjeno merjenju učinkovitosti usposabljanja predvsem na podlagi reakcij, učenja, vedenja in/ali rezultatov po usposabljanju. Pri tem postopku se pripravi natančni opis posameznega udeleženca usposabljanja, skupine usposabljanja, organizacije in izvedbe usposabljanja ter navsezadnje še opis sprememb po končanem usposabljanju. Npr. podjetje lahko oceni izvedbo dvodnevnega seminarja na podlagi tega, da podeli vsem, ki so se udeležili usposabljanja, kviz ali test, ki ga morajo rešiti. Problem pri tem postopku je, da se nobeno ocenjevanje ne zgodi pred samim usposabljanjem. Zato je posledično zelo težko ugotoviti, ali je usposabljanje sploh povzročilo kakšne spremembe.

Pri t. i. *pre-test – post-test* obliki se merjenje odvija pred in po usposabljanju (Wexley, Latham, 2002, str. 148–149). Ta postopek je sicer boljši od prejšnjega, vendar se moramo zavedati, da je lahko še cela množica neznanih elementov, poleg usposabljanja, resnični vzrok za spremenjen način dela. Na primer, če meritve po programu varnostnega usposabljanja pokažejo, da se je varnost na delovnem mestu izboljšala (manj nesreč), je še vedno težko dokazati, da je bil program usposabljanja tisti, ki je resnično prispeval k temu izboljšanju. Če zaposleni dobijo novo opremo ali boljšo osvetlitev, ali če management začne poudarjati varnost bolj kot produktivnost, ali če se zmanjša delovni čas zaposlenih, ali če se v podjetju zgodijo kakšne druge spremembe, medtem ko se odvija usposabljanje, je skoraj nemogoče določiti vse spremenljivke, ki so dejansko vplivale na učinke usposabljanja.

Zaradi omejitev obeh zgoraj omenjenih postopkov, avtorji dodajajo še en postopek merjenja, in sicer *postopek z eksperimentom*, ki je zasnovan tako, da prikazuje le tiste učinke, ki so rezultat usposabljanja in ne kakšnih drugih faktorjev (DeSimone, Harris, 1994, str. 183). Pri tem postopku se zaposlene razdeli v dve skupini, in sicer eno, ki je deležna usposabljanja, in drugo, ki ni deležna usposabljanja (kontrolno skupino). Najbolje je udeležence naključno razporediti v dve skupini, saj sta le tako lahko skupini enakovredni. Tako kontrolna skupina kot tudi skupina, ki je deležna usposabljanja, delujeta v enakem okolju, vse spremembe, ki se pojavijo, vplivajo na obe skupini (npr. sprememba opreme, osvetlitve, izboljšanje varnosti, delovnih ur ipd.). Poleg naključne razdelitve udeležencev se enakovredne skupine lahko ustvarijo tudi z identificiranjem faktorjev (izkušnje ali delovna kategorija), ki lahko vplivajo v skupinah na spremenljivke, ki se merijo; z merjenjem potenciala udeležencev na izbranih faktorjih; z določitvijo subjektov za ravnovesje vsake skupine na zgoraj naštetih faktorjih (DeSimone, Harris, 1994, str. 184). Postopek z eksperimentom je sicer zelo dober pokazatelj, ali je bilo usposabljanje res učinkovito ali ne, saj lahko med obema skupinama vidimo, do kakšnih sprememb po usposabljanju je dejansko prišlo. Vendar pa je ta eksperiment v konkretnem podjetju težko izvedljiv, saj zahteva veliko časa in seveda tudi sredstev. Zato se takih eksperimentov v podjetjih ne poslužujejo in izberejo raje enega od prvih dveh postopkov.

3.5 Finančno spremljanje stroškov in koristi programov usposabljanja

Največji problem dandanes je, da veliko podjetji ne ve, kakšne koristi pridobijo iz stroškov, ki so namenjeni za usposabljanje. Če želimo, da bo management videl usposabljanje kot enega od sestavnih delov plana podjetja, mora biti viden kot vsaka druga aktivnost v podjetju. Zato morajo kadroviki pripraviti natančen pregled nad potrebnimi sredstvi, primerjavo stroškov in koristi ter tako oceniti učinkovitost usposabljanj.

Sredstva za usposabljanje morajo biti dopolnjena z vsemi detajli o vsaki predvideni dolžini usposabljanja, prostorskih zahtevah, o številu udeležencev na učno uro, avdiovizualni opremi, ostalih materialnih pripomočkih ter o razvojnih in administrativnih stroških. Potem ko so vsa sredstva za usposabljanje že sprejeta tudi s strani managementa in ko se usposabljanje začne, naj bi kadroviki mesečno prejeli poročila o aktualnih izdatkih v primerjavi z izdatki za

sredstva. Ta poročila, ki bi jih pripravil računovodski oddelek, naj bi bila dovolj podrobna, da bi omogočala preprosto identifikacijo vseh kritičnih področij.

Spremljanje stroškov usposabljanja in analiza koristi sta dva načina, ki pomagata določati finančne učinke različnih programov usposabljanja. DeSimone, Harris (1994, str. 191–192) menita, da je pri *spremljanju stroškov usposabljanja* bistveno, da stroške razdelimo na pet kategorij, ki so podrobno opisane v spodnji tabeli (glej Tabela 11).

Tabela 11: Stroški programa usposabljanja

Neposredni stroški	Ti stroški so neposredno povezani z izvedbo učnih aktivnosti. Vključujejo material za tečaj, najem opreme, pot, hrano, šolsko pomoč in plačo ter koristi, ki jih ima inštruktor.
Posredni stroški	Ti stroški so povzročeni v podpori učne aktivnosti. To so ponavadi priprave inštruktorjev, administrativna podpora, material za tečaj, ki je že bil poslan udeležencem, čas, ki so ga zadolženi za usposabljanje porabili za načrtovanje izvedbe programa.
Razvojni stroški	Ti stroški vključujejo razvoj računalniško zasnovanih programov, oblikovanje materiala za program, pilotiranje programa in potrebno preoblikovanje.
Splošni stroški	Ti stroški niso direktno povezani s programom, vendar so ključni za enakomerno delovanje oddelka za usposabljanje. Npr. če imajo na voljo nek prostor za izvedbo programa, je potrebno upoštevati še stroške elektrike in ogrevanja.
Nadomestilo za udeležence	Ti stroški vsebujejo plače in koristi plačane udeležencem za čas programa.

Vir: DeSimone, Harris, 1994, str. 193.

Stroški usposabljanja so nato primerjani s *koristmi*, ki so merjene na podlagi napredkov operativnih kazalcev, kot so opravljanje dela, kakovost in delovni odnosi. Glavna strategija je merjenje stroškov in koristi z denarnimi merami, ki jih potem med seboj tudi primerjamo.

Cullen (v DeSimone, Harris, 1994, str. 191–192) je razvil *model učinkovitosti*, ki temelji na primerjavi *stroškov usposabljanj* (npr. razvoj usposabljanja, čas, material) in *koristi* (izboljšanje v času za doseg boljših delovnih zmoglosti, delo in odnos do dela). Torej lahko učinkovitost usposabljanja ugotavljamo na dva načina, in sicer (DeSimone, Harris, 1994, str. 191):

- primerjamo denarne stroške usposabljanja s koristmi iz nedennarnega dela (napredek v vedenju, varnost in zdravje);
- se osredotočamo na finančne koristi, ki so posledica usposabljanja (povečanje kakovosti in dobička, zmanjšanje izgube in procesnega časa).

Pretvarjanje nefinančnih koristi v finančne vrednosti zahteva zelo natančno in podrobno presojo. Če zaposleni po končanem usposabljanju predlaga izboljšavo delovnega procesa, ki vodi do prihrankov stroškov, so ti prihranki potem finančna korist usposabljanja. Finančna korist je lahko tudi vrednost dodatno proizvedenih izdelkov, če zaposleni po končanem usposabljanju v enakem času opravijo več dela kot prej.

Jasno pa je, da je torej izvedba programa usposabljanja pravzaprav investicija, saj zagotavlja neke rezultate podjetja šele v prihodnosti. Potrebno se je zavedati, da določeni programi usposabljanja vplivajo na podjetje hitreje kot drugi. Učinkovitost je težje ocenjevati pri

programih usposabljanja za višji management kot pri programih usposabljanja za zaposlene z nižjo stopnjo izobrazbe ali položaja, predvsem zato ker je narava dela višjega managementa bolj nejasna in zahtevna.

4 SPREMLJANJE USPOSABLJANJA V PODJETJIH TRIMO TREBNJE IN MICROSOFT SLOVENIJA

V praktičnem delu diplomskega dela sem izvedla raziskavo v dveh podjetjih, in sicer v Trimu d.d. in Microsoftu d.o.o. Zanimalo me je, kako v obeh podjetjih spremljajo in merijo uspešnost ter učinkovitost programov usposabljanj.

4.1 Cilji raziskave

Po pogovoru s predstavniki obeh podjetij sem ugotovila, da izobraževanje in usposabljanje ne ločijo tako strogo kot v teoriji in sem zato dostikrat odgovore dobila za oboje skupaj, kot take jih tudi navajam v diplomskem delu. Zaradi problemov pri uporabi izrazov, ki sem jih že omenila, sem cilje raziskave zato razširila še na izobraževanje. Cilj raziskave je bil izvedeti, katere metode izobraževanj in usposabljanj uporabljajo, koliko v obeh podjetjih vlagajo v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, ali spremljajo stroške izobraževanj in usposabljanj, kako spremljajo ter merijo rezultate izobraževanj in usposabljanj ter kako spremljajo vpliv izobraževanj in usposabljanj na uspešnost poslovanja v obeh podjetjih.

4.2 Metoda raziskave

Želela sem narediti primerjavo med dvema podjetjema, zato sem se odločila za eno slovensko in eno podjetje iz tujine, ki pa ima podružnico v Sloveniji. Najprej sem obe predstavnici kontaktirala prek elektronske pošte, da smo se dogovorili za sodelovanje.

Sestavila sem pisni vprašalnik o izobraževanju in usposabljanju (glej Prilogo 4), in sicer na podlagi ugotovitev iz preučene teorije, največ pa sem izhajala iz vprašalnika, ki sem ga povzela po Adriani Rejc Buhovac (2005, str. 371–381). Vprašalnik je bil razdeljen na pet sklopov vprašanj in tabel. Prva tabela je bila sestavljena iz devetih vprašanj, ki so zajemala vprašanja o značilnostih podjetja. Drugi sklop je bil sestavljen iz petih vprašanj, ki so zajemala značilnosti kadrovskega oddelka. Tretja tabela je bila sestavljena iz osmih vprašanj, ki so se nanašala na vlaganje v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v podjetju. Četrti sklop se je nanašal na rezultate izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v podjetju ter je bil sestavljen iz petnajstih vprašanj. Zadnja tabela pa je zajemala dve vprašanji o vplivih izobraževanja in usposabljanja na uspešnost poslovanja podjetja. Z vprašalnikom pa sem želela preveriti katere kazalce za spremljanje in merjenje učinkovitosti usposabljanja spremljajo v obeh podjetjih.

Predstavnici, ki sta izpolnili vprašalnik, sta bili strokovna sodelavka za kadrovsko-izobraževalno funkcijo v Trimu in direktorica oddelka za ravnanje s človeškimi viri v Microsoftu za Slovenijo in Slovaško. Vprašalnik, ki sem ga sestavila, sem prek elektronske

pošte poslala obema kontaktnima osebama. Izpolnjen vprašalnik sem analizirala, nato pa sem na podlagi analize rezultatov vprašalnika z obema predstavnicama izvedla tudi osebni in telefonski intervju (glej Prilogo 5), kjer sem dobila še dodatne odgovore in se še bolj poglobljeno pogovorila o spremljanju procesov usposabljanj v obeh podjetjih. Vseh podatkov, predvsem o vplivih izobraževanja in usposabljanja na uspešnost poslovanja podjetja, pa mi niso bili pripravljene dati zaradi zaupnosti podatkov.

4.3 Predstavitev podjetja Trimo Trebnje, d.d.

Trimo Trebnje, d.d., s sedežem v Trebnjem, je bilo ustanovljeno leta 1961 (Predstavitev podjetja Trimo, 2008). V Trimu se ukvarjajo s proizvodnjo montažnih objektov in opreme, jeklenih konstrukcij, fasad, streh, kontejnerjev ter bivalnikov. Vizija podjetja je postati vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb. V Trimu je stalna strokovnost ter osebna rast in razvoj vsakega zaposlenega temelj, na katerem se lahko uresniči vizija, s katero želi Trimo postati učeča se organizacija (Korbar, 2007). Zato da pa bodo lahko zaposleni to vizijo tudi uresničevali, jo morajo zelo dobro poznati. Vizijo posredujejo enkrat letno neposredno s predstavitev glavne direktorice za vse zaposlene, s Trimo dialogi, ki jih imajo vodje in s pisnimi mediji. Poslanstvo Trima je zagotavljanje originalnih in celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb. Strategija podjetja je z uvajanjem novih proizvodov in tehnologij slediti vse hitrejšemu napredku. Zato pozornost posvečajo predvsem inovacijam in nenehnemu vzpodbujanju novih rešitev. Okoljska osveščenost je osnovni element poslovne strategije. Vlagajo v razvoj okolju prijaznih izdelkov in tehnologij. Ključni strateški cilji podjetja so zadovoljstvo kupcev, zaposlenih, delničarjev, okolja ter dolgoročna stabilna rast podjetja. Glavne vrednote pa so profesionalen in pošten odnos do strank, zaposlenih, okolja in lastnikov.

4.4 Rezultati raziskave v podjetju Trimo Trebnje, d.d.

Strokovna sodelavka za kadrovsko-izobraževalno funkcijo, Katja Korbar, s katero sem bila v kontaktu, je v Trimu zaposlena 5 let. V skladu z vprašalnikom (glej Prilogo 4) je število zaposlenih na dan 1. 1. 2006 v Trimu bilo 497 oseb, na dan 31. 12. 2006 pa je bilo zaposlenih 547 oseb, torej je bilo v letu 2006 povprečno 522 zaposlenih (Korbar, 2007). Podjetje je 6. 6. 2006 pridobilo tudi certifikat na osnovi mednarodnih standardov kakovosti, in sicer ISO 9001/2000.

