

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**URŠULA MIHELJ**





**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**MERJENJE USPEŠNOSTI IN UČINKOVITOSTI  
PROGRAMA USPOSABLJANJA V DRUŽBI KAPSULA**

**Ljubljana, junij 2005**

**URŠULA MIHELJ**



## **IZJAVA**

Študent/ka \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom \_\_\_\_\_ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1	O podjetju.....	2
1.2	Namen in cilj diplomskega dela.....	2
1.3	Metode in zasnove diplomskega dela.....	3
<b>2</b>	<b>RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV IN POMEN VSEŽIVLJENJSKEGA UČENJA</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN RAZVOJ.....</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>PROCES USPOSABLJANJA ZAPOSLENIH .....</b>	<b>7</b>
4.1	Delitev usposabljanja .....	7
4.2	Ocenitev/ identifikacija potreb .....	10
4.2.1	Identificiranje in ocenjevanje potreb po usposabljanju – tradicionalni pristop .....	11
4.2.2	Ocenjevanje potreb po usposabljanju – Rummlerjev pristop.....	12
4.3	Oblikovanje/ izvedba programa .....	13
4.4	Ocenjevanje učinkovitosti izobraževanja/usposabljanja.....	14
<b>5</b>	<b>MERJENJE USPEŠNOSTI IN UČINKOVITOSTI USPOSABLJANJA</b>	
	<b>ZAPOSLENIH.....</b>	<b>15</b>
5.1	Modeli za merjenje uspešnosti in učinkovitosti izobraževanja.....	17
5.2	Kirkpatrickov model merjenja programov usposabljanja .....	18
5.3	Mnenja drugih .....	20
<b>6</b>	<b>MERJENJE USPEŠNOSTI IN UČINKOVITOSTI PROGRAMA</b>	
	<b>USPOSABLJANJA V DRUŽBI KAPSULA.....</b>	<b>21</b>
6.1	Identifikacija/ocena potreb po usposabljanju .....	21
6.2	Oblikovanje in izvedba programa usposabljanja .....	24
6.2.1	Oblikovanje vsebine programa.....	24
6.2.2	Izbiranje izvajalca programa .....	24
6.3	Merjenje programa usposabljanja .....	25
6.3.1	Proces merjenja .....	26
6.3.2	Uspešnost usposabljanja.....	27
6.3.3	Vprašalnik za merjenje reakcije udeležencev na program usposabljanja .....	27
6.3.4	Vprašalnik za merjenje udeležencev pred usposabljanjem in po njem.....	28
6.3.5	Analiza rezultatov .....	29
6.3.5.1	Reakcije udeležencev na usposabljanje.....	29
6.3.5.2	Vedenje pred usposabljanjem in po njem .....	30
6.3.5.3	Izračun donosnosti vlaganja v usposabljanje .....	34
6.3.5.4	Povzetek raziskave .....	35
<b>7</b>	<b>SKLEP.....</b>	<b>36</b>
	<b>LITERATURA .....</b>	<b>39</b>
	<b>VIRI .....</b>	<b>41</b>
	<b>PRILOGE</b>	





## 1 UVOD

Kitajski pregovor pravi: »Če načrtuješ za eno leto, posadi seme, če za deset let, posadi drevo, če za sto let, uči ljudi. Če poseješ seme enkrat, boš imel eno žetev. Če učiš ljudi, boš imel 1000 žetev.«

Vsi se moramo zavedati, da je vlaganje v znanje (v izobraževanje, usposabljanje, raziskave in razvoj, informacijsko tehnologijo) nujnost za konkurenčnost posameznika, podjetja ter gospodarstva (Kajzer, 2004, str. 3). Rek: »Kolikor znaš, toliko veljaš,« je bil prisoten že pri naših babicah, prababicah, skratka, to ni nekaj čemur bi dajali pomen samo zadnjih 10 let. Je pa res, da se svet zadnja leta tako hitro spreminja in napreduje, da ljudje vsepovsod govorijo le še o znanju, saj ga le to pelje v smer, kamor gre.

Za posameznikov položaj v družbi na trgu dela je pomembno, da je izobražen in usposobljen za delo in življenje ter da svoje znanje nenehno izpopolnjuje. Za konkurenčnost podjetja je zelo pomembno dobro ravnanje s človeškimi viri, vlaganje v izobraževanje, raziskave in razvoj. Koncept vseživljenjskega izobraževanja in učinkovito vlaganje v raziskave ter razvoj sta zato vse pomembnejša dejavnika razvojne politike. Evropska unija, v katero je lani vstopila tudi Slovenija, si je leta 2000 v Lizboni zastavila cilj, da bo do leta 2010 postala *»najbolj konkurenčno in dinamično, na znanju temelječe gospodarstvo na svetu, ki bo zagotavljalo vzdržno gospodarsko rast z več in boljšimi delovnimi mesti in močnejšo socialno povezanostjo.«* Temelj lizbonske strategije je skupna evropska politika zaposlovanja, ki od držav zahteva ukrepe za povečanje prilagodljivosti zaposlenih in podjetij, za vključitev čim več ljudi na trg dela, za povečanje in učinkovitejše vlaganje v človeški kapital. Razvoj Slovenije je do sedaj temeljil predvsem na povečanju intenzivnosti dela in zaradi izčrpanosti tega vira je čas za rast, ki bo temeljila na večji delovni aktivnosti, večjem vlaganju v znanje ter novih in boljših delovnih mestih. Tako si je tudi Slovenija v okviru tega zadala ambiciozen cilj, da bo do leta 2013 postala ena izmed najrazvitejših držav Evropske Unije. Za doseg tega cilja je potrebna več kot 5-odstotna povprečna letna stopnja gospodarske rasti, svoje pa bo moral prispevati tudi razvoj človeških virov. Izboljšati se bo morala izobrazbena struktura delovne sile, stopnja zaposlenosti se bo morala povečati, boljše pa bo moralo biti tudi ravnanje s človeškimi viri (Kajzer, 2004, str.3).

Kljub temu, da je izobraževanje najpomembnejši razvojni dejavnik, pa se moramo zavedati tudi njegovih spremljajočih stroškov. Na eni strani je kljub donosnosti, ki jo prinese neko usposabljanje oziroma izobraževanje, po drugi strani nesmiselno vlagati denar v nekaj, če le to ni učinkovito, če ne prinese nobenega oziroma boljše rečeno željenega rezultata oziroma napredka. Kot odličen primer nespametnega trošenja denarja za usposabljanja zaposlenih, predstavljam primer BBC-ja, ki je bil objavljen v članku z naslovom: *»BBC's £35 million training course is a fiasco, says expert.«* Članek, ki ga je objavil Tom Leonard v Daily Telegraph, govori o tem, da je bil BBC obtožen ignoriranja nasvetov strokovnjakov, da je njihov trening vodenja »polom« in bi moral biti zavržen. Paul Kearns, strokovnjak za analize programov za usposabljanje, je povedal, da je družba odklonila poslušanje njegovih

obtožujočih zaključkov, ki so se nanašali na trening na Ashridge management school, po tistem, ko so ga že najeli za svetovalca. Rekel je, da je to najslabši program za vodenje in največja izguba denarja, kar jih je kdaj videl. Ko jim je Kearns povedal, da morajo program preoblikovati preden potrošijo kakršenkoli dodaten funt, so mu povedali, da je to prepozno. Kasneje so ga prosili, da jim pomaga oblikovati vprašalnik za udeležence seminarja. Ko so v družbi preverili rezultate, so ugotovili, da so enaki predhodnim »zlim« Kearnsovim napovedim, ki jih je že mesec dni prej izročil vodjem. Dejstvo je torej bilo, da se je program res izkazal za neuspešnega in neučinkovitega. Kearns je še povedal, da je bila posledica neuspeha shema, ki je izgledala enakovredno televizijskemu programu, ki se je začel izvajati, kasneje pa se je glavnega urednika vprašalo ali bi to morala biti drama ali komedija.

## **1.1 O podjetju**

Ime podjetja, v katerem bom merila učinke usposabljanja, je izmišljeno zaradi varovanja podatkov. Mednarodna farmacevtska družba Kapsula deluje kot poslovni in razvojni center za trge Srednje, Vzhodne Evrope in Skupnosti neodvisnih držav. Svoje izdelke tržijo tudi na trgih Združenih držav Amerike, Evropske unije in drugod po svetu. Vrednost ustvarjajo z razvojem, s proizvodnjo in prodajo farmacevtskih izdelkov, farmacevtskih učinkovin in z biofarmacevtskimi izdelki. Raziskovalci in strokovnjaki razvijajo zdravila in zdravilne učinkovine, s katerimi postaja najsodobnejše farmacevtsko znanje dostopno ljudem. Kot pravijo v podjetju, je vir njihove uspešnosti visoka stopnja inovativnosti in ustvarjalnosti, ki pa ju lahko prinesejo samo ljudje. Samo znanje in motivacija zaposlenih omogočata nenehno prilagajanje izzivom, zato v družbi Kapsula veliko pozornosti namenjajo izobraževanju in s tem razvoju svojih kadrov. Učenje in lasten razvoj načrtujejo s pomočjo letnih pogovorov, plana izobraževanja, ter s kariernim načrtom. V družbi vsako leto izdelajo katalog izobraževanj, ki se deli po področjih (tuji jeziki, računalništvo in informatika, vodenje in upravljanje, trženje ipd.) in znanjih (standardno, ključno, strateško). Po podatkih, ki sem jih dobila v družbi Kapsula so vsi zaposleni vključeni v izobraževalni sistem. Ker so prioritete vsebine vse bolj v skladu s ključnimi in strateškimi znanji, s katerimi so povezani tudi večji stroški in ker vse več poudarka v družbi namenjajo optimizaciji stroškov, je jasno, da se mora po izobraževanju pokazati določen napredek, da bodo tudi v prihodnje temu namenili določen odstotek sredstev.

