

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

KATARINA KOVAČIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH V
SLOVENSКИH PODJETIJH

PRIMERI NEKATERIH SLOVENSКИH PODJETIJ

Ljubljana, september 2004

KATARINA KOVAČIČ

IZJAVA

Študentka Katarina Kovačič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Nade Zupan in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 29.9.2004

Podpis:

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	UČENJE, IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE.....	2
3	IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V PODJETJU.....	3
3.1	Cilji in naloge izobraževalne dejavnosti in dejavnosti usposabljanja v organizacijah.....	3
3.2	Izobraževalna funkcija in funkcija usposabljanja v podjetju.....	4
3.3	Organizacija službe za izobraževanje in usposabljanje v podjetju.....	4
3.4	Učne metode.....	5
3.5	Oblike izobraževanja in usposabljanja.....	5
4	PROCES IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA IN PROGRAMI IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA.....	6
4.1	Potrebe po izobraževanju in usposabljanju.....	6
4.2	Načrt programov izobraževanja in usposabljanja in čas izvedbe programov izobraževanja in usposabljanja.....	7
4.3	Lokacija izvajanja programov izobraževanja in usposabljanja.....	7
4.4	Cilji priprave novih izobraževalnih programov in programov usposabljanja v poklicnem in strokovnem izobraževanju in usposabljanju.....	8
4.5	Učinki uspešno in učinkovito organizirane dejavnosti izobraževanja in usposabljanja v podjetju.....	8
5	SPREMLJANJE USPEŠNOSTI IN UČINKOVITOSTI IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA.....	8
5.1	Načini ocenjevanja zaposlenih po izobraževanju in usposabljanju.....	9
5.2	Metode ocenjevanja delovne uspešnosti in učinkovitosti.....	11
6	AKTIVNOSTI, POVEZANE Z IZOBRAŽEVANJEM IN USPOSABLJANJEM V PODJETJU.....	12
6.1	Nagrajevanje zaposlenih.....	12
6.2	Razvoj kariere zaposlenih in vloga vodje pri razvoju zaposlenih.....	13
6.3	Ohranjanje zaposlenih v organizaciji.....	14
6.4	Vizija, komuniciranje, motiviranje zaposlenih in vrednote učečih se podjetij.....	14
7	RAZISKAVA O NAČINU IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA V NEKATERIH SLOVENSKIH PODJETJIH.....	15
7.1	Namen raziskave.....	15
7.2	Metodologija.....	15
7.3	Predstavitev podjetij.....	16

7.4	Ugotovitve iz pogovorov	18
7.4.1	Podjetje Krka.....	18
7.4.2	Podjetje Adria Mobil.....	20
7.4.3	Podjetje Revoz	23
7.4.4	Podjetje Trimo	25
7.4.5	Podjetje Ljubljanske mlekarne.....	27
7.4.6	Podjetje Medex	28
7.4.7	Podjetje Kolinska	29
7.5	Analiza ugotovitev iz intervjujev.....	30
8	SKLEP	35
	LITERATURA	36
	VIRI	38
	PRILOGE.....	1

Uspešnost organizacije je vedno bolj odvisna od tega, kako se prilagaja spremembam v okolju. Nosilci tega prilagajanja pa so zaposleni, njihovo znanje, sposobnosti in pripravljenost za sodelovanje v poslovnih procesih. Organizacije se vedno bolj zavedajo, da so njihovi zaposleni lahko ključni dejavnik pri pridobivanju določenih konkurenčnih prednosti pred drugimi organizacijami, zato ogromno vlagajo v izboljševanje znanj zaposlenih, s tem povečujejo njihovo fleksibilnost oziroma mobilnost in vplivajo na povečanje pripadnosti zaposlenih organizaciji. Zaradi tega je treba aktivnosti, ki so povezane z vodenjem ljudi in ravnanjem z njimi načrtovati in izvajati sistematično, zagotovljena pa mora biti tudi usklajenost teh aktivnosti s poslovno strategijo organizacije oziroma s spremembami v okolju (Leskovar-Špacapan, 2003, str. 53, 54).

V diplomskem delu sem proučila izobraževanje in usposabljanje v podjetjih s teoretičnega vidika, z intervjuji pa sem skušala izvedeti, kako v izbranih podjetjih sploh usposabljuje in izobražuje zaposlene ter ali je to skrbno načrtovano in izvajano, kar je praktični del naloge. Namen je tako ugotoviti, ali so z usposabljanjem in izobraževanjem zagotovljeni pogoji za nadaljnji razvoj zaposlenih in s tem razvoj podjetja. V tem smislu je moj cilj preveriti, ali podjetja usposabljuje in izobražuje svoje zaposlene na ustreznih področjih, ali potem te dejavnosti preverjajo v obliki ocenjevanja samega procesa usposabljanja in izobraževanja (zadovoljstvo zaposlenih, predavatelji, literatura, prostori ...), ocenjevanja zaposlenih po usposabljanju in izobraževanju in ocenjevanja na njihovem delovnem mestu. Poleg tega me zanimajo tudi dejavniki, povezani s to temo, in sicer, ali podjetja zaposlene nagrajujejo za uspešno in učinkovito opravljeno delo, skrbijo za razvoj njihove kariere, jih motivirajo za izobraževanje in usposabljanje, poudarjajo smiselnost tega in seznanjajo zaposlene z vizijo podjetja, kamor spadajo tudi usposobljeni zaposleni. Končno pa je treba ves ta usposobljen kader obdržati v podjetju, zato me zanimajo načini, s katerimi podjetja uspejo zaposlene v to prepričati.

Osredotočila sem se na organizacije, katerih skupna značilnost je, da je njihova osnovna dejavnost proizvodna, na podlagi telefonskega pogovora pa sem povprašala ali se ukvarjajo z vlaganjem v usposabljanje in izobraževanje in nato po privolitvi predstavnikov podjetij izvedla intervju. Vanj sem vključila vprašanja, ki so razkrila, koliko se v podjetjih zavedajo pomena usposabljanja in izobraževanja svojih zaposlenih in to uresničujejo na podlagi ustreznega motiviranja (za izobraževanje in usposabljanje, določeno vedenje, osebno rast ...), z ustrezno organiziranostjo izobraževalnih procesov in procesov usposabljanja, ocenjevanjem izvedbe teh procesov in ocenjevanjem uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih na delovnem mestu po obiskovanju seminarjev, delavnic, tečajev itd., z ustreznim sistemom nagrajevanja zaposlenih (plače, ugodnosti, kariera) ter z zavedanjem, da je ta usposobljen kader treba obdržati v podjetju.

Na podlagi tega sem diplomsko delo razdelila na dva dela. Prvi je teoretičen, kjer sem opisala organizacijo, metode, oblike, cilje in naloge izobraževalnega procesa in procesa

usposabljanja, predstavila proces in program izobraževanja in usposabljanja, kako se ocenjuje uspešnost in učinkovitost izobraževalnega procesa in procesa usposabljanja. Zanimajo me tudi aktivnosti, ki so povezane z izobraževanjem in usposabljanjem v podjetju, to so nagrajevanje zaposlenih, razvoj kariere zaposlenih in vloga vodje pri tem, kako jih seznanjajo z vizijo podjetja, jih motivirajo za izobraževanje in usposabljanje ter njihov pomen posredujejo, in končno, kako ta ključni, usposobljen kader obdrži v podjetju. Drugi del diplomskega dela je empiričen, temelji na izvedenih intervjujih po izbranih podjetjih, ki vlagajo v usposabljanje in izobraževanje svojih zaposlenih.

2 UČENJE, IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE

Na tem mestu želim pojasniti ključne pojme, ki se pojavljajo v zvezi z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih.

Učenje je spreminjanje dejavnosti pod vplivom izkušenj in razmeroma trajnim učinkom, učimo pa se vedno in povsod, da bi obvladovali spreminjajoče se okolje (Lipičnik, Možina, 1993, str. 22). V najosnovnejšem pomenu gre za pridobivanje znanja ali spretnosti. Temeljni proces je razmišljanje, ki vključuje opazovanje dejstev in njihovo povezovanje v veljavne ugotovitve. V organizaciji se učenje odvija na treh ravneh: kot individualno, skupinsko in organizacijsko učenje (Miglič, 2002, str. 136).

V glavnem avtorji ne ločujejo med pojmom izobraževanje in usposabljanje, vendar je izobraževanje širši pojem kot usposabljanje, podjetja pa skrbijo za primerno usposobljenost svojih zaposlenih za opravljanje svojega dela s pomočjo obeh. V diplomskem delu sem navajala terminologijo, ki jo uporabljajo posamezni avtorji v svojih delih, in osebe, s katerimi sem opravila intervjuje, v svojih odgovorih. Različni avtorji ju definirajo takole.

Izobraževanje so dejavnosti (Jelenc, 1991, str. 17; Jelenc 1996, str. 7), ki so usmerjene k razvijanju znanja, sposobnosti, navad in moralnih vrednot ter razumevanju vseh področij življenja. Izobraževalni programi so namenjeni predvsem posredovanju znanja, ki ga je mogoče uporabiti v praksi. Po končanem izobraževanju naj bi bili udeleženci zmožni svoja pridobljena znanja uporabiti za učinkovitejše reševanje težav. Izobraževanje je tako (Ferjan, 1999, str. 10) dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovega znanja, spretnosti in navad, ki potekajo v šolah, drugih izobraževalnih ustanovah pa tudi zunaj njih. Vpliva na posameznikov intelektualni razvoj (Miglič, 2002, str. 151), pomaga odkrivati še neznane talente in zmožnosti ter izboljšuje njegovo delovanje in razmišljanje, prav tako pa mu omogoča vključevanje v družbo in delo.

Usposabljanje je (Jelenc, 1991, str. 17; Miglič, 2002, str. 153) sistematično razvijanje znanja, vedenja, sposobnosti in tistih spretnosti, ki jih mora obvladati posameznik, da bi lahko ustrezno opravljal določeno nalogo oziroma konkretno delo. Gre za to (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 112), da s posebnimi postopki poskušamo izboljšati človekove lastnosti, da bi lahko opravljal oziroma bi bolje opravljal svoje delo. Je načrtovana in sistematična sprememba

vedenja (Ferjan, 1999, str. 10), do katere pride na podlagi spremljanja učnih primerov, programov in upoštevanja napotkov.

Izpopolnjevanje je proces dopolnjevanja, spreminjanja in sistematiziranja že pridobljenega znanja, spretnosti, sposobnosti in navad. Izhaja iz nujnosti, da sicer ustrezno usposobljeni posamezniki zaradi nenehnega razvoja posameznih dejavnosti ves čas posodablajo in izpopolnjujejo svoje znanje, pridobivajo nove spretnosti in spreminjajo navade (Miglič, 2002, str. 156).

Vzgoja je celovit in dolgotrajen proces izgradnje in oblikovanja človekove osebnosti, ki poteka vzporedno s procesom izobraževanja, pri čemer se usmerjeno oblikuje osebnost vsakega posameznika ter se ga prilagaja zahtevam družbenega okolja, katerega vrednote in norme naj bi posameznik sprejel (Ferjan, 1999, str. 11).

Kompetence so vse sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, ki jih človek potrebuje za uspešno, učinkovito in v skladu s standardi delovne uspešnosti izpolnjevanje naloge, opravljanje dela, uresničevanje ciljev ali igranje vloge v poslovnem procesu (Gruban, 2003, str. 49).

3 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V PODJETJU

Izzivi znanja in učenja so zlasti v potrebi po povečanju kakovosti znanja, intenzivnosti učenja, povečanju obsega, delitvi znanja, prenovi starega, neustreznega znanja in upravljanju z njim (Gruban, 2003, str. 48). Vse to je mogoče ustvariti le v okolju velikega medsebojnega zaupanja, skupnih vrednot in prepričanj, v okolju, kjer so ljudje prevladujoča strategija. Stalno izobraževanje v podjetju zagotavlja prilagajanje zaposlenih novim zahtevam dela in izzivom iz okolja.

3.1 Cilji in naloge izobraževalne dejavnosti in dejavnosti usposabljanja v organizacijah

Cilji in naloge izobraževalne dejavnosti v podjetju (Jereb, 1998, str. 101) se določajo na osnovi razvojnih potreb in interesov zaposlenih, organizacije in družbe. Cilji so stalno usposabljanje in izpopolnjevanje delavcev skladno s spremembami in z razvojem tehnologije, organizacije dela in družbenoekonomskih odnosov, potem načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje kadrov ter usmerjanje kadrov v nadaljnje izobraževanje, tudi kontinuirano proučevanje in zadovoljevanje potreb organizacije po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju kadrov ter pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih ustreznih profilov, stopenj in smeri izobraževanja. Dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo, učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih oblik in metod izobraževanja, končno vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi ter uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti v organizaciji.

Da se denar, namenjen izobraževanju, učinkovito porabi, je treba določiti pomembne cilje izobraževanja (Welsby, 2003a, str. 19). Da bi to lahko storili, moramo imeti jasno sliko o tem, kakšen je razkorak med aktivnostmi, ki jih zaposleni izvajajo, in aktivnostmi, ki bi jih morali izvajati, če želijo doseči poslovne cilje. Razlika med poslovnim ciljem in ciljem izobraževanja je v tem, da prvi upošteva poslovne razmere podjetja kot celote, drugi pa je osredotočen na ljudi in njihovo vedenje. Cilj izobraževanja mora biti objektivni, natančno določen, merila, s katerimi bo mogoče ugotoviti učinkovitost izobraževanja, pa morajo biti vnaprej opredeljena. Ta merila so lahko izražena številčno, lahko pa spremembe v vedenju izrazimo tudi opisno. Pri postavljanju ciljev moramo biti realni, še posebej, kar zadeva časovno obdobje, v katerem naj bi prišlo do sprememb.

Naloge izobraževalne dejavnosti v podjetju so (Jereb, 1998, str. 102) analiziranje in ugotavljanje potreb po izobraževanju glede na zahtevnost in vrsto dela ter problematiko organiziranosti dela, načrtovanje zadovoljevanja izobraževalnih potreb in usmerjanje zaposlenih v izobraževanje glede na zahteve in možnosti organizacije (finančne, materialne, kadrovske itd.), izdelava programov in učnih načrtov posameznih predmetov ter drugih sestavin programov za razne oblike internega usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih, organiziranje in realizacija potreb po izobraževanju z izborom ustreznih oblik, metod in tehnik izobraževanja in usposabljanja ter nadzorovanje, spremljanje in vrednotenje rezultatov svojega dela.

3.2 Izobraževalna funkcija in funkcija usposabljanja v podjetju

Po Brekiću sodi služba za izobraževanje (Ferjan, 1999, str. 58, 59) v sklop kadrovske službe podjetja in je ena najpomembnejših in najboljšežnejših funkcij v podjetju. Obsega raziskovanje potreb podjetja in delavcev po izobrazbi, ugotavljanje vpliva sprememb v znanosti, tehnologiji in družbi na naravo posameznih del, snovanje poklicnega razvoja posameznikov, sistema permanentnega izobraževanja v podjetju in lastnega modela izobraževanja v podjetju, ugotavljanje potreb po prekvalifikacijah, načrtovanje in programiranje posameznih vrst ter oblik izobraževanja, motiviranje za izobraževanje, organiziranje posameznih oblik izobraževanja, nadzor izvedbe, vrednotenje posameznih faz oziroma akcij, sodelovanje v upravnih organih izobraževalnih ustanov, administrativno-tehnična opravila, ki se nanašajo na izobraževanje in zagotavljanje financ za izobraževanje.

3.3 Organizacija službe za izobraževanje in usposabljanje v podjetju

Izobraževanje lahko podjetja (Ferjan, 1999, str. 61-63) izvajajo sama, uporabljajo pomoč zunanjih institucij, lahko pa ga izvajajo samo zunanje institucije. Elementi, na podlagi katerih se podjetja o tem odločajo, so ekonomika izobraževanja, ohranjanje poslovne skrivnosti, razpoložljivost ustreznih kadrov, ki bi izobraževanje izvedli, razpoložljivost potrebne opreme in drugo. Služba, ki skrbi za organiziranje izobraževanja zaposlenih v podjetju, je lahko organizirana kot šolsko-izobraževalni center, izobraževalni center, izobraževalna služba ali delovna naloga posameznika. Vlaganje podjetij v izobraževanje ima naslednje oblike:

štipendiranje, interne kvalifikacije zaposlenih, šolanje vajencev po dualnem sistemu izobraževanja, pošiljanje zaposlenih v zunanje oblike izobraževanja, podeljevanje nagrad uspešnim učencem in študentom, pripravništvo oziroma uvajanje novozaposlenih, prakse študentov v podjetjih, sponzoriranje raznih srečanj učencev in študentov ...