Vprašalnik o izobraževanju in usposabljanju (glej Prilogo 4) sem sicer razdelila na pet sklopov, saj sem tako želela dobiti širši pogled nad izobraževanjem in usposabljanjem v podjetju. Rezultati raziskave so prikazani v 3 sklopih, glede na glavne faze procesa usposabljanja.

4.4.1 Določitev potreb po usposabljanju

V Trimu si pred začetkom izobraževanja in usposabljanja postavljajo cilje ter določajo potrebe, in sicer tudi tako, da si postavljajo naslednja vprašanja:

- Kaj je potrebno za uspešnost na določenem delovnem mestu?
- Ali zaposleni na tem delovnem mestu dosega optimalne rezultate?
- Katere sposobnosti in znanja bi potreboval, da bi bili rezultati boljši?

V Trimu ponavadi spremljajo pričakovanja udeležencev že pred samim začetkom usposabljanja, razen pri učenju tujih jezikov, pri računalniških usposabljanjih in dlje trajajočih usposabljanjih za vodje. Torej spremljajo potrebe udeležencev in si cilje postavijo pred začetkom usposabljanj.

Potrebe po novih znanjih se najprej oblikujejo na podlagi sprejete strategije podjetja in strategije posameznih sektorjev, glede na smer, v katero se želijo ti sektorji razvijati. Na podlagi letnih razgovorov se torej vodja in zaposleni poskušata dogovoriti o tem, kakšne sposobnosti potrebujejo, da bodo lahko dosegli zastavljeno strategijo. Zato se usmeri izobraževanje in usposabljanje tja, ker se opazi pomanjkanje znanja in sposobnosti.

4.4.2 Metode izobraževanja in usposabljanja

V Trimu vse izobraževalne dejavnosti načrtujejo in izvajajo v samostojnem oddelku znotraj podjetja, ki se imenuje Izobraževalni center Trimo (Korbar, 2007). Z izobraževalno dejavnostjo se polni delovni čas ukvarjajo kar trije zaposleni. V letu 2006 so v podjetju izvajali naslednje izobraževalne dejavnosti za podjetje kot celoto, in sicer:

- izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih,
- študij ob delu,
- štipendiranje,
- pripravništvo ter
- strokovne prakse in strokovna usposabljanja.

V letu 2006 so se vsi zaposleni vsaj enkrat udeležili izobraževanja ali usposabljanja, skupno pa so v tem letu za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih namenili kar 29.283 ur, od tega je bilo povprečno 298 ur namenjenih izobraževanju in usposabljanju vodstvenim kadrom (Korbar, 2007). Največ ur po posameznih skupinah izobraževanj je bilo namenjenih programom vodenja, sledili so programi strokovnega izobraževanja, jezikovna izobraževanja, programi razvoja komunikacijskih veščin ter programi zdravja in varnosti pri delu, najmanj ur pa je bilo namenjenih programom kakovosti in ravnanja z okoljem ter programom računalništva in informatike.

21% vseh programov izobraževanj in usposabljanj je bilo organiziranih in izvedenih znotraj podjetja, preostali programi pa so bili organizirani in izvedeni izven podjetja. Kar 90% vseh izobraževanj je potekalo po klasičnih metodah, in sicer v učilnicah ali delavnicah, preostalih 10% programov pa se je odvijalo s sodobnimi tehnologijami, kot je npr. organizirano e-izobraževanje (Korbar, 2007). Vsi zaposleni lahko v Trimu prek spletne strani, ki je

pripravljena v ta namen, pridobijo različne informacije o določenih temah. Na tej spletni strani so torej različni članki, avdio in video materiali ter predstavitve posameznih področij in tem.

Za različne skupine zaposlenih uporabljajo različne oblike izobraževanj in usposabljanj, saj se z metodo poskušajo prilagoditi ciljem izobraževanj in usposabljanj. Metode usposabljanja, ki jih uporabljajo v Trimu, so (Korbar, 2007):

- predavanja,
- rotacija,
- svetovanje,
- mentorstvo,
- konference,
- poslovni primeri in igranje vlog ter
- avdiovizualne metode usposabljanja.

4.4.3 Spremljanje uspešnosti in učinkovitosti programov izobraževanja in usposabljanja

V podjetju Trimo zbirajo podatke za merjenje učinkovitosti usposabljanj z intervjuji in vprašalniki, ki so anonimni. Tipični vprašalniki o kakovosti izobraževanj in usposabljanj zaposlenih, ki so jih v Trimu uporabili v letu 2006, so zajemali naslednje vsebine (Korbar, 2007):

- organizacijo izobraževanj (čas izobraževanja, prostore in osvežitve),
- vsebino izobraževanj (zahtevnost, primernost),
- ustreznost izvedbe izobraževanja (dolžina, odmori, tehnologija),
- izvajalec izobraževanj (način podajanja, razumljivost, interaktivnost) ter
- oceno udeležencev o vplivu izobraževanj na znanje oziroma na usposobljenost pri delu.

Na podlagi rešenih vprašalnikov so v Trimu Trebnje prišli do zaključka, da so v povprečju vsi udeleženci izobraževanj in usposabljanj z vsebinami zelo zadovoljni.

Takoj po končanih programih izobraževanja in usposabljanja ugotavljajo zadovoljstvo udeležencev pri 30% vseh programov. Pridobljeno znanje udeležencev preverjajo takoj po končanem izobraževanju z vprašalniki in praktičnimi testi pri 13% vseh programov izobraževanj, medtem ko preverjajo usposobljenost udeležencev takoj po končanih programih usposabljanj pri 4% vseh programov usposabljanj (Korbar, 2007). Med potekom samega usposabljanja ne spremljajo in ne preverjajo znanja.

V Trimu Trebnje se spremljajo in ocenjujejo pretekla izobraževanja prek Trimo dialogov (Interno gradivo Izobraževalnega centra Trimo, 2007). Na razgovoru, ki se zgodi enkrat letno, na začetku leta, vodja in zaposleni ocenita učinkovitost posameznega izobraževanja z vidika posameznika ter podjetja. Zaposleni in njegov nadrejeni pregledata spisek izobraževanj in nato zaposleni oceni izobraževanja, ta ocena pa se zabeleži v program ATKAM (angl.

Accountability Through Key Area Management)¹. Na teh razgovorih je potrebno preučiti, kako je izobraževanje vplivalo na doseganje ciljev zaposlenega, kaj je zaposleni spremenil pri svojem delu, kakšne izboljšave je uvedel, ali je prenesel znanje še na ostale zaposlene in ali so izboljšave prispevale k uspešnosti oddelka ter celotnega podjetja. Udeleženca se na letnem razgovoru dogovorita tudi za plan izobraževanja za zaposlenega za naslednje leto. Izobraževalne vsebine pa lahko izbirata iz kataloga izobraževanj, ki je vključen v sistem ATKAM.

Učinkovitost izobraževanja in usposabljanja se ocenjuje z naslednjimi ocenami (Interno gradivo Izobraževalnega centra Trimo, 2007):

1) Majhna učinkovitost (0%–25%)

Zaposleni zaradi obiska seminarja ni povečal učinkovitosti dela. Seminar zanj ni pomenil nadgradnje znanja in vedenj. Seznanil se je z znanji in novimi vsebinami, ki jih ni posredoval naprej svojim sodelavcem, ni jih poskušal vključiti v procese. Koristnost seminarja je samo v tem, da je delno utrdil svoje dosedanje znanje in razumevanje.

2) Srednja učinkovitost (25%–50%)

Zaposleni je zaradi obiska seminarja delno povečal učinkovitost svojega dela. Seminar je prispeval k povečanju znanja, večjemu razumevanju dela in posledično hitrejšemu in kakovostnejšemu delu. Zaradi obiska seminarja zaposleni ni spreminjal postopkov in načina dela. Znanja ni prenašal na svoje sodelavce ali procese v podjetju.

3) Velika učinkovitost (50%–75%)

Zaposleni je zaradi seminarja povečal učinkovitost svojega dela in dela sodelavcev. Na podlagi novih znanj je spremenil določene postopke dela, prenesel znanje na svoje delavce in spremenil osebni odnos do sodelavcev in strank. Seminar je prispeval k boljši realizaciji ciljev, prenos znanja se je povečal, postopki dela so se izboljšali.

4) Zelo velika učinkovitost (75%–100%)

Zaposleni je zaradi obiska seminarja zelo povečal učinkovitost svojega dela in dela sodelavcev. Svoje znanje je prenesel naprej na zaposlene, uvedel nove postopke dela in bistveno izboljšal realizacijo svojih ciljev, rezultate oddelka in celotnega podjetja. Znanja iz seminarja je zaposleni izkoristil maksimalno.

Iz vprašalnika (Korbar, 2007) sem razbrala, da spremljajo samo neposredne stroške izobraževanj in usposabljanj ter nadomestila plač udeležencev. Ostale stroške (kot so npr. posredni stroški, razvojni stroški in splošni stroški) izobraževanj in usposabljanj spremljajo le v grobem. Prav tako ne spremljajo donosnosti investicij programov izobraževanj in usposabljanj. V letu 2006 so zato skupni stroški izobraževanja in usposabljanja znašali kar 334.719 € (Korbar, 2007). Med te skupne stroške vključujejo šolnine, kotizacijo, dnevnice, potne stroške ter stroške za gradiva. Nadomestila plač udeležencem izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, ki so potekala med delovnim časom, pa so znašala v letu 2006 157.782 €.

¹ ATKAM je procesno-razvojni del kadrovske funkcije, torej gre za informacijski sistem, namenjen podpori procesov, ki služijo razvoju zaposlenih v podjetju.

Na podlagi izpolnjenega vprašalnika in ocene strokovne sodelavke za kadrovsko-izobraževalno funkcijo v Trimu (Korbar, 2007) so v letu 2006 dosegali *zelo dobro* sposobnost podjetja na naslednjih področjih: sposobnost obdržati ključne kadre in zagotoviti kakovost proizvodov ali storitev, medtem ko so dosegali *dobro* sposobnost podjetja pri razvoju kadrov za prevzemanje vodilnih mest, pri razvoju kadrov za prevzemanje novih strokovnih nalog, pri zadovoljstvu zaposlenih, pri produktivnosti dela in prihrankih v stroških iz naslova izobraževanja zaposlenih. Pri teh ocenah moram poudariti, da so to ocene s strani strokovne sodelavke za kadrovsko-izobraževalno funkcijo v Trimu in niso narejene na podlagi objektivnih kazalnikov.

Na podlagi analize izpolnjenega vprašalnika (Korbar, 2007) sem prišla do sklepa, da je zadovoljstvo zaposlenih v njihovem podjetju zelo visoko, poleg tega nagrajujejo tudi predloge zaposlenih za izboljšave, ki jih dobijo na podlagi izobraževanj (takih je bilo v letu 2006 kar 104). V Trimu je bila skupna fluktuacija v letu 2006 8,5%, od tega je bila redna fluktuacija 5,3%, končani potek delovnega časa 1,7% in upokožitev 1,5%. Zelo visok je odstotek rasti dodane vrednosti na zaposlenega, ki je v letu 2006 znašal 6,6%.

4.5 Predstavitev podjetja Microsoft d.o.o.

Podjetje Microsoft d.o.o., s sedežem v Ljubljani, je slovenski predstavnik korporacije Microsoft, ki je eno vodilnih podjetji s področja informacijskih tehnologij. Slovenska podružnica Microsofta je bila ustanovljena leta 1994 (Predstavitev podjetja Microsoft, 2008). Na začetku so bili v podjetju zaposleni le trije uslužbenci, sedaj pa je zaposlenih že več kot 70 ljudi. Microsoft je eden najpomembnejših razvijalcev poslovnih programov in sistemov, ki podjetjem pomagajo zagotoviti varno in učinkovito poslovanje. Vizija v Microsoftu je zagotavljanje pravih informacijskih virov ob pravem času in na pravem kraju ter oblikovanje učinkovitih, prilagodljivih in stroškovno ugodnih informacijskih okolij. Poslanstvo je ljudem in podjetjem po vsem svetu pomagati pri uresničevanju svojega potenciala. Neprestano izboljšujejo in posodablajo izdelke ter opravljajo raziskave, ki bi pripeljale do novih odkritij. Microsoft sodeluje z univerzami, vladami in drugimi podjetji, da bi napredek in novosti lahko uporabljali prav vsi. Glavne vrednote podjetja Microsoft so vsesplošna povezava s strankami, globalen, celovit pristop, odličnost, zaupanja vredno računalništvo, odlične osebe z odličnimi vrtilinami, izpopolnjeno in zanesljivo vodstvo na področju platform ter ljudem omogočiti delati nove stvari.

4.6 Rezultati raziskave v podjetju Microsoft d.o.o.

V Microsoftu vse izobraževalne dejavnosti izvajajo znotraj oddelka za ravnanje s človeškimi viri za Slovenijo in Slovaško, s sedežem na Slovaškem (Furbeckova, 2007). Razvoj človeških virov je organiziran znotraj Microsofta CEE (angl. Central-Eastern Europe), ki obsega in pokriva večino izobraževalnih in razvojnih aktivnosti za zaposlene v slovenski in slovaški podružnici.

Tudi pri Microsoftu sem vprašalnik o izobraževanju in usposabljanju (glej Prilogo 4) razdelila na pet sklopov, saj sem tako želela dobiti širši pogled nad izobraževanjem in usposabljanjem v podjetju. Rezultati raziskave pa so prikazani v 3 sklopih, glede na glavne faze procesa usposabljanja.

4.6.1 Določitev potreb po usposabljanju

V Microsoftu ponavadi spremljajo pričakovanja udeležencev že pred samim začetkom usposabljanja, še posebno v primerih, ko gre za interna usposabljanja. Cilje usposabljanja pa postavijo ob začetku usposabljanja in ne pred samim usposabljanjem.