## **1.2 Namen in cilj diplomskega dela**

Kljub trendu rasti vlaganja v izobraževanje, podjetja vse bolj pazijo, koliko trošijo in koliko zaposlenih opravlja določeno delo. Optimiziranje izvajajo z odpuščanjem zaposlenih, s prerazporeditvijo, z merjenjem učinkovitosti ipd. Zopet navajam primer BBC-ja, kjer je vodstvo napovedalo, da bo v okviru načrta sprememb »odpravilo« 3780 delovnih mest, pri čemer naj bi šlo za mešanico varčevanja in prerazporeditve prioritet. S tem naj bi BBC letno privarčeval 355 milijonov funtov in jih vložil predvsem v izboljšanje regionalnega in lokalnega programa, televizijskih dram in dnevno-informativnih oddaj (Teta Bees je obmolknila, 2005, str. 40). Pravilno je, da se izobraževanju, usposabljanju ter razvoju kadrov

pripisuje vse večji pomen, vendar pa mora podjetje tudi presoditi kaj se dejansko splača in kaj ne. To lahko reši tako, da izmeri učinke nekega usposabljanja ali izobraževanja.

Ker v delniški družbi Kapsula delam na področju izobraževanja, sem opazovala in videla kako dejansko potekajo priprave - od načrtovanja, izvedbe do evalvacije. Ugotovila sem, da tako družba Kapsula, kot večina slovenskih podjetij, zaradi pomanjkanja časa ali katerega drugega dejavnika, učinkov izobraževanj in usposabljanj ne meri do tiste faze, kjer se vidi dejanski rezultat, temveč ostajajo zgolj pri začetni fazi, in sicer na ravni vrednotenja zadovoljstva udeležencev s programom usposabljanja. Zato sem se odločila za korak dlje.

Primarni cilj mojega diplomskega dela je merjenje tiste ravni izobraževanja oziroma usposabljanja, ki da podjetju informacijo o tem ali je bil program uspešno izveden in prenešen v prakso, končno pa bo podjetje lahko ugotovilo, ali se je na ta način učinkovitost na ravni celotne organizacije izboljšala, ali so bile investicije povrnjene. Tako bom družbi Kapsula dala povratno informacijo o smotrnosti izbranega usposabljanja, saj mi za kaj več, čas in obsežnost ne dopuščata.

### **1.3 Metode in zasnove diplomskega dela**

Za dosego zgoraj omenjenega cilja diplomske naloge mi je bila v začetno pomoč literatura na temo izobraževanja, usposabljanja, prodje, komunikacije ipd. Kasneje sem za analizo potreb po usposabljanju, naredila anketo med zdravniki na temo motivatorji in sicer, kaj njih motivira za predpisovanje določenega proizvoda. Za samo merjenje uspešnosti in učinkovitosti programa usposabljanja pa sta mi služila vprašalnika. Prvi je meril reakcijo zaposlenih na program usposabljanja, drugi pa njihovo vedenje in ugotovljene motivatorje pred usposabljanjem in po njem. Na ta način sem ob koncu lahko naredila primerjavo in tako ocenila ali je bilo usposabljanje uspešno ali ne.

Diplomsko delo sem zato zasnovala iz treh delov, vsakemu izmed njih pa lahko prisodimo tudi svojevrstno karakteristiko. V prvem, uvodnem delu, bom kratko predstavila razvoj človeških virov in pomen vseživljenjskega učenja, ki se ga v zadnjem času vse bolj omenja in poudarja. Nato bom natančno opredelila pomen usposabljanja saj terminov izobraževanje, usposabljanje ter razvoj, praktično ne ločujemo. Čim boljše bom poskušala približati proces usposabljanja v organizacijah in teoretični del zaključila z modelom merjenja uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja zaposlenih. Celoten prvi del mi bo predvsem v pomoč pri drugem delu, kjer bom na podlagi vprašalnikov, ki sem jih sestavila v ta namen, predstavila rezultate usposabljanja, ki je potekalo v družbi Kapsula. Tretji del pa je rezultat predhodnih dveh delov. V njem bom predstavila zaključke, ki sem jih dobila na podlagi merjenja programa usposabljanja.

## 2 RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV IN POMEN VSEŽIVLJENJSKEGA UČENJA

Vse pogosteje slišimo, da je izobraževanje oziroma znanje eden izmed najpomembnejših pogojev za družbeni in človekov napredek. Ta ugotovitev ni nastala šele v 20. stoletju – dolgo časa je že od tedaj, ko je človek spoznal, da je znanje moč. Če samo bežno preletimo zgodovino, ugotovimo, da so vladajoči razredi to dejstvo izrabljali za zagotovitev lastnega obstoja in vodenje, tudi manipuliranja množic. Sam razvoj in ekonomske zahteve pa so jih prisilile, da so morali vedno več znanja nuditi tudi drugim. Le tako so si zagotovili lasten razvoj. Danes si tako ne moremo več zamišljati sodobne družbe, ki ne bi gradila lastnega razvoja na znanju, in to ne le na znanju posameznikov, ampak vseh ljudi (Znanje za razvoj, 1985, str. 5). Tako pravi tudi Theodore Schultz, ekonomist, ki je utemeljitelj »teorije človeškega kapitala« in meni, da vlaganja v kakovost (izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje, ipd.) prebivalstva v veliki meri določajo bodočnost človeštva (Bevc, 1991, str. 20).

Organizacije se zato danes usmerjajo k zaposlenim kot viru za dosego konkurenčne prednosti (Tregaskis, Dany, 1996, str. 20). Podobnega mnenja sta tudi Mühlermayer in Clarke (1997, str. 4), ki menita, da je v organizacijah človeški potencial glavni konkurenčni dejavnik, ki zagotavlja srednjeročno do dolgoročno prednost. Omenjeni trend povečuje pomen funkcije razvoja človeških virov v organizacijah, ki skrbi za strokovni, delovni in osebni razvoj zaposlenih.

Razvoj človeških virov se udejanja skozi proces učenja. *»Učenje je z izkušnjo pridobljena odnosno stalna sprememba v znanju, sposobnostih, prepričanjih, stališčih ali vedenju«* (Milkovich, Boudreau, 1997, str. 417). Glede na to, da mora biti proces učenja organiziran, lahko rečemo, da je govora o načrtnem in ne o slučajnem učenju. Slednje se namreč lahko odvija tudi med branjem časopisov, gledanjem televizije, poslušanjem radia, pogovoroi s prijatelji, sodelavci, deskanja po spletu ipd. To potrjujeta tudi Nadler in Nadler, ki sta že leta 1989 povedala, da je pri razvoju človeških virov poudarek na načrtnem učenju, ko se oseba uči s točno določenim namenom (1989, str. 10).

Slednja sta opredelila vlogo in namen razvoja človeških virov kot *»organizirano izkušnjo učenja priskrbljeno s strani delodajalca v natančno določenem časovnem terminu z namenom izboljšave delovnega učinka in/ali osebne rasti zaposlenega«* (1989, str. 6). Pri tem je potrebno omeniti, da so prvotno različni avtorji uporabljali pojem razvoja človeških virov predvsem kot sinonim za izobraževalno dejavnost v organizacijah, ki se osredotoča predvsem na dopolnjevanje in izpopolnjevanje znanja in sposobnosti zaposlenih, tako kot jih zahtevajo trenutne in prihodnje potrebe delovnega procesa. Funkcija razvoja človeških virov v širšem pomenu pa je razvoj in pospeševanje motivacije, zmožnosti in usklajevanja ciljev ter vrednot zaposlenih in oragnizacije. Temu sta podrejena formalno izobraževanje in usposabljanje ter vrsta drugih prijemov, kot so izkustveno in samostojno učenje, izpopolnjevanje, razvoj timskega dela ipd. Takšno gledišče narekuje spoznanje, da je pri razvoju človeških virov potrebno poleg zahtev delovnega procesa upoštevati tudi motive, interese in potrebe

zaposlenih po izobraževanju in usposabljanju. S postopnim vključevanjem dodatnih ukrepov in postopkov v sistem razvoja človeških virov sam pojem pridobiva vedno širši pomen (Možina, 2002a, str. 56; Muršak, 2002, str. 111).