3.4 Učne metode

Učna metoda je (Ferjan, 1999, str. 79) način obravnavanja učne snovi glede na relacijo udeleženec izobraževanja – učitelj – vsebina izobraževanja – izvor znanja. Glede na ravnanje udeležencev ločimo pasivne metode, kjer učitelj neposredno posreduje informacije, in aktivne metode, pri katerih učenci z lastno aktivnostjo iščejo znanje. Učinki izobraževanja z vidika pomnjenja in doseganja vzgojnih ciljev so neprimerno večji ob uporabi aktivnih učnih metod. Po drugi strani pa nekatere cilje izobraževanja lahko dosežemo zgolj z uporabo pasivnih učnih metod. Glede na obravnavan odnos uporabimo pasivne tipe učnih metod, če je udeležencem izobraževanja učna snov bolj ali manj nepoznana, izvor znanja pa je učitelj, aktivne, če je udeležencem izobraževanja učna snov vsaj nekoliko poznana, in samoizobraževanje, če so udeleženci izobraževanja sposobni sami pridobivati znanje.

3.5 Oblike izobraževanja in usposabljanja

Oblike izobraževanja so temeljni organizacijski okvir izobraževalnega procesa, v katerem za doseg ciljev uporabljamo različne metode. Te so (Ferjan, 1999, str. 79-81) množične ali frontalne, kjer učitelj poučuje hkrati večjo skupino udeležencev izobraževanja, komunikacija pa je navadno enosmerna in poteka od učitelja k učencem. Skupinske so tiste, kjer oblikujemo manjše skupine, ki delajo samostojno, z rezultatom dela pa seznanijo učitelja in ostale skupine, individualne pa predstavljajo samostojno delo posameznikov ob pomoči učitelja. Preden se odločimo, kakšno metodo oziroma obliko izobraževanja bomo izvedli, je treba ugotoviti predznanje udeležencev izobraževanja, prepoznati, katere metode oziroma oblike so zaradi značilnosti učne snovi sploh primerne in ugotoviti ustreznost učnih gradiv in prostorov.

Oblike izobraževanja, ki so posebej primerne za izobraževanje odraslih oziroma za izobraževanje v podjetju, so naslednje (Ferjan, 1999, str. 81-85): programirani pouk, ki je način učenja, kjer učitelja nadomešča program, ki je na voljo učencu. Program učencu omogoča, da se bo učil tiste vsebine, ki so mu predložene, predloži pa se mu npr. učbenik, avdiovizualno gradivo, delovni zvezek, slovar, zbirka vaj ... Pri poučevanju dosežemo uspeh posebej z uporabo aktivnih metod (spretnosti). Inštruktor prikaže učencu predvsem določene spretnosti oziroma veščine, učenec ga opazuje in posnema. Inštruktor opazuje učenca, ga opozarja na napake in pohvali ob dobro opravljeni nalogi. Učenec utrjuje že pridobljena znanja s ponavljanjem. Predavanje je sestanek večjega števila ljudi, kjer predavatelj predava udeležencem o njim doslej še neznanih temah. Vir znanja je predavatelj, gre pa za njegov monolog, tako da so poslušalci pasivni. Pripravništvo je način pridobivanja praktične usposobljenosti, nujne za dejanski začetek poklicne kariere, pomeni prehod iz šole v konkretno podjetje in poteka po programu pripravništva. Ob koncu pripravništva pripravnik

opravlja pripravniški izpit, na podlagi katerega se oceni njegova usposobljenost za samostojno delo v poklicu oziroma stroki. Pri mentorstvu sodeluje mentor kot izkušen svetovalec oziroma vodnik. Mentorstvo vključuje številne oblike: prosti razgovor, razlago, razpravo, metodo študija primerov ... Temelji na pasivnih in aktivnih metodah učenja, lahko pa je formalna oblika izobraževanja kot tudi neformalna. Formalna ali neformalna oblika združevanja ljudi so tudi študijski krožki, njihov namen pa je lažja osvojitvev in utrditev določene učne snovi z medsebojnim sodelovanjem. Zaposleni se združujejo v te krožke z namenom izboljšati kakovost, tehnološke postopke in spodbujati inovativnost. Seminarji so srečanja večjega števila ljudi, da bi si izmenjali izkušnje, znanje in poglede na določeno tematiko iz različnih vidikov. Tečaj pa je prav tako srečanje večjega števila ljudi z namenom, da bi pridobili novo znanje oziroma po daljšem času ponovili učno snov, ki so jo nekoč že spoznali. Gre za pridobivanje znanja iz točno določenega področja (tuj jezik, posebnost stroke ...), ki predstavlja zaokroženo celoto. Pogosto je na koncu preizkus znanja udeležencev.

Poleg tradicionalnih oblik usposabljanja je za pridobivanje znanja pomemben tudi novejši način, ki se imenuje akcijsko učenje (Mencin Zorko, 2004, str. 64, 65). To je skupinski proces, s katerim zbiramo ideje in sprejemamo odločitve pri zahtevnih težavah. Pri akcijskem učenju je v ospredju resnična težava, ki jo je treba spoznati, razčleniti in nato poiskati njeno rešitev. To učenje je primerno za učinkovito ukrepanje v novih okoliščinah, ko gre za sposobnost pridobitve novih pristopov, kadar vodstvo želi doseči kakovostne izboljšave in uvesti konkretne poslovne spremembe in kadar gre za iskanje še drugih možnosti ob dotodanjih rešitvah z združevanjem znanj.

4 PROCES IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA IN PROGRAMI IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA

Programi usposabljanja za posamezna dela v podjetju se določijo v okviru načrtovanega procesa usposabljanja (Treven, 1998, str. 210), ta pa je sestavljen iz naslednjih faz: določitev potreb po usposabljanju, določitev ciljev usposabljanja, oblikovanje načrta programov usposabljanja, zagotovitev izvedbe usposabljanja, izvedba, ocenitev in po potrebi izboljšava ali razširitev usposabljanja.

4.1 Potrebe po izobraževanju in usposabljanju

Potrebe po usposabljanju se lahko predvidevajo na podlagi različnih kazalnikov, kot so (Treven, 1998, str. 211) težave pri izvedbi nalog, nova tehnologija, preoblikovanje vrste dela, novi zakonski predpisi, spremembe v porabnikovih zahtevah, novi proizvodi ali pomanjkanje temeljnih spretnosti zaposlenih delavcev. Na podlagi teh kazalnikov se potrebe po usposabljanju oceni s pomočjo analize organizacije, kjer pridobimo odgovore na vprašanja, kot so, ali usposabljanje ustreza strateškim ciljem podjetja, ali so v podjetju na voljo viri za izvedbo usposabljanja, ali managerji in zaposleni podpirajo dejavnost usposabljanja in ali so potrebe usklajene z organizacijsko kulturo in s poslanstvom podjetja. Program usposabljanja je treba tudi načrtovati in vključiti v pet oziroma desetletne načrte poslovanja organizacije v

prihodnosti. Opraviti je treba analizo zaposlenih v smislu preverjanja, ali so neprimerno izvedene naloge posledica pomanjkljivega znanja, spretnosti ali sposobnosti zaposlenih. S pomočjo te analize se določijo zaposleni, ki bi se morali usposablјati. Proučiti je treba tudi delovne naloge, in sicer vsebine posameznega dela zaposlenih, zahtevanih standardov izvedbe in znanj, spretnosti ter sposobnosti, ki jih morajo imeti zaposleni, da bi svoje delo učinkovito opravili. Najprej se opišejo naloge, ki izhajajo iz določenega delovnega mesta, potem pa posamezniki, ki dobro poznajo to delovno mesto (nadrejeni, predavatelji, zaposleni na tem delovnem mestu) ocenijo, kaj je treba izboljšati.

Proces ocenjevanja potreb po usposabljanju mora pri oblikovanju učnih načrtov dosledno upoštevati povezave s kasnejšimi fazami učnega procesa in z ovrednotenjem usposabljanja (Miglič, 2002, str. 34). To zagotavlja, da je vsebina usposabljanja povezana z vsemi točkami razvoja zaposlenega, kakor tudi z uspešnostjo organizacije. Faza analiziranja potreb zaradi tesne povezanosti z oblikovanjem programov usposabljanja zagotavlja, da v usposabljanje vložena sredstva dosežejo tako posameznikove kot organizacijske cilje. Kakovost podatkov, dobljenih z različnimi metodami in tehnikami ugotavljanja potreb, omogoča učinkovitost programov usposabljanja in tudi same funkcije usposabljanja. Če je podatkov o zahtevah več in so podrobnejši, je lažje oblikovati in izvajati usposabljanje, ki je neposredno usmerjeno v zadovoljevanje organizacijskih potreb, pri tem pa tudi cenovno najugodnejše.

4.2 Načrt programov izobraževanja in usposabljanja in čas izvedbe programov izobraževanja in usposabljanja

Načrt programov usposabljanja se oblikuje tako (Treven, 1998, str. 211), da se vsak program sestavi neodvisno od drugih. Ob potrebah po novem znanju, ki v prejšnjem programu niso vključene, jih je treba dopolniti ali spremeniti. Čas izvedbe posameznih programov je različen in je odvisen predvsem od vsebine, ki je predmet obravnavanja v določenem programu. Na skrajšanje tega časa lahko vpliva uporaba posebnih metod, ki jih omogoča računalniška podpora usposabljanja.

4.3 Lokacija izvajanja programov izobraževanja in usposabljanja

Usposabljanje se lahko izvaja na različnih lokacijah (Treven, 1998, str. 212, 213). Usposabljanje na delovnem mestu zaposlenega, medtem ko ta opravlja svoje delo, uvrščamo med notranje usposabljanje (primerno je za novozaposlene ljudi, ki jih je treba seznaniti z njihovimi delovnimi nalogami, za že zaposlene za izboljšanje njihovih spretnosti, predvsem pri uvedbi nove tehnologije, za zaposlene, ki prevzamejo nove naloge pri napredovanju ali premestitvi na drugo delovno mesto). Usposabljanje lahko poteka tudi v posebnih prostorih, ki so opremljeni za tečaje ali seminarje (zaposleni pridobijo znanje o postopkih in proizvodih podjetja ter se seznanijo z novimi ali s sodobnejšimi metodami za učinkovito prodajo, uresničevanje zahtev porabnikov, s pisarniškim delom ali z novostmi iz drugih področij). Zunanje usposabljanje pa je primerno predvsem za povečanje znanja ali razvijanje spretnosti managerjev, vodij timov ter drugih zaposlenih in se lahko nanaša na področja, kot so projektni

management, oblikovanje strategije podjetja, timsko delo. Usposabljanje vodijo različni strokovnjaki iz podjetja ali njegovega okolja: managerji, vodje timov, mentorji, sodelavci, ki so odgovorni za usmerjanje, svetovanje in nadzor zaposlenih.

4.4 Cilji priprave novih izobraževalnih programov in programov usposabljanja v poklicnem in strokovnem izobraževanju in usposabljanju

Izobraževalni programi naj izhajajo (Medveš, 2002, str. 13-15) iz širših delovnih in poklicnih področij, nastajajo naj na podlagi povezovanja poklicev v skupine tako, da pridobljena izobrazba zagotavlja posamezniku znanje in sposobnosti za hitro prilagajanje razmeram v delovnem procesu, mu omogoča večjo delovno mobilnost oziroma prehodnost (izbiro) med poklici in delovnimi mesti pri zaposlovanju, zlasti pa večjo prilagodljivost pri nadaljnjem pridobivanju izobrazbe in kvalifikacij. Načrtovanje ciljev v programih poklicnega in strokovnega izobraževanja naj bo strukturirano v tri sklope: v informativne cilje, kjer gre za pridobivanje znanja, informacij, programov, teorij, spoznavanje orodja, naprav, delovnih in proizvodnih sistemov ... Potem v formativne cilje, kjer gre za razvijanje sposobnosti za uporabo znanja v konkretnih in novih delovnih položajih, kompetence, razvijanje sposobnosti in spretnosti za kakovostno poklicno delo, za podjetništvo, za sprejemanje odgovornosti ter razvijanje motivacije in sposobnosti za samoizobraževanje in inovativnost ... In končno v socializacijske cilje, kjer gre za razvijanje strokovne oz. poklicne doktrine ter ključnih osebnostnih lastnosti, ki so povezane s kakovostjo dela v nekem poklicu, stroki ...

4.5 Učinki uspešno in učinkovito organizirane dejavnosti izobraževanja in usposabljanja v podjetju

Po Armstrongu se učinki učinkovito organizirane dejavnosti usposabljanja v podjetju kažejo kot (Treven, 1998, str. 208, 209) zmanjšanje stroškov učenja, izboljšanje dela posameznikov, timov in celotnega podjetja z vidika kakovosti, učinkovitosti, hitrosti in produktivnosti, kot izboljšanje operativne fleksibilnosti na podlagi povečanja različnih sposobnosti zaposlenih, pridobivanje visoko usposobljenih posameznikov na podlagi njihove pripravljenosti za učenje in razvoja lastnih prednosti, tudi kot pomoč pri razvoju ustrezne kulture v organizaciji in zagotavljanje storitev porabnikom na višji ravni. Sem spada tudi pridobivanje zaupanja zaposlenih v smoter in cilje organizacije ter pomoč pri upravljanju sprememb na podlagi oskrbovanja zaposlenih z znanjem in s sposobnostmi, ki so potrebne za prilagoditev organizacije novim razmeram.

5 SPREMLJANJE USPEŠNOSTI IN UČINKOVITOSTI IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA

Oceno uspešnosti usposabljanja (Treven, 1998, str. 214) opravimo z namenom, da ugotovimo, ali je bilo usposabljanje glede na vložene stroške in pridobljene koristi uspešno in kakšne izboljšave so pri usposabljanju še mogoče, da bi bilo to stroškovno še ugodneje.

5.1 Načini ocenjevanja zaposlenih po izobraževanju in usposabljanju

Med metodami, ki so pri ocenjevanju odraslih v splošni rabi, zasledimo predvsem (Jakara, Jelenc, 2002, str. 107) pisni izpit in testiranje, pogovore, intervjuje, seminarske naloge, pisanje eseja, ocenjevanje praktičnega izdelka, predstavitve, simulacije, igro vlog, opazovanje na delovnem mestu, preverjanje z zbirno mapo z dokazili o uspešnosti, računalnik kot pripomoček pri preverjanju znanja in spretnosti.

Hamblin je predlagal pet ravni, na katerih lahko poteka ocenjevanje (Treven, 1998, str. 214, 215), in sicer na podlagi odzivov oseb, ki se usposabljujejo, na izvedbo te dejavnosti, ocenjuje se lahko tudi učenje, ki se nanaša na ugotavljanje novega znanja, spretnosti, ki so si jih pridobile osebe pri usposabljanju, ali na spremembe v njihovem vedenju, ocenjujemo lahko vedenje pri delu, ki je povezano z merjenjem stopnje, do katere lahko osebe, ki so se usposabljevale, uporabijo pridobljeno znanje pri svojem delu. Ocenjevanje lahko opravimo na ravni organizacijske enote, to se nanaša na ugotavljanje učinka sprememb v vedenju pri delu oseb, ki so se usposabljevale, in na delovanje enote, v kateri te opravljajo svoje delo. Ocenjujemo lahko tudi končno vrednost, namen tega pa je ugotoviti, kaj je pridobila organizacija kot celota na temelju izvedbe usposabljanja, na primer večjo donosnost, konkurenčno prednost, razvoj, preživetje.

Podobno meni Pam Welsby (Welsby, 2003b, str. 18), da se v prvi fazi (od treh) ugotavljajo prvi odzivi zaposlenih na izobraževanje, njihovi občutki in dokazi o pridobljenem znanju in razvitih sposobnostih in zadovoljstvo udeležencev usposabljanja. Pri tem avtorica poudari, da je ugotavljanje stopnje zadovoljstva udeležencev zelo pomembno, saj praviloma želijo izobraževanje nadaljevati v prihodnje samo tisti zaposleni, ki so ga končali zadovoljni. Če se jim zdi, da je bila to le nepotrebna izguba časa, bodo manj motivirani za nadaljnje izobraževanje in se ga bodo že vnaprej udeležili z odporom. Dokaze o pridobljenem znanju in sposobnostih je poleg vsega tega treba ugotavljati tudi zato, da se novo znanje lahko uvede in uporabi v praksi, saj v nasprotnem primeru vodja ne more vedeti, česa so se njegovi podrejeni naučili. V drugi fazi gre za prenos znanja v prakso in v zvezi s tem za pridobivanje povratnih informacij o tem, kako se to znanje prenaša v vsakodnevno delo zaposlenih. Ugotavljanje rezultatov lahko poteka pisno ali ustno, najboljša pa je kombinacija obojega, saj s pisnimi povratnimi informacijami dobimo osnovni pregled nad rezultati, v osebnem pogovoru pa večina udeležencev izobraževanja ponudi več, drugačne in velikokrat bolj koristne podatke. V končni, tretji fazi se ugotavljajo dolgoročne koristi in rezultati izobraževanja, to je, v kolikšni meri so bili doseženi vnaprej določeni cilji izobraževanja, in sicer z vidika doseganja izobraževalnih ciljev, prav tako pa tudi z vidika doseganja poslovnih ciljev celotnega podjetja.