4.6.2 Metode izobraževanja in usposabljanja

Izobraževanj in usposabljanj so se v letu 2006 udeležili vsi zaposleni. Na podlagi analize izpolnjenega vprašalnika (Furbeckova, 2007) sem ugotovila, da so v letu 2006 v Microsoftu izvajali naslednje izobraževalne dejavnosti za podjetje kot celoto in njihove partnerje, in sicer:

- izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih,
- strokovne prakse ter strokovna usposabljanja,
- mentorske programe (angl. mentoring) ter
- programe za razvoj visokih potencialov (angl. high potential program).

Izobraževalni model Microsofta, po katerem se želijo ravnati, je 70/20/10, kar pomeni, da se 70% izobraževalnih aktivnosti odvije na samem delovnem mestu, 20% prek drugih zaposlenih in 10% prek izobraževanja in usposabljanja v učilnicah (Furbeckova, 2007).

Usposabljanje je vključeno tudi v poslovno strategijo Microsofta, saj morajo vsi zaposleni prestati določeno število obveznih usposabljanj prek leta (to je zapisano v t. i. vodniku po vlogah, angl. Role guide) (Furbeckova, 2007). Usposabljanja se ponavadi odvijajo online (e-usposabljanja), za vse zaposlene s tehničnega sektorja pa se odvija izobraževanje in usposabljanje tudi v učilnicah. V Microsoftu imajo poleg obveznih izobraževanj in usposabljanj na voljo tudi nekaj dodatnih, ki so prostovoljna, le-ta pa so ponavadi namenjena razvoju mehkih veščin (angl. soft skills), kot so vodenje, komuniciranje ipd. Za managerje so na voljo posebni programi.

V letu 2006 (Furbeckova, 2007) so se vsi zaposleni vsaj enkrat udeležili izobraževanja ali usposabljanja. Samo 15% programov izobraževanj in usposabljanj je bilo organiziranih in tudi izvedenih znotraj podjetja, preostalih 85% programov pa je bilo organiziranih in izvedenih izven podjetja. 50% vseh izobraževanj je potekalo po klasičnih metodah, in sicer v učilnicah ali delavnicah, ostalih 50% programov pa se je odvijalo s sodobnimi tehnologijami, kot je npr. organizirano e-izobraževanje. Ti rezultati kažejo na to, da obstajajo odstopanja od zastavljenega izobraževalnega modela 70/20/10.

Metode usposabljanja, ki jih uporabljajo v Microsoftu, so (Furbeckova, 2007):

- predavanja,
- svetovanje,
- mentorstvo,
- konference,
- inštruiranje,
- poslovni primeri in igranje vlog,
- računalniško zasnovana usposabljanja,
- avdiovizualne metode usposabljanja ter
- sledenje zaposlenemu (angl. job shadowing; ko zaposleni spremlja, zasleduje delo drugega zaposlenega pri opravljanju dela, ki ga bo v bodoče opravljal, prek celega dne ali določenega obdobja; npr. v primeru napredovanj).

4.6.3 Spremljanje uspešnosti in učinkovitosti programov izobraževanja in usposabljanja

V Microsoftu zbirajo podatke za merjenje učinkovitosti usposabljanj z intervjuji in vprašalniki, ki so anonimni. Takoj po končanih programih izobraževanj in usposabljanj, spremljajo zadovoljstvo udeležencev s programi pri kar 100% vseh programov, prav tako preverjajo usposobljenost udeležencev takoj po končanih programih usposabljanj pri 100% vseh programov usposabljanj (Furbeckova, 2007). Med potekom samega usposabljanja spremljajo in preverjajo znanje. Pridobljeno znanje preverjajo takoj po končanem izobraževanju z vprašalniki in praktičnimi testi. V Microsoftu ne preverjajo in ne spremljajo osvojenega znanja, ko se udeleženci že vrnejo na samo delovno mesto, prav tako ne spremljajo osvojenega znanja od 3 do 6 mesecev po končanem usposabljanju.

Daljši čas (približno od 3 do 6 mesecev) po preteku programov izobraževanj in usposabljanj, spremljajo, kakšno je še vedno takrat zadovoljstvo udeležencev s programom pri 10% vseh programov izobraževanj in usposabljanj (Furbeckova, 2007). Ne spremljajo pa, kako zadovoljni so nadrejeni in/ali zaposleni z rezultati in učinki izobraževanj ter usposabljanj na daljši čas (približno od 3 do 6 mesecev) po preteku programov.

Direktorica oddelka za ravnanje s človeškimi viri na podlagi izpolnjenega vprašalnika ocenjuje, da so v letu 2006 dosegali *zelo dobro* sposobnost podjetja na naslednjih področjih: sposobnost obdržati ključne kadre, sposobnost zadovoljstva zaposlenih in sposobnost visoke produktivnosti dela. Medtem ko so dosegali *dobro* sposobnost podjetja pri razvoju kadrov za prevzemanje vodilnih mest, pri razvoju kadrov za prevzemanje novih strokovnih nalog ter pri doseganju kakovosti proizvodov ali storitev. Nekoliko slabše oziroma *slabo* pa so bili pri prihrankih v stroških iz naslova izobraževanja zaposlenih. Vendar pa na splošno v Microsoftu ocenjujejo, da je zadovoljstvo zaposlenih v njihovem podjetju zelo visoko.

4.7 Primerjava obeh podjetji, ugotovitve in predlogi

V nadaljevanju bom prikazala primerjavo treh najbolj pomembnih faz v procesu usposabljanja, ki so: primerjava določanja potreb po usposabljanju med obema podjetjema; primerjava med metodami izobraževanja ter usposabljanja, ki jih uporabljajo v obeh podjetjih; primerjava spremljanja uspešnosti in učinkovitosti programov izobraževanja ter usposabljanja. Predstavila bom torej glavne ugotovitve praktičnega dela ter predloge za izboljšanje spremljanja in merjenja uspešnosti ter učinkovitosti usposabljanja v podjetjih.

4.7.1 Določitev potreb po usposabljanju

V obeh podjetjih spremljajo pričakovanja udeležencev že pred začetkom usposabljanja. V Trimu določajo potrebe in cilje udeležencev programov že pred začetkom usposabljanja. V Microsoftu pa določajo potrebe in cilje ob začetku programov in ne že pred samim programom usposabljanja. V Trimu se potrebe po novih znanjih oblikujejo na podlagi sprejete strategije podjetja in posameznih sektorjev. Vodja in zaposleni se dogovorita, kakšne sposobnosti potrebujejo zaposleni za doseganje zastavljene strategije. Na podlagi tega menim, da lahko v Trimu lažje prepoznajo posameznikove potrebe, želje in potem posledično lahko tudi prilagodijo določene programe posameznikom. Dejstvo je, da vsi zaposleni nimajo istih pomanjkljivosti, težav, želja in posledično tudi potreb.

Vsak zaposleni mora točno poznati svoja delovna opravila, vedeti mora, kakšno vedenje, ki se odvija v povezavi z nekim delovnim mestom oziroma opravljanjem naloge, se zahteva in pričakuje. Zato menim, da bi bilo najbolje, da bi zaposleni in njegov nadrejeni pred začetkom vsakega programa usposabljanja točno določila:

- kakšno znanje, sposobnosti in zmožnosti ima trenutno posameznik,
- vsa želena vedenja, ki naj bi jih zaposleni pridobili po končanem usposabljanju, oziroma kaj se od zaposlenega pričakuje po končanem usposabljanju,
- program, ki bo zaposlenemu na podlagi zastavljenih ciljev najbolj ustrezal ter najbolj koristil.

V Trimu to deloma že poteka na letnih razgovorih.

Torej, če želimo, da bo usposabljanje najbolj učinkovito, je potrebno *določiti potrebe po usposabljanju*, ki jih lahko merijo z različnimi kazalci, kot so npr. nova tehnologija, novi proizvodi, težave pri izvajanju nalog, pomanjkanje spretnosti delavcev za opravljanje nalog, nova zakonodaja, preoblikovanje vrste dela, prihod novih zaposlenih, nove konkurence in spremembe v porabnikovih zahtevah. Potrebno je določiti *cilje usposabljanja*, ki jih želimo po končanem programu usposabljanja doseči, le-ti naj bi opisovali načrtne in zelene rezultate. Cilji naj bi, kot je bilo že povedano v teoretičnem delu, natančno opisovali *učinek*, ki naj bi ga bili zaposleni sposobni doseči, *pogoje*, v katerih bi moralo biti delo opravljeno, in *kriterije*, po katerih se presoja, kdaj je neko delo tudi uspešno opravljeno.

4.7.2 Metode izobraževanja in usposabljanja

V obeh podjetjih uporabljajo zelo veliko različnih programov izobraževanja in usposabljanja, na podlagi česar ugotavljam, da v obeh podjetjih prilagajajo posamezne metode zahtevam, željam ter potrebam zaposlenih. Zelo dobro bi bilo, da bi se zaposleni in nadrejeni pred vsakim usposabljanjem skupaj dogovorila ter izbrala najbolj primerno metodo usposabljanja za posameznega zaposlenega.

Obe podjetji poudarjata izobraževanje, usposabljanje in razvoj mladih, ki imajo v sebi veliko potenciala, oziroma so pripravljeni za uspeh trdo delati in se konstantno izobraževati. Menim, da je v obeh podjetjih dobro tudi to, da lahko vsi zaposleni prek spletne strani, ki je pripravljena v ta namen, pridobijo različne informacije o določenih temah. Na tej spletnih straneh so torej različni članki, avdio in video materiali ter predstavitve posameznih področij ali tem. Tako lahko zaposleni tudi izven programa izobraževanja in usposabljanja pridobijo informacije in znanja, ki jih zanimajo ali jih potrebujejo.

4.7.3 Spremljanje uspešnosti in učinkovitosti programov izobraževanja in usposabljanja

V obeh podjetjih, tako v Trimu kot tudi v Microsoftu, z intervjuji in vprašalniki, ki so anonimni, zbirajo podatke za merjenje uspešnosti in učinkovitosti izobraževanj ter usposabljanj. Problematično je, da tako v Trimu kot tudi v Microsoftu ne spremljajo, koliko ur je namenjenih usposabljanju na samem delovnem mestu (angl. on-the-job-training). V Trimu in Microsoftu spremljajo skoraj vse faze procesa usposabljanja. Večinoma so določene faze že kar rutinirane in standardne. Najmanj pozornosti namenjajo prav 5. fazi, to je merjenju uspešnosti in učinkovitosti izobraževanja ter usposabljanja. Poleg tega pri merjenju uspešnosti in učinkovitosti ne uporabljajo nobenega od modelov, ki sem jih predstavila v teoriji. Teh modelov merjenja sploh ne poznajo. Vendar pa sem prek raziskave prišla do zaključka, da uporabljajo posamezne elemente modelov. Postopek merjenja uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja, ki ga uporabljajo pri obeh podjetjih, je še najbolj podoben poslovnemu primeru, oziroma kot ga imenuje literatura t. i. *case study*.

V Microsoftu spremljajo zadovoljstvo udeležencev po vsakem končanem programu izobraževanja in usposabljanja, v Trimu pa spremljajo zadovoljstvo udeležencev pri manj kot polovici vseh programov izobraževanja in usposabljanja. Vendar v Trimu, za razliko od Microsofta, na podlagi vprašalnikov, spremljajo zadovoljstvo udeležencev s kakovostjo izobraževanja in usposabljanja. Zelo dobro je, da v Microsoftu preverjajo usposobljenost zaposlenih po vsakem končanem programu usposabljanja, prav tako preverjajo tudi pridobljeno znanje, ki ga udeleženci pridobijo po končanem programu izobraževanja. Na drugi strani, v Trimu, v zelo malo primerih spremljajo usposobljenost udeležencev in pridobljeno znanje po končanih programih izobraževanja ali usposabljanja. V Trimu med potekom usposabljanja ne spremljajo in ne preverjajo znanja, medtem ko ga pri Microsoftu spremljajo. Menim, da bi bilo predvsem pri dolgoročnih programih to nujno, saj se lahko zgodi, da če nek program že na

začetku ni dovolj učinkovit, tudi ko bo že zaključen, ne bo prinesel želenih rezultatov. Kajti večkrat se zgodi, da že na začetku programi niso zanimivi za udeležence, zato že takoj dobijo negativen odnos do programa, ki posledično na koncu ne bo prinesel pozitivnih in želenih učinkov.

Predlagam, da bi v obeh podjetjih:

- spremljali in preverjali znanje že med samim potekom izobraževanja ali usposabljanja,
- s pomočjo vprašalnikov spremljali zadovoljstvo udeležencev s kakovostjo izobraževanja in usposabljanja po končanem programu (organizacija, vsebina, izvajalec, itd.),
- merili usposobljenost udeležencev po vsakem končanem usposabljanju,
- preverjali pridobljeno teoretično in praktično znanje takoj po končanem izobraževanju.

Druga raven spremljanja učinkovitosti usposabljanja je tudi prenos naučenega v prakso oziroma na delovno mesto. To je potrebno spremljati od 2 do 6 tednov po končanem usposabljanju s kombinacijo pisnega in ustnega preverjanja, kjer naj sodeluje tudi nadrejeni. Zelo problematično se mi zdi, da v obeh izbranih podjetjih tega ne spremljajo, razlog za to pa navajajo predvsem pomanjkanje časa.