Ne glede na to, kako široko je opredeljeno področje razvoja človeških virov, je osnovni namen še vedno v dopolnjevanju in izpopolnjevanju znanja in sposobnosti zaposlenih. Osnovne aktivnosti, skozi katere se ta osnovni proces izvaja, so usposabljanje, izobraževanje in razvoj, od katerih pa se najpogosteje uporablja prav usposabljanje (Nadler, Nadler, 1989, str. 47). Podobnega mnenja sta tudi Al-Khayyat in Elgamal (1997, str. 87), ki menita, »da je osnovni namen razvoja človeških virov v produkciji zelenega obnašanja zaposlenih in/ali zelenih organizacijskih sprememb, sredstvo za doseg tovrstnega cilja pa je usposabljanje.«

Danes se tehnološki postopki, organizacija in metode dela spreminjajo izredno hitro. Odkritja v znanosti dajejo vedno širše možnosti za ustvarjanje novih vrst materiala, orodja, strojev in naprav, katerih uporaba v proizvodnji daje nove, velikokrat neslutene možnosti za povečanje storilnosti in gospodarskih koristi. Vse te nagle spremembe pa terjajo od delavcev stalno prilagajanje novim razmeram. Del in opravil, za katere bi se lahko človek usposobil enkrat za vse življenje, ni več. Delavci se morajo izpopolnjevati ali dopolnilno izpopolnjevati vso delovno dobo. Zato tudi govorimo o vseživljenjskem učenju, ki iz dneva v dan pridobiva na svojem pomenu (Možina, 1998, str. 181).

### 3 IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN RAZVOJ

V literaturi se vseskozi srečujemo z različnimi pojmi, kot so izobraževanje, usposabljanje, poklicnega usposabljanje, razvoj. Vendar pa pri uporabi teh terminov kljub temu večina ni dosledna. Večina zamenjuje predvsem termina usposabljanje in izobraževanje, zato bom nekaj stavkov namenila razlikovanju teh terminov.

**Usposabljanje** »je planiran sistem učenja, katerega namen je s posredovanim znanjem ali veščinami spremeniti stališča in/ ali vedenja zaposlenega, kar se kasneje odraža v maksimizaciji osebnega potenciala in tako tudi na delovnih učinkih zaposlenega« (Al-Khayyat, Elgamal, str. 88). Podobno meni tudi Rummler (1987, str. 218), ki pravi, da je primarni namen usposabljanja izboljšanje delovnega učinka posameznika in učinka organizacije. Lipičnik pravi, da gre pri usposabljanju za to, da s posebnimi postopki skušamo izboljšati delavčeve lastnosti, da bi lahko opravljal ali pa bolje opravljal svoje delo. Gre torej za konkretno delo na konkretnem delavnem mestu (1996, str. 106). Nadler in Nadler (1989, str. 47-82) ter Daft in Marcic (2001, str. 305) pa so mnenja, da je usposabljanje kratkoročno usmerjena aktivnost, ki je prvenstveno osredotočena na veščine, znanja in spremembo odnosa zaposlenih, povezanih z opravljanjem **trenutnih delovnih aktivnosti** oziroma izboljšanjem le-teh.

**Izobraževanje** (Nadler, Nadler, 1989, str. 61-73) je osredotočeno na veščine, znanja in spremembo odnosa zaposlenih, povezanih z opravljanjem **bodočih delovnih aktivnosti**. Je v

neposredni povezavi z razvojem poklicne kariere posameznika, kar pomeni, da gre dejansko za priprave izbranega kandidata na bodoče delovno mesto v primeru napredovanja. Jelenc (1991, str.17) pravi, da je težava pri izobraževanju v tem, da je težko določiti neko časovno obdobje, v katerem naj bo pridobljeno znanje tudi dejansko uporabljeno. Včasih je govora o tednu dni, spet drugič o mesecu ali celo letu dni. Pomembno pri tem je, da je pridobljeno znanje čim prej uporabljeno, saj je v nasprotnem primeru potrebno razmišljati o ponovnem izobraževanju.

**Razvoj** pa »je dolgoročni proces izboljševanja sposobnosti in motivacije zaposlenih za bodočo pripadnost organizaciji« (Milkovich in Boudreau, 1997, str. 408). Časovno ni omejen ne na sedanost in ne na prihodnost in ni v nujni povezavi z delovnim mestom zaposlenega. Pri razvoju gre na primer za menjavo delovnih mest znotraj podjetja, za učne centre v podjetju, za razpoložljivo literaturo, ki je na voljo zaposlenim, za različne družabne dogodke ipd. Največkrat je samoiniciativnega izvora (Nadler in Nadler, 1989, str. 74-81), kar po mnenju Mumforda (1993, str. 243) pomeni, da je odgovornost za učenje v domeni učečega in ne v domeni ponudnika »učnih priložnosti.« Menim, da se pri razvoju zaposlenih praktično govori o samorazvoju, kar naj bi zaposlenemu končno prineslo boljše razgledanost oziroma večji spekter znanj, talentov in na ta način konkurenčno prednost.

V zvezi s pojmom izobraževanje in usposabljanje je potrebno omeniti terminološko razliko glede razmerja med pojmom. Možina (2002b, str. 217) in Jelenc (1991, str. 17) menita, da je potrebno ločiti med ožjim in širšim pomenom pojma izobraževanje. V zavezi s tem pojasnjujeta naslednje: v Veliki Britaniji pojem izobraževanje odraslih označuje proces, v katerega se vključi posameznik potem, ko je končal začetni cikel izobraževanj (šolanje) in v katerem razvija svoje znanje, sposobnosti in navade, ki pa niso usmerjene k pridobitvi poklica. Gre torej za ožji pomen. V smislu izobraževanja odraslih za poklic namesto izraza izobraževanje uporabljajo izraz usposabljanje. Tako je v Veliki Britaniji in angleško govorečih deželah usposabljanje ločeno od izobraževanja, medtem ko drugi (na primer Španija, Francija, Slovenija) uporabljajo usposabljanje kot ožji pojem, izobraževanje pa kot širši in nadrejeni pojem, ki zajema tudi usposabljanje.

Že desetletja je znano, da človek ne more izvesti aktivnosti, če nima vsaj treh lastnosti: znanja, sposobnosti in motivacije (Lipičnik, 2002, str. 456). Te tri lastnosti lahko pridobi skozi izobraževanje, usposabljanje ali pa z razvojem. Zelo pomembno je, da so ljudje motivirani, vendar sama motivacija ni dovolj. Kot je rekel Lipičnik (2003, str. 17), lahko nemotivirani delajo dobro, motivirani pa slabo. Ljudje delajo nekaj česar nočejo – za tisto stvar niso motivirani, vendar jo opravljajo, ker hočejo nekaj, kar je tesno povezano s kakovostjo njihovega dela. Procesi pa tečejo tudi v nasprotni smeri. Ljudje, ki nekaj hočejo – so močno motivirani, pa ne storijo ničesar. Menim, da je motivacija v primeru usposabljanja zelo pomembna. Motivirani udeleženci seminarja so ponavadi velikokrat bolj interaktivni, sodelujejo in imajo željo naučiti se česa novega, veliko sprašujejo in aktivno poslušajo. Pri tem igra veliko vlogo tudi kakovost predavatelja. Kako zna predati snov slušateljem, na kakšen način jim posreduje znanje ipd. Odličen predavatelj lahko še tako nezainteresiranega

oziroma nemotiviranega udeleženca pripravi do tega, da mu stvar postane zanimiva in da ga motivira za nadaljno delo. Vsi avtorji se strinjajo, da je ni človekove aktivnosti, ki ne bi bila na takšen ali drugačen način motivirana, odgovorov na vsa vprašanja o motivaciji pa še ne poznamo (Lipičnik, 2002, str. 473).

Kljub temu, da je razlikovanje med termini pomembno, sama dajem svojemu diplomskemu delu prednost, da se pokaže, ali je bil trening zaposlenih, ki je bil izveden s pomočjo zunanje organizacije uspešen in končno, učinkovit ali ne in ne temu ali bi morala to pojmovati kot izobraževanje ali kot usposabljanje. Odločila sem se za usposabljanje in sicer zato, ker je proces učenja potekal v majhnih skupinah, z namenom, da bodo udeleženci družbe Kapsula ob koncu treninga kar najbolje usposobljeni za delo na terenu, in sicer s poudarkom na identifikaciji motivatorjev njihovih sogovornikov oziroma kupcev.

## 4 PROCES USPOSABLJANJA ZAPOSLENIH

Ko sem dejansko začela spremljati kako poteka usposabljanje, sem ugotovila, da je ta proces kot bomo tudi kasneje videli, kar precej zapleten. Podjetja nimajo na voljo neomejenega časa za organizacijo, za izvedbo in tudi nimajo na voljo neomejenih sredstev za izobraževanje in usposabljanje. Zato je potrebno vse to uskladiti na način, ki bo prinesel čim nižje stroške in čim večjo učinkovitost. Po podatkih iz letnega poročila, so v skladu s procesom optimizacije stroškov na področju izobraževanja in usposabljanja, v družbi Kapsula, v letu 2004, prihranili znesek v vrednosti več kot 23 milijonov tolarjev, kar je bila predvsem posledica optimalnega ravnanja s celotnim procesom izobraževanj in usposabljanj, najbolj pri izboru izvajalcev in uspešnimi pogajanjimi z njimi.