Eden izmed najbolj sprejetih in najpogosteje uporabljenih pristopov za ocenjevanje uspešnosti programov usposabljanja je Kirkpatrickov model (Harris, Desimone, 1994, str. 355, 356). Temelji na štirih stopnjah, na prvi se ocenjuje odziv udeležencev, ki se preverja takoj po izobraževanju. S pomočjo njihovih informacij lahko izvemo, kakšen se jim je zdel sam program, prostori, v katerih se je usposabljanje odvijalo, predavatelji in vsebina programa. Te

informacije se zbere v obliki vprašalnikov, ki se jih razdeli udeležencem ob koncu programa. Na naslednji stopnji se ocenjuje, koliko znanja je posameznik osvojil, to pa se ugotavlja s pomočjo raznih testov (pisnih in ustnih) takoj po končanem usposabljanju. Na tretji stopnji se vrednoti posameznikovo vedenje na samem delovnem mestu in poteka s strani vodje oziroma nadrejenega, ta oceni ali je prišlo do kakšnih sprememb, oziroma ali se je izboljšalo vedenje udeleženca usposabljanja. Kot sredstvo preverjanja se uporablja posebne obrazce in letne pogovore. Zadnja, četrta stopnja predstavlja povezave med usposabljanjem in poslovnimi rezultati. Uspešnost usposabljanja se presoja na podlagi znižanja stroškov na zaposlenega po končanem usposabljanju, sprememb v načrtovanih in dejanskih dobičkih, zvišanja plač in zmanjšanja napak pri delu, sprememb v obnašanju zaposlenih, manjših bolniških odsotnostih z dela, povečanja proizvodnje. V primeru, da do takih sprememb ni prišlo, je treba izboljšati program usposabljanja.

Naslednja tehnika za ugotavljanje uspešnosti usposabljanja, ki je tudi metodološko najboljša, se imenuje longitudinalna analiza stroškov in koristi s kontrolno skupino (Harris, Desimone, 1994, str. 356). Ta skuša ugotoviti merljive koristi programa usposabljanja skozi obdobje treh, šestih ali dvanajstih mesecev. Primerjajo se koristi usposabljanja nasproti njegovim stroškom, skupino, ki se je usposabljala, pa se prav tako primerja s kontrolno skupino, ki ni imela nikakršnih tečajev. Je pa ta metoda zelo redko v uporabi prav zaradi tega, ker za izvedbo analize potrebujemo ogromno časa.

Poznamo tudi alternativne modele ocenjevanja uspešnosti usposabljanja (Anthony, Perrewe, Kacmar, 1993, str. 358, 359), to so naknadni test, predhodni test/naknadni test analiza in multipla predhodni test/naknadni test analiza. Naknadni test je seveda test po končanem usposabljanju. Je najlažja, vendar tudi najmanj uspešna pot pridobivanja podatkov o uspešnosti usposabljanja. Udeleženci najprej obiskujejo predavanja, na koncu pa pišejo test. S pomočjo metode predhodni test/naknadni test lahko izločimo pomanjkljivost prejšnje metode, to je ugotavljanje znanja že pred procesom usposabljanja. Seveda se testiranje izvaja tudi po usposabljanju. Težava pa je, da lahko predhodni test pokaže tudi napačen podatek o znanju udeležencev, saj je lahko nekaterim tema usposabljanja bolj poznana kot drugim. Multipla predhodni test/naknadni test analiza je nadgradnja obeh prejšnjih analiz. Udeležence usposabljanja se testira večkrat pred in po usposabljanju, tako ta analiza zagotavlja boljši pregled predznanja, boljšo analizo pridobljenega znanja na usposabljanju, pa tudi večjo gotovost, da to novo znanje izhaja iz programa usposabljanja.

Podjetja v splošnem nimajo razvitih posebnih kazalnikov, ki so namenjeni merjenju usposobljenosti zaposlenih (Kaplan, 2000, str. 138-140), vendar lahko cilje glede učinka zaposlenih določamo glede na tri ključne kazalnike uspešnosti zaposlenih, ki so zadovoljstvo zaposlenih, ohranjanje zaposlenih in njihova produktivnost. Z večjo usposobljenostjo se poveča morala zaposlenih in splošno zadovoljstvo z delom, kar vpliva na večjo produktivnost, odzivnost, kakovost in širšo ponudbo storitev, prav tako pa se poveča zadovoljstvo strank, s katerimi je zadovoljen zaposleni v stiku. S pomočjo usposabljanja se dosegata osebna rast zaposlenega in skrb za razvoj njegove kariere, kar vpliva na njegovo pripadnost podjetju. Kot

kazalnik povečane usposobljenosti zaposlenega (prav tako njegove morale, novih inovacij, večje število zadovoljnih strank) lahko uporabimo tudi produktivnost zaposlenih. Tu gre za povezavo rezultata, ki so ga dosegli zaposleni, s številom zaposlenih.

Pri ocenjevanju gre najpogosteje za izražanje mnenja strokovnjaka, ki ocenjuje (Jakara, Jelenc, 2002, str. 15, 16). Strokovnjak lahko mnenje poda na podlagi pridobljenih informacij, primerjav, svojih izkušenj ali dogovora v skupini strokovnjakov, ki ocenjujejo. Pri tem je pomembno, da je to mnenje podano natančno in kaže resnično kandidatovo znanje, kar lahko dosežemo z vnaprejšnjo opredelitvijo elementov, ki so standardi znanja (kaj mora posameznik po končanem izobraževalnem programu znati), merila ocenjevanja, po katerih lahko določimo uspešnost in metode ocenjevanja (pot, po kateri neko preverjanje in ocenjevanje izpeljemo).

K preverjanju in ocenjevanju lahko pritegnemo tudi udeležence izobraževanja (Jakara, Jelenc, 2002, str. 28), kjer je poudarek na samopreverjanju, sodelujejo pa lahko tudi pri opisovanju in ocenjevanju svojih dosežkov (samoocenjevanje). Udeleženci izobraževanja tako sooblikujejo končno oceno svojega znanja, poleg tega pa spremljajo svoje napredovanje, spoznavajo svoja močna in šibka področja ter lahko načrtujejo svoje nadaljnje učenje. Sodelovanje udeležencev izobraževanja pri preverjanju in ocenjevanju povečuje njihovo motivacijo in zaupanje v lastne sposobnosti ter v možnosti za uspeh in tako daje učenju smisel.

5.2 Metode ocenjevanja delovne uspešnosti in učinkovitosti

Poznamo naslednje metode ocenjevanja delovne uspešnosti (Svetlik, 1991, str. 5-9), ki bi jih jaz seveda uporabila v povezavi ugotavljanja delovne uspešnosti in učinkovitosti po izvedenem izobraževanju in usposabljanju. Rangiranje z ekstremov, kjer najuspešnejšega zaposlenega izmed izbranih postavimo na prvo mesto in najmanj uspešnega na zadnje, potem izberemo drugega najboljšega in prav tako drugega najslabšega in tako naprej. Primerjava v parih, kjer člana določene skupine primerjamo z vsakim izmed ostalih glede na različne mere delovne uspešnosti. Pri prisilni porazdelitvi vnaprej določen delež članov skupine, ki jo ocenjujemo, uvrstimo na določeno stopnjo delovne uspešnosti; kateri posamezniki bodo uvrščeni na določeno stopnjo, pa je stvar ocenjevalcev. Grafične skale: posamezne sestavine delovne uspešnosti ocenjujejo ocenjevalci na skalah, ki imajo običajno od 5 do 7 stopenj. Ocenjevanje je preprosto in ne izhaja iz vnaprejšnje primerjave med posamezniki. Opisna ocena (esej) je poročilo o delu in delovnih uspehih ocenjevanega v preteklem obdobju.

Kontrolne liste so sestavljene iz trditev (Svetlik, 1991, str. 8), ki opisujejo način opravljanja dela in delovne rezultate delavca, lahko pa tudi njegove značilnosti. Naloga ocenjevalca je, da označi, ali določena trditev za ocenjevanega delavca velja ali ne. Posameznim trditvam se lahko dodajo še uteži (ponderji), tako da bolj pomembne dimenzije delovnega procesa dobijo še večjo težo v končni oceni delovne uspešnosti. V tem smislu Lipičnik loči dve vrsti označevalnih list (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 110, 111), to so označevalne liste svobodne izbire, kjer vsaka pozitivna trditev, ki označuje želeno vedenje, prinaša kandidatu eno točko, ali kjer imajo posamezne trditve določeno težo oziroma ponderje in označevalne liste prisilne

izbire, ki jih je težje pripraviti kot ponderirane označevalne liste svobodne izbire, postopek priprave pa je sestavljen iz več stopenj. Pri metodi kritičnih dogodkov oziroma sistemu kritičnih točk (po Lipičniku) se pri ocenjevanju delovne uspešnosti osredotočimo na kritične dogodke, ki so se pojavljali pri delu posameznika in najbolj izstopajo, bodisi kot izjemno uspešni bodisi kot izjemno neuspešni (Svetlik, 1991, str. 11; Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 112). Največkrat se uporablja takrat, ko gre za delavce na posebej nevarnih in odgovornih delovnih mestih.

Ciljno vodenje izhaja iz natančnega poznavanja delovnih postopkov, natančnega določanja delovnih nalog in ciljev ter postavitve standardov izvedbe nalog oziroma doseganja ciljev (Svetlik, 1991, str. 12-15). Rezultati, ki naj jih doseže delavec, morajo biti merljivi glede na čas, količino in kakovost. Ciljno vodenje običajno predpostavlja, da vodja in podrejeni skupno postavita cilje in standarde njihovega doseganja, po preteku določenega roka pa ugotavljata rezultate in razpravljata o njihovem (ne)doseganju. Pri vedenjskih skalah izberemo skupino ljudi strokovnjakov, ki dobro poznajo delo, za katero naj bi izdelali vedenjsko skalo; ta skupina navede večje število konkretnih primerov uspešnega, običajnega in neuspešnega opravljanja dela in primere razvrsti v 6 do 9 vedenjskih obrazcev. Druga skupina strokovnjakov nato primere opravljanja dela iz prve faze po svoji presoji razporedi med vedenjske obrazce in za vsakega določi navedene primere opravljanja dela na večstopenjski skali. Tako dobimo po eno skalo za vsak vedenjski obrazec, na njej pa odčitavamo delovno uspešnost za delavca na določenem delovnem mestu. Cilj ocenjevalnega intervjuja pa je, da izvemo, kaj zaposleni mislijo o svoji delovni uspešnosti in kaj so njihovi glavni motivi, da ocenimo delovne dosežke zaposlenih, jih pohvalimo oziroma opozorimo, kaj je treba izboljšati in da načrtujemo delo za naprej.

6 AKTIVNOSTI, POVEZANE Z IZOBRAŽEVANJEM IN USPOSABLJANJEM V PODJETJU

V nadaljevanju navajam aktivnosti, ki se mi zdijo pomembne za dobro delovanje same dejavnosti izobraževanja in usposabljanja v podjetju. To so nagrajevanje zaposlenih za dobro opravljeno delo, skrb za razvoj kariere zaposlenih in vloga vodje pri tem, skrb za povečevanje pripadnosti podjetju, ustrezna komunikacija in motiviranje zaposlenih za izobraževanje in usposabljanje, zaposleni morajo poznati vizijo podjetja, zanimajo me tudi vrednote učečih se podjetij.

6.1 Nagrajevanje zaposlenih

Nagrajevanje zaposlenih s strani delodajalca vpliva na zadovoljstvo kadra in na sposobnost zadržati ključni in za podjetje pomemben kader (Cvetko, 2002, str. 115). Poteka v skladu s poslovnimi cilji, ki jih podjetje želi doseči, in če zaposleni razume težnje podjetja ter se jih trudi uresničevati, je upravičen do večje nagrade. Poznamo denarne ugodnosti (osnovna plača, denarne nagrade, skupinska priznanja za dosežke enote), posebne ugodnosti (zdravstveno in življenjsko zavarovanje, dopust, udeležba pri dobičku), nematerialne ugodnosti, kot so

avtonomija na delovnem mestu, naraščanje avtoritete odločanja, zanimivi izzivi na delovnem mestu, statusni simboli (parkirni prostor, večje pisarne, nazivi), možnost strokovnega izpopolnjevanja in izobraževanja in sodelovanje na znanstvenih simpozijih.

Pritchett in Pound sta ugotovila (Cvetko, 2002, str. 120), da je danes tržišče spremenilo sistem nagrajevanja, saj se nagrajuje po rezultatih, ki doprinesejo k novi vrednosti, tako nov sistem nagrajevanja temelji bolj na vlogah kot na opisu dela, v njem je večja fleksibilnost nagrade za posameznika, prav tako pa so običajne razlike v nagradi. Tako imamo sedaj namesto nagrade po nivoju, vlogi in pričakovanih rezultatih, nagrado po prispevku, kompetencah in učenju, ki dovoljuje osebi dodati novo vrednost.

Z namenom učinkovitega povečevanja znanja zaposlenih poznamo različne programe in oblike nagrad ter priznanj (Zupan, 2001, str. 208), med katerimi so plače zelo pomembne. Vendar zaposlenim ogromno pomenijo in jih spodbujajo v pravem trenutku ter na ustrezen način izrečena pohvala, priznanje oziroma nagrada za dobro opravljeno delo.

6.2 Razvoj kariere zaposlenih in vloga vodje pri razvoju zaposlenih

Za uresničevanje obstoja in rasti podjetja v prihodnosti je treba povečevati zmogljivosti podjetja v obliki razvoja zaposlenih (Cvetko, 2002, str. 90). Človeške zmožnosti so namreč njen ključni konkurenčni element (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 180), te pa se lahko načrtno oblikuje in spreminja s pomočjo oblikovanega sistema karier. Gre za sistem za razvoj in upravljanje kariere (Cvetko, 2002, str. 90), kjer organizacija skrbi za osebni razvoj posameznika in ga hkrati usmerja pri strokovnem razvoju, prav tako pa si zaposleni prizadeva uskladiti želje v zvezi z lastno kariero s potrebami organizacije. Razvoj namreč temelji na treh komponentah (Možina et al., 2000, str. 260, 261), to so strokovni (dosežena strokovna izobrazba), osebni in delovni razvoj (uveljavitev oziroma uspeh posameznika na določenem področju delovanja). Osebni razvoj je med drugim tudi izobraževanje (Welsby, 2003, str. 22), za katerega posameznik meni, da mu bo pomagalo pri nadaljnjem razvoju kariere. Ljudje, ki se zavedajo pomena osebnega razvoja, dosegajo boljše delovne rezultate, večjo motivacijo in bolj pozitiven odnos do dela. Izboljšujejo svoje delovne navade, zvišujejo delovne standarde in so pri delu bolj zanesljivi.

V današnjem času hitrih sprememb so težnje organizacije celo take (Cvetko, 2002, str. 90), da mora zaposleni opraviti več prehodov kariere v svojem delovnem obdobju, biti mora sposoben reševati svoje težave, ustvarjalno razmišljati in pridobivati nove, lastne zamisli. Načrt kariere v obliki natančnega spremljanja in načrtovanja kariere je posamezniku lahko v pomoč pri odločanju o nadaljnjem izobraževanju (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 180). Zaposleni morajo tako prevzeti odgovornost, da ohranjajo in dopolnjujejo ustrezno usposobljenost, saj le tako lahko dodajajo novo vrednost in si s tem povečujejo možnost nadaljnje zaposlitve (Cvetko, 2002, str. 98).

Razvijanje zaposlenih je za managerja v razvojno organizacijski kulturi nujna lastnost (Cvetko, 2002, str. 88), saj se njegovo delo meri in ocenjuje skozi sposobnosti njegovih sodelavcev v spreminjajočem se okolju, prav tako pa prispeva k izboljšanju in obogatitvi rezultatov dela pri obeh. Managerji, ki razvijejo visoko usposobljene sodelavce, ki ne zapuščajo organizacije, saj dobijo velik izziv in so pravočasno pripravljeni na nove izzive v delovnem okolju, so dobri managerji.

6.3 Ohranjanje zaposlenih v organizaciji

Cilj podjetja je zadržati v njem vse tiste zaposlene, za katere v organizaciji obstaja dolgoročen interes in gotovo obstaja interes zadržati vse tiste, v katere vlagajo v smislu izobraževanja in usposabljanja. Načini, s katerimi si podjetja skušajo zagotoviti dolgoročno zaposlitev najboljših sodelavcev (Zupan, 2001, str. 101-103), so spoštovanje vsakega zaposlenega tako, da se spoštuje pomembnost posameznika in njegovo delo, da se spodbuja samoiniciativnost, se izziva njegove zmožnosti in se vsem omogoča enake priložnosti. Treba je tudi spremljati zadovoljstvo zaposlenih, jim zagotoviti boljšo kakovost življenja v smislu toplih obrokov, organizirane rekreativne dejavnosti, počitniških zmogljivosti in podobnega. Pomembno je tudi solastništvo podjetja s strani zaposlenih. Nevarnost, ko podjetje zaposlenim nudi veliko možnosti za njihovo usposabljanje, je, da s tem dviguje njihova pričakovanja, zato morajo v podjetjih povečevanje zmožnosti vedno uskladiti s priložnostmi, da zaposleni te nove zmožnosti lahko čim bolj uporabijo pri delu.