Zelo pomembno je spremljanje dolgoročnih učinkov, kjer lahko ugotovimo, kako je usposabljanje vplivalo na doseganje poslovnih rezultatov podjetja. To se ponavadi odvije od 3 do 6 mesecev po usposabljanju. V Trimu daljši čas (približno od 3 do 6 mesecev) po preteku programov izobraževanj in usposabljanj ne spremljajo, kakšen je bil delež programov, pri katerih so ugotavljali zadovoljstvo nadrejenih in/ali sodelavcev z rezultati in učinki teh programov, ki jih kaže udeleženec posameznega programa pri delu po preteku 3 do 6 mesecev od konca programa. Na drugi strani v Microsoftu spremljajo v obdobju od 3 do 6 mesecev po preteku programov izobraževanja ali usposabljanja, kakšno je še vedno takrat zadovoljstvo udeležencev s programi pri kar 10% vseh programov izobraževanj in usposabljanj. Vendar pa po drugi strani ne spremljajo in ne preverjajo osvojenega znanja po daljšem obdobju, od 3 do 6 mesecev po končanem programu. Na daljše obdobje tudi ne spremljajo, kako so zadovoljni nadrejeni z rezultati in učinki programov izobraževanj in usposabljanj. To pomeni, da v Microsoftu ne spremljajo:

- kakšna je bila dejanska uporaba pridobljenega znanja, sposobnosti in zmožnosti pri delu oz. na delovnem mestu,
- kakšen je bil prenos znanja na druge zaposlene,
- ali se je povečalo zaupanje udeležencev v svoje znanje in sposobnosti,
- možne ovire, ki jih je doživljal udeleženec pri uporabi in prenosu znanja.

Glede na pogovor sem prišla do zaključka, da v Trimu sicer enkrat letno spremljajo, kakšna je bila učinkovitost dela, nadgradnja znanja in vedenja ter prenos znanja na ostale zaposlene pri posameznih programih izobraževanj in usposabljanj, vendar pa tu dolgoročni učinki natančno niso razvidni. Prek pogovora lahko pride tudi do subjektivnih ocen.

V obeh podjetjih bi morali spremljati dolgoročne učinke prvič po treh mesecih, nato po šestih in na koncu še po dvanajstih mesecih, ko se je posamezen program že končal. Poleg tega bi morali po posameznih obdobjih primerjati rezultate, izražene predvsem s konkretnimi številkami (spremembe v % rasti produktivnosti zaposlenih, spremembe v % prihrankov pri stroških zaradi izboljšav na osnovi izobraževanja in usposabljanja). Nadrejeni in zaposleni pa bi morala po posameznih obdobjih spremljati *uspešnost dela* (spremembe v kakovosti, doseganju ciljev in inovativnosti) ter *učinkovitost dela* (spremembe v spretnosti, hitrosti in nižjih stroških). Na dolgi rok je še posebno težko oceniti uspešnost in učinkovitost programov, pri katerih gre za razvoj komunikacijskih, vedenjskih ali vodstvenih veščin, saj je potrebno tu spremeniti globoko zasidrane vedenjske vzorce.

V Trimu spremljajo samo neposredne stroške izobraževanj in usposabljanj ter nadomestila plač udeležencev. Ostale stroške (kot so npr. posredni stroški, razvojni stroški in splošni stroški) izobraževanj in usposabljanj spremljajo le v grobem. Prav tako ne spremljajo donosnosti investicij programov izobraževanj in usposabljanj. V Microsoftu ne spremljajo stroškov za posamezne programe izobraževanj in usposabljanj, prav tako ne spremljajo donosnosti investicij programov izobraževanj in usposabljanj. V obeh podjetjih so mnenja, da je stroške težko razdeliti na posamezne dele, ker se ti stroški lahko med seboj prepletajo.

Potrebno se je zavedati tudi, da določeni programi usposabljanja vplivajo na podjetje hitreje kot drugi. Merjenje učinkovitosti usposabljanj je težje izpeljati pri programih usposabljanja za višji management kot pri programih usposabljanja za zaposlene z nižjo stopnjo izobrazbe ali položaja, predvsem zato ker je narava dela višjega managementa bolj nejasna in zahtevna. Kljub vsemu menim, da bi morali v vsakem podjetju natančno razdelati finančni pristop k usposabljanju ter tako pripraviti natančen pregled nad potrebnimi sredstvi, primerjavo stroškov in koristi ter tako oceniti učinkovitost usposabljanj. V tem segmentu je potrebno poudariti, da morajo v obeh podjetjih vzpostaviti dober odnos in komunikacijo med kadroviki, izvajalci usposabljanj in računovodskim oddelkom, med katerimi mora potekati veliko usklajevanja.

SKLEP

Dandanes je konkurenca na trgu vedno hujša, zahteve strank pa so vedno večje. Zato so zaposleni, ki imajo ustrezno znanje, sposobnosti in zmožnosti, pri doseganju uspešnosti podjetja pomemben člen. Od zaposlenih se vedno bolj pričakuje, da bodo samoiniciativni, optimistični, vztrajni, pogumni, etični, spoštljivi, odgovorni in iznajdljivi. Vendar zaposleni brez znanja ne bodo mogli zadovoljevati potreb po odličnosti, uspešnem delu in lastnem razvoju.

V Trimu in Microsoftu so zelo dobro poskrbeli za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. V obeh podjetjih so zaposlenim ponudili zaokroženo ponudbo znanj, sposobnosti in zmožnosti, ki so potrebni za odlično opravljanje dela ter za razumevanje povezanosti dela posameznika z delovanjem ostalih področij v podjetju. V obeh podjetjih je poudarek predvsem na perspektivnih kadrih, ki jih še dodatno izobražujejo in jim dajejo možnost za dodatni razvoj.

Vendar pa ni dovolj, da v podjetju izobražujejo ter usposablajo zaposlene, zelo pomembno je tudi spremljanje in merjenje učinkov programov izobraževanja ter usposabljanja. Le tako lahko opravičimo nek program ter presodimo, kakšna je bila donosnost sredstev v investicijo, kot sta izobraževanje ali usposabljanje.

Na podlagi diplomskega dela sem prišla do zaključka, da je pri vsakem usposabljanju potrebno upoštevati vseh 6 faz procesa usposabljanja. Potrebe in cilje usposabljanja je potrebno določiti že pred samim začetkom usposabljanja. Oblikovati se morajo tudi na podlagi sprejete strategije podjetja in posameznih sektorjev. Izjemno pomemben del procesa usposabljanja je tudi izbor prave metode izobraževanja in usposabljanja. Pri oblikovanju izobraževanja in usposabljanja, morajo sodelovati tako zaposleni kot tudi njihovi nadrejeni. Potrebno je upoštevati želje in potrebe zaposlenih po razvoju znanj, sposobnosti ter zmožnosti in izbrati metodo, ki bo najbolj primerna za posameznega zaposlenega.

Izvedbi usposabljanja sledi naslednja faza, in sicer merjenje uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja, ki je vsekakor najpomembnejša faza celotnega procesa. Merjenje usposabljanja bi moralo biti razdeljeno na 4 dele, in sicer:

- merjenje že med usposabljanjem (spremljanje zadovoljstva, znanja ter usposobljenost udeležencev),
- merjenje takoj po končanem usposabljanju (spremljanje zadovoljstva, preverjanje teoretičnega znanja),
- merjenje 2 do 6 tednov po končanem usposabljanju (preverjanje znanja, usposobljenosti in zadovoljstva udeležencev, spremljanje uporabe pridobljenega znanja na delovnem mestu),
- merjenje 3 do 6 mesecev po končanem usposabljanju (kako je usposabljanje vplivalo na večjo produktivnost in učinkovitost zaposlenih ter kakšni so bili vplivi na doseganje poslovnih rezultatov podjetja).

Po vsakem končanem usposabljanju je potrebno znati oceniti:

- dejansko uporabo pridobljenega znanja, sposobnosti in zmožnosti,
- prenos znanja na druge zaposlene,
- ali se je povečalo zaupanje udeležencev v svoje znanje in sposobnosti,
- katere so možne ovire, ki jih je udeleženec doživljal pri uporabi in prenosu znanja.

Na podlagi izvedene raziskave sem prišla do zaključka, da podjetja premalo natančno spremljajo stroške in koristi usposabljanja. Kot razlog za to pa navajajo, da bi jim taka razdelitev vzela preveč časa, poleg tega pa je razdelitev stroškov tudi zelo kompleksna. V vsakem podjetju bi morali vedeti, kakšni so učinki izobraževanja in usposabljanja (kakšen je napredek v vedenju, varnosti in zdravju, kakšno je povečanje kvalitete in dobička ter kakšno je zmanjšanje izgube in procesnega časa). Izvajalci usposabljanj ter kadroviki bi morali v sodelovanju z računovodskim oddelkom pripraviti natančno razdelitev stroškov na neposredne, posredne, razvojne in splošne stroške ter nadomestila za udeležence. Le tako bi lahko stroške

usposabljanja primerjali s koristmi usposabljanja ter posledično ocenili, kakšna je bila učinkovitost usposabljanja.

Izobraževanje in usposabljanje ne smeta biti razumljena kot zapravljivost, temveč kot nujnost za doseg konkurenčne prednosti. Vendar pa, da bodo vložki v izobraževanje in usposabljanje prinesli tudi zelene rezultate, jih je potrebno tudi nenehno spremljati in nadzorovati.

LITERATURA

1. Bee Frances, Bee Roland: Training Needs Analysis and Evaluation. London : Institute of Personnel and Development, 1994. 301 str.
2. Craig L. Robert: Training and Development Handbook. 3rd edition. New York : American Society for Training and Development, 1987. 878 str.
3. Crossan M. Mary, Lane W. Henry, Hildebrand Terry: Organizational Learning: Theory to Practice. Strategic Thinking: Leadership and the Management of Change. Chichester : J. Wiley, 1995, str. 229–265.
4. Davenport H. Thomas, Prusak Laurence: Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston : Harvard Business School Press, 1998. 199 str.
5. DeSimone L. Randy, Harris M. David: Human Resource Development. Forth Worth : The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1994. 568 str.
6. DiBella J. Anthony, Nevis C. Edwin: How Organizations Learn. 3rd edition. San Francisco : Jossey-bass Publishers, 1998. 216 str.
7. Dimovski Vlado, Colnar Tadeja: Organizacijsko učenje. Teorija in praksa, Ljubljana, 36(1999), 5, str. 701–720.
8. Ferjan Marko: Organizacija izobraževanja. Kranj : Založba moderna organizacija, 1999. 197 str.
9. Hughey W. Aaron, Mussnug J. Kenneth: Designing effective employee training programmes. Training for Quality, 5(1997), 2, str. 52–57.
10. Jelenc Sabina: ABC Izobraževanje odraslih. Ljubljana : Andragoški center Republike Slovenije, 1996. 101 str.
11. Jereb Janez: Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov. Kranj : Moderna organizacija, 1989. 198 str.
12. Jereb Janez: Teoretične osnove izobraževanja. Kranj : Moderna organizacija, 1998. 156 str.
13. Kavran Dragoljub, Florjančič Jože: Kadrovska funkcija – management. Kranj : Moderna organizacija, 1992. 440 str.
14. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Zapiski predavanj. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
15. Lipičnik Bogdan: Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem. 2. znanstveno posvetovanje o organizaciji. Kranj : Organizacija, 2001, str. 13–18.
16. Martin John: Organizational Behaviour. London : International Thomson Business Press, 1998. 622 str.
17. Možina Stane: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
18. Možina Stane et al.: Management: Nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
19. Nadler Leonard, Nadler Zeace: Developing Human Resources. 3rd edition. London : Jossey-Bass Publishers, 1989. 298 str.

20. Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka: *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York : Oxford University Press, 1995. 284 str.
21. Peel Malcolm: *Successful Training in a week*. Corby : Institute of Management, 1994. 112 str.
22. Peterson Robyn: *Training Needs Assessment*. 2nd edition. London : Kogan Page, 1998. 147 str.
23. Pirc Aleša Saša: *Organizational Learning and Knowledge Management*. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 169 str.
24. Rant Melita: *Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem*. 2. znanstveno posvetovanje o organizaciji. Kranj : Organizacija, 2001, str. 35–40.
25. Rant Melita: *Vpliv organizacije na učenje in uspešnost podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001a. 116 str.
26. Rejc Adriana: *Merjenje in ocenjevanje učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja in usposabljanja*. Kadri, Ljubljana, 7(2001), 7, str. 71–82.
27. Rejc Adriana Buhovac: *12. dnevi slovenskega zavarovalništva z osrednjo temo Evropa brez meja?*. Ljubljana : Slovensko zavarovalno združenje, 2005, str. 371–383.
28. Resman Metod et al.: *Sodobna pedagogika*. Posebna izdaja. Ljubljana : Zveza društev pedagoških delavcev Slovenije (ZDPDS), 2004. 271 str.
29. Rozman Rudi: *Analiza in oblikovanje organizacij*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2000. 151 str.
30. Senge M. Peter et al.: *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for building a Learning Organization*. New York : Currency Doubleday, 1994. 575 str.
31. Stanely A. Lloyd: *Training Need Assessment*. 2nd edition. Ljubljana : International Center for Public Enterprises in Developing Countries, 1987. 115 str.
32. Tennant Charles, Bonnkrong Mahithorn, Roberts A.B. Paul: *The design of a training programme measurement model*. Coventry : Journal of European Industrial Training, 2002, str. 230–240.
33. Treven Sonja: *Management človeških virov*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
34. Turk Dunja: *Učinkovitost izobraževanja merimo na treh ravneh*. Ljubljana : Finance, 2004, 224, str. 26.
35. Turk Dunja: *Učinke izobraževanja merite dolgoročno*. Ljubljana : Finance, 2006, 15, str.18.
36. Tuškej Mitja: *Al`prav se piše učinkovitost al` uspešnost*. Ljubljana : Marketing Magazin 2006, str. 41.
37. Wexley N. Kenneth, Latham P. Gary: *Developing and Training Human Resources in Organizations*. 3rd edition. New Jersey : Prentice Hall, 2002. 354 str.

VIRI

1. Družbena odgovornost podjetij: Predstavitev primerov dobre prakse. [URL: http://www.center-rcv.org/public/RAZNO/DOP-Dobre_prakse/SLO/Dobre_prakse-Trimmo.pdf], 10.1.2008. 6 str.