### 4.1 Delitev usposabljanja

Različni avtorji različno pojmujejo širino in pomen posamezne oblike usposabljanja. Glede na literaturo in izkušnje, ki sem jih pridobila v družbi Kapsula, bom na kratko opisala kako lahko delimo usposabljanje.

Po kriteriju **namena** delimo usposabljanje na usposabljanje in poklicno usposabljanje. **Usposabljanje** je po Jelencu (1991, str. 70) »*postopen razvoj nekega ravnanja, znanja in spretnosti, ki jih mora obvladati posameznik, da lahko ustrezno opravlja določene naloge.*« **Poklicno usposabljanje** (Jelenc, 1991, str. 51) pa je »*sistematično razvijanje znanja, stališč in spretnosti, ki se zahtevajo od posameznika, da bi lahko opravljal svoja poklicna dela in naloge.*« Torej je poklicno usposabljanje bolj namenjeno iskalcem zaposlitve oziroma bodočim zaposlenim, usposabljanje pa že zaposlenim.

Glede na **obliko** ločimo **usposabljanje na delovnem mestu**, ko je usposabljanje zaposlenega oziroma pridobivanje njegovega znanja v tesni povezavi z znanjem, ki se od njega pričakuje na delovnem mestu ter v nasprotnem primeru, ko usposabljanje zaposlenega ni v tesni povezavi z znanjem delovnega mesta, o **usposabljanju izven delovnega mesta** (Milkovich,

Boudreau, 1997, str. 427-429; Schonewille, 2001, str. 158; Tennant, Boonkrong, Roberts, 2002, str. 232). Gill, Dar in Fluitman (1999, str. 416) pravijo tudi, da naj bi bil delež praktičnih znanj v primerjavi s teoretičnimi pri usposabljanju na delovnem mestu večji.

Bee in Bee (1994, str. 102) razlikujeta **formalno** in **neformalno** usposabljanje. O formalnem govorimo takrat, ko je pri izvajanju usposabljanja prisoten nekdo izven delovne skupine, medtem ko so pri neformalnem prisotni zgolj zaposleni znotraj neke delovne skupine, kot so na primer nadrejeni ali pa sodelavci. Pojem formalno pomeni predvsem tudi to, da te bodisi formalno izobraževanje oziroma usposabljanje pripelje do neke vrste formalno potrjenih izobraževalnih rezultatov, do diplome ali poklicne kvalifikacije ipd. Neformalno pa je bolj tisto izobraževanje oziroma usposabljanje, ki navadno pripelje do zadovoljitve določenih potreb, usposobljenosti, ki pa ni formalno potrjena (Jelenc, 1991, str. 30, 46).

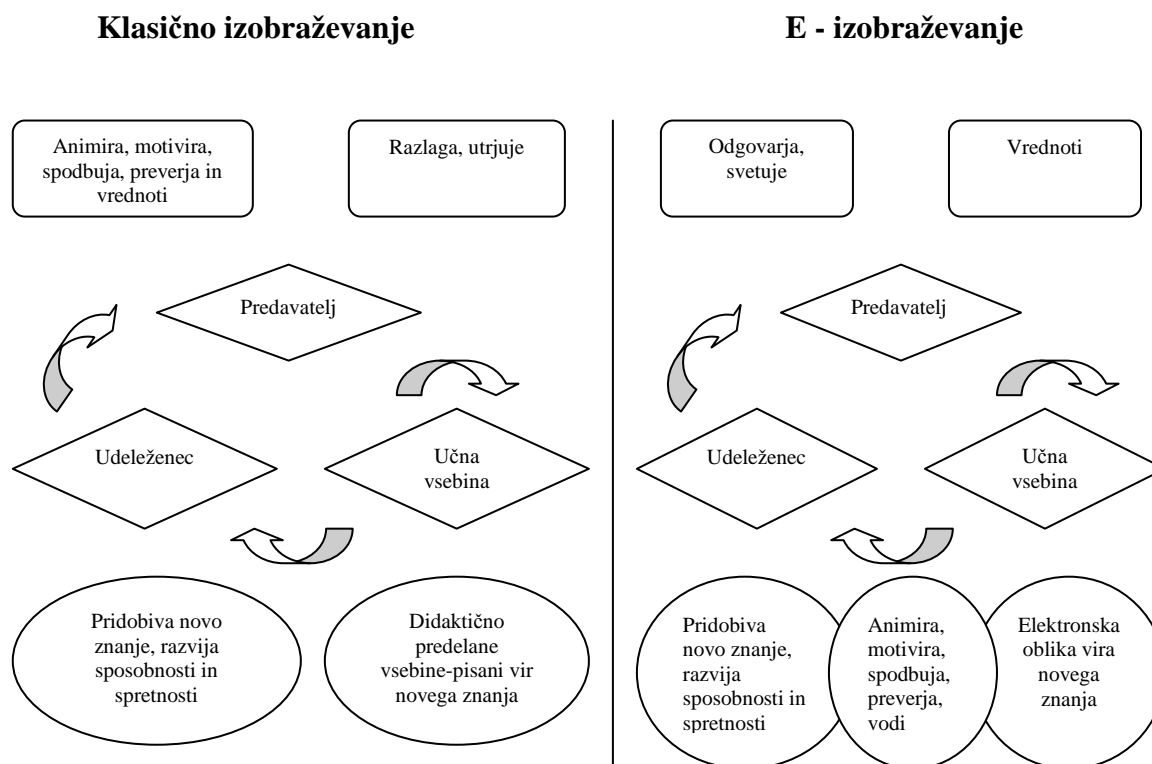
Usposabljanje lahko razdelimo tudi na **individualno usposabljanje**, ko je program namenjen in ponavadi prilagojen enemu udeležencu, ali pa imamo **skupinsko usposabljanje**.

**Kraj** izvajanja usposabljanja je lahko **znotraj** ali **zunaj** organizacije. Kadar je organizirano znotraj organizacije, imajo večinoma le te ponavadi organizirane posebne prostore kjer usposabljanje nemoteno poteka. Zunaj organizacije pa lahko pomeni v izvajalčevih predavalnicah ali pa povsem kje drugje.

Kot **metodo** usposabljanja pa imamo lahko **delavnice**, **seminarje**, **treninge**, **konference** in vse popularnejše **e-učenje** (učenje s pomočjo informacijske tehnologije). E-učenje ali virtualno učno okolje, ki ga Evropa in ZDA poznata že dalj časa, si tudi pri nas vse bolj utira pot tudi v podjetjih. Namen e-učenja je predvsem v tem, da nove tehnologije kar se da kakovostno nadomestijo vlogo učitelja kot animatorja in motivatorja (Stanič, Macedoni, 2004, str. 30, 31). Vendar pa glede na prednosti in slabosti e-učenja mnogi avtorji (Pailing, 2002, str. 154; Wild, Griggs in Downing, 2002, str. 374; James-Gordon, Young, Bal, 2003, str. 170) menijo, da je e-učenje prej dopolnilo k tradicionalnim metodam ali pa obratno kot pa zamenjava tradicionalnega z elektronskim, s čimer se strinjam tudi sama.



**Slika 1:** Primerjava klasičnega in e-izobraževanja



Vir: Stanič, Macedoni, 2004, str. 31.

Po času pa lahko usposabljanje delimo na **dnevno, večdnevno, tedensko** ipd. Le to se lahko odvija **med delovnim časom** ali pa **izven** njega. Usposabljanja so predvsem večdnevna, Večinoma so razdeljena na teoretični in praktični del. V organizacijah so zelo dobrodošli treningi, ki so oblikovani tako, da potekajo strnjeno nekaj dni, čez kakšen mesec ali dva pa trening ponovimo. Tako lahko udeleženci preizkusijo teorijo v praksi, na delovnem mestu. Na ponovnem treningu si izmenjajo izkušnje, rešujejo probleme, si postavljajo nova vprašanja ipd. Na ta način bistveno lažje pripeljejo do zelenih ciljev, učinkovitosti. Po podatkih iz letnega poročila je bilo v družbi Kapsula, v letu 2004 realizirano povprečno 53,5 izobraževalnih ur na zaposlenega. Od tega je 25 odstotkov vseh izobraževanj in usposabljanj potekalo izven delovnega časa, ostalo pa je potekalo med delovnim časom.