6.4 Vizija, komuniciranje, motiviranje zaposlenih in vrednote učečih se podjetij

Vizija je (Bertoncelj, 1995, str. 24) v kvalitativnem smislu grobo podana slika zelenega stanja podjetja v prihodnosti, ki je zgrajena na oceni sedanjega poslovanja, na prednostih in pomanjkljivostih, predvidevanju okolja in na možnostih, ki jih ponuja. Vizija mora prikazati uresničljive sanje na eni, na drugi strani pa mora spodbuditi zaposlene, da se bodo trudili za njihovo uresničitev. Je končni cilj, h kateremu podjetje teži in je dolgoročna konkurenčna prednost pred tekmeci v vseh dejavnostih (Mayer, 1994, str. 17), ki se kaže v odličnosti kakovostnih izdelkov in storitev, poslovanja, obnašanja in zadovoljstva zaposlenih. V povezavi vizije podjetja z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih je treba poudariti, da morata biti oba natančno opredeljeno v načrtih podjetja, prav tako pa ju je treba tudi spremljati in vrednotiti.

Podjetje sestavljajo ljudje, ki komunicirajo med seboj. Poslovno komuniciranje je dejavnost managerjev in drugih strokovnjakov, ki komunicirajo, da bi informirali sodelavce in druge, pridobili koristne podatke ter vplivali na sodelavce. Je ciljna dejavnost, namenjena doseganju za organizacijo koristnih ciljev (Možina et al., 1995, str. 19). S komuniciranjem izmenjavamo znanje, informacije in izkušnje, prepričujemo ali nadzorujemo ljudi, s katerimi tako ali drugače sodelujemo (Lipičnik, 1997, str. 138). Praviloma je za organizacijo pomemben cilj tudi izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Njegova smisel in namen morata biti seveda ustrezno posredovana.

Motivacija je tista, zaradi katere ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Motivacija za delo jim pomaga, da uresničijo svoje in cilje organizacije, v kateri so zaposleni (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 184). S pojmom motivacija označujemo tudi vse tisto, kar posameznika usmerja k učenju, k obvladovanju določenih učnih vsebin in vse tisto, kar določa intenzivnost in trajanje učenja (Jakara, Jelenc, 2002, str. 45). V podjetjih, ki vlagajo v izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih, se zavedajo pomena novega znanja in njegove uporabe v praksi in ju jemljejo kot naložbo, nosilce tega znanja pa kot nekaj, kar je treba motivirati.

Vrednote učečih se podjetij so (Rojc, 1992, str. 10) zadovoljen in ustvarjalen človek, dobro gospodarjenje, ustvarjanje za porabnika, kakovost dela in življenja, merjena z evropskimi merili, zdravi medsebojni odnosi, nenehna ustvarjalnost in skrb za osebni razvoj ter inovativnost ob pozivu "predlagajmo nekaj koristnega". Takšne vrednote so lahko tudi izhodišče pri pripravi različnih metodoloških "orodij", povezanih z ocenjevanjem posameznikov ter s svetovanjem in z usmerjanjem pri načrtovanju osebnega strokovnega razvoja. Z njihovo pomočjo je mogoče dosegati spreminjanje zavesti, vedenja, motivacije in medosebnih odnosov, usposabljanje sodelavcev za prilagajanje spremembam, za uspešno reagiranje ob novih izzivih.

7 RAZISKAVA O NAČINU IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA V NEKATERIH SLOVENSКИH PODJETJIH

V sedmih slovenskih podjetjih, Krka, Adria Mobil, Revoz, Trimo, Ljubljanske mlekarne, Medex in Kolinska, sem izvedla raziskavo v obliki intervjujev in tako skušala dobiti čim bolj podrobne odgovore na vprašanja, ki so me zanimala v zvezi z vlaganjem teh podjetij v izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih.

7.1 Namen raziskave

Namen raziskave je z intervjuji, ki sem jih izvedla v zgoraj navedenih slovenskih podjetjih, izvedeti, kakšne so značilnosti izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v teh podjetjih, kako je organiziran izobraževalni in proces usposabljanja, ali se izvaja ocenjevanje zaposlenih po izobraževanju in usposabljanju, zanimajo pa me tudi dejavnosti, povezane z izobraževanjem in usposabljanjem v podjetju, to so nagrajevanje zaposlenih, razvoj njihove kariere, ohranjanje ključnih zaposlenih v podjetju, pomembnost poznavanja vizije in ciljev podjetja, kako motivirajo zaposlene za vlaganje v svojo usposobljenost in kako med drugim posredujejo tudi pomen izobraževanja in usposabljanja.

7.2 Metodologija

Glede na preštudirano literaturo, me je zanimalo, kako izobražujejo in usposabljujejo zaposlene v slovenskih podjetjih. Izbrala sem tista, ki imajo svoje izobraževalno središče oziroma se aktivno ukvarjajo z izobraževanjem in usposabljanjem svojih zaposlenih (to sem jih pred izvedbo intervjujev vprašala po telefonu). Klicala sem v 16 bolj znanih slovenskih podjetij, od

katerih jih je 7 odgovorilo, da se ne ukvarjajo dovolj z izobraževalno dejavnostjo oziroma usposabljanjem v podjetju, da nimajo časa, ali pa jih preprosto ne zanima (Pivovarna Union, Semenarna Ljubljana, Žito, Mobitel, Mercator, Lek in Telekom). Zaradi tega sem se osredotočila na skupno značilnost večine podjetij, ki so pristala na sodelovanje, to je proizvodna dejavnost, sicer pa sta bili tudi Abanka in Zavarovalnica Tilia pripravljeni na izvedbo intervjujev. Tako sem intervjuje opravila s podjetji Krka, Adria Mobil, Revoz, Trimo, Ljubljanske mlekarne, Kolinska in Medex.

Sestavila sem vprašalnik (glej prilogo 1), in sicer s pomočjo ugotovitev iz teorije. Predstavniki podjetij, ki so odgovarjali na vprašanja, so bili vodje izobraževalnih centrov, zaposleni v kadrovskih službah oziroma tisti, ki so povezani z izobraževalno dejavnostjo in usposabljanjem v podjetju.

Kot sredstvo analize sem uporabila intervju, in sicer vnaprej pripravljeni intervju. Njegova značilnost je, da so vprašani vnaprej naključno izbrani, v stik z njimi pa sem prišla po telefonu. Intervjuje sem izvajala na njihovih delovnih mestih (Kotler, 1998, str. 138, 139). Za raziskavo v obliki intervjuja sem se odločila, ker sem tako lahko dobila bolj osebne in podrobne odgovore na vsa vprašanja, ki so me zanimala v zvezi z vlaganjem v usposabljanje in izobraževanje zaposlenih v podjetju, pa tudi v zvezi s pojmi, ki spremljajo to temo. Te sem naštel pod točko 6.

7.3 Predstavitev podjetij

Kot sem že omenila sem intervjuje opravila v sedmih slovenskih podjetjih. Podjetje Krka iz Novega mesta je eno vodilnih generičnih farmacevtskih podjetij v srednji in vzhodni Evropi, usmerjeno pa je v proizvodnjo in prodajo kakovostnih, varnih, učinkovitih ter cenovno sprejemljivih generičnih izdelkov (Krka, 2004). Prav tako je novomeška Adria Mobil izvozno usmerjena gospodarska družba, katere osnovna poslovna dejavnost je prodaja in proizvodnja počitniških prikolic in avtomobolov (Adria Mobil, 2004a). Tretje podjetje iz Novega mesta pa je Revoz, ki je edini proizvajalec avtomobilov v Sloveniji (Revoz, 2004). Trebanjski Trimo ima namen postati vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb (Trimo, 2004). Vsa ostala podjetja so iz Ljubljane, to so Ljubljanske mlekarne, ki se ukvarjajo s preskrbo mleka in njegovo predelavo v različne mlečne izdelke, proizvajajo in prodajajo pa tudi nemlečni program (Ljubljanske mlekarne, 2004), Kolinska, katere pomembnejše dejavnosti so proizvodnja kakava, čokolade, sladkornih izdelkov, predelava čaja in kave, proizvodnja različnih začimb, dišav itd. (Kolinska, 2004) in Medex, ki svoje kupce zadovoljuje predvsem z razvojem vrhunskih prehrabnih dopolnil in kozmetičnih izdelkov na osnovi čebeljih pridelkov (Medex, 2004).

Tabela 1: Osnovne značilnosti podjetij

	Število zaposlenih, 2003	Delež zaposlenih na uspos. in izobr. v %, 2003	Denar za uspos. in izobr., 2003	Pravilnik o razvoju kadrov	Načrt izobr. in uspos.	Organizacija službe za izobr. in uspos.
KRKA	3.970	88	2,77% ⁷	NE ¹	DA ²	IC, 8 ljudi ⁶
ADRIA MOBIL	708	80	20.716.262 SIT	DA	DA	2 osebi
REVOZ	2.200	78	določen znesek	NE ³	DA	IC, 5 ljudi ⁶
TRIMO	480	100	100.000 SIT /zaposlenega	DA ⁴	DA	2 osebi
LJUBLJANSKE MLEKARNE	988	70	40 mio SIT	NE	DA	1 oseba
MEDEX	81	75	3-5% ⁷	NE ⁵	DA	kadr.f. po del.mestih ⁸
KOLINSKA	580	73	0,94% ⁷	NE	DA	1 oseba (3/4 del. časa)

Legenda:

¹ Področje razvoja kadrov ureja standardni operativni postopek.

² Finančni načrt izobraževanja.

³ Imajo pravila oziroma navodila: pravila za vodenje mladih strokovnjakov (z višjo in visoko izobrazbo), njihova karierna pot v podjetju je bolj natančno spremljana, bolj podrobno so ovrednoteni njihovi potenciali. Poseben status v podjetju imajo tudi kadri z individualno pogodbo, za njih so določena posebna pravila za usposabljanje in napredovanje. Bolj podrobno so v tem smislu opredeljeni tudi tako imenovani občutljivi poklici, ki so pomembni v proizvodnji, za vstop v to kategorijo morajo zaposleni izpolnjevati določena pravila.

⁴ Pravilnik o napredovanju kadrov, ki omogoča napredovanje bolj uspešnih kadrov. Ti imajo možnost do višjega izobraževanja in nadaljnjo gradnjo kariere.

⁵ V ta namen imajo oblikovana določena poročila, ki jih narekuje tudi ISO standard (npr. poročilo o tem, kdo gre na usposabljanje ...).

⁶ IC je izobraževalni center.

⁷ V stroških dela.

⁸ Kadrovsko funkcijo in v okviru tega izobraževalno dejavnost ter dejavnost usposabljanja izvajajo določeni zaposleni na določenih delovnih mestih in poleg tega opravljajo še svojo osnovno dejavnost.

Vir: Lastni vir, 2004

7.4 Ugotovitve iz pogovorov

V nadaljevanju navajam, kaj so mi posamezni predstavniki podjetij povedali o dejavnosti izobraževanja in usposabljanja v podjetjih, v katerih so zaposleni.

7.4.1 Podjetje Krka

V pogovoru z Alenko Pučko (Pučko, 2004) iz Krke sem izvedela, da izobraževanje in usposabljanje potrebujejo prav na vseh možnih področjih. Od oblik vlaganja v izobraževanje in usposabljanje najbolj uporabljajo štipendiranje, podeljevanje nagrad, na primer Krkine nagrade, ki so namenjene dijakom dolenjskih srednjih šol in študentom dodiplomskega in podiplomskega študija, ki se prijavijo na vsakoletni razpis (Krka, 2004b) in usposabljanje na delovnem mestu (poznavanje dobrih proizvodnih praks). Zaposleni imajo najraje razne delavnice, saj se tu združujeta teoretični in praktični del usposabljanja in je poudarek na izkustvenemu pridobivanju novih znanj. Velik delež izobraževanj in usposabljanj poteka tudi s pomočjo predavanj in tečajev, in to v lastnem izobraževalnem centru, drugje po Sloveniji in tudi v tujini. Zaposleni se tudi samoizobražujejo. Moja sogovornica je sklenila to vprašanje s trditvijo, da je najbolj pomemben prenos znanja, od zaposlenih na višjih delovnih mestih na svoje podrejene, saj se na tak način ustvarjajo pogoji za učeče se podjetje.

Potrebe po novih znanjih se ugotavljajo na podlagi poslovnih načrtov podjetja, primer dolgoročnega poslovnega načrta je štipendiranje in financiranje študija zaposlenih. Sicer pa je filozofija na tem področju taka, da se izobražuje in usposablja tam, kjer zagotavljajo uspešno delovanje podjetja, in na področjih, ki jih zahtevajo zakonski predpisi in interni predpisi podjetja (na primer varstvo pri delu).

Uspešnost in učinkovitost samega izobraževanja in usposabljanja se oceni s pomočjo ankete, ki se je ne uporablja prav za vsak seminar, pač pa le za bolj obsežne, na primer celodnevne, elementi ocenjevanja pa so sam predavatelj, metode predavanja, ki so bile uporabljene, oceni se tudi vsebino predavanja, uporabljeno literaturo, prostore, v katerih se je izobraževanje oziroma usposabljanje odvijalo itd. Nekega posebnega obrazca za ocenjevanje zaposlenih po izobraževanju in usposabljanju ne uporabljajo. V primeru izobraževanja in usposabljanja zaposlenega v tujini z njim opravijo razgovor in presodijo smiselnost njegovega izobraževanja oziroma usposabljanja, sicer pa so prepričani, da je uspešnost podjetja najboljši pokazatelj, da so ljudje dobro usposobljeni za opravljanje svojega dela. Na tem mestu bi izpostavila Zakon o nacionalnih poklicnih kvalifikacijah (Novak, Oberstar Falkner, 2004, str. 4, 5), ki ga je pripravilo Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve RS v sodelovanju s socialnimi partnerji, ki omogoča preverjanje in potrjevanje znanja, spretnosti in kompetenc za zaposlene pred nacionalno komisijo, od šolskega sistema preverjanja pa se razlikuje po tem, da poteka neposredno na delovnem mestu kandidata. Krkin izobraževalni center se je pri Ministrstvu registriral kot izvajalec treh nacionalnih poklicnih kvalifikacij na IV. stopnji zahtevnosti del. V Krki so podali pobudo za pripravo poklicnih standardov in se sistematično lotili izdelave katalogov standardov strokovnih znanj in spretnosti, ki jih je sprejel Strokovni svet RS za

poklicno in strokovno izobraževanje. Novost sistema je priprava portfolije, to je zbirne mape dokazil o kandidatovi strokovni usposobljenosti za poklicno usposobljenost. Na njeni osnovi so člani nacionalne komisije preverili in potrdili znanje, veščine, spretnosti in kompetence kandidatov. Prednost tega novega sistema je večja učinkovitost v krajšem času in nižja vložena sredstva za pridobitev znanja. Za kandidata pridobitev certifikata pomeni hitrejše napredovanje na boljše plačano delovno mesto, večjo zaposljivost v podjetju in izven njega ter večjo motivacijo za delo.

V poslovno vizijo je izobraževanje in usposabljanje zaposlenih vključeno, saj so v Krki prepričani, da so nosilci podjetja usposobljeni zaposleni, ki pa prav tako poznajo vizijo podjetja, saj je stalno posredovana v organizacijski poslovni kulturi, aktivno se na tem področju dela že tri leta, in sicer v sklopu organizacijske kulture. Velik poudarek namenjajo tudi komunikaciji v podjetju, kjer tudi ogromno izobražujejo in usposabljujejo, saj je 10% udeležb v strukturi vseh udeležb izobraževanja in usposabljanja namenjeno komuniciranju. Motivacija za izobraževanje in usposabljanje je v podjetju zelo visoka, to so pokazali tudi rezultati merjenja. Ugotovljeno je bilo, da je tovrstna motivacija nad slovenskim povprečjem. Še bolj pa skušajo zaposlene pritegniti k izobraževanju in usposabljanju s poročanjem o koristnosti znanja v biltenu, časopisu (Utrip), na intranetu, s pomočjo katalogov programov usposabljanj opozarjajo na področja, na katerih se bo usposabljalno, v veliko pomoč so tudi sami zaposleni, ki izmenjujejo podatke o kakovosti predavanj, ki so se jih udeležili v preteklosti.

Za uspešno in učinkovito opravljeno delo so zaposleni nagrajeni v obliki materialnih in nematerialnih stimulacij, določen dodatek pri plači na primer dobijo zaposleni, ki so pokazali boljše rezultate dela v preteklem mesecu. V podjetju so aprila 2003 uvedli tudi sistem množične inventivne dejavnosti, ki spodbuja dajanje predlogov in idej za razne izboljšave v podjetju. Pod sloganom "z idejo do nagrade" na ta način dosejajo povečano ustvarjalnost zaposlenih, pa tudi zadovoljstvo zaposlenih, saj je množična inventivna dejavnost sestavni del nagrajevanja delovne uspešnosti (Oberstar Falkner, 2004, str. 4).