2. Furbeckova Petra: Intervju z direktorico sektorja za ravnanje s človeškimi viri v podjetju Microsoft, za Slovenijo in Slovaško. Ljubljana, 10.9.2007.
3. Interno gradivo Izobraževalnega centra Trimo. Trebnje, 11.6. 2007.
4. Jelenc Zoran: Terminologija izobraževanja odraslih – z gesli in pojasnili v slovenščini ter gesli v angleškem, francoskem, španskem, nemškem in italijanskem jeziku. Ljubljana : Pedagoški inštitut pri Univerzi v Ljubljani, 1991. 104 str.
5. Korbar Katja: Intervju s strokovno sodelavko za kadrovsko-izobraževalno funkcijo v podjetju Trimo. Trebnje, 11.6.2007.
6. Predstavitev podjetja Microsoft. Spletna stran Microsofta d.o.o. [URL: <http://www.microsoft.com/slovenija>], 14.1.2008.
7. Predstavitev podjetja Trimo. Spletna stran Trima d.d. [URL: <http://www.trimo.si/client/index.php>], 10.1.2008.

PRILOGE

VSEBINA PRILOG

PRILOGA 1: Pomen učenja in znanja v združbah.....	1
PRILOGA 2: Metode usposabljanja po Wexleyju in Lathamu.....	7
PRILOGA 3: Drugi modeli merjenja učinkovitosti usposabljanja	12
PRILOGA 4: Vprašalnik o izobraževanju in usposabljanju	14
PRILOGA 5: Dodatna vprašanja na intervjuju	21
PRILOGA 6: Slovarček tujih izrazov	22

PRILOGA 1: Pomen učenja in znanja v združbah

1 Opredelitev učenja

Učenje je po Rozmanu relativno stalna sprememba v vedenju posameznika, ki je posledica prakse in izkušenj (Rozman, 2000, str. 143). Rezultat nekega učenja je znanje. Učenje lahko razumemo kot nekakšen proces pridobivanja novih znanj ali pa nadgradnjo že obstoječega znanja. Pri učenju gre za pridobivanje novih veščin ali pa za razvijanje že obstoječih sposobnosti in zmožnosti.

Osnovna zakonitost učenja združbe je, da se združba uči prek posameznikov, zato je razumevanje učenja posameznikov zelo pomembno. Sposobnost učenja združbe je v veliki meri odvisna od sposobnosti učenja posameznikov. To vodi do sprememb v znanju in vedenju posameznika, ki je pod močnim vplivom njegovega že obstoječega znanja in vedenja (Crossan, Lane, Hildebrand, 1995, str. 231).

2 Učenje na različnih ravneh

Učenje na *ravni posameznika* je osnova učenja v združbi. Vsak proces učenja združbe temelji na procesu učenja posameznika in ta je nujen, ne pa tudi zadosten pogoj za uspešno učenje združbe (Senge et al., 1994, str. 139). Vsak proces učenja posameznika je temelj za proces učenja združbe. Učenje posameznika vključuje spremembo v vedenju, ki temelji na spremembi v znanju. Kadar so te spremembe (v znanju in vedenju) poenotene pri vseh članih združbe, govorimo o učenju združbe (Rant, 2001a, str. 73). Ponavadi so navzven opazne samo posledice procesa učenja, torej spremembe v vedenju, sam proces učenja pa je prikrit. Kadar do spremembe pride, sklepamo, da se je pri posamezniku izvedel proces učenja. Da pa bi se proces učenja odvijal čim uspešnejše, mora imeti posameznik zagotovljeno zadostno osebno svobodo, možnost samostojnega in neodvisnega odločanja, širok spekter obstoječega znanja, široko opredeljeno področje dela ipd. Proces učenja posameznika se odvija ciklično, s t. i. »*globokim ciklusom učenja*« (Dimovski, Colnar, 1999, str. 714). Globoki ciklus učenja je kontinuiran proces, ki poteka v učečem se posamezniku kot posledica nekkih sprememb v njegovem življenju. Spremembe se odsevajo v zaporedju od *novih veščin* prek *novih zavedanj* do *novih vrednot* in opravijo v določenem času sklenjen krog razvoja. Cikel ima po svoji naravi obliko spirale, saj posameznik z vsako novo učno izkušnjo prehaja na vedno višjo raven obvladovanja veščin in zmogljivosti, zaznav, prepričanj ter vrednot. Globok cikel učenja najdemo znotraj t. i. območja neprestanega spreminjanja. To območje je okolje (na primer združba), v katerem deluje učeči se posameznik. Okolje učeče se združbe ima to značilnost, da zahteva od vsakega posameznika vključitev v proces učenja združbe, pri čemer vstopa v interakcije z drugimi posamezniki (Dimovski, Colnar, 1999, str. 701–722).

Posamezniki v združbah ne delujejo povsem neodvisno drug od drugega, ampak so člani različnih skupin ali timov, zato je uspešnost doseganja temeljnih ciljev združbe odvisna od

uspešnosti timov ali skupin v tej združbi (Martin, 1998, str. 124). Tim je pravzaprav skupina posameznikov, za katere je značilno, da medsebojno sodelujejo pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju ciljev. **Učenje na ravni tima** pomeni, da se pridobivanje znanja, zmožnosti in vrednot odvija v okviru tima. Člani tima se drug od drugega učijo, prizadevajo si za odprto in pošteno komunikacijo, trudijo se razumeti stališče vsakega izmed njih, med seboj se spodbujajo, sodelujejo pri odločitvah; vse to pa seveda vpliva na večjo učinkovitost pri delu in hitrejši razvoj, kakor če bi se učili na individualni ravni. Za razvoj dobrih in celovitih rešitev ter normalnega delovanja poslovnih procesov morajo člani tima znati razreševati medsebojne konflikte. Prek procesa reševanja konfliktov in problemov se odvija tudi proces učenja, saj se vsaka kolektivno razvita rešitev pretvori v novo znanje.

Združba povezuje med seboj znanja posameznikov in timov. **Učenje združbe** (angl. organizational learning) pa temelji na učenju posameznikov in timov. Rezultat učenja združbe je znanje, ki je več kot seštevek znanj v združbo povezanih članov. Znanje se sprva začne na ravni učenja nekega posameznika, kasneje, ko to znanje zaposleni delijo med seboj, znanje preide na raven skupine oziroma na raven učenja tima, nato pa celotno znanje postane znanje celotne združbe. Proces učenja združbe je opredeljen kot proces pridobivanja, ustvarjanja, shranjevanja, prenašanja in uporabe novega znanja v praksi podjetja. Vsaka združba si želi, da bi se proces učenja odvijal uspešno (da vodi do uresničitve postavljenih ciljev) in učinkovito (da novo znanje postane uporabno v najkrajšem času, s čim manjšo porabo sredstev in energije vsakega posameznika) (Rant, 2001, str. 37).

Učenje združbe je v veliki meri odvisno od posameznih članov združbe in od njihovih medsebojnih razmerij. Učenje združbe ne poteka s prenosom znanja enega posameznika na drugega, temveč prek njihovih povezav. Učenje združbe je tako proces pridobivanja, uporabe in dopolnjevanja znanja združbe (Rozman, 2000, str. 146). Učenje je sestavni del dolžnosti vsakega posameznega zaposlenega. Zanj so odgovorni zaposleni sami, vendar je za to potreben čas in podpora nadrejenih. Od zaposlenih se torej pričakuje, da se bodo stalno učili, načrtovali lastno prihodnost, večkrat delovali in tvegali z namenom, da bi rešili probleme, ki so se pojavili (Pirc, 2000, str. 45).

3 Vseživljenjsko učenje

Celotna družba prehaja v obdobje znanja, znanje postaja vedno bolj pomembno tako za posameznike kot tudi družbeni napredek. S tem se povečuje tudi pomen učenja, izobraževanja in usposabljanja, ki zagotavljajo potrebno znanje. Vendar pa se povečuje predvsem pomen vseživljenjskega učenja, saj to od nas zahtevajo negotove in hitro spreminjajoče se razmere. V podjetjih se vedno bolj zavedajo, da zaposleni in njihov osebni, strokovni in delovni razvoj postajajo glavni vir za doseganje konkurenčnih prednosti.

Z znanstvenimi odkritji se pojavljajo vedno večje možnosti za ustvarjanje novih vrst materialov, strojev in naprav, orodij, s katerimi se nam v proizvodnji povečujejo nove

priložnosti za povečanje storilnosti in gospodarskih koristi. Vse te spremembe pa od delavcev zahtevajo nenehno prilagajanje novim razmeram. Zato ne velja več prepričanje, da se človek lahko usposobi enkrat in za vse življenje. Razmere od zaposlenih zahtevajo nenehno izpopolnjevanje skozi celotno delovno dobo. Zato govorimo o vseživljenjskem učenju, ki iz dneva v dan pridobiva na svojem pomenu (Možina, 1998, str. 181).

Bistveno je, da mora biti tak proces učenja organiziran, zato lahko govorimo o načrtnem in ne slučajnem učenju. Slučajno učenje lahko poteka že prek gledanja televizije, branja časopisov, poslušanja radia, pogovora s prijatelji, znanci in sodelavci, brskanja po spletu itd. Za učenje naj bi poskrbel delodajalec v natančno določenem časovnem terminu z namenom izboljšave delovnih učinkov in/ali osebne rasti zaposlenih v podjetju (Nadler, Nadler, 1989, str. 6). Učni proces traja vse življenje, zato mora imeti vsak posameznik možnost za nadaljnje izobraževanje, saj bo le tako lahko sledil tehnološkim in družbenim spremembam. Z izrazom vseživljenjsko učenje ne opredeljujemo samo učenja, ki kontinuirano poteka vse življenje, temveč se učenje širi na različna področja posameznikovega življenja (v družino, prosti čas, v vsakdanja opravila, itd.). Vseživljenjsko učenje vključuje neformalno, formalno, priložnostno učenje in večrazsežnostno učenje (Resman et al., 2004, str. 92). *Neformalno učenje* ponavadi poteka vzporedno s formalnim učenjem in ne vodi do nobenega potrdila ali certifikata po opravljenem izobraževanju. Tak način učenja ponavadi poteka na delovnem mestu ali med različnimi skupinami ljudi. *Formalno učenje* poteka v vzgojno-izobraževalnih institucijah in po končanem izobraževanju vedno prejmemo certifikat ali potrdilo. Tak način učenja ponavadi poteka v zaporednih stopnjah. *Priložnostno učenje* se odvija v vsakdanjem življenju, povsem spontano in ga velikokrat posamezniki niti ne prepoznajo. *Večrazsežnostno učenje* se odvija na nivoju posameznika in v skupinah (v družini, na delovnem mestu). Učenje se tako lahko odvije povsem nenačrtovano, priložnostno, včasih je rezultat načrtovanja, velikokrat pa deluje povsem naravno ali pa je rezultat evolucije. S pomenom vseživljenjskega učenja je potrebno seznaniti vse zaposlene, saj je bistveno, da se zavedajo pomembnosti znanja in učenja. Zato je pomembna predvsem večja in stalna podpora managerjev do zaposlenih, saj je učenje sestavni del razvoja managerjev in vseh zaposlenih v podjetju.

Dejstvo je, da vstopamo v družbo znanja, kjer kot najpomembnejši ekonomski vir ne bodo veljali več kapital, naravni viri in delovna sila temveč znanje in kjer bodo nosilci znanja odigrali ključno vlogo. Tista podjetja, ki bodo znala ravnati z znanjem, bodo tudi uspešnejša.

4 Opredelitev pojma znanje

Pojem znanje različni avtorji različno definirajo. Davenport in Prusak (1998, str. 5) znanje definirata kot nekakšno mešanico izkušenj, vrednot, relevantnih informacij in strokovnih vpogledov v določeno področje, s katerimi lahko ocenjujemo in razvijamo nove izkušnje in znanja.

Znanja človeku omogočajo reševati že znane probleme, torej take, ki jih je človek že videl in rešil. Znanje v starem smislu ostaja količina podatkov, znanje v novem smislu pa postaja zmožnost kombiniranja podatkov v novo rešitev ali novo spoznanje (Lipičnik, 2001, str. 13). Če človek združi svoja znanja in sposobnosti, lahko z le-to kombinacijo rešuje probleme, čeprav rešitve še ne pozna. Z znanjem lahko prepoznamo vse potrebe po novem, še neosvojenem znanju. Poleg tega nam omogoča tudi, da lahko v novih še ne poznanih situacijah lažje, hitreje in bolj učinkovito pridemo do rešitev. Znanje predstavlja prepričanja in razumevanja, pridobljena na osnovi logično organizirane množice informacij. Znanje razvijemo prek lastnih izkušenj, komunikacij in sklepanj, in sicer na osnovi podatkov in informacij. Struktura znanja se lahko spremeni z vstopom novih informacij pridobljenih iz podatkov. Načini učenja spreminjajo znanje v kombiniranje informacij, ki vključuje visoko stopnjo miselnih procesov. Tako je mogoče, da lahko dve osebi na osnovi istih podatkov prideta do različnega "znanja". Na nek način gre torej za edini možni način, kako se lahko dokopljemo do prihodnjega znanja, ki še ni zapisano ne v knjigah, ne na internetu in ne na CD-romu (Lipičnik, 2001, str. 18).

5 Vrste znanja

Avtorji ločijo predvsem dve vrsti znanja (Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 8–11; Rant, 2001a, str. 68):

- ***EksPLICITNO oz. ZAPISANO/KODIRANO/IZRAŽENO ZNANJE (angl. explicit knowledge)*** je objektivno znanje, pridobljeno s formalnim izobraževanjem. To je znanje, ki ga je moč ubesediti ali kako drugače prikazati (z diagrami, s skicami, poslovniki, pravilniki, predpisi, standardi, modeli, patentni, matematično simboliko, s kemijskimi znaki in simboli), s čimer dobi obliko, ki omogoča učinkovito prenašanje bistva znanja, to je razumevanja. Nosilci tega znanja so lahko ljudje, prav tako pa tudi različne baze podatkov, knjige, pravilniki ipd.
- ***IMPLICITNO oz. TIHO ZNANJE (angl. tacit knowledge)*** je po svoji naravi neizrekljivo, intuitivno, izkustveno in praktično, zaradi česar ga je nemogoče uspešno ubesediti, ker vsaka ubeseditvev bolj ali manj zgreši bistvo znanja, to je izkustvo. Izvira iz individualnih izkušenj, idealov, vrednot in čustev, zato so nosilci tihega znanja lahko le posamezniki. Tiho znanje vseh članov združbe, ki ga podpirajo in oblikujejo skupne vrednote, zaznave in prepričanja, pomembno vpliva na vedenje združbe kot celote. To je znanje, ki je težko prenosljivo in posnemljivo, je najtrajnejši vir osrednjih sposobnosti zaposlenih in konkurenčne prednosti združbe.