Kot sem že nekajkrat poudarila, je znanje danes ključno sredstvo za doseg konkurenčne prednosti. Zato je pravilno upravljanje in ravnanje z njim bistvenega pomena. V zvezi s tem prihaja v ospredje pomen managementa znanja za katerega O'Dell in Grayson pravita, da je to jasna strategija pridobitve pravih znanj za prave ljudi ob pravem času ter podpiranja zaposlenih k delitvi in izpostavitvi informacij v tek na način, ki prispeva k izboljššanemu organizacijskemu učinku (Lytras, Pouloudi in Poulymenakou, 2002, str. 41), kar je po mnenju mnogih (Metaxiotisa, Psarrasa, Papastefanatos in drugih) obvezni pogoj za uspeh organizacij v na znanju temelječi družbi.

Organizirati in pravilno izpeljati določen program usposabljanja je torej vse prej kot enostavno delo. Zahteva strokovnjake, disciplino, čas, natančnost, pripravljenost zaposlenih

za nadaljno učenje, odlično sodelovanje zaposlenih in nadrejenih in še marsikaj. Proces usposabljanja se danes izvaja v večini organizacij in je sestavljen iz številnih aktivnosti: identifikacije in ocene potreb organizacije in zaposlenih po usposabljanju, načrtovanja letnih planov usposabljanj, določanja ciljev usposabljanja, izbora različnih metod in oblik usposabljanja, ocenjevanja rezultatov usposabljanja in vzdrževanja dokumentacije v zvezi z usposabljanjem. Tako lahko proces usposabljanja zaposlenih glede na zaporedje korakov, združimo v tri faze: **ocenitev/ identifikacija potreb, oblikovanje/izvedba programa ter merjenje uspešnosti in učinkovitosti** (DeSimone, Harris, 1998, str. 18). Bolj ko je ta proces dodelan in razvit, večja je uspešnost samega procesa usposabljanja (Huang, 2001, str. 439, 443).

## 4.2 Ocenitev/ identifikacija potreb

Primarni namen usposabljanja je izboljšanje delovnega učinka posameznika in organizacije (Rummler, 1987, str. 218). Prva in s tem osnovna faza služi temu, da podjetje oziroma organizacija ugotovi svoje potrebe (Možina, 1998, str. 197). Potrebo lahko sproži določeno pomanjkanje, kot je na primer slabo izvrševanje določenih nalog zaposlenih, pojav novih tehnologij, sprememba delovnih procesov, prihod novozaposlenih ali pa novi izzivi, ki zahtevajo spremembe v poslovanju organizacije zaradi nove zakonodaje ali naraščajoče konkurence. Pomembno se je torej vprašati, ali želimo z določenim usposabljanjem odpraviti nek zaostanek v delovnem učinku ali želimo določeno področje izboljšati ali pa morda celo spremeniti. Za primer vzemimo Ford Motor Company v zgodnjih osemdesetih, kjer je bila slaba kvaliteta njihovih avtomobilov in tovornjakov glavni razlog, da je družba izgubljala svoj delež na trgu v primerjavi s tujim konkurentom. Odgovor na to je bil, da je Ford pričel okrepjeno trošiti na programih razvoja človeških virov, da so se zaposleni »trenirali« na izboljšavi kvalitete in tehnikah reševanja problemov (DeSimone, Harris, 1998, str. 4). Al-Khayyat in Elgamal (1997, str. 90-91) menita, da prepoznati potrebe organizacije ne sme biti zgolj rutina, ampak se mora ta operacija izvajati skrajno previdno in diagnostično.<sup>1</sup> Je nujna za ugotovitev, ali je usposabljanje v organizaciji sploh potrebno za rešitev danega problema in če je, potem ugotovitve v tej fazi služijo za razvoj vseh nadaljnjih aktivnosti, povezanih z usposabljanjem.

Stanley (1987a, str. 15) razlaga ugotavljanje potreb po usposabljanju na način, ko ločeno govori o **identificiranju** in o **ocenjevanju** potreb po usposabljanju kot komplementarni fazi. Obe fazi tudi eksplicitno ločuje tudi s kraticama **TNA**<sup>2</sup> in **TNI**<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Diagnostični model je sestavljen iz štirih faz: (1) ocena dane situacije, (2) planiranje in postavljanje ciljev na osnovi dane situacije, (3) izbira med danimi alternativami za doseg cilja, (4) vrednotenje rezultatov kar zagotavlja povratno informacijo o uspehu akcije (Milkovich, Boudreau, 1997, str. 13-18)

<sup>2</sup> Ang. Training Need Assessment

<sup>3</sup> Ang. Training Need Identification

Po njem je **identifikacija potreb po usposabljanju** ključnega pomena za organizacijo. Je faza, v kateri iščemo rešitev nekega problema in ugotovljamo, ali je usposabljanje sploh prava rešitev za nastalo situacijo. Vzrok za odmik trenutnega od želenega stanja delovnega učinka je lahko pomanjkanje sposobnosti, znanja ali ustreznega odnosa. Lahko pa gre tudi za druge dejavnike, kot so na primer slab nadzor, nezadostni delovni pogoji, neprimerna oprema na delovnem mestu, neprimerna definicija delovnih nalog, vpliv skupnih norm na posameznika, konflikti med sodelavci, splošno nezadovoljstvo, zamere ipd.

**Ocena potreb po usposabljanju** je komplementarna faza identifikaciji potreb po usposabljanju. Služi namenu sestave programa usposabljanja, ki upošteva tako potrebe posameznika kot organizacije. V ospredje postavlja številne poglede in probleme, ki zadevajo delovno učinkovitost zaposlenega. S pomočjo natančne ocene potreb po usposabljanju lahko bolje analiziramo identificirane potrebe po usposabljanju. Tako je moč razjasniti vprašanja o izvoru in manifestaciji identificiranih potreb, o kritičnih faktorjih, zaradi katerih te potrebe obstajajo, o njihovem nadzoru, o karakteristikah potencialnih udeležencev usposabljanja ter o tem, ali njihove karakteristike ovirajo proces usposabljanja. Z oceno potreb po usposabljanju se tako podrobno dotaknemo številnih problemov, ki vplivajo na delovni učinek zaposlenega in hkrati preverimo, ali je identificirana potreba po usposabljanju pravi odgovor na zmanjšan delovni učinek.

Glede na to, da je Kapsula farmacevtska družba in da smo se dogovorili, da se bomo usmerili na sektor prodaje, smo ugotovili, da so se po obširni analizi, potrebe po usposabljanju pojavile kot posledica hude konkurence na tržišču, zaradi česar morajo biti zaposleni na področju prodaje, in sicer terenski delavci čedalje bolj agresivni, iznajdljivi, vseskozi na tekočem, polni novih idej ipd. Tu se je pokazala nekakšna praznina, potencial, ki bi se ga dalo odlično unovčiti, zato se je podjetje odločilo, da se izpelje program usposabljanja za delavce na terenu in sicer z poudarkom na identifikaciji motivatorjev. Kaj bi našega kupca motiviralo oziroma kakšni so motivatorji naših potencialnih kupcev, da bodo kupili naš proizvod in ne konkurenčnega.

#### **4.2.1 Identificiranje in ocenjevanje potreb po usposabljanju – tradicionalni pristop**

V organizaciji je najprej potrebno identificirati potrebe po usposabljanju. Treba je ugotoviti, ali je usposabljanje sploh prava rešitev za dani problem, kajti ne malokrat se izkaže, da je za rešitev danega problema potrebna druga rešitev, kot je usposabljanje. Če je potreba identificirana, je potrebno napraviti še temeljito oceno potreb po usposabljanju.

V literaturi je moč najti številne sorodne poglede in načine razmišljanja z vidika organizacijskih nivojev identifikacije in ocenjevanja potreb po usposabljanju. Najbolj pogosta je struktura treh nivojev (Stanley, 1987, str. 24-25; Bee, Bee, 1994, str. 20; Boydell, Leary, 1996, str. 19-23; Milkovich, Boudreau, 1997, str. 411-415):

- **Identifikacija/ocena potreb organizacije**

Pri teh vrstah identifikacije potreb gre za učinek delovanja organizacije kot celote. Informacija o delovanju celotne organizacije identificira potrebo bodisi po usposabljanju bodisi po kakšnem drugem posegu. Z oceno potreb organizacije ugotovimo, kje v organizaciji je potrebno usposabljanje. Analiza organizacijskih potreb po usposabljanju je več kot zgolj identifikacija organizacijskih ciljev v zvezi z usposabljanjem. Potrebno je ugotoviti, ali organizacija podpira prihod novega znanja, ali je to sposobna vzgajati in vzdrževati, torej kakšna je klima v organizaciji in v oddelku za ravnanje s človeškimi viri in končno, kakšni so sami cilji organizacije. Prav tako je potrebno ugotoviti morebitne pravne ovire, ki bi lahko preprečile razvoj procesa usposabljanja.

- **Identifikacija potreb skupine/ocena potreb delovnih mest in sposobnosti**

Tovrstne potrebe se nanašajo na delovanje specifične skupine, na primer delovne skupine, oddelka, enote ipd. Informacija o delovanju določene skupine zopet identificira potrebo, ki se lahko izkaže za potrebo po usposabljanju ali čem drugem. Z oceno tovrstnih potreb je potrebno ugotoviti, na katerih delovnih mestih zaposleni potrebujejo usposabljanje in kakšna znanja in sposobnosti so za to predpisana. Gre za težavno nalogo, saj se v današnjem času naloge delovnih mest hitro spreminjajo in je predvidljivost potrebnih znanj in sposobnosti zelo otežena.