Sistem razvoja kariere zaposlenih je izdelan za kadre na ključnih položajih v podjetju in se ga spremlja na podlagi individualnih razvojnih načrtov, te pa se izdelata s pomočjo intervjujev s temi zaposlenimi. Vodja oddelka ima pomembno vlogo pri razvoju svojih podrejenih. Svoje ljudi mora poznati in jim dajati naloge, kjer lahko uporabijo največ svojih talentov (Benčina Crnić, Oberstar Falkner, 2004, str. 24). V ta namen se tudi vodje usposabljujejo na področju mehkih znanj, kot so komuniciranje, vodenje, nadzorovanje, ocenjevanje, motiviranje, dajanje pohval in kritik, spoznavanje različnih slogov vodenja, kako si vodja zagotovi potrebno avtoriteto, reševanje konfliktov, delo s težavnimi ljudmi, poznavanje in razumevanje samega sebe ter vplivanje na druge ... Sistem usposabljanja vodij poteka v Krki že dve leti.

Pripadnost zaposlenih podjetju se krepi s pomočjo organiziranja raznih kulturnih dogodkov, ki prav tako spadajo v okvir dela izobraževalnega centra. Leta 1971 je bilo ustanovljeno Kulturno-umetniško društvo Krka, ki deluje na področjih likovne umetnosti, gledališča, vsako

leto je v maju organiziran knjižni sejem, Pevski zbor Krka pa je nastopal na številnih koncertih doma in v tujini. Ljudi povezujejo tudi druženja v obliki novoletnih srečanj, piknikov in organiziranih izletov. Prav tako se zaposleni združujejo v društva, svojega imajo na primer farmacevti, krvodajalci itd. Privrženost zaposlenih organizaciji in ciljem organizacije dosegajo predvsem tako, da zaposleni jasno vedo, kaj so njihovi cilji, ključne in manj ključne naloge, odgovornosti in pooblastila, dobivajo povratne informacije od nadrejenih, kako dobro delajo, imajo občutek, da so vključeni, za podjetje pomembni ter imajo možnost vplivanja (Krka, 2004a).

7.4.2 Podjetje Adria Mobil

V pogovoru z Bernardo Bevc (Bevc, 2004) sem izvedela, da je pravilnik o razvoju kadrov povezan s strateškim planom podjetja. Ureja področje razvoja oziroma osebnega napredovanja zaposlenega, njegov namen pa je zagotovitev sistematičnosti pri pripravi in izvajanju razvoja oziroma napredovanja zaposlenih. Izdelan je tudi operativni kadrovski plan, ki se uporablja ob vsakih spremembah na področju odobritve nastopa na določenem delovnem mestu v podjetju. Vzroki za spremembe pa so povečana proizvodnja, spremembe organizacije, absentizem, fluktuacija, naravni odliv, nadomeščanje porodniškega dopusta. Zadnja tri leta vsako leto opravijo osebni razgovor z zaposlenimi, v katerem ti izrazijo svoje želje glede izobraževanja in usposabljanja na podlagi pomanjkljivosti, ki so jih odkrili v svoji usposobljenosti za opravljanje dela, v preteklem letu. Povedo tudi, kje v podjetju se vidijo v naslednjih petih letih, ali je to na istem delovnem mestu ali ne, ali želijo napredovati horizontalno ali vertikalno. Po končanem razgovoru predpostavljeni pripravi kratek povzetek razgovora, pa tudi poročilo o možnosti napredovanja. Ko se pojavijo potrebe na določenem delovnem mestu, najprej preverijo, ali je kakšen primeren kandidat za to delovno mesto med temi, ki želijo napredovati, če ga ni, se šele iščejo zunanji viri.

V podjetju imajo izdelan tudi načrt izobraževanja, ki zagotavlja sistematičen pristop k izobraževanju in usposabljanju zaposlenih. Narejen je za eno koledarsko leto. Vzporedno s tem pa je izdelan tudi načrt za eno sezono, ki traja od junija tekočega leta do junija naslednjega leta, saj je vrh sezone v obdobju od januarja do marca, v tem času največ proizvedejo pa tudi največ prodajo. Izobraževanje in usposabljanje obsega usposabljanje z delom, ki zagotavlja hitrejše, samostojno in varno opravljanje dela ter funkcionalno izobraževanje, ki pomeni utrjevanje in pridobivanje splošnih in specifičnih znanj za posamezna dela. Načrt izobraževanja sestoji iz naslednjih aktivnosti: ugotavljanje potreb po usposabljanju, zbiranje potreb s strani kadrovske-spolšne službe, izdelava načrta, ki ga je treba seveda odobriti (glavni direktor), nadalje se potrjeni program usposabljanja izroči vsem odgovornim delavcem sektorjev in služb. Potrdila o usposabljanju se trajno shranijo, vprašalnike, s katerimi tudi nadzirajo kakovost izobraževanja in usposabljanja, pa obdržijo še dve leti po izvajanju anket. V načrtu so opredeljene notranje in zunanje oblike izobraževanja in usposabljanja, prve se izdelajo na podlagi poslovnega načrta, druge pa niso tako natančno določene, saj ne vedo točno, kdaj bodo določene izobraževalne institucije izvajale ta izobraževanja in usposabljanja in tako navedejo le področja, na katerih se bo izobraževalo in

usposabljaljo. To so predvsem tista, za katera so zaposleni izrazili, da so premalo usposobljeni, in to v anketi o zadovoljstvu, ki se jo izvaja enkrat letno na začetku leta. Uspešnost in učinkovitost izobraževanja in usposabljanja se presoja naslednje leto ob novi anketi o zadovoljstvu.

Področja, na katerih izobražujejo in usposabljaljo, so prilagojena zaposlenim in njihovim delovnim mestom. To bi bilo veliko lažje s pomočjo učnega centra, kar pa zahteva kar precejšnjo naložbo. Težava bi bila veliki meri rešena s pomočjo organizacije Phare, ki bi sofinancirala izobraževanje in usposabljanje, vendar mora učni center predhodno že dve leti obstajati. V septembru bodo izvedli usposabljanje za vse zaposlene v proizvodnji, saj se čez približno leto in pol selijo v novo tovarno na drugi lokaciji in bo prišlo do določenih sprememb v tehnologiji in načinih dela. V maju se bodo lotili teme poslovnih pogajanj, kjer bodo v podjetje povabili zunanjega izvajalca. Sicer potekajo stalna zunanja in notranja izobraževanja in usposabljanja za vrhovni management s področij upravljanja, vodenja in tehnik reševanja težav. Poleg njih se bo tudi srednji management v kratkem izobraževal in usposabljal na področju oblikovanja strategij, ki bodo potekale na podlagi metode brainstorming, pri izvajanju pa bo pomagala zunanja svetovalka. Zaposleni poslušajo tudi predavanja iz varstva pri delu (najbolj proizvodni delavci), okoljskega standarda in skrbi za okolje. Kdor hoče, se lahko izobražuje in usposablja na področju tujih jezikov, vsekakor pa mora biti to povezano s potrebami delovnega mesta, ki ga opravlja. Na koncu tečaja mora seveda uspešno opraviti izpit. Ob delu trenutno študira okoli 25 ljudi, imajo pa tudi 20 štipendistov.

Izobraževanje in usposabljanje je organizirano v okviru kadrovske-spološne službe, trenutno pa se z izobraževanjem in usposabljanjem ukvarjata dve zaposleni. Ena opravlja predvsem administrativni del in razne analize, moja sogovornica pa izbira izvajalce za določena izobraževanja in usposabljanja, pripravlja ankete o zadovoljstvu zaposlenih, preverja učinkovitost in uspešnost izobraževanj in usposabljanj.

Izmed oblik vlaganja v izobraževanje in usposabljanje uporabljajo predvsem štipendiranje, pripravništvo in interne kvalifikacije. Nekaj programiranega pouka že uporabljajo, načrtujejo pa oblikovanje učnega centra, v katerem bo literatura v obliki kaset in knjig, zaposleni pa si jih bodo lahko izposodili, proučili in lahko tudi predstavili določenemu krogu zaposlenih. Sicer pa se bodo učinki te metode preverjali na podlagi sprememb na delovnem mestu. Poučevanje se uporablja, ko z delom seznanjajo pripravnike, ali če kdo dobi novo delovno mesto oziroma pride do interne prekvalifikacije. Predavanja se uporabljajo v čim manjši meri, saj je tu najmanj možnosti sodelovanja zaposlenih, se pa temu ni mogoče izogniti, kadar se predstavlja nekaj čisto novega. Kljub temu, da pripravništvo ni več zakonsko obvezno, še vedno vztrajajo pri njem, saj menijo, da bo tako novi zaposleni lažje začel opravljati svoje delo samostojno, mentor pa ga tudi lažje uvede med ljudi. Izvajajo se številni zunanji in notranji seminarji, v obliki tečajev pa potekajo varstvo pri delu, prva pomoč, tuji jeziki ...

Potrebe po novih znanjih se ugotavljajo na podlagi analize poslovnega načrta, izhajajo tudi iz zahtev posameznega delovnega mesta, analize iz okolja, novosti, ki jih je treba uvesti v podjetje in osebnih razgovorov.

Po končanem izobraževanju in usposabljanju zaposleni izpolni anketni vprašalnik, oceni vsebino predavanja, samo predavanje in razpravo pa tudi pisno gradivo. Po novem navedejo tudi, komu bodo to novo znanje prenesli. Anketo reši tudi sam predavatelj, ki oceni, koliko je bila skupina pripravljena sodelovati, nastopati in se samoiniciativno vključevati v pogovor. Ali so zaposleni, ki so se izobraževali in usposabljali, pripravljene na spremembe, motivirani za njih, pa tudi navdušeni za dodatna usposabljanja in izobraževanja. Poda tudi predloge za izboljšanje aktivnosti udeležencev. Organizator izobraževanja in usposabljanja pa oceni delo predavatelja in presodi, ali ga bodo še povabili k sodelovanju. Preverjanje znanja ob koncu izobraževanja in usposabljanja v obliki testov se ne uporablja vedno, to je odvisno od predavatelja in od obravnavane teme. Nova znanja, pridobljena na področju uporabe računalnika, praviloma zahtevajo praktični test. Za ugotavljanje učinkovitosti in uspešnosti programa izobraževanja in usposabljanja se uporablja poseben obrazec – evalvacijo, ki se jo izvaja po treh oziroma šestih mesecih po izobraževanju oziroma usposabljanju, odvisno od vrste izobraževanja oziroma usposabljanja, iz samega dela zaposlenega (kakovost in količina opravljenega dela, uporaba novih pripomočkov, uporaba novih tehnik, pristopov ...) in poročil pa je razvidno, koliko se je zaposleni naučil. Prav tako ocenjujejo, ali so kakšne spremembe pri odnosu z ostalimi zaposlenimi in ali ima na primer zaposleni manj težav pri vodenju sestankov. Kot metode ocenjevanja delovne uspešnosti in učinkovitosti uporabljajo osebne razgovore, nagrajevanje pri plači v obliki osebne ocene, ciljno vodenje, ocene vedenja in ocenjevalne intervjuje.

Poslovna vizija podjetja je znana tudi zaposlenim, saj jo sporočajo na krožkih kakovosti, na oglasnih deskah, v internem glasilu, dvakrat letno se pripravi tudi zbor delavcev, na katerem direktorica posreduje prihodnje načrte in strategijo podjetja. Tako se zagotavlja tudi dobra komunikacija z zaposlenimi. Na določene teme opozarjajo tudi s pomočjo zloženek in brošur, ki jih razdelijo zaposlenim, pred kratkim so tako poskrbeli za osveščenost zaposlenih na področju skrbi za okolje. Ena izmed oblik komuniciranja je tudi že prej omenjeni osebni razgovor, njegov cilj pa je vzpostavitev dialoga in komunikacije med vodjo in zaposlenim. Služi tudi za usmerjanje kariere posameznika v smeri njegovih potreb in želja, z njegovo pomočjo pa se prav tako krepi občutek pripadnosti podjetju. Večinoma se zaposleni zavedajo, da je izobraževanje in usposabljanje pomembno, saj je močno vpeto v kulturo organizacije. Kadar ga organizirajo, je obvezno za vse zaposlene, ki jim je namenjeno, motivirajo pa predvsem z idejo, da bolj se bodo zaposleni izobraževali in usposabljali, večjo možnost imajo tudi za napredovanje, upravičeni pa so tudi do boljše osebne ocene. Ta je del plače, določi pa jo vodja, na podlagi kakovosti opravljenega dela, ki izhaja iz tega, koliko se je zaposleni izobraževal in usposabljal in koliko je novega znanja prenesel v prakso.

Kot nagrada za uspešnost in učinkovitost na delovnem mestu se uporablja osebna stimulacija pri plači, nagrajuje se inovativno dejavnost zaposlenega, sodelovanje pri različnih projektih,

plačane šolnine s strani podjetja, plačilo izobraževanj in usposabljanj, dodatno pokojninsko zavarovanje (2. steber), študijski dopust, službeni avto, novi izzivi na delovnem mestu in vključevanje v razne projekte.

Za razvoj kariere zaposlenega se uporablja ciljno usposabljanje, določenega sistema pa nimajo z namenom ohranjanja motivacije za napredovanje pri vseh zaposlenih. Napredovanje zaposlenega lahko jemljemo tudi kot nagrado za izobraževanje in usposabljanje, seveda v primeru, da zaposleni to znanje na delovnem mestu tudi dokaže. Vodja ima glavno vlogo pri razvoju zaposlenega. Sodeluje s kadrovsko službo in oceni posameznika na delovnem mestu.

V Adrii Mobil usposobljen kader zadržijo tako, da jim najdejo primerno delovno mesto, jim nudijo nove izzive, omogočajo primerno plačilo, še več možnosti za izobraževanje in usposabljanje in sodelovanje pri raznih projektih.

7.4.3 Podjetje Revoz

V pogovoru z Marto Pureber (Pureber, 2004) sem izvedela, da v Revozu celotna izobraževalna dejavnost in dejavnost usposabljanja temelji na načrtih izobraževanja, ki so oblikovani za tri leta vnaprej, letni načrti so izdelani bolj podrobno, imajo pa tudi operativne načrte, imenovane N+1, narejene za tekoči in naslednji mesec.

Dejavnost izobraževanja in usposabljanja je razdeljena na naslednja področja:

- Področje managementa, ki se izvaja za vso vodilno strukturo, od prve ravni vodenja (vodje operativnih enot) do vrhovnega managementa.
- Področje strokovnosti osebja, kjer so programi vezani na izboljšanje strokovnosti, usposablja in izobražuje pa se na področjih komunikacije, stresa, retorike, financ, nabave.
- Tehnično izobraževanje: spoznavanje tehnik, opreme itd. v proizvodnji.
- Računalništvo: usposabljanje poteka za programe, ki so standardni v Revozu oziroma v Renaultu.
- Področje kakovosti: gre za vse programe, ki zagotavljajo kakovost oziroma omogočajo spremljanje kakovosti.
- Tuji jeziki: sploh francoščina.
- Proizvodni delavci: usposabljanje na delovnem mestu za osvajanje veščin, ki jih potrebujejo za opravljanje delovnih operacij.
- Študij ob delu.

Služba za izobraževanje in usposabljanje je v Revozu organizirana kot izobraževalni center, spada pa pod direkcijo človeških virov. V njem je pet zaposlenih, to so vodja službe za izobraževanje, svetovalec za izobraževanje, oseba, ki je odgovorna za informacijske sisteme in računalništvo, oseba, ki je odgovorna za knjižnico, medioteko in jezike ter referent za izobraževanje. Poslanstvo zaposlenih v izobraževalnem centru je svetovati vodstvu na področju izobraževanja, s pomočjo izobraževanja prispevati k izvedbi strategije in politike

podjetja ter nuditi izobraževanje, ki bo zagotavljajo podjetju, da bo vsak zaposleni usposobljen za izvajanje svojih nalog in za učinkovito doseganje ciljev podjetja.

Izmed oblik izobraževanja in usposabljanja, ki so posebej primerne za izobraževanje in usposabljanje odraslih, največ uporabljajo delavnice, saj dajejo prednost aktivni vlogi udeleženca izobraževanja in usposabljanja in praktičnemu delu izobraževanja in usposabljanja. V ta namen uporabljajo tudi mentorstvo. Seminarje organizirajo le, če je potreba za to. Tečaje organizirajo za proizvodne delavce (na primer za viličariste).

Potrebe po novih znanjih ugotavljajo s pomočjo letnih osebnih razgovorov, določa jih usmeritvena politika podjetja in Renaulta, narekujejo jih spremembe proizvodnje oziroma proizvoda ter razvojna pot posameznika. Osnova za načrt je katalog programov, ki je opredeljen glede na število ur posameznega programa, cilje programa in komu je program namenjen.