Tabela 1: Lastnosti eksplicitnega in implicitnega znanja

LASTNOSTI	EKSPPLICITNO ZNANJE	IMPLICITNO ZNANJE
Izvor	Navodila, skice, predpisi, standardi, načrti, ...	Individualne izkušnje, ideali, vrednote, čustva, ...
Možnost dokumentiranja	Velika	Majhna
Iniciator sprememb	Majhen	Velik
Prenos	Prek elektronskih medijev in drugih dokumentov	Prek osebnih stikov, formalne in neformalne komunikacije med ljudmi
Trajanje	Hitro zastara	Hitro se obnavlja
Ostale lastnosti	Prenosljivo, posnemljivo, možno ga je hraniti in procesirati	Težko ga je kodirati oz. spraviti v prenosljivo obliko

Vir: Lasten, 2007.

Zgoraj (glej Tabela 1) so predstavljene lastnosti eksplicitnega in implicitnega znanja. Prednost eksplicitnega znanja je, da ga lahko hranimo in da ga lahko poiščemo vedno, ko ga potrebujemo. Implicitno znanje pa je skrito v ljudeh in ga lahko aktiviramo z ustrežno kulturo v združbi, medsebojnim zaupanjem, sodelovanjem in izmenjavo informacij. Slabost eksplicitnega znanja je v tem, da zelo hitro zastareva. Nekateri strokovnjaki menijo, da noben pisni dokument ne vsebuje znanja, temveč zgolj podatke. Podatki naj bi sprožili nek val misli, ki jih lahko primerjamo s preteklimi izkušnjami, kar naj bi vodilo k razumevanju. Na podlagi tega lahko sklepamo, da je znanje potrebno nenehno osveževati z mrežo povezav med ljudmi, ki bodo znanje osvežili z novimi izkušnjami (Rant, 2001a, str. 68).

6 Pridobivanje in ustvarjanje znanja

Združba lahko pridobi znanje neposredno iz izkušenj in znanj njihovih zaposlenih ali pa posredno prek izkušenj in znanja, ki so jih razvile druga podjetja (DiBella, Nevis, 1998, str. 29). Pri tem lahko podjetje uporabi več načinov, kot so npr. nakup različnih izdelkov (CD ROM, knjige in revije), zaposlitev ustreznih individualnih nosilcev znanja (specialistov in strokovnjakov), sodelovanje, nakupi in prevzemi podjetji z ustreznim znanjem, licenciranje kolektivnih nosilcev znanja (podjetji) ter uporaba relacijskega kapitala (znanja odjemalcev, dobaviteljev in drugih poslovnih partnerjev) (Rant, 2001a, str. 69). Znanje lahko pridobivamo iz zunanjih virov prek posnemanja uspešnih praks delovanja v drugih podjetjih; udeležbe na različnih strokovnih konferencah; prebiranja različnih virov (strokovnih revij, časopisov, elektronske pošte); spremljanja gospodarskih, socialnih in tehnoloških trendov; zbiranja podatkov o potrošnikih, konkurentih, dobaviteljih; zaposlovanja novega osebja in sodelovanja z različnimi gospodarskimi in negospodarskimi združbami, povezovanja in skupnih vlaganj.

Za uspešno pridobivanje znanja mora združba razviti tako strukturo, ki v največji meri omogoča pridobivanje novega znanja in njegovo usedanje v spomin združbe. Večji kot je obseg pridobljenega (ali ustvarjenega) znanja, večji je spomin združbe. Zaradi tega pride tudi do večje zmožnosti pridobivanja novih informacij. Pomembno vlogo imajo tudi komunikacijske

strukture, ki omogočajo pretok sporočil (prenos razumevanja) med oddelki, znotraj oddelkov, med posamezniki ter med združbo in okoljem. Z vidika pridobivanja informacij iz okolja pa je zelo pomembno tudi oblikovanje medorganizacijskih povezav, prek katerih se meje neke združbe razširjajo v okolje. Proces zaznavanja in interpretiranja vsebine pridobljenih informacij pa je pod močnim vplivom kulture združbe (Rant, 2001a, str. 69–70).

PRILOGA 2: Metode usposabljanja po Wexleyju in Lathamu

Tabela 2: Notranje metode usposabljanja

METODE USPOSBILJANJA	ZNAČILNOSTI
Uvajanje oz. uvajalni seminar	Odgovorni za usposabljanje in nadrejeni predstavijo podjetje, politiko, prakso podjetja, poslovni načrt, seznanijo zaposlenega z vsemi pričakovanji, seznanijo se s pričakovanji zaposlenega, predstavijo sodelavce, predstavijo ugodnosti, ki jih podjetje ponuja, in seznanijo novo zaposlenega z njegovim delom. Če novo zaposleni ni seznanjen s pridobljenimi informacijami, lahko to v njem prebudi nemotiviranost in nezadovoljstvo.
Usposabljanje in socializacija	Učenje vedenja, standardov in vzorcev obnašanja, ki se pričakujejo od novo zaposlenih s strani podjetja. Uvajanje in usposabljanje sta dve metodi, ki se morata odvijati istočasno v povezavi ena z drugo.
Usposabljanje na samem delovnem mestu	Novo zaposleni se učijo na podlagi opazovanja izkušenih zaposlenih in na podlagi dela s konkretnimi materiali, osebjem in tehniko, s katerimi se pri svojem delu stalno srečujejo, vendar potem ko je formalno usposabljanje že zaključeno. Od izkušenih zaposlenih se pričakuje, da novo zaposlenim predstavljajo nekakšen vzor, s katerimi se lahko novo zaposleni poistovetijo in za katere si tudi vzamejo čas, da novo zaposlene seznanijo z vsemi navodili in napotki za delo. Prednost te metode je predvsem ta, da učenje in delo na delovnem mestu sovpadata oziroma se odvijata istočasno.
Pripravnštvo	Pripravniki imajo končano formalno izobrazbo, vendar pa morajo svojo izobrazbo nadgraditi s praktičnega vidika in izkušnje pridobiti še na delovnem mestu. Vendar so ponavadi pripravniki deležni tako praktičnih kot tudi teoretičnih izobraževanj in usposabljanj.
Pomoč pri delu	Poučni material, ki je lociran na delovnem mestu z namenom, da pomaga zaposlenim v priklicu informacij, ki so bile dane med samim procesom usposabljanja. Pomoč pri delu ima številne prednosti, saj pomaga zaposlenim, da si lahko zapomnijo precizne ali kompleksne postopke in pravila, zaposleni se lahko tako tudi izognejo povzročitvi napak, pomaga pa jim tudi takrat, ko se nek delovni proces spremeni.
Inštruiranje (angl. coaching)	Inštruktor ponavadi daje organizirano strokovno pomoč (navodila, razlago, podatke) posameznikom ali skupini. Zaposleni dobivajo stalne preglede nad svojim delom in delovnim učinkom. Zaposleni izvejo, kakšno mnenje imajo nadrejeni o njihovem delu in napredku, kar omogoča zaposlenim in nadrejenim, da lahko skupaj sodelujejo pri izboljšanju dela, pri izboljšanju komunikacije in sodelovanja, kar pa zagotavlja tudi nekakšen okvir za zagotavljanje kratkoročnih in dolgoročnih osebnostnih in kariernih ciljev.
Mentorstvo (angl. mentoring)	Povezano je z inštruiranjem in je ponavadi neformalna metoda. Mentorji so ponavadi ljudje, ki so na dva- do trikrat višji hierarhični ravni kot zaposleni, ki se usposabljujejo. Mentorji ponavadi pomagajo manj izkušenim predvsem z bolj prijaznim ter podpornim odnosom in so ponavadi ljudje, ki so izkušeni, produktivni in dobro sodelujejo z manj izkušenimi zaposlenimi. Cilj mentorstva je predvsem učenje delovnih sposobnosti, znanja, ki pa se doseže predvsem na podlagi vedenjskih strategij. Mentor ima na zaposlene zelo pozitiven psihološki učinek, saj jim daje občutek sprejetosti in priznanja v podjetju.
Tehnološko zastavljeno usposabljanje	To je računalniško zasnovano usposabljanje. V začetku 90-ih let prejšnjega stoletja so bili programi za usposabljanje dostopni tudi na disketah, kasneje pa se je razvila uporaba CD-ROM-ov in DVD-jev. Seveda pa sta danes temelja celotnega poslovanja podjetja, internet in pa intranet, brez katerih si našega vsakdana v poslovnem okolju niti ne moremo več predstavljati.

Nadaljevanje Tabele 2

METODE USPOSABLJANJA	ZNAČILNOSTI
Križno usposabljanje (angl. cross-training) ali rotacija (angl. job rotation)	Zaposlenim omogoča, da dobivajo resne in zahtevne delovne naloge v različnih delih podjetja in za določeno časovno obdobje. Izpostavi se posameznike v številnih različnih okoljih, da se menjavajo v različnih oddelkih. Z menjanjem delovnih mest zaposleni dobijo celoten pregled nad podjetjem, prav tako pa tudi vpogled v medosebne odnose zaposlenih med različnimi deli podjetja. Tako udeležencem usposabljanja postanejo bolj jasna njihova karierna prizadevanja in tako nekako tudi začitijo večjo predanost podjetju.
Razvoj kariere (angl. career development)	Glavni cilj te metode je povečati zavedanje zaposlenih za njihove lastne karierne želje in cilje, na katere pa ima ponavadi največji vpliv nadrejeni ali pa kdo od članov, ki so odgovorni za usposabljanje.

Vir: Wexley, Latham, 2002, str. 168–169.

Tabela 3: Zunanje metode usposabljanja

METODE USPOSABLJANJA	ZNAČILNOSTI
Predavanja	Tak način usposabljanja je v praksi še vedno najbolj uporaben, predvsem takrat ko želijo predavatelji podati informacije o različnih temah. Sporočilo je lahko posredovano istočasno na več lokacij, in sicer prek TV prenosa, satelitske povezave, avdio-video prenosa, ipd.
Avdiovizualno	Izvajalec usposabljanja med predavanjem uporablja različne avdiovizualne pripomočke, kot so video, TV, radio ali računalnik (PowerPoint).
Videokonferenca	Nenehen prenos informacij in znanja med dvema ali več skupinama ali posamezniki, ki so na dveh ali več različnih lokacijah. Udeleženci se lahko med seboj pogovarjajo in si izmenjujejo informacije.
Virtualno-realni simulatorji	Simulacija je odlična pot za prenos neke namišljene in izmišljene situacije v realnost (zdravstveni delavci, piloti, vozniki tovornjakov ipd.). Pri tej tehniki je zagotovljena varnost, časovni pritisk je zelo majhen in odziv udeležencev je povečan in zagotovljen. Sicer je oprema za izvedbo te metode zelo draga, vendar pa posledično ta metoda zagotavlja učinkovitost usposabljanja.

Vir: Wexley, Latham, 2002, str. 210–219.

Tabela 4: Metode usposabljanja vodilnih kadrov v podjetju

METODE USPOSBLJANJA	ZNAČILNOSTI
Teorija managerske vloge (Henry Mintzberg)	<p>Primarni namen usposabljanja managerjev je naučiti jih, kako čim hitreje prebroditi neko situacijo, ko naletijo ali se srečajo s problemi, ki potrebujejo rešitev. Usposabljanje za oddelkovodje naj bi bilo usmerjeno na samo eno sposobnost, kot so na primer, motivacija, načrtovanje kariere in delovni odziv. Usposabljanje za srednji management bi moralo biti osredotočeno na razvijanje sposobnosti, ki so potrebne za oblikovanje in vodenje učinkovitih delovnih skupin, na razvijanje reševanja problemov znotraj delovne skupine, na oblikovanje in izvajanje sistema nagrajevanja, ipd. Usposabljanje za vodilni management pa bi moralo podpirati razumevanje konkurence podjetja, svetovne ekonomije, politike in socialnih trendov. Mintzbergov pristop pozitivno vpliva na zmanjšanje stroškov usposabljanja, saj lahko ustavi določene ljudi, da bi se udeležili programov usposabljanja z namenom, da bi prišli do delovnih mest, za katere niso resnično zainteresirani ali primerni.</p>
Učenje z dvojno zanko (Chris Argyris)	<p>Usposablja vodje, da se premaknejo iz enega sklopa vedenjskih strategij (Model I) na domnevno boljši sklop vedenja (Model II). To se doseže tako, da se managerji povsem zavejo razlike med tem, kaj dejansko počnejo, v nasprotju s tem, kaj mislijo, da počnejo, ko vodijo ostale. Glavna večina managerjev je programirana z Modelom I, ker se trudijo, da bi dosegli štiri primarne vrednosti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) doseči cilje, ki so jih postavili sami zase, 2) raje zmagati kot izgubiti, 3) potlačiti negativna čustva in 4) maksimizirati racionalnost in minimizirati čustvenost. <p>Da bi dosegli te štiri vrednosti, se ljudje naučijo določenih sklopov strategij delovanja, s katerimi maksimizirajo lastno kontrolo nad vsem ostalim. Tako pa lahko reševanje problemov v podjetju hitro postane neučinkovito. Ta pojav se imenuje učenje z enojno zanko (angl. single-loop). In kot trdi Argyris, bi morali managerji preiti iz te stopnje učenja, iz Modela I, na drugo stopnjo, t. i. Model II. Model II strategije spodbujajo širjenje temeljnih in veljavnih informacij, svobodno in utemeljeno izbiro, notranjo povezanost in predanost med ljudmi. Glavni cilj usposabljanja je povečati odprtost in prosto pot komunikacije in odziva med zaposlenimi; povečati sprejemanje napak in neuspehov pri odprti komunikaciji, da se bodo zaposleni lahko naučili več na podlagi odziva; ter stalno povečevanje odločitvene in politične učinkovitosti.</p>
Koncept prilagajanja situacije vodij (Fred E. Fiedler)	<p>Koncept prilagajanja situacije vodij (angl. leader match) uči ljudi, kako spremeniti situacijo, da bo postala njim naklonjena. Poudarek je na tem, da bi managerji znali prilagoditi situacijo njihovi lastni osebnosti. Učinkovitost vodje je odvisna od primerne povezave med primarno motivacijsko strukturo ali stilom vodje in stopnjo, do katere mu situacija, v kateri zaposleni deluje, omogoča, da ima kontrolo in vpliv na zaposlene in delovne naloge. Usposabljanje je ponavadi oblikovano tako, da uči managerje, kako se zavedati lastnega stila motivacije, kako prepoznati situacijo, v kateri delujejo, in spremeniti situacijo v tisto smer, da se bo prilegala njihovi osebnosti. Ta način usposabljanja je ponavadi tudi stroškovno bolj učinkovit in je primeren predvsem za majhna podjetja.</p>
Vroom-Yettonov Model	<p>Ta model je usmerjen na en ključni model vedenja vodij, predvsem na to, kako vključiti zaposlene v sprejemanje odločitev. Manager naj ne bi vedno uporabljal participativnega stila vodenja v vseh situacijah, vendar bi se moral naučiti, kako predvideti problemsko situacijo in znati določiti najboljši model odločanja, ki bi bil primeren za dano situacijo. Ta program usposabljanja se ponavadi izvede v enem ali dveh dneh. Navadno udeležence na teh seminarjih prosijo, da opravijo okvirno 30 primerov na računalnikih, da dobijo nekakšen vpogled v njihovo sedanje in preteklo delo. Udeleženci se naučijo tudi značilnosti posameznih vedenj in sposobnosti vodij (npr. ravnanje v konfliktih, vodenje sestankov in srečanj, aktivno poslušanje, grajenje soglasnosti, postavljanje skupinskih mej, itn.), ki so značilni za vsak tip vedenja.</p>