- **Identifikacija/ocena potreb posameznika**

Zopet informacije o delovanju posameznika služijo kot osnova za identifikacijo potreb po usposabljanju ali pa po čem drugem. Specifične ocene osebnosti pomagajo ugotoviti, kdo od zaposlenih bo največ pridobil pri usposabljanju. Primer so osebe z visokim faktorjem samoučinkovitosti, ki imajo boljši izhodiščni položaj za učinkovito usposabljanje.

Tovrstne potrebne informacije lahko zberemo z opazovanjem, pregledovanjem razpoložljive dokumentacije, intervjuji, raziskavami ipd. Vse pa je povezano s stroški, časom, verjetnostjo uspeha in jasno je da je potrebno strmeti k tisti, kjer so stroški nižji, kjer porabimo manj časa in imamo za rezultat informacije v kvantitativni obliki.

#### **4.2.2 Ocenjevanje potreb po usposabljanju – Rummlerjev pristop**

Rummler (1987, str. 226-247) predlaga nekoliko drugačen pogled na postopek ocenjevanja potreb po usposabljanju. Odločitev o uporabi posamezne vrste analize je odvisna od kvalitete podatkov na eni strani (bolj ko so povezani s celotnim učinkom, višja je kakovost) in omejitev na drugi strani. Omejitve predstavljajo čas in višina potrebnih sredstev za pridobitev ustreznih podatkov ter zavzetost odgovorne osebe za izvršitev projekta. Pri tem lahko rečemo, da Rummlerjev način razmišljanja implicitno že predstavlja identificirano potrebo po usposabljanju.

- **Analiza učinka**

V skladu z želenim učinkom je potrebno določiti želeno zmogljivost procesa in delovnega mesta, nalog ter potrebnih znanj in sposobnosti za vsako delovno mesto. Ta tip analize je

vezan na zmogljivost procesa oziroma delovnega mesta in identificira tudi ostale faktorje zmogljivosti povezane z načrtovanim usposabljanjem.

- **Analiza nalog**

Potrebna je določitev delovnih nalog in potrebnih znanj ter sposobnosti za izvršitev le-teh. Ta tip analize potreb je zgolj posredno vezan na učinek delovnega mesta.

- **Analiza zmožnosti**

Osnova za tovrstno analizo je ugotovitev zahtevanih zmožnosti posameznika s strani izkušenih strokovnjakov. Ko so določene zahtevane zmožnosti, je potrebno določiti še znanja in sposobnosti, ki jih mora zaposleni imeti, če želi ustreči zahtevam o predpisanih zmožnostih.

- **Analiza potreb po usposabljanju**

Gre za relativno preprost tip analize, kjer posamezni eksperti (nadzorniki, vodje služb, vodje oddelkov ipd.) po lastni presoji in izkušnjah ugotavljajo okvirne potrebe po usposabljanju zaposlenih. Ta pristop ni v povezavi z zmogljivostmi ne na nivoju posameznika in tudi ne na nivoju delovnega mesta in procesa.

### 4.3 Oblikovanje/ izvedba programa

Druga faza vključuje oblikovanje/izvedbo programa izobraževanja. Aktivnosti, ki se tu pojavljajo so lahko naslednje (DeSimone, Harris, 1998, str. 18-23):

- Izbiranje in razvijanje vsebine programa,
- izbiranje izvajalca programa,
- najti primeren kraj in čas izvedbe.

Proces planiranja programa usposabljanja vsebuje, kot sem že omenila **izbiranje in razvijanje vsebine programa**. Tukaj gre predvsem za to, da se v skladu z identificiranimi potrebami po usposabljanju določi, kako mora biti program usposabljanja vsebinsko zasnovan, da bo njegova učinkovitost kar največja in s tem možnost za doseg cilja bližja. Kasneje pa se potem z izbranim izvajalcem programa dogovori, kakšne tehnike poučevanja, bi bile za udeležence najprimernejše (igranje vlog, simulacije delovnih nalog, diskusije, klasično predavanje ipd.) in o učnem materialu, ki naj bi bil udeležencem treninga v pomoč (skripte, audio-video naprave, flip-chart ipd.). Oblikovati moramo tudi optimalne skupine udeležencev, jim zagotoviti najboljše delovne pogoje, ki bodo prinesli večjo učinkovitost. Kdo so udeleženci določenega programa usposabljanja, v podjetju določijo že s prej identificiranimi in ocenjenimi potrebami. Če je potrebno, se jih lahko razdeli v skupine po znanju, po času, ki ga imajo na voljo, po posameznih oddelkih ipd.

**Izbor izvajalca programa** je zelo pomembna odločitev in je lahko tudi težka. Če podjetje nima posebej usposobljenih ljudi za izvedbo programa usposabljanja, mora vmes poseči

zunanjemu ponudniku. To pa je tudi po lastnih izkušnjah dokaj težko in zamudno delo, saj je ponudnikov, ki so danes na voljo, ogromno, storitve, ki jih ponujajo, pa zelo konkurenčne. Izvajalec sicer izda svoj program usposabljanja, vendar pa se mora na željo podjetja tudi prilagoditi in svoj program usposabljanja dopolniti. Predlaga tudi, kakšna skupina udeležencev bi bila optimalna da so pogoji za delo kar se da dobri.

Tudi najti **čas za izvedbo** na primer določenega treninga ni ravno tako lahko, kot zglada. Zavedati se moramo, da so zaposleni polno zaposleni, da se njihov urnik večinoma danes ne omejuje več na »borih« osem ur, ampak zahteva veliko več. Delovno mesto od zaposlenih zahteva tudi delo doma, ogromno dodatnega samostojnega izobraževanja tudi izven delovnega časa, da smo lahko na tekočem in v koraku s konkurenco, delo na terenu ipd. Tako je morda od zaposlenih, ki so na »seznamu« za izobraževanje oziroma usposabljanje, eden danes morda v Franciji, drugi v Švici, tretji nekje v Murski Soboti, četrti pa je morda sredi zelo zahtevnega projekta, popolnoma »zasut« z delom. Kako potem spraviti vse te ljudi skupaj za na primer dva, tri dni, celo teden in celoten proces po mesecu dni zopet ponoviti? Mislim, da se vsi strinjamo, da je to zelo zahtevno.

Na koncu pa moramo najti še primeren **kraj izvedbe**, ki je lahko v prostorih podjetja, nekje izven ali v prostorih izvajalca oziroma ponudnika programa. Na koncu ugotovimo, da je tudi to ne ravno lahko delo. Če se odločimo za prostor nekje v podjetju, prihranimo stroške, nekaj časa, vendar tvegamo, da se udeleženci ne bodo dovolj sprostili, da bodo vsako prosto minuto odhiteli v svoje pisarne ali pa da bodo zamujali. Ravno nasprotni učinki pa so ponavadi, če organiziramo izvedbo programa nekje zunaj. Tu bodo stroški precej večji, tudi čas ravno ne bo naš zaveznik, pozitivno pri tem pa je predvsem to, da se udeleženci ponavadi sprostijo, da se družijo in razpravljajo tudi po koncu izobraževalnega dne, če je le teh več, da je včasih to odlična rešitev za pobeg od vsakdanjih naporov in s tem povezanega stresa, problemov in na ta način morda zraste tudi kakšna nova ideja.

Kakršnokoli sodelovanje pri oblikovanju in izvedbi programa predstavlja velik izziv, kot je na primer izvajanje planiranega programa ali pa ustvarjanje okolja, ki kar najbolje spodbuja učenje ter reševanje problemov, ki lahko nastanejo med samo izvedbo (pomanjkanje orodja, spori, ki lahko nastanejo med udeleženci programa med samo izvedbo ipd.).

#### **4.4 Ocenjevanje učinkovitosti izobraževanja/usposabljanja**

V podjetjih potekajo številne neproizvodne dejavnosti, ki v sodobnih razmerah poslovanja zahtevajo vse večja finančna vlaganja. Zaradi njihove narave je učinke teh vlaganj razmeroma težko natančno ugotavljati. To ne velja le za kadrovske dejavnosti, kamor spada izobraževanje zaposlenih, temveč tudi za dejavnosti na področju raziskav in razvoja, informacijske tehnologije, ravnanja z okoljem, pravne službe ipd. Izobraževanje v podjetjih obsega izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih, študij ob delu, pripravništvo in štipendiranje. Prva od naštetih dejavnosti, to je izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih (IU), je običajno najpomembnejša izobraževalna dejavnost, saj pogosto vključuje

vse zaposlene v podjetju in je v vrednostnem smislu pomembna postavka - celo v velikih podjetjih lahko stroški izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih presežejo 2 odstotka vrednosti prodaje (Rejc, 2004, str. 92).