Uspešnost in učinkovitost izobraževanja in usposabljanja se ugotavlja s pomočjo ocenjevalnih listov, kjer udeleženci izobraževanja in usposabljanja podajo svoja mnenja o tem, ali je izobraževanje oziroma usposabljanje izpolnilo njihova pričakovanja in v kakšni meri, kako uporabno se jim zdi pridobljeno znanje, vsebina izobraževanja oziroma usposabljanja, predavatelj itd. Teste pišejo iz francoskega jezika in računalništva (Evropski izpit). Vse se izvaja takoj po izobraževanju in usposabljanju, sicer pa je treba opozoriti, da se preverjanje izvaja samo za izobraževanja in usposabljanja, ki trajajo dalj časa. Analize lahko pripravijo tudi vodje, ki povejo ali je njihov podrejeni kaj napredoval po obiskovanju programa izobraževanja oziroma usposabljanja, mnenje o izboljšanju svojih spretnosti na delovnem mestu lahko poda tudi sam zaposleni.

Vizija podjetja je usposobljena delovna sila, ki je ključnega pomena za uspešnost podjetja. Komunikacijski kanali omogočajo aktivno opravljanje vloge zaposlenega, ustvarjalno razmišljanje, ki doprinese k razvoju podjetja. Mediji, ki jih uporabljajo v podjetju, so internet, intranet (mreža Renault), oglasne deske, panoji, zloženke, pomembno vlogo pri komuniciranju imajo vodje, uporabljajo tudi tako imenovane ekrane, ki so nameščeni na mestih v podjetju, kjer se zbira največ ljudi (na primer jedilnica), predvajajo pa najpomembnejše in najbolj sveže podatke. Kar zadeva motiviranje zaposlenih, za Revoz velja posebnost, da je motivacija za izobraževanje in usposabljanje posledica dolgoletnega izobraževanja in usposabljanja v podjetju, saj večkrat prihaja do proizvodnje novih izdelkov, za kar potrebujejo nove stroje, materiale, načine dela itd., usposabljanje in izobraževanje pa tako postaneta nujnost, saj so zaposleni samo tako lahko kos novim zahtevam dela. Zaposlene za izobraževanje in usposabljanje motivira tudi dejstvo, da imajo v podjetju lastno izobraževalno središče s prostori, določenimi za to dejavnost, in se jim tako ni treba voziti drugam (v samem podjetju opravijo 80% izobraževanj in usposabljanj). Izobraževanje in usposabljanje je poleg tega vsebinsko prilagojeno določenim populacijam in ima uporabno vrednost, saj nudi možnost za razvoj zaposlenega (predvsem za tiste, ki so na višjih

hierarhičnih lestvicah v podjetju), zaposleni v proizvodnji pa pridobivajo boljše možnosti zaposlovanja.

Na vsa naslednja vprašanja je odgovarjala Judita Ledič (Ledič, 2004). Kot načine nagrajevanja uporabljajo mesečne kolektivne stimulacije, kjer se presoja uspešnost skupine glede na količino, kakovost in pravočasno realizacijo izdelka. Kot individualni element presojanja uspešnosti stimulirajo prisotnost, in sicer, če je zaposleni odsoten z dela več kot 24 ur, te stimulacije ne dobi. Sistem napredovanja pri plači je naslednji: dela so izražena in ovrednotena s koeficienti, vsak zaposleni pa ima možnost največ do 35% napredovanja pri plači, omejitev je masa, ki se jo bo izplačalo v določenem obdobju, kriteriji za upravičenost do izplačila pa so prizadevanje, samoiniciativnost, prilagodljivost, pripravljenost na novosti itd. Zaposleni so med letom lahko upravičeni tudi do denarnih nagrad, sistem pa deluje na podlagi predlaganj zaposlenih, ki naj bi bili deležni tega zneska. Pri dajanju predlogov sodelujejo vsi zaposleni, končni sklep pa poda generalna uprava. Uporabljajo tudi nematerialno nagrajevanje v obliki prepoznavanja posameznika, na primer v objavi v časopisu, pred določenim krogom sodelavcev ga pohvali tudi vodja. Nagrajenci dobivajo jubilejne nagrade na srečanjih. Nagrajujejo tudi koristne predloge, ki jih dajejo organizacijske enote, pa tudi sami posamezniki.

V smislu razvoja kariere zaposlenih spremljajo sposobnosti zaposlenih za, po njihovem mnenju, potencialne kadre. Načini za zbiranje podatkov so psihološki testi, ocenjevalni listi, svetovalec človeških virov opravi intervju. Naslednike za določena delovna mesta v podjetju in mlade potencialne iščejo s pomočjo letnih razgovorov, ki jih vodijo od leta 1994, in sicer za 94% zaposlenih (ne velja za tiste, ki so tik pred upokojitvijo, ali tiste, ki so večkrat bolniško odstotni). Vodje so nosilci razvoja kariere svojih podrejenih. Človeški viri sodelujejo kot podpora v smislu svetovanja, dajanja mnenj.

Zaposlene uspejo navezati na podjetje z dobrim sistemom komunikacije, v ta namen izvajajo tudi program komunikacije. Organizirajo piknike za zaposlene, dan odprtih vrat. Skušajo ustvarjati prijetno delovno okolje, pomagajo zaposlenim uresničiti svoje ideje, delajo na povečanju odgovornosti za razvoj kariere posameznega zaposlenega, spodbujajo jih, da razmišljajo o svoji karieri, tako tudi lažje sodelujejo v pogajanjih s podjetjem glede svojega mesta v podjetju in sprejemajo kompromise. Kar se mi zdi posebej pomembno na tem mestu, je, da se trudijo prepoznavati interese zaposlenega.

7.4.4 Podjetje Trimo

V pogovoru z Marto Strmec (Strmec, 2004) iz Trima sem izvedela, da se izobražujejo in usposabljujejo vsi zaposleni, in to 40-45 ur na leto, predvsem na področjih vodenja (strateško vodenje in vodenje ljudi, pa tudi vodenje posameznih strokovnih področij), nadalje izobražujejo in usposabljujejo na področjih trženja, financ, prava, carin, logistike, razvoja, projektive, organizirajo tudi tečaje tujih jezikov in računalništva, pomembna so predavanja o kakovosti. Pomembnost področja izobraževanja in usposabljanja se določa na podlagi vsakega

posameznika posebej, to pomeni, da ga izobražujejo in usposablajo na področjih, ki jih mora obvladati za uspešno opravljanje svojega dela.

Z izobraževanjem in usposabljanjem se v Trimu ukvarjata dve osebi, to sta vodja, ki skrbi za izbor izobraževalnih vsebin, vsebin usposabljanja in izvajalce, ter organizator izobraževanj in usposabljanj, ki poskrbi za izvedbo izobraževanj in usposabljanj, sem spada pošiljanje vabil in potrdil, evidentiranje, rezervacija prostora, spremljanje izobraževanj in usposabljanj itd.

Oblike vlaganj v izobraževanje in usposabljanje: trenutno imajo 30 študentov, v glavnem s področja tehničnih poklicev, ki so za namene tega podjetja deficitarni. Prednost pri zaposlitvi dajejo mladim ljudem-pripravnikom, v letu 2003 jih je bilo okoli 30. Letos pa že četrto leto zapored razpisujejo raziskovalne nagrade za najboljša diplomska, magistrska in doktorska dela, v ta namen so lani na primer podelili preko 30 nagrad. Opozoriti gre tudi na to, da je bil razpis mednarodni.

Za različne skupine zaposlenih uporabljajo različne oblike izobraževanja in usposabljanja, tako da metodo prilagodijo cilju izobraževanja in usposabljanja. Potrebe po novih znanjih se najprej oblikujejo na podlagi sprejete strategije podjetja in strategij posameznih sektorjev glede na smer, v katero se bodo ti sektorji razvijali. Na podlagi tega posamezni vodje in zaposleni ugotavljajo, kakšne sposobnosti potrebujejo, da bodo lahko izpolnili začrtano strategijo. Kjer se ugotovi pomanjkanje znanja, tja se usmeri izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

Uspešnost in učinkovitost izobraževanja in usposabljanja merijo takoj po končanem izobraževanju oziroma usposabljanju v smislu uporabnosti vsebine in ocene predavatelja (gradivo, predstavitve ...). Prenos znanja v delovne procese pa ocenjujejo enkrat na leto z letnim razgovorom zaposlenega in vodje. Za vse več izobraževanj in usposabljanj uporabljajo preizkus znanja, da lahko preverijo, ali so zaposleni osvojili predvidena znanja. Pri ocenjevanju osebne uspešnosti zaposlenih uporabljajo skupinsko in individualno oceno delovne uspešnosti. Skupinska ocena se izračuna na podlagi večih kazalnikov uspešnosti poslovanja. Pri ocenjevanju osebne uspešnosti se upošteva kakovost, količina, gospodarnost, odnos do dela in strank (notranjih in zunanjih strank).

V Trimu trdijo, da je stalna strokovna in osebna rast ter razvoj zaposlenih temelj, na katerem se lahko uresniči vizija, ki je v tem primeru postati učeča se organizacija. V ta namen morajo zaposleni vizijo tudi dobro poznati, saj se le na ta način lahko vključijo v njeno uresničevanje. Vizijo pa sicer posredujejo neposredno s predstavitvijo glavne direktorice enkrat na leto za vse zaposlene, s Trimu dialogi, ki jih imajo vodje, in s pisnimi mediji. Komunikacija je zelo pomembna za razumevanje vizije, poslanstva in ciljev podjetja, pa tudi za izvajanje čisto operativnih opravil, projektov in zaradi boljšega razumevanja med zaposlenimi. Na vprašanje o motiviranju za izobraževanje in usposabljanje je sogovornica odgovorila, da se morajo zaposleni, ki želijo napredovati, stalno izobraževati in usposablјati. Dodala je tudi, da si to večina zaposlenih želi in tako ni treba nikogar prisiliti k izobraževanju in usposabljanju. Pravi

tudi, da če se zaposleni sam ne želi izobraževati in usposablјati, se slej ko prej slabo počuti v njihovem podjetju in odide tja, kjer izobraževanje in usposablјanje ni tako pomembna vrednota, kot je v podjetju Trimu.

Nagrade so materialne in te izkazujejo pri mesečni plači na podlagi ocenjene delovne uspešnosti. Pod nematerialne nagrade spadajo pohvale, nagrade ob koncu leta za najboljšega sodelavca, za najboljšo idejo, za najboljše izboljšave in za najboljšega skrbnika svojega delovnega okolja.

Kadre podpirajo in jim pomagajo, da napredujejo v skladu s svojimi sposobnostmi in rezultati. Bolj sposobnim omogočajo tudi boljša in dražja izobraževanja in usposablјanja, sogovornica pa tudi poudarja, da ni pomembno, koliko je kdo star in koliko časa je že v podjetju, saj lahko vsak napreduje. Tako imajo primere kadrov, ki so po dveh letih dela po končani fakulteti postali direktorji podjetij v tujini. Pravi tudi, da samo izobraževanje in usposablјanje še ni razlog za napredovanje, zelo pomembni so tudi rezultati na delovnem mestu. Na podlagi tega presodijo, ali je smiselno vlagati v zaposlenega v obliki izobraževanja in usposablјanja. Dodaja, da je znanje oziroma diploma, pridobljena na fakulteti, samo vstopnica za zaposlitev, napredujejo pa tisti, ki znajo iz svojega znanja ustvariti novo znanje, ki ga podjetje lahko proda oziroma ga je kdo pripravljen kupiti. Kupcev namreč ne zanima, koliko diplomantov imajo, temveč kakšen izdelek jim bodo ponudili. Najbolj je za svoj strokovni razvoj odgovoren vsak posameznik, ki hoče iz sebe kaj narediti, podjetje pa mu pri tem lahko samo pomaga. V primeru, da se v podjetju zaposli posameznik, ki samo negoduje, kako ga v podjetju ne znajo motivirati, je to običajno zgodba o neuspešnežu. Vse, ki so pripravljeni skrbeti za svoj razvoj, pa v Trimu podpirajo. Vodje in managerji so pri tem zadolženi, da odkrivajo, spodbujajo in razvijajo potencialne kadre in nalagajo kadrovskemu oddelku posebno skrb, da se kariera zaposlenih razvija v želeni smeri.

Tisti, ki se vidijo v podjetju na dolgi rok, so se pripravljene tudi več angažirati pri svojem delu, izobraževanju in usposablјanju. Takšni kadri so običajno uspešni in nimajo želje po zamenjavi službe. Seveda pa včasih tudi ti potrebujejo nove izzive v novih okoljih in seveda imajo vso pravico, da si poiščejo najboljšo priložnost. Običajno je tako, da so uspešni v Trimu, uspešni tudi drugje. Odstotek kadrov, ki zapustijo podjetje po svoji volji, se giblje okoli 3-4%. Skupaj z odhodi v pokoj ali prenehanjem za določen čas pa se fluktuacija giblje od 5-8%.

7.4.5 Podjetje Ljubljanske mlekarne

V pogovoru z Renato Miklavčič (Miklavčič, 2004) sem izvedela, da v Ljubljanskih mlekarnah največ izobražujejo in usposablјajo na področjih upravljanja in vodenja ljudi, prodaje, trženja, komuniciranja in motiviranja zaposlenih ter tujih jezikov. Izvajajo tudi treninge odnosov z javnostmi, pridobivanje znanja poteka tudi za specifična področja, kot so HACCP (standard za varno hrano in pijačo), ISO (standard kakovosti), varstvo okolja, področje varnosti pri delu,

pridobivanje višje stopnje izobrazbe (Ljubljanske mlekarne, 2004). Od oblik izobraževanja in usposabljanja največ uporabljajo seminarje, delavnice in tečaje.

Potrebe po izobraževanju in usposabljanju izrazijo posamezni vodje oddelkov, delavci, izhajajo pa tudi iz zahtev delovnega procesa. Za merjenje uspešnosti in učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja uporabljajo le vprašalnik, ki ga izpolni udeleženec izobraževanja oziroma usposabljanja in oceni kakovost izvajalca izobraževanja oziroma usposabljanja.

V poslovno vizijo podjetja je izobraževanje in usposabljanje zaposlenih vključeno, poznavanje vizije pa se jim zdi zelo pomembno. Prav tako je pomembno komuniciranje v podjetju. V ta namen enkrat na tri mesece izdajajo svoj časopis in mesečno informator o aktualnih dogodkih. Zaposlene obveščajo tudi preko oglasnih desk in sveta delavcev. Ker se zavedajo, da je pravočasno in zadostno komuniciranje tudi ključ do uspešnega poslovanja, so zastavili projekt ugotavljanja odnosov med zaposlenimi in pretoka podatkov, to pa bodo v prihodnjem letu še izboljšali z uvedbo letnih razgovorov (Ljubljanske mlekarne, 2004). Zaposlene motivirajo za izobraževanje in usposabljanje z raznimi predavanji v času rednega dela in da zaposleni z večjo usposobljenostjo pridobijo večjo možnost napredovanja.

Izobraževanje in usposabljanje je del pogojev za napredovanje in pripomore k večji pripadnosti zaposlenega podjetju, saj mu, kot že rečeno, omogoča napredovanje. Sredstva za povečanje pripadnosti pa so tudi ugodnosti zaposlenih, saj jim v podjetju omogočajo letovanje v počitniških kapacitetah, ki so last Ljubljanskih mlekar. Vsem, ki so zaposleni za nedoločen čas, plača družba dodatno zdravstveno zavarovanje. Vsi zaposleni prejmejo ob mesečni plači bon v simbolični vrednosti 3.200 tolarjev za nakup izdelkov v industrijski trgovini. Skrbijo tudi za zdravje zaposlenih: preventivni zdravniški pregledi, preventivno zdravljenje v zdravilišču za delavce, ki delajo v težkih delovnih razmerah. Pripravljajo športno-rekreativni dan poleti in smučarski dan pozimi (Ljubljanske mlekarne, 2004).

7.4.6 Podjetje Medex

V pogovoru z Rokom Troštom (Trošt, 2004) iz Medexa sem izvedela, da se je v letu 2003 internega izobraževanja in usposabljanja udeležilo 75% zaposlenih, eksternega pa 25-30%.

Za vsa področja v podjetju imajo letni načrt izobraževanja, vodja posameznega področja oziroma skupine pa predvidi, koga in na kakšno izobraževanje in usposabljanje bo pošiljal v tem letu. Najbolj pomembno se jim zdi izobraževati in usposablјati na področjih, ki so ključna konkurenčna prednost in zagotovilo za razvoj podjetja, to so trženje, razvoj novih izdelkov, kakovosti in varnost v proizvodnji, poslovna odličnost ali kjer se dogajajo hitre in velike spremembe (npr. na finančnem področju ob vstopu v EU). Oblike izobraževanja in usposabljanja, ki jih uporabljajo, so pripravništvo, mentorstvo, seminarji, tečaji, delavnice, vrsta izbire, pa je odvisna od narave določenega programa izobraževanja oziroma usposabljanja.

V zvezi z ugotavljanjem potreb po izobraževanju in usposabljanju vsak vodja opredeli potrebe znotraj svojega oddelka na podlagi dialoga s podrejenimi ali pa ti sami izrazijo želje po področju izobraževanja in usposabljanja. Zaposlenih po izvedenem izobraževanju in usposabljanju ne ocenjujejo, izjema so seminarji, kjer se od udeležencev določenega seminarja zahteva poročila o tem, kaj se je na seminarju dogajalo, katera nova znanja so osvojili, priporočila za prihodnja izvajanja itd. Prav tako lahko v primeru izobraževanja in usposabljanja, ki ga izvajajo zunanji organizatorji, ob končanju programa ti organizatorji uporabijo izpit kot obliko preverjanja znanja.