Nadaljevanje Tabele 4

METODE USPOSBLJANJA	ZNAČILNOSTI
Mrežni seminarji (Robert R. Blake, Jane S. Mouton)	Ta model zajema šeststopenjski program usposabljanja za podjetja, ki trajajo ponavadi od treh do pet let. Začne se s preverjanjem vedenja in stila managerjev, nato sistematično razširi fokus od tima do medskupinskega razvoja, na koncu pa sledi še celotno podjetje. Prisotni sta dve glavni dimenziji za opis managerskega vedenja: skrb za proizvodnjo (število proizvedenih produktov, kakovost ponujena strankam, količina odpadkov in povzročena škoda, ...) in skrb za ljudi (skrb za osebno zadovoljstvo zaposlenega, vzpostavljanje medsebojnih dobrih odnosov in promocija prijateljskih in povezovalnih delovnih skupin).
Izmenjava vodij (George B. Graen)	Ta model usposabljanja je oblikovan tako, da zagotavlja in spodbuja vodje, da izboljšajo tiste situacije, kjer bodo managerji vedeli, kako analizirati in reagirati na večinoma pozitivne in negativne elemente odnosov z vsemi zaposlenimi. To usposabljanje se ponavadi odvija v učilnicah, vodijo pa jih inštruktorji. Vključujejo predavanja, skupinske diskusije in igranje različnih vlog, kjer udeleženci usposabljanja izmenično igrajo vodje in zaposlene. Glavni cilj tega usposabljanja je, da bi vsak vodja temeljito analiziral in bil pripravljen na reagiranje na večinoma pozitivne in negativne komponente medsebojnih odnosov z vsemi zaposlenimi.

Vir: Wexley, Latham, 2002, str. 224–242.

Tabela 5: Metode usposabljanja za najvišje ravni managementa

METODE USPOSABLJANJA	ZNAČILNOSTI
T-skupinsko usposabljanje	Pristop k povečevanju človeškega zavedanja o tem, kako njihovo vedenje vpliva na druge in kako ga drugi zaznavajo. Udeleženci sodelujejo skupaj v majhnih skupinah, od 10 do 13 ljudi, za neko določeno časovno obdobje. T-skupinsko usposabljanje spodbuja diskusije med udeleženci, različne vaje, igranje vlog in druge aktivnosti, ki temeljijo na nekih izkušnjah.
Aktivni samorazvoj	Pristop spodbuja vrhni management, da pomagajo oddelkovodjem in managerjem k povečevanju njihove aktivne vključitve v razmišljanje in postavitev ciljev za njihov lastni razvoj in grajenje kariere. Prek samoocenjevanja se posamezniki odločijo, ali imajo dovolj motivacije in potenciala za učinkovito vodenje drugih.
360° intervju	Managerji dobijo boljše razumevanje o tem, kako jih drugi dojemajo in zaznavajo, posledično pa managerji uporabijo to samozavedanje za oblikovanje individualnih razvojnih načrtov. 360° intervju vključuje dve različni področji managementa za ravnanje z zmožnostmi zaposlenih: raziskovalni odziv in ocenitev delovnega nastopa. Nanaša se na ocenitev osrednjega managerja z različnih zornih kotov in uporabo te informacije o odzivu za razvoj posameznikovih osebnih načrtov. Za vsako osebo je samoocenjevanje zbrano z ocenjevanjem s strani enega managerja, enakovrednih zaposlenih, podrejenih in včasih celo strank. Z izjemo managerja so vse ostale ocene anonimne.
Seminarji, delavnice in konference	Managerjem se lahko podaja znanje in izkušnje na te različne načine.
Poslovni primeri (angl. case study)	Na podlagi različnih primerov razpravljajo o problemih in iščejo rešitve.
Racionalno managersko usposabljanje	Managerji s tem usposabljanjem razvijejo zavestni proces, ki se odvija korak za korakom in pri katerem so informacije, odločitve in izkušnje organizirane za reševanje problemov in za sprejemanje razumljivih odločitev z namenom, da bi dosegli specifične poslovne rezultate.
Zunanje eksperimentalno učenje	Sem sodijo razni adrenalinski parki, rafting, kampiranje, izleti ipd., kjer lahko managerji izboljšajo učinkovitost timskega dela, reševanja problemov, obvladovanja tveganja, samozavesti in medsebojne komunikacije.
Razvojni ocenjevalni centri	Tu potekajo poslovne igrice, skupinske diskusije, intervjuji in predstavitve, ki jih uporabljajo za ocenjevanje individualnih managerjev in izvršilnih organov za različne namene.
Igranje vlog	Ta pristop od udeležencev zahteva, da se dejansko odzovejo na specifičen problem in ga prenesejo na njihovo vsakdanjo delovno vlogo.
Računalniške simulacije	Namenjene so prenosu namišljene situacije v realnost.
Akcijsko učenje	To vključuje resnične probleme in njihovo reševanje.

Vir: Wexley, Latham, 2002, str. 269–274.

PRILOGA 3: Drugi modeli merjenja učinkovitosti usposabljanja

Poleg merjenja učinkovitosti usposabljanja na treh ravneh ter Kirkpatrickovega modela merjenja učinkovitosti usposabljanja sem v literaturi zaznala tudi druge avtorje, ki nekoliko drugače predlagajo spremljanje in merjenje učinkovitosti usposabljanja.

Galvin (v DeSimone, Harris, 1994, str. 172) je predlagal **CIPP model** (angl. context, input, process, product). Ta model se usmerja na:

- analizo potreb po usposabljanju,
- preverjanje razpoložljivih virov (vložkov), namenjenih za usposabljanje, kot so npr. denar in urniki,
- spremljanje procesa usposabljanja in odzivov nanj ter
- merjenje rezultata usposabljanja in oceno uspeha glede na primerjavo rezultatov s cilji usposabljanja.

CIPP model zajema merjenje pred usposabljanjem, kar omogoča tudi lažjo primerjavo z rezultati usposabljanja. Saj se tako lahko preveri, ali so bili zastavljeni cilji doseženi ali ne. Pomanjkljivost CIPP modela je, da ne spremlja reakcij, mnenja udeležencev usposabljanja ter sprememb v vedenju. Torej je težko vedeti, ali se usposabljanje odvija v pravo smer ali ne.

Med drugim sem v literaturi zasledila tudi **CIRO model** (angl. context, input, reaction, outcome), čigar štirje glavni elementi so (DeSimone, Harris, 1994, str. 172):

- analiza potreb,
- analiza razpoložljivih virov namenjenih za usposabljanje,
- spremljanje reakcij udeležencev ter
- spremljanje rezultatov usposabljanja.

CIRO model posebej poudarja reakcije udeležencev usposabljanja kot vir informacij za izboljšanje programa usposabljanja. Prav tako se osredotoča na merjenje pred usposabljanjem in po usposabljanju. Vendar pa CIRO model še vedno ne meri sprememb v vedenju, poleg tega zahteva več virov sredstev za usposabljanje. Model pa priporoča še uporabo merjenja med usposabljanjem, ki lahko da izvajalcu usposabljanja pomembno informacijo o trenutni situaciji v procesu usposabljanja, ki vodi k napredku, izboljšavam. CIRO model se uporablja predvsem za merjenje učinkovitosti usposabljanja managerjev, je pa lahko uporaben tudi za merjenje učinkovitosti usposabljanja preostalih zaposlenih.

Naslednji avtor, ki sem ga želela izpostaviti, je tudi **Brinkerhoff** (v DeSimone, Harris, 1994, str. 172), ki predlaga model merjenja učinkovitosti usposabljanja na šestih stopnjah:

1. postavljanje ciljev (kaj je potreba),
2. oblikovanje programa,
3. izvedba programa,
4. takojšnji rezultati (ali so se udeleženci naučili),
5. vmesni ali običajni rezultati (ali vsi udeleženci uporabljajo naučeno) in
6. vrednost (ali je prišlo do sprememb v podjetju, ki so bile vredne truda).

Birnerhoffov model je razdeljen na posamezne stopnje procesa usposabljanja, ki pri zadnjih treh stopnjah, ko gre za merjenje usposabljanja, spremlja vse tri ravni merjenja učinkovitosti usposabljanja, saj spremlja učinkovitosti usposabljanja tudi na daljše časovno obdobje.

Naslednji model je predlagal **Bushnell** (v DeSimone, Harris, 1994, str. 173), ki je sestavljen iz štirih stopenj in temelji na sistemskem pristopu. Ta model spremlja:

1. vložek v usposabljanje (vložen napor),
2. proces usposabljanja (načrtovanje, oblikovanje, razvoj in izvedba programa),
3. učinek usposabljanja (reakcije udeležencev usposabljanja, pridobljeno znanje in sposobnosti, izboljšano vedenje na delovnem mestu) in
4. rezultate usposabljanja (vpliv na podjetje, dobiček, produktivnost in zadovoljstvo strank).

Za lažjo predstavo in primerjavo vseh modelov merjenja učinkovitosti usposabljanja, ki sem jih povzela iz literature, sem jih zbrala še v spodnji razpredelnici (glej Tabela 6).

Tabela 6: Primerjava modelov merjenja učinkovitosti usposabljanja

MODEL	KRITERIJI VREDNOTENJA USPOSABLJANJA
Merjenje na treh ravneh	3 ravni: procesni vidik, vedenje zaposlenih, finančna uspešnost podjetja
Kirkpatrick	4 stopnje: vtis o usposabljanju, učenje, vedenje in rezultati
CIPP	4 stopnje: analiza potreb, vložki, proces, rezultati
CIRO	4 stopnje: analiza potreb, vložki, reakcije, rezultati
Brinkerhoff	6 stopenj: postavljanje ciljev, oblikovanje programa, izvedba programa, takojšnji rezultati, vmesni in običajni rezultati, vrednost
Bushnell	4 stopnje: vložki, proces, učinki, rezultati

Vir: DeSimone, Harris, 1994, str. 170.

PRILOGA 4: Vprašalnik o izobraževanju in usposabljanju

Tabela 7: Sklop vprašanj o značilnostih podjetja

1 Naziv podjetja
2 Naslov
3 Leto ustanovitve
4 Ime in priimek ter e-mail kontaktne osebe
5 Delovno mesto (funkcija) kontaktne osebe: a) direktor kadrovske funkcije b) direktor/vodja oddelka za izobraževanje c) strokovni sodelavec za kadrovsko-izobraževalno funkcijo d) drugo (navedite).....
6 Število let kontaktne osebe na tem delovnem mestu
7 Število zaposlenih na dan 1. 1. 2006
8 Število zaposlenih na dan 31. 12. 2006
9 Ali je podjetje do konca leta 2006 pridobilo katerega od certifikatov na osnovi mednarodnih standardov kakovosti? a) Da, - navedite, kateri certifikat ste pridobili..... in kdaj:..... b) Smo v postopku pridobivanja certifikata (navedite katerega) c) Ne. d) Drugo (navedite kaj).....

Vir: Lasten, 2007.

Tabela 8: Sklop vprašanj o značilnostih kadrovskega oddelka

<p>1 Kako je bil v letu 2006 organiziran oddelk, v katerem ste načrtovali in izvajali izobraževalne dejavnosti?</p> <p>a) Izobraževalne dejavnosti izvajamo v samostojnem oddelku /službi/sectorju znotraj kadrovskega področja.</p> <p>b) Izobraževalne dejavnosti izvajamo v samostojnem oddelku/službi/sectorju znotraj področja (navedite ga).....</p> <p>c) Izobraževalne dejavnosti izvajamo znotraj kadrovskega področja, vendar ne v sklopu samostojne enote.</p> <p>d) Izobraževalne dejavnosti izvajamo znotraj področja....., vendar ne v sklopu samostojne enote.</p> <p>e) Drugo (navedite kaj).....</p>
<p>2 Katere dejavnosti izobraževanja ste izvajali leta 2006 (obkrožite)?</p> <p>a) Izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih,</p> <p>b) študij ob delu,</p> <p>c) štipendiranje,</p> <p>d) pripravništvo</p> <p>e) strokovne prakse in strokovna usposabljanja,</p> <p>f) trženje izobraževalnih programov na trgu,</p> <p>g) drugo (navedite kaj).....</p> <p>h) drugo (navedite kaj).....</p>
<p>3 Za koga ste leta 2006 izvajali izobraževalne dejavnosti?</p> <p>a) Za podjetje kot celoto.</p> <p>b) Za trg.</p> <p>c) Drugo (navedite kaj).....</p>
<p>4 Navedite število zaposlenih v sklopu dejavnosti izobraževanja in usposabljanja v letu 2006 (navedite povprečno stanje števila zaposlenih na osnovi stanj 31. 12. 2005 in 31. 12. 2006).</p> <p>a) Število zaposlenih, ki se ukvarjajo z izobraževalno dejavnostjo polni delovni čas.....</p> <p>b) Število zaposlenih, ki se ukvarjajo z izobraževalno dejavnostjo del delovnega časa.....</p>
<p>5 Ali je usposabljanje vključeno v poslovno strategijo podjetja?</p>

Vir: Lasten, 2007.