Tako je s tem tretja in nekako zadnja faza, ki je po pomembnosti ekvivalentna prvi in drugi, merjenje uspešnosti in učinkovitosti samega izobraževanja. Kljub pomembnosti je ta faza velikokrat ignorirana aktivnost. Zato bom temu delu namenila največ pozornosti, saj je to tudi moj namen in cilj diplomske naloge. Podrobneje jo bom obravnavala v naslednjem poglavju. Skrbno vrednotenje izobraževanja vključuje reakcijo udeležencev na program, koliko so se naučili, ali so osvojeno znanje prenesli tudi na delovno mesto ter ali se je s tem izboljšala učinkovitost oziroma uspešnost celotne organizacije. Vse to služi managerjem, da lahko v prihodnje bolje odločajo o tehnikah izobraževanja, o ponudbi programov izobraževanj oz. usposabljanj, o finančnih virih, ki jih lahko namenijo izobraževanju ter o drugačnih poskusih reševanja problemov, postavljanja novih pravil ipd. Pomembno je imeti evidenco o tem, da so programi izobraževanj, usposabljanj ali izpopolnjevanj pripomogli k boljšim delovnim dosežkom delovne sile in s tem boljši uspešnosti celotne organizacije, saj je to samo nova točka konkurenčnosti tako za zaposlene kot celotno podjetje, organizacijo (DeSimone, Harris, 1998, str. 20-22).

## **5 MERJENJE USPEŠNOSTI IN UČINKOVITOSTI USPOSABLJANJA ZAPOSLENIH**

V prejšnjem poglavju sem se bolj usmerila v prvi dve fazi, identifikacijo/oceno potreb po usposabljanju in na oblikovanje/izvedbo programa usposabljanja. V tem, petem delu, bo govora o zadnji fazi v procesu usposabljanja, merjenju uspešnosti in učinkovitosti.

Merjenje je v organizaciji proces primerjave med želenim in doseženim. Je proces, ki ocenjuje aktivnosti, pobude, ljudi, programe, rezultate. Njen osnovni namen je ugotovitev učinkovitosti oziroma uspešnosti ter primernosti določenega dejanja. Namen je v osvetlitvi dobrih oziroma slabih praks, v odkrivanju in popravljanju napak, ocenjevanju tveganj in v učenju tako posameznikov kot tudi organizacije (James, Roffe, 2000, str. 12).

Zelo pomembno se je vprašati, kako odgovoriti na vprašanja, na katerih sloni merjenje učinkovitosti izobraževanja. Ali je bil določen program izobraževanja/usposabljanja zaposlenih uspešen? Kaj je mišljeno pod neuspešno? Kako je le-ta merjena? Kaj storiti, ko je program usposabljanja enkrat ocenjen za uspešnega oziroma neuspešnega? Kot bomo videli, so odgovori na ta vprašanja vse prej kot preprosti (DeSimone, Harris, 1998, str. 172).

Termin »uspešnost« je zelo relativen. Tipično je uspešnost determinirana v povezavi z doseženimi cilji. Kakšni oziroma kateri so ti cilji, je stvar tistih, ki jih postavljajo. Glede na to, da se v diplomski nalogi ukvarjam z uspešnostjo in učinkovitostjo določenega programa usposabljanja, so smiselna bolj specifična vprašanja glede uspešnosti. Program usposabljanja je lahko uspešen v srečanju z nekaterimi cilji (kot je npr. izboljšanje veščin) zaposlenih in

neuspešen v srečanju z drugimi cilji (npr. izboljšanje kupčevega zadovoljstva). Da je bil program učinkovit bomo lahko rekli takrat, ko bodo celotne koristi programa usposabljanja večje od celotnih koristi. Torej bomo govorili o bolj otipljivih rezultatih (DeSimone, Harris, 1998, str. 172).

Merjenje uspešnosti in učinkovitosti izobraževanja lahko služi številnim namenom znotraj organizacije. Po mnenju Phillipsa (1983) lahko pripomore k ugotovitvi oziroma določitvi (v Human Resource Development, 1998, str. 174):

- ali je program uresničil zastavljene cilje,
- prednosti in slabosti programov usposabljanja,
- kdo naj bi bil vključen v prihodnje programe usposabljanja,
- kateri udeleženci so pridobili največ in kateri najmanj,
- ali je bil program usposabljanja ustrezen ipd.

Zenger in Hargis (1982) navajata 4 razloge za izvajanje vrednotenja (v Human Resource Development, 1998, str. 174).

- Trening je funkcionalen in relevanten samo kadar je merjen.
- Če odgovorni ne morejo upravičiti prispevka usposabljanja k organizaciji, so lahko ti programi »izrezani« iz proračuna, še posebno, če se organizacija znajde v slabih časih.
- Merjenje lahko gradi verodostojnost, le ta pa je ključna .
- Pogosto želi »senior management« vedeti koristi usposabljanja.

Merjenje oziroma vrednotenje je torej pomemben del procesa razvoja človeških virov v organizaciji. Je edina pot, da zremo, ali je program usposabljanja izpolnil pričakovanja v zvezi z njim ali ne. Glede na pomembnost merjenja učinkov določenega programa izobraževanja oziroma usposabljanja bi vsekakor pričakovali, da so programi, ki pripomorejo k razvoju človeških virov v organizaciji, redno in pazljivo oziroma natančno merjeni. Vendar na žalost niso. Napisanih je bilo mnogo člankov o pomembnosti merjenja učinkovitosti izobraževanj, ki potekajo pod okriljem podjetja oziroma organizacije, vendar jim večina bolj »laska« kot pa dejansko izvaja. Zakaj se torej učinki izobraževanj oziroma usposabljanj ne merijo pogosteje? Naj naštejemo samo nekaj vzrokov. Prvi je ta, da se tisti, ki so na kakršenkoli način povezani z samim programom, bojijo kritik in »črtanj« programov, če merjenje pokaže, da program ni bil uspešen in učinkovit. Drugič, izvajanje meritev ni enostaven proces, kot morda zgloda na prvi pogled. Zahteva čas, vire, strokovnjake ipd. In tretjič, v ozadju so še mnogi zunanji dejavniki, ki lahko vplivajo na napredek zaposlenega in tako otežujejo ocenjevanje programa usposabljanja (DeSimone, Harris, 1998, str. 174-175). S tem se strinjajo tudi Goldstein, Honneycutt in Stevenson (v Dubinski, Mehta in Anderson, 2001, str. 30). Kakorkoli. Dejstvo je, da je vrednotenje pomembno, saj nudi informacije za izboljšavo bodočih programov, omogoča sprejemanje odločitev o tem, ali naj se določen program sploh še izvaja ter opravičuje obstoj oddelkov za usposabljanje v organizacijah (Kirkpatrick, 1998, str. 18). Brez merjenja usposabljanja ni moremo poznati stroškov in koristi programa, preko katerih je moč vplivati na odločitve managementa v zvezi z usposabljanjem (Dubinski, Mehta in Anderson, 2001, str. 30).



## 5.1 Modeli za merjenje uspešnosti in učinkovitosti izobraževanja

Večina sodobnih pristopov k merjenju učinkovitosti izobraževanja poudarja, kako pomembno je spremljati tako stroške izobraževanja, aktivnosti, ki potekajo, kot posledice, ki se kažejo v vedenju zaposlenih in v finančnih koristih za podjetje (Rejc, 2004, str.3).

Tabela 1 prikazuje 9 modelov za merjenje uspešnosti in učinkovitosti izobraževanja, ki si med seboj delijo značilnosti, a se v določenih točkah razlikujejo. Najbolj vpliven med njimi je Kirkpatrickov model vrednotenja, ki bo tudi meni služil kot pomembno izhodišče.

**Tabela 1:** Modeli za merjenje uspešnosti in učinkovitosti izobraževanj

Model	Kriteriji za merjenje
1. Kirkpatrick (1967, 1987, 1994)	<u>4 stopnje</u> : reakcija, učenje, vedenje, rezultati
2. CIPP (Galvin, 1983)	<u>4 stopnje</u> : analiza potreb, input (denarni viri, ki jih imaš na voljo ipd.), proces učenja, produkt (uresničitev ciljev programa)
3. CIRO (Warr, 1970)	<u>4. stopnje</u> : analiza potreb, input, reakcija, rezultati
4. Brinkerhoff (1987)	<u>6 stopenj</u> : postavitve ciljev, izdelava programa, izvedba programa, učenje, vedenje, rezultati
5. Bushnell (1990)	<u>4 stopnje</u> : input, proces programa, proizvodnja (reakcija, učenje, vedenje), rezultati
6. Kraiger, Ford in Salas (1993)	Shema, ki podrobno označuje da so lahko učni rezultati treh vrst: poznavalni, takšni, ki temeljijo na veščinah in emocijah
7. Kaufman in Keller (1994)	<u>5 stopenj</u> : reakcija, pridobitev, uporaba v praksi, učinki na organizacijo, družbeno razvojni rezultati
8. Holton (1996)	Predlaga model podoben Kirkpatricku le da identificira še 5 kategorij spremenljivk in povezavo med njimi: drugi vplivi, motivacijski elementi, elementi okolja, rezultati, elementi zmožnosti
9. Phillips (1996a)	<u>5 stopenj</u> : reakcija in planiranje aktivnosti, učenje, prenos znanja v prakso, rezultati poslovanja, ROI

Vir: DeSimone, Harris, 1998, str. 177-180.