Vizija podjetja so motivirani, usposobljeni in zadovoljni kadri. Komunikacija med zaposlenimi je ključnega pomena, saj vodja s pomočjo dialoga odkrije, na katerih področjih je zaposlenega smiselno izobraževati in usposablјati, zaposleni pa je dolžan (tudi po ISO standardih) po izvedenem izobraževanju in usposabljanju poročati določene podatke. Kar zadeva motiviranje imajo ljudje, ki se želijo izobraževati in usposablјati, to možnost.

Zaposlene za uspešno in učinkovito opravljeno delo nagradijo z mesečno plačo, ki je sestavljena iz osnovne plače, ta vključuje tudi zahtevnost delovnega mesta, napredovalnega razreda (teh je več, vsak pa je postavljen po 10% nad osnovno plačo), in obdobjih nagrad v smislu uspešnosti (četrtnih, polletnih). Kot nematerialno nagrajevanje uporabljajo pohvale, poskušali pa so tudi uvesti program sodelavec leta, vendar bi bilo treba v ta namen najprej spremeniti vzdušje v podjetju. Ogromno se je na tem področju že naredilo, vendar ne dovolj, da bi ljudje z navdušenjem sprejeli to dejavnost.

Zaradi relativne majhnosti podjetja je vertikalno napredovanje omejeno, prav tako pa tudi horizontalno, saj so zaposleni specialisti za določena področja. Na podlagi projekta SIOK, to je projekt za primerjalno raziskovanje organizacijske klime v organizacijah v Sloveniji, kjer gre za ugotavljanje vzdušja v podjetju in zadovoljstva zaposlenih z različnimi vidiki dela v organizacijah (Biro-Praksis.si, 2004), so ugotovili, da zaposleni občutijo to težavo. Vloga vodje pri razvoju zaposlenih je zelo pomembna, saj sam razporeja podrejene na izobraževanja in usposabljanja. V jeseni se bodo ob podpori zunanjega izvajalca lotili projekta kompetenc.

Glede na projekt SIOK, kjer zaposleni ocenjujejo podjetje in sodelavce, je Medex nadpovprečno ocenjen v smislu varnosti zaposlitve oziroma stabilnosti podjetja, kar močno vpliva na povečanje pripadnosti zaposlenega podjetju.

7.4.7 Podjetje Kolinska

V pogovoru z Marto Pandur (Pandur, 2004) sem izvedela, da se jim v Kolinski zdi najbolj pomembno izobraževati in usposablјati na področju vodenja ljudi, pa tudi na vseh področjih, ki so nujna za dobro opravljeno delo. Izobraževanje in usposabljanje načrtujejo za eno leto vnaprej, in sicer s pomočjo načrta izobraževanja.

Najprimernejša oblika izobraževanja in usposabljanja se jim zdijo seminarji in tečaji. V glavnem se zaposleni udeležujejo seminarjev, ki jih izvajajo zunanje organizacije, in to predvsem iz področij vodenja in motivacije, poslovne komunikacije, nove informacijske tehnologije, trenutno aktualne so tudi spremembe v poslovanju po vstopu v Evropsko unijo. V podjetju organizirajo izobraževanja in usposabljanja vseh zaposlenih na področjih varstva pri delu, higijene, kakovosti, sistema HACCP, ki so ga dobili aprila 2001 (Kolinska, 2003), ravnanja z nevarnimi kemikalijami itd.

Potrebe po novih znanjih ugotavljajo na podlagi letnih razgovorov in predlogov direktorjev. Uspešnost in učinkovitost izobraževanja in usposabljanja pa spremljajo tako, da enkrat letno direktorji podajo oceno, zaposleni pa mnenje o zadovoljstvu z izobraževanjem in usposabljanjem podajo v obliki ankete, ki jo izvedejo takoj po izobraževanju in usposabljanju in tudi ob koncu leta. Pri ocenjevanju delovne uspešnosti in učinkovitosti zaposlenega se držijo pravilnika o nagrajevanju delavcev, ki je vezan na uspešnost realizacije prodaje.

Poznavanje vizije je za zaposlene zelo pomembno, ustno pa jim jo posreduje direktor na raznih prireditvah, nadrejeni na sestankih, pisno pa jo sporočajo preko internega časopisa. Prav tako pomembno je komuniciranje, kjer kot sredstva komunikacije uporabljajo predvsem internet in sestanke. Motivacijo za izobraževanje in usposabljanje spodbujajo s pomočjo zgledov tistih zaposlenih, ki so se že izobraževali in usposabljali in tako poudarjajo uporabnost izobraževanja in usposabljanja, ki se ga lahko jemlje kot možnost za osebni razvoj in ne kot nujno zlo.

Za uspešno in učinkovito opravljeno delo zaposlene nagrajujejo v obliki pohval, ustnih priznanj in denarnih stimulacij. Pripadnost zaposlenih povečujejo s pomočjo nagrajevanja, sem spadajo nastop na odgovornejših in zahtevnejših delovnih mestih ter denarne stimulacije. Menijo pa, da izobraževanja in usposabljanja ne pripomorejo k večji pripadnosti zaposlenega podjetju.

V Kolinski skrbijo za razvoj kariere zaposlenih, s to dejavnostjo so še v začetni fazi, tako da so izbrali nekaj kadrov na pomembnejših položajih in nekaj mladih perspektivnih kadrov, ki bi v prihodnje lahko zasedli pomembna delovna mesta. Strinjajo se, da je vloga vodje pri razvoju karier velika, saj spremlja uspešnost posameznika, skrbi za njegov strokovni in osebni razvoj, ga usmerja in po potrebi igra tudi vlogo mentorja, mu daje priložnosti in predvsem redno izvaja letne razgovore.

7.5 Analiza ugotovitev iz intervjujev

Glede na podatke, ki sem jih dobila od predstavnikov podjetij v zvezi s tem, koliko zaposlenih se je v letu 2003 izobraževalo in usposabljalo, je razvidno, da so se v Trimu izobraževali in usposabljali vsi zaposleni, najmanjši delež zaposlenih, ki so se izobraževali in usposabljali, pa so imele Ljubljanske mlekarne, to je 70%. Pri denarnih sredstvih, ki so jih podjetja porabila za izobraževanje in usposabljanje, ne morem delati primerjave, saj mi na primer v Revozu niso

hoteli zaupati zneska, dobila sem le podatek, da za izobraževanje in usposabljanje letno namenijo določen znesek, zasnovan na podlagi letnega načrta izobraževanja. V nekaterih podjetjih so navajali na primer znesek za izobraževanje oziroma usposabljanje, ki ga porabijo za zaposlenega (Trimo) oziroma celoten letno porabljen denar za izobraževanje in usposabljanje (Kolinska, Adria Mobil), ostala tri podjetja so navedla delež, izražen v stroških dela.

Načrt izobraževanja in usposabljanja imajo oblikovan v vseh podjetjih, narejeni so na podlagi poslovnih planov podjetja, ponavadi pa so letni. Treven (Treven, 1998, str. 211) ugotavlja, da bi morali biti ti plani pripravljene celo za pet do deset let vnaprej. Temu se je najbolj približalo podjetje Revoz, ki ima načrt izobraževanja oblikovan tudi za tri leta vnaprej. O načrtih sem največ izvedela v podjetju Adria Mobil, in sicer od aktivnosti, iz katerih sestoji načrt izobraževanja, do tega, da zaposleni pridobivajo potrdila o usposobljenosti in da se uspešnost in učinkovitost izobraževanja in usposabljanja presoja na podlagi ankete o zadovoljstvu. Pravilnik o razvoju kadrov imajo v podjetjih Adria Mobil in Trimo. V Trimu se ta imenuje pravilnik o napredovanju kadrov.

Od oblik izobraževanja in usposabljanja so bile največkrat omenjene delavnice, saj spodbujajo aktivno sodelovanje udeležencev, pa tudi seminarji, tečaji in mentorstvo. V zvezi s tečaji je treba opozoriti na terminologijo, saj v Revozu s tečaji mislijo na primer na tečaje za viličariste in tega izraza ne uporabljajo, ko gre za tečaje tujih jezikov, računalništva itd. kot pri ostalih podjetjih. V Krki dajejo prednost tudi prenosu znanja od vodij k podrejenim, saj to omogoča pogoje za učeče se podjetje. Poleg Trima tudi oni štipendirajo in podeljujejo nagrade. Pripravnštvo pa imajo v Medexu, Adria Mobil in Trimu. Nekaj programiranega pouka se uporablja le v podjetju Adria Mobil, še bolj pa se bo v prihodnje, saj bodo oblikovali učno središče, v katerem bo literatura na voljo v obliki kaset in knjig, zaposleni pa si jih bodo lahko izposodili in po lastni proučitvi predstavili krogu svojih sodelavcev. Izmed oblik, ki sem jih naštel pod točko 3.5, so bile našteje vse oblike, razen študijski krožki in akcijsko učenje.

Področja, na katerih podjetja izobražujejo in usposabljujejo, so prilagojena potrebam zaposlenih in so predvsem ta, ki zagotavljajo razvoj konkurenčnih prednosti organizacije. Prav tako se je izrazil predstavnik podjetja Medex. V Revozu je dejavnost izobraževanja in usposabljanja razdeljena na področja. Glede tega menim, da so na tem področju naredili največ izmed vseh podjetij, kjer sem opravila intervjuje.

Potrebe po izobraževanju in usposabljanju v podjetjih so usklajene s strateškimi in poslovnimi cilji podjetja, pa tudi s potrebami zaposlenih. Vodje in zaposleni podpirajo dejavnost izobraževanja in usposabljanja, saj se zavedajo, da to omogoča preživetje in nadaljnji razvoj organizacije in njih samih. Predstavnica podjetja Trimo je izpostavila ugotavljanje sposobnosti za določeno delovno mesto, in sicer usmerijo izobraževanje in usposabljanje zaposlenih tja, kjer se ugotovi pomanjkanje znanja. V Revozu za ugotavljanje potreb po

izobraževanju in usposabljanju uporabljajo letne osebne razgovore, osnova za načrt pa je katalog programov. V Adrii Mobil upoštevajo tudi analizo okolja in novosti v podjetju.

Kot lokacijo izvajanja izobraževalnih aktivnosti in programov usposabljanj podjetja uporabljajo lastne prostore, v prednosti sta glede tega podjetji Krka in Revoz z lastnim izobraževalnim centrom. Zaposlene pa pošiljajo tudi na eksterne oblike usposabljanja in izobraževanja, ki jih izvajajo zunanje organizacije v svojih prostorih.

V zvezi s cilji priprave učinkovitih in uspešnih izobraževalnih programov oziroma programov usposabljanj, ki posamezniku zagotavljajo znanja in sposobnosti za hitro prilagajanje razmeram v delovnem procesu, bi izpostavila podjetje Krka, kjer so se lotili sistematične izdelave katalogov standardov strokovnih znanj in spretnosti, ki jih je sprejel Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje.

Preverjanje znanja udeležencev usposabljanja in izobraževanja v obliki testov poteka v podjetjih samo po določenih oblikah usposabljanja in izobraževanja, to so na primer tečajji tujih jezikov in računalništva. Najbolj pogosto ugotavljajo odzive oseb, ki so se usposabljele in izobraževale, v smislu njihovih odzivov na izvedbo dejavnosti, zadovoljstvo s predavateljem, prostori, literaturo itd. Na tak način se v bistvu izvede tudi samoocena dosežkov in novih znanj po obiskovanem tečaju, seminarju, delavnici ... Vseeno menim, da je to vprašanje najboljše izdelano v podjetju Adria Mobil, saj so anketni vprašalniki oblikovani posebej za zaposlenega, za predavatelja in za organizatorja usposabljanja. Poseben obrazec – evalvacija se uporablja za oceno programa usposabljanja oziroma izobraževanja, ocenjujejo tudi delovno uspešnost in učinkovitost, metode pa so povzete v naslednjem odstavku. V podjetju Medex takega ocenjevanja sploh ni, razen v primeru obiskovanja seminarjev, ko se odda določeno poročilo o temi seminarja, novih znanjih obiskovalca seminarja, priporočilih v zvezi s seminarjem itd. Longitudinalne analize in metod v obliki predhodni test/naknadni test analize in multiple predhodni test/naknadni test analize ne uporabljajo. Prav tako ni nihče omenil ocenjevanja v obliki povečanja produktivnosti zaposlenih na delovnem mestu po izvedenem izobraževanju oziroma usposabljanju.

Metode ocenjevanja delovne uspešnosti in učinkovitosti sta izpostavili samo podjetji Adria Mobil in Trimo, v prvem uporabljajo osebne razgovore, nagrajevanje pri plači v obliki osebne ocene, ciljno vodenje, oceno vedenja in ocenjevalni intervju. V Trimu pa je to skupinska in individualna ocena delovne uspešnosti.

Bolj podrobne odgovore na temo vizija in njeno poznavanje sem dobila od podjetja Krka, kjer je vizija podjetja stalno posredovana v organizacijski poslovni kulturi. V Adrii Mobil jo sporočajo na krožkih kakovosti, oglasnih deskah, v internem glasilu, zboru delavcev, v Trimu pa je posredovana s predstavitvijo glavne direktorice, na Trimo dialogih in s pisnimi mediji.

Kot pripomočke za dobro komunikacijo v podjetju so intervjuvanci navajali predvsem interne časopise, intranet in internet, razne brošure in letake, osebne razgovore med vodji in

podrejenimi ter sestanke. V Krki sem poleg tega izvedela, da na področju komuniciranja tudi dosti izobražujejo in usposablajo, v Ljubljanskih mlekarnah pa so zastavili projekt ugotavljanja odnosov med zaposlenimi in pretoka informacij. V Revozu je moja sogovornica poudarila, da imajo zelo dober komunikacijski sistem, saj komunikacijski kanali omogočajo aktivno opravljanje vloge posameznega zaposlenega, spodbujajo pa tudi njegovo ustvarjalno razmišljanje.

V Krki je motivacija za izobraževanje in usposabljanje zelo visoka, to je nad slovenskim povprečjem, kar so pokazali tudi rezultati merjenja. Koristnost znanja sporočajo preko biltenov, časopisov, intraneta, katalogov usposabljanj, informacije pa si med sabo izmenjujejo tudi zaposleni. V Adrii Mobil kot motivacijsko sredstvo za izobraževanje in usposabljanje navajajo večjo možnost za napredovanje in boljšo osebno oceno, ki je tudi del plače. V Trimu je izobraževanje in usposabljanje nujno za napredovanje, v Revozu pa zaposlenim na višjem hierarhičnem položaju omogoča razvoj, zaposlenim v proizvodnji pa večjo možnost zaposlovanja.

Kot oblike nagrajevanja zaposlenih za dobro opravljeno delo podjetja uporabljajo različne materialne in nematerialne oblike. Izpostavila bi nagrajevanje inventivne dejavnosti v podjetjih Krka in Adria Mobil, koristnih predlogov v podjetju Revoz in najboljše ideje v Trimu. Kot nagrado v Adrii Mobil omenjajo tudi nove izzive na delovnem mestu in vključevanje v projekte, v Trimu pa nagradijo tudi najboljšega skrbnika delovnega okolja. Kot sta ugotovila Pritchett in Pound (Cvetko, 2002, str. 120), podjetja nagrajujejo po rezultatih, ki doprinesejo k novi vrednosti, to je po prispevku zaposlenih, njihovih kompetencah in vlaganju v znanje.

Razvojni načrti za zaposlene v podjetjih so izdelani predvsem za kadre na ključnih položajih v podjetjih (Krka: individualni razvojni načrti, Adria Mobil: ciljno usposabljanje), v Revozu spremljajo sposobnosti potencialnih kadrov in opravljajo letne razgovore za nosilce določenih delovnih mest v podjetju. V Trimu uspešnim in učinkovitim kadrom omogočajo boljša in dražja izobraževanja in usposabljanja, v Ljubljanskih mlekarnah pa je izobraževanje in usposabljanje del pogojev za napredovanje. V podjetju Kolinska sem dobila le podatek, da skrbijo za razvoj kariere svojih zaposlenih, v Medexu pa je vertikalno in horizontalno napredovanje omejeno.

V vseh podjetjih, v katerih sem izvajala intervjuje, se strinjajo, da je vloga vodje pri razvoju svojih podrejenih zelo velika, saj jih razporejajo na izobraževanje in usposabljanje (Medex), odkrivajo in spodbujajo razvoj njihovih talentov in jih predlagajo kadrovskemu oddelku za natančnejše spremljanje njihove kariere (Trimu, Adria Mobil), v Krki pa celo vodijo sistem izobraževanja in usposabljanja vodij na področju mehkih znanj, kot so komuniciranje, vodenje, nadzorovanje itd. in trdijo, da mora vodja svoje podrejene dobro poznati in jim dodeljevati takšne naloge, kjer lahko uporabijo največ svojih talentov.