Tabela 9: Sklop vprašanj o vlaganjih v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih

1 Navedite delež zaposlenih, ki so se leta 2006 vsaj enkrat udeležili izobraževanja ali usposabljanja (IU).	%
2 Navedite skupno letno število ur izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v letu 2006 (pri izračunu upoštevajte, da je 1 ura IU = 45 minut).	ur
3 Navedite povprečno število ur IU vodstvenih kadrov (število ur IU vodstvenih kadrov delite s skupnim številom vodstvenih kadrov).	ur
4 Navedite deleže ur, ki ste jih namenili posameznim skupinam izobraževanja.	
a) programi vodenja	%
b) programi razvoja komunikacijskih veščin	%
c) programi računalništva in informatike	%
d) programi varnosti in zdravja pri delu	%
e) programi jezikovnega izobraževanja	%
f) programi kakovosti in ravnanja z okoljem	%
g) programi strokovnega izobraževanja	%
SKUPAJ	100 %
5 Kdo je organiziral in kdo izvajal programe izobraževanja in usposabljanja zaposlenih?	
a) Delež organiziranih programov IU znotraj podjetja (izvajalec programa je lahko zunanji ali notranji)	%
b) Delež organiziranih in izvedenih programov IU izven podjetja	%
6 Kako so potekala izobraževanja?	
a) Delež ur IU, namenjenih izobraževanju po klasični metodi (v učilnici, v delavnici)	%
b) Delež ur IU, namenjenih izobraževanju s sodobnimi tehnologijami (organizirano e-izobraževanje)	%
c) Delež ur IU, namenjenih izobraževanju v študijskem središču	%
d) Delež ur IU, namenjenih usposabljanju na delovnem mestu (angl. on-the-job-training)	%
e) Drugo (navedite kaj).....	%
SKUPAJ	100 %
7 Katere metode usposabljanja ste uporabili?	
a) Predavanje,	
b) rotacija,	
c) svetovanje,	
d) mentorstvo,	
e) konference,	
f) inštruiranje,	
g) poslovni primeri, igranje vlog,	
h) računalniško zasnovano usposabljanje,	
i) avdiovizualni,	
j) drugo (prosim, navedite).....	

Nadaljevanje Tabele 9

8 Navedite skupne stroške izobraževanja in usposabljanja (brez plač zaposlenih, ki delajo v sklopu dejavnosti izobraževanja) v letu 2006 in postavke.	€
a) Skupna plačila namenjena zunanjim izvajalcem izobraževanja in usposabljanja zaposlenih (plačila po pogodbi)	€
b) Izdatki za učno tehnologijo za IU	€
c) Kotizacije za izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih	€
d) Izdatki za material, porabljen pri izobraževanju in usposabljanju zaposlenih (potrošni material, gradiva, knjige)	€
e) Izdatki za potne stroške udeležencev izobraževanja in usposabljanja zaposlenih	€
f) Nadomestila plač udeležencem izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, ki je potekalo med delovnim časom	€
g) Drugo (navedite kaj).....	€

Vir: Lasten, 2007.

Tabela 10: Sklop vprašanj o rezultatih izobraževanja in usposabljanja zaposlenih

1 Ali že pred začetkom usposabljanja preverjate pričakovanja udeležencev?	
2 S katerimi metodami zbirate podatke za merjenje učinkovitosti usposabljanja?	
a) Intervju, b) vprašalnik, c) pisni test, d) direktno opazovanje, e) simulacija, testiranje dela, f) drugo (navedite kaj).....	
3 Ali so vprašalniki, če jih izvajate, anonimni?	
4 Navedite delež programov <u>IU</u>, pri katerih ste takoj po koncu programa ugotavljali zadovoljstvo udeležencev s programom.	%
5 Navedite delež programov <u>usposabljanja zaposlenih</u>, pri katerih ste takoj po koncu programa preverjali <u>usposobljenost</u> udeležencev.	%
6 Navedite delež programov <u>izobraževanja</u>, pri katerih ste takoj po koncu programa preverjali <u>pridobljeno znanje</u> udeležencev.	%
7 Obkrožite tiste vsebine, ki jih zajema tipični vprašalnik o kakovosti izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, kot ste ga uporabljali v podjetju leta 2006, ter navedite povprečno oceno za posamezne vsebine v sklopu vprašalnika (navedite tudi, kakšen je razpon ocenjevalne lestvice).	
a) Organizacija izobraževanja (čas izobraževanja, prostori, osvežitve ipd.) povprečna ocena =	
b) Vsebina izobraževanja (primernost, zahtevnost ipd.) povprečna ocena =	
c) Ustreznost izvedbe izobraževanja (dolžina izobraževanja, odmori, tehnologija ipd.) povprečna ocena =	
d) Izvajalec izobraževanja (razumljivost, način podajanja, interaktivnost ipd.) povprečna ocena =	
e) Ocena udeleženca o vplivu izobraževanja na znanje oziroma na usposobljenost pri delu povprečna ocena =	
f) Drugo (navedite kaj)..... povprečna ocena =	
8 Navedite delež programov IU, pri katerih ste po preteku <u>3–6 mesecev</u> po zaključku programa ugotavljali zadovoljstvo <u>udeležencev</u> s programom.	%

<p>9 Obkrožite tiste vsebine, ki jih vsebuje tipičen vprašalnik o rezultatih in učinkih programa izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, ki ga udeleženci izpolnjujejo 3–6 mesecev po preteku programa v vašem podjetju, ter navedite povprečno oceno za posamezne vsebine v sklopu vprašalnika.</p> <p>a) Uporaba pridobljenega znanja, sposobnosti in zmožnosti pri svojem delu povprečna ocena =</p> <p>b) Prenos znanja na druge zaposlene povprečna ocena =</p> <p>c) Večje zaupanje udeležencev v svoje znanje in sposobnosti povprečna ocena =</p> <p>d) Ovire in spodbude, ki jih doživlja udeleženec pri uporabi in prenosu znanja povprečna ocena =</p> <p>e) Drugo (navedite kaj)..... povprečna ocena =</p>	
<p>10 Navedite delež programov IU, pri katerih ste ugotavljali zadovoljstvo <u>nadrejenih in/ali sodelavcev</u> z rezultati in učinki IU, ki jih kaže udeleženec posameznega programa pri delu po preteku 3–6 mesecev od konca programa. %</p>	
<p>11 Če ugotavljate zadovoljstvo <u>nadrejenih in/ali sodelavcev</u> z rezultati in učinki IU, ki jih kaže udeleženec posameznega programa pri delu po preteku nekaj mesecev od konca programa, navedite povprečno oceno za posamezne vsebine v sklopu vprašalnika.</p> <p>a) Uporaba pridobljenega znanja, sposobnosti in zmožnosti pri delu udeleženca povprečna ocena =</p> <p>b) Prenos znanja na druge zaposlene povprečna ocena =</p> <p>c) Večje zaupanje udeležencev v svoje znanje in sposobnosti povprečna ocena =</p> <p>d) Ovire in spodbude, ki jih doživlja udeleženec pri uporabi in prenosu znanja povprečna ocena =</p> <p>e) Drugo (navedite kaj)..... povprečna ocena =</p>	
<p>12 Navedite še deleže programov IU, ki ste jih leta 2006 ocenjevali kako drugače.</p> <p>a) Ocenjevanje sprememb v vedenju udeležencev %</p> <p>b) Ocenjevanje sprememb v učinkovitosti dela udeležencev (spretnost, hitrost, nižji stroški) %</p> <p>c) Ocenjevanje sprememb v uspešnosti dela udeležencev (inovativnost, kakovost, doseganje ciljev) %</p> <p>d) Drugo (navedite kaj)..... %</p>	
<p>13 Ali po zaključenem usposabljanju ali izobraževanju tudi spremljate in preverjate dejansko osvojeno znanje?</p> <p>a) Takoj po končanem usposabljanju (vprašalnik, praktični test, ...).</p> <p>b) Ko se vrnejo nazaj na delovno mesto (spremljanje dela).</p> <p>c) 3–6 mesece po končanem usposabljanju (spremljanje dela).</p>	
<p>14 Ali tudi med usposabljanjem spremljate in preverjate znanje (praktični preizkusi, izpiti, ...)?</p>	

Nadaljevanje Tabele 10

15 Ali spremljate analizo potreb že pred začetkom usposabljanja? Oziroma ali si cilje postavite že pred začetkom usposabljanja?

Vir: Lasten, 2007.

Tabela 11: Sklop vprašanj o vplivih izobraževanja in usposabljanja na uspešnost poslovanja podjetja

1 Kako ocenjujete uspešnost poslovanja podjetja na naslednjih področjih v letu 2006? Obkrožite številko na petstopenjski ocenjevalni lestvici od 1 do 5, pri čemer je 5 odlično.	
a) sposobnost obdržati ključne kadre	
1 2 3 4 5	
b) sposobnost razviti kadre za prevzemanje vodilnih mest	
1 2 3 4 5	
c) sposobnost razviti kadre za prevzemanje novih strokovnih nalog	
1 2 3 4 5	
d) zadovoljstvo zaposlenih	
1 2 3 4 5	
e) kakovost proizvodov/storitev	
1 2 3 4 5	
f) produktivnost dela (rast čiste premije)	
1 2 3 4 5	
g) prihranki v stroških iz naslova izobraževanja zaposlenih	
1 2 3 4 5	
2 Navedite še naslednje kazalnike o uspešnosti poslovanja podjetja za leto 2006.	
a) neto fluktuacija	%
b) bruto fluktuacija	%
c) zadovoljstvo zaposlenih, izraženo na ocenjevalni lestvici od 1 do 5 (če ga ugotavljate) povprečna ocena =	
d) delež notranjega kadrovanja v vseh kadrovanjih	%
e) število nagrajenih predlogov o izboljšavah na podlagi izobraževanja	
f) stalnost strank	%
g) odstotek rasti dodane vrednosti na zaposlenega	%
h) odstotek rasti produktivnosti zaposlenih	%
i) odstotek prihrankov pri stroških zaradi izboljšav na osnovi izobraževanja in usposabljanja	%

Vir: Lasten, 2007.

PRILOGA 5: Dodatna vprašanja na intervjuju

1) V vprašalniku ste napisali, da si pred začetkom usposabljanja postavljate cilje in določate potrebe, zanima pa me na kakšen način. Ali si morda postavljate naslednja vprašanja:

1. Kaj je potrebno za uspešnost na določenem delovnem mestu?
2. Ali zaposleni na tem delovnem mestu dosegajo optimalne rezultate?
3. Katere sposobnosti in znanja bi potreboval, da bi bili rezultati boljši?

2) Glede na izpolnjen vprašalnik sem prišla do zaključka, da NE spremljate, kakšen je prenos vsega naučenega in pridobljenega v prakso. To se ponavadi spremlja od 2 do 6 tednov po končanem usposabljanju s kombinacijo pisnega in ustnega preverjanja, pri tem pa sodeluje tudi vodja. Ali spremljate po preteku 3–6 mesecev? Ali to poteka pri letnih razgovorih? Zanima me, kdaj se odvijajo letni razgovori? Ali to poteka 1-krat letno?

3) Pomembno je tudi ocenjevanje, kakšne spremembe so se pojavile in ali ste jih morda opazovali pri določenem delu programov:

- a) ocenjevanje sprememb v vedenju udeležencev,
- b) ocenjevanje sprememb v UČINKOVITOSTI DELA udeležencev (npr. spretnost, hitrost ali nižji stroški) in
- c) ocenjevanje sprememb v USPEŠNOSTI DELA udeležencev (inovativnost, kakovost, doseganje ciljev).

4) Ali uporabljate katerega od modelov za merjenje učinkovitosti usposabljanj, kot so npr. Kirkpatrickov model, CIPO in CIRO model ali morda Brinkerhoffov model?

5) Iz vprašalnika sem razbrala, da spremljate samo neposredne stroške izobraževanj in usposabljanj ter nadomestila plač udeležencev. Zanima pa me, ali morda spremljate tudi ostale stroške, kot so npr. neposredni, posredni, razvojni, splošni, nadomestilo za udeležence? Ali jih primerjate s koristmi, ki so merjene na podlagi napredkov operativnih kazalcev, kot so opravljanje dela, kakovost in delovni odnosi?

6) Zanima me, ali morda spremljate donosnost programov izobraževanj in usposabljanj?

PRILOGA 6: Slovarček tujih izrazov

TUJ IZRAZ	SLOVENSKA RAZLAGA
career development	razvoj kariere
case study	poslovni primer
classical conditioning	klasično pogojevanje
coaching	inštruiranje
cross-training	križno usposabljanje
double-loop	dvojna zanka
effectiveness	uspešnost
efficiency	učinkovitost
explicit knowledge	eksplicitno oz. zunanje znanje
high potential program	program za razvoj visokih potencialov
Human Resource Development	razvoj zmožnosti zaposlenih
job rotation	menjava delovnih mest, rotacija
job shadowing	sledenje zaposlenemu
leader match	prilagajanje situacije vodij
on-the-job-training	usposabljanju na samem delovnem mestu
operant conditioning	učenje s posledicami
organizational learning	učenje združbe
ROI – return on investment	donosnost sredstev
role guide	vodnik po vlogah
single-loop	enojna zanka
social cognitive learning	učenje s posnemanjem
tacit knowledge	implicitno oz. tiho znanje