Na pripadnost zaposlenega podjetju vplivajo predvsem s pomočjo aktivnosti, ki sem jih navedla že pod točko 6.3, poleg teh pa imajo zaposleni v Krki občutek, da so vključeni, za podjetje pomembni in imajo možnost vplivanja. Vedo, kaj so njihovi cilji, naloge, odgovornosti in pooblastila ter dobivajo povratne informacije od nadrejenih o dobro opravljenem delu. V Adrii Mobil zaposlenemu skušajo najti primerno delovno mesto, izzive v smislu sodelovanja pri projektih, v Kolinski nastop na odgovornejših in zahtevnejših delovnih mestih in menijo, da izobraževanje in usposabljanje ne pripomore k večji pripadnosti zaposlenega podjetju, v nasprotju s tem pa v Ljubljanskih mlekarnah trdijo, da izobraževanje in usposabljanje omogoča napredovanje zaposlenega in s tem povečuje njegovo pripadnost. V Revozu izpostavljajo dober sistem komunikacije, prijetno delovno okolje, prepoznavanje interesov zaposlenih glede svojega položaja v podjetju in realizacijo njihovih idej. V Medexu prisegajo na varnost zaposlitve in stabilnost podjetja in končno, v Trimu menijo, da je stopnja pripadnosti odvisna od vsakega posameznega zaposlenega posebej, ne glede na to, kako se jo oni trudijo povečevati.

Menim, da vsa podjetja, s katerimi sem opravila intervjuje, uresničujejo vrednote učečih se podjetij, izpostavila bi predvsem Krko, saj ima izdelan program koristnih predlogov in tako spodbuja inovativno dejavnost svojih zaposlenih. Dobre ideje nagrajujejo tudi v Trimu, Adrii Mobil in Revozu. S takimi prijemi in z drugimi oblikami nagrajevanja zaposlenih ter s skrbjo za osebni razvoj (predvsem za kadre na ključnih položajih v podjetjih) zaposlene motivirajo za dobro opravljanje svojega dela, skrbijo za njihovo zadovoljstvo, ustvarjalnost in pripadnost podjetju. Na tem mestu je treba opozoriti tudi na trud podjetja Revoz v smeri spodbujanja zaposlenih za razmišljanje o svoji karieri in spreminjanje samega sebe za uspešno reagiranje ob novih izzivih.

Načrti v zvezi vlaganjem v usposabljanje in izobraževanje zaposlenih so zasnovani na podlagi poslovnih načrtov podjetij, tako načrtovanje pa seveda omogoča sistematičen pristop k usposabljanju in izobraževanju zaposlenih in zagotavlja, da je denar, namenjen za usposabljanje in izobraževanje, uspešno in učinkovito porabljen.

Mislim, da vsa podjetja izpolnjujejo naloge izobraževalne dejavnosti in dejavnosti usposabljanja v podjetju, saj upoštevajo, kolikor se da, potrebe zaposlenih glede usposabljanja in izobraževanja, pa tudi potrebe podjetja kot celote in smer njegovega razvoja. Tako izobražujejo in usposabljujejo predvsem na področjih, ki so konkurenčna prednost za podjetje. Glede na to, da se vsa podjetja najbolj ukvarjajo s proizvodnjo, velik poudarek namenjajo usposobljenosti ljudi, katerih delovna mesta so v neposredni proizvodnji, seznanjajo jih z novimi metodami dela, stroji, tehnologijami, pomembno je tudi varstvo pri delu. Poleg tega so v podjetjih pomembna tudi izobraževanja in usposabljanja v smeri trženja, vodenja ljudi, komuniciranja in motiviranja za dobro opravljeno delo itd. V podjetjih dajejo prednost aktivnim učnim metodam, največkrat so navajali delavnice, saj so učinki usposabljanja in izobraževanja večji kot na primer po organiziranem predavanju ali seminarju. Uspešnost in učinkovitost izobraževanja in usposabljanja nadzirajo s pomočjo različnih testov, anket o

zadovoljstvu, intervjujev, ocenjevalnih listov, kjer se oceni predavatelja pa tudi aktivnost udeležencev izobraževanja in usposabljanja.

8 SKLEP

Podjetja se vedno bolj zavedajo dejstva, da so ključni dejavnik njihovih konkurenčnih prednosti zaposleni, ki so s svojimi znanji in sposobnostmi dovolj motivirani, da dobro opravljajo vsakodnevne izzive na delovnem mestu in tako skrbijo za svoj osebni ter razvoj organizacije.

Vsem predstavnikom podjetij, s katerimi sem izvedla intervjuje, se zdi najbolj pomembno usposabljanje in izobraževanje na področjih, ki so konkurenčna prednost za posamezno podjetje. To pomeni, da so programi usposabljanja in izobraževanja prilagojeni potrebam podjetja kot celote, zaposlenim in posameznim delovnim nalogam. Večinoma se tudi strinjajo, da so od oblik usposabljanja in izobraževanja za zaposlene najbolj primerne tiste, ki združujejo praktični in teoretični del, sicer pa so oblike prilagojene določeni temi, ki bo posredovana udeležencem izobraževanja oziroma usposabljanja, njihovemu predznanju oziroma poznavanju predmeta izobraževanja oziroma usposabljanja, lokaciji, na kateri se bo izobraževanje (usposabljanje) izvajalo ... V splošnem sem dobila občutek, da je morda v nekaterih podjetjih premalo poudarka na področju ocenjevanja zaposlenih po izobraževanju oziroma usposabljanju, saj se ga ne lotevajo tako sistematično kot samega procesa usposabljanja in izobraževanja (na primer: načrtovanja izobraževanja in usposabljanja, priprave in izvedbe programov izobraževanja in usposabljanja, izbora predavateljev ...).

Na podlagi teoretičnih izsledkov in odgovorov iz intervjujev sem ugotovila, da je treba vlaganje v usposabljanje in izobraževanje zaposlenih ter s tem njihov razvoj razumeti kot investicijo. Zaposleni morajo tako sprejeti odgovornost, da ohranjajo in dopolnjujejo svoja znanja, saj jim to prinaša večjo možnost zaposljivosti, sposobni so bolje reševati svoje težave, ustvarjalno razmišljati in pridobivati nove, lastne zamisli. Pomembno je tudi, da se učijo drug od drugega in znanje na ta način delijo. Pri tem ima ključno vlogo vodja oddelka, ki ustrezno pripravi svoje podrejene do skupne uporabe znanja. Z vzpostavitvijo ustreznega sistema komunikacije (različni mediji) omogočimo, da postane znanje dosegljivo in koristno vsem. Osebnostno menim, da podjetja lahko najbolj povečajo pripadnost zaposlenih s tem, da jim omogočijo prijetno delovno okolje, izzive na delovnih mestih in realizacijo njihovih idej.

LITERATURA

1. Anthony William P., Perrewe Pamela L., Kacmar Michele K.: Human Resource Management. 3. izdaja. Orlando : Harcourt Brace College Publishers, 1993. 904 str., 8 tbl.
2. Benčina Crnić Sonja, Oberstar Falkner Maja: Vodenje sodelavcev je velika umetnost. Utrip, Novo mesto, 30 (2004), 1/2, str. 24-25.
3. Bertonec Lj. Lojze: Oblikovanje strateške vizije. Marketing magazin, Ljubljana, 1995, 167, str. 24-25.
4. Cvetko Roman: Razvijanje delovne kariere. 1. izdaja. Koper : Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije, 2002. 263 str., 46 pril.
5. Ferjan Marko: Organizacija izobraževanja. Kranj : Založba moderna organizacija, 1999. 197 str.
6. Gruban Brane: Pri kompetencah ne iščite bližnjic! Gospodarski vestnik, Ljubljana, 52 (2003), 28, str. 48-51.
7. Harris David M., Desimone Randy L.: Human Resource Development. 3. izdaja. B.k. : Harcourt Brace College Publishers, 1994. 568 str.
8. Jakara Vera, Jelenc Nataša E.: Kako vrednotimo znanje odraslih. Ljubljana : Andragoški center Slovenije, 2002. 139 str.
9. Jelenc Sabina: ABC izobraževanja odraslih. Ljubljana : Andragoški center RS, 1996. 101 str.
10. Jelenc Zoran: Terminologija izobraževanja odraslih. Ljubljana : Pedagoški inštitut pri Univerzi v Ljubljani, 1991. 104 str.
11. Jereb Janez: Teoretične osnove izobraževanja. B.k. : Založba moderna organizacija, 1998. 156 str.
12. Kaplan Robert S.: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
13. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998. 832 str.

14. Leskovar-Špacapan Gabrijela: Vodenje ljudi in ravnanje z njimi za spodbujanje njihove kreativnosti in inovativnosti – primer slovenskih organizacij. Naše gospodarstvo, Maribor, 49 (2003), 1/2, str. 53-68.
15. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. 1. izdaja. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1993. 166 str.
16. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1997. 326 str.
17. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
18. Mayer Janez.: Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana : Založba Iskra, 1994. 158 str.
19. Medveš Zdenko: Izhodišča za pripravo izobraževalnih programov nižjega in srednjega poklicnega izobraževanja ter programov srednjega strokovnega izobraževanja. Ljubljana : Center RS za poklicno izobraževanje, 2002. 43 str.
20. Mencin Zorko Darja: Do novega znanja z akcijskim učenjem. Manager +, Ljubljana, 2004, 3, str. 64-65.
21. Miglič Gozdana: Analiza potreb po usposabljanju. 1. izdaja. Ljubljana : Ministrstvo za notranje zadeve, 2002. 195 str.
22. Možina Stane et al.: Poslovno komuniciranje. Maribor : Založba obzorja, 1995. 511 str.
23. Možina Stane et al.: Osnove managementa. Portorož : Visoka poslovna šola za podjetništvo, 2000. 294 str.
24. Novak Petra, Oberstar Falkner Maja: Nacionalna poklicna kvalifikacija. Utrip, Novo mesto, 30 (2004), 4, str. 4-5.
25. Oberstar Falkner Maja: Inovativna dejavnost je zaživela. Utrip, Novo mesto, 30 (2004), 3, str. 4-5.
26. Rojc Emil: Kariera kot spreminjanje. Ljubljana : ČŽP enotnost, 1992. 72 str., 7 pril.
27. Svetlik Ivan: Ocenjevanje delovne uspešnosti. Ljubljana : Raziskovalni inštitut Fakultete za družbene vede, 1991. 20 str.

28. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
29. Welsby Pam: Osebni razvoj ni le naša zasebna stvar. Finance, Ljubljana, 2003, 164, str. 22.
30. Welsby Pam: Določanje pomembnih ciljev izobraževanja. Finance, Ljubljana, 2003a, 171, str.19.
31. Welsby Pam: Ugotavljanje in vrednotenje rezultatov izobraževanja. Finance, Ljubljana, 2003b, 237, str. 18.
32. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana : Zbirka manager, 2001. 304 str.

VIRI

1. Adria Mobil - Opis podpornega procesa: Kadri - interni vir podjetja Adria Mobil. Novo mesto, 02.05.2004.
2. Adria Mobil - Organizacijski predpis: Razvoj kadrov, Motivacija kadrov, Izobraževanje kadrov, Osebni razgovor - interni vir podjetja Adria Mobil. Novo mesto, 02.05.2004.
3. Adria Mobil - Predstavitev podjetja. [<http://www.adria-mobil.si/si/inc/print.asp>], 03.05.2004a.
4. Bevc Bernarda: Intervju s strokovno sodelavko za kadre v podjetju Adria Mobil. Novo mesto, 02.05.2004.
5. Biro-Praksis.si. [http://www.biro-praksis.si/index.php?stran=kaj_je_siok], 17.06.2004.
6. Kolinska - Predstavitev podjetja. [http://www.kolinska.si/predstavitev_podjetja.php], 28.06.2004.
7. Kolinska - Splošni podatki za Kolinsko d.d. - interni vir podjetja Kolinska. Ljubljana, 23.10.2003.
8. Krka - Predstavitev. [<http://www.krka.si/si/krka/predstavitev>], 25.05.2004.
9. Krka - Prosti čas. [<http://www.krka.si/si/krka/predstavitev/default.asp?v=prosticas>], 25.05.2004a.
10. Krka - Razvoj zaposlenih. [<http://www.krka.si/si/krka/predstavitev/default.asp?v=izobrazevanje>], 25.05.2004b.

11. Ledič Judita: Intervju z vodjo službe za vodenje razvoja zaposlenih v podjetju Revoz. Novo mesto, 04.06.2004.
12. Ljubljanske mlekarne - Portret družbe - Predstavitev družbe. [<http://www.lj-mlek.si/portret/portret03.htm>], 28.05.2004.
13. Medex - O podjetju. [http://www.medex.si/si/o_podjetju/index.html], 11.06.2004.
14. Miklavčič Renata: Intervju z vodjo kadrovske službe v podjetju Ljubljanske mlekarne. Ljubljana, 20.05.2004.
15. Pandur Marta: Intervju s strokovno sodelavko II v podjetju Kolinska. Ljubljana, 01.06.2004.
16. Potočnik Vekoslav, Umek Alenka: Terminološki slovar trženja: Angleško-slovenski, slovensko-angleški. Ljubljana : GV založba, 2004. 402 str.
17. Pučko Alenka: Intervju z vodjo izobraževalnega centra v podjetju Krka. Novo mesto, 24.05.2004.
18. Pureber Marta: Intervju s svetovalko za izobraževanje v podjetju Revoz. Novo mesto, 04.06.2004.
19. Revoz - O podjetju. [<http://www.revoz.si/index.jsp?objectName=Podjetje>], 31.05.2004.
20. Strmec Marta: Intervju z vodjo splošnega sektorja v podjetju Trimo. Trebnje, 13.05.2004.
21. Trimo - Vsi delimo ene sanje. [http://www.trimo.si/client/podjetje_pf.php?id=110], 18.05.2004.
22. Trošt Rok: Intervju z vodjo poslovnega razvoja štabne enote predsednice uprave v podjetju Medex. Ljubljana, 09.06.2004.

PRILOGE

PRILOGA 1

INTERVJU

1. Kolikšen delež zaposlenih se je v preteklem letu izobraževalo in usposabljal?
2. Kolikšen znesek ste v letu 2003 porabili za izobraževanje in usposabljanje?
3. Imate pravilnik o razvoju kadrov?
4. Imate izdelan načrt izobraževanja in usposabljanja?
5. Na katerih področjih se vam zdi najbolj pomembno izobraževati in usposabljati (npr. upravljanje in vodenje ljudi, računalniki in nova tehnologija, poslovanje, oblikovanje strategij, trženje in prodaja ...)?
6. Kako je organizirana služba za izobraževanje in usposabljanje? Število zaposlenih?
7. Katere oblike vlaganj v izobraževanje in usposabljanje uporabljate (štipendiranje, pripravništva, podeljevanje nagrad uspešnim učencem in študentom, interne kvalifikacije zaposlenih ...)?
8. Katere oblike izobraževanja in usposabljanja, ki so posebej primerne za izobraževanje in usposabljanje odraslih, uporabljate (programirani pouk, poučevanje, predavanje, pripravništvo, mentorstvo študijski krožki, seminarji, tečaji)?
9. Na kakšen način ugotavljate potrebe po novih znanjih (na podlagi zahtev zaposlenih, metodah ugotavljanja potreb po izobraževanju in usposabljanju, na podlagi analize poslovnega načrta ...)?
10. Ali spremljate uspešnost in učinkovitost izobraževanja in usposabljanja, in sicer v smislu ocenjevanja procesa izobraževanja in usposabljanja po končanem izobraževanju in usposabljanju? Kako?
11. Kaj pa ocenjevanje zaposlenih po izobraževanju in usposabljanju (testi, vedenje na delovnem mestu, zadovoljstvo)? Ocenjujete takoj po izobraževanju in usposabljanju ali vrednotenje opravite nekaj mesecev po izobraževanju in usposabljanju?
12. Katere metode za ocenjevanje delovne uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih uporabljate?
13. Je v poslovno vizijo podjetja vključeno tudi stalno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih in kako pomembno je, da zaposleni poslovno vizijo podjetja poznajo?

14. Kako pomembno je komuniciranje v podjetju? Mediji, ki jih uporabljate za komunikacijo?
15. Na kakšen način motivirate zaposlene za izobraževanje in usposabljanje (in sicer je to mišljeno v pozitivnem smislu, se pravi, da zaposleni izobraževanje in usposabljanje ne jemljejo kot neko prisilo in zapravljen čas, pač pa kot možnost za osebni razvoj)?
16. Kako nagrajujete zaposlene za uspešno in učinkovito opravljeno delo?
17. Skrbite za razvoj kariere zaposlenih, pri tem mislim predvsem tiste, v katere vlagate v obliki izobraževanja in usposabljanja? Lahko napredovanje zaposlenega jemljemo tudi kot nagrado za izobraževanje in usposabljanje?
18. Kakšna je vloga vodje pri razvoju zaposlenih?
19. Na kakšen način uspete vse, oziroma vsaj večino teh ljudi, v katere vlagate, obdržati v podjetju? Ali izobraževanja in usposabljanja pripomorejo k večji pripadnosti zaposlenega podjetju?