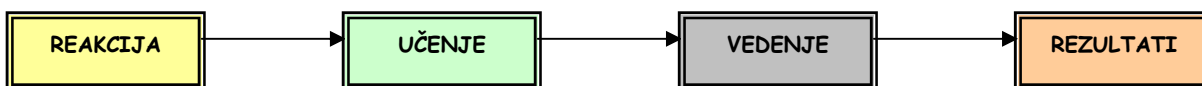
Poleg zgoraj navedenih modelov, pa je Rejčeva predstavila tudi model, ki sta ga z Epsteinom razvila za merjenje učinkovitosti vlaganj v informacijsko tehnologijo. Vlaganja v informacijsko tehnologijo imajo z vidika merjenja njihove učinkovitosti podobno naravo kot večina kadrovske dejavnosti, zlasti še izobraževanje. Model je bil zato ustrezno prilagojen in ga sestavljajo štiri ravni merjenja: prva raven obsega t.i. inpute, ki predstavljajo podlago in izhodišče za načrtovanje in izvajanje izobraževanja (strategija podjetja, kadrovska strategija, strukture in sistemi v podjetju ter razpoložljivi viri); druga raven merjenja se nanaša na izobraževalne procese, kjer spremljamo obseg izobraževalnih aktivnosti, organizacijske vidike tega dela, stroške, ki pri tem nastajajo, ter kako v podjetju merijo oziroma ocenjujejo učinke izobraževanja; tretja raven v modelu se nanaša na vedenjske posledice izobraževanja (opazujemo kako se spreminjajo zadovoljstvo zaposlenih, produktivnost dela, ustvarjalnost,

absentizem in fluktuacija ter pripadnost zaposlenih podjetju); na četrti ravni pa se lotimo ugotavljanja finančnih posledic izobraževanja (izračunamo prihranke v stroških, rast prodaje in donosnost izobraževalnih projektov, kar nam omogoča prikazati vpliv izobraževanja na dobičkonosnost poslovanja) (Rejc, 2004, str. 3-4 ).

## 5.2 Kirkpatrickov model merjenja programov usposabljanja

Kirkpatrickov tradicionalni štiristopenjski model predstavlja strukturiran pristop k merjenju programov usposabljanja. Temelji na ciljih in zagotavlja osnovo za strogo povezavo s pristopom analize potreb po usposabljanju. Model priporoča več vzporednih merjenj in vključuje merjenje neposredne reakcije udeležencev po končanem usposabljanju, merjenje učenja v okviru programov usposabljanja, vedenjskih sprememb na delovnem mestu in ugotavljanje končne koristnosti celotnega usposabljanja za organizacijo (Kirkpatrick, 1998, str. 19-24). Proces vrednotenja se torej izvaja na štirih ravneh. Kirkpatrick zagovarja, da so učinki izobraževanj lahko merjeni na katerikoli ravni ali pa na vseh štirih.

**Slika 2:** Kirkpatrickov štiristopenjski model



Vir: Lasten.

### ❖ Reakcija

Meri, kaj udeleženci usposabljanja mislijo in čutijo o usposabljanju. Ali jim je bil program všeč? Ali so imeli občutek, da je bilo izobraževanje uporabno oziroma koristno? To je seveda zelo pomembna informacija tako za organizacijo, organizatorje programa kot tudi za udeležence. Pozitivna reakcija na program lahko vzpodbudi zaposlene o prihodnji prisotnosti na izobraževanju. V kolikor se pojavijo negativne reakcije s strani udeležencev, če menijo, da je bilo usposabljanje »brez veze,« če menijo, da se niso naučili ničesar novega je to slaba reklama tako za izvajalca tega programa kakor tudi za ostale morebitne udeležence tovrstnih usposabljanj. Najhuje pri negativni reakciji pa je, da je to zelo nenaklonjeno prenosu tistega dela morebitnega pridobljenega znanja v prakso. Reakcijska raven nam torej zagotavlja le delno sliko. Ne zagotavlja namreč nikakršnih objektivnih ocen o doseganju ciljev usposabljanja, o napredku v znanju in o vplivu usposabljanja na delovno uspešnost in učinkovitost.

### ❖ Učenje

Ali so se udeleženci usposabljanja naučili, kar bi se glede na zastavljene cilje med usposabljanjem morali naučiti? Na tej drugi ravni gre za merjenje stopnje sprememb stališč, vedenja, sposobnosti kot posledica udeležbe na programu usposabljanja. Rezultat na tem nivoju vrednotenja je moč izmeriti na dva načina (Bee, Bee, 1995, str. 209): (1) pri prvem se ob koncu programa preverja, ali so udeleženci dosegli neke vnaprej zastavljene cilje, (2) pri

drugem pa gre za meritev napredka; potrebna je meritev pred usposabljanjem in po njem. Pri tem Mann in Robertson (1996, str. 17-19) opozarjata na previdnost, ki je potrebna pri interpretaciji rezultatov. Obstaja namreč razlika v pomnjenju takoj ob zaključku usposabljanja in po nekem določenem časovnem obdobju. Menita, da je prvi podatek inflatoren in ga je zato potrebno tako tudi jemati. Realnejšo sliko zato predstavlja meritev po določenem času. Meritve ali se je udeleženec kaj naučil lahko vključujejo na primer kviz, test, ipd.

#### ❖ Vedenje

Ali so »trenirani« uporabili kar so se naučili med samim usposabljanjem, na delovnem mestu? Ali so osvojeno znanje aplicirali v prakso? Ta tretja stopnja meri torej učinke usposabljanja na delovno uspešnost. Ta ocena je zelo pomembna saj je primarni namen usposabljanja izboljšanje delovnih rezultatov in če se osvojeno znanje ne prenese v prakso potem teh rezultatov ni. Vsi poznamo »coworkers,« ki so se naučili kako se določene stvari delajo, ampak so se odločili, da jih ne bodo izvajali oziroma uporabljali. Torej, če se osvojeno ne prenese v prakso, potem napor ob izobraževanju nimajo nobenega učinka na zaposlene in končno na organizacijo kot celoto. Da se določeno pridobljeno znanje, veščine ali vedenje uspešno prenesejo na delovno mesto, so potrebni naslednji pogoji:

- (1) oseba mora imeti željo po spremembi, napredku,
- (2) mora biti seznanjena s svojimi delovnimi nalogami in načini, kako jih opraviti,
- (3) mora delati v ustrezni »klimi« v delovnem okolju in
- (4) mora biti nagrajena za doseženo spremembo.

Skratka, oseba mora biti visoko motivirana in nadrejeni jo morajo znati motivirati. Mann in Robertson (1996, str. 16-19) priporočata takojšnje merjenje, saj v času lahko delujejo tudi drugi dejavniki, ki posamezniku preprečujejo uspešno implementacijo pridobljenega na usposabljanju.

#### ❖ Rezultati

Ali se je učinkovitost celotne organizacije zaradi programa usposabljanja izboljšala? Ali ima organizacija na ta način boljše zmogljivosti, je bolj donosna, lahko bolje streže svojim strankam? Srečanja s tem nam predstavlja končno oziroma ciljno črto na naši poti merjenja učinkovitosti določenega programa usposabljanja. Tovrstne rezultate merijo kazalci učinkovitosti na nivoju posameznega zaposlenega ali pa kazalci učinkovitosti na nivoju celotne organizacije. Gre torej za kazalce, kot so na primer povečanje proizvodnje, izboljšana kvaliteta, zmanjšani stroški, zmanjšana pogostost nesreč pri delu, povečana prodaja, zmanjšana fluktuacija zaposlenih, povečan dobiček ipd. Končni cilj vsakega usposabljanja se mora končati v otipljivih rezultatih. Mnogokrat gre pri usposabljanju za poizkus vpliva na neotipljive rezultate, kot so na primer izboljšanje vodenja, izboljšanje sprejemanja odločitev, odnos do sodelavcev, izboljšanje komunikacije, motivacije ipd. Kirkpatrickov model merjenja rezultatov predpostavlja, da neotipljivi rezultati v prihodnosti vplivajo na otipljive. Obstajajo številne težave pri merjenju rezultatov, saj je težko ugotoviti, ali je dosežena sprememba neposredna posledica usposabljanja ali je nemara posledica spleta drugih

okolščin. Ta končna črta, ti končni rezultati, tudi najbolj zanimajo managerje. Doseči to stopnjo, pa predstavlja tudi največji izziv.

Veliko tistih, ki so odgovorni za nakup programa usposabljanja verjame, da so izpolnili svoje »ocenjevalne dolžnosti,« v svojih »pred-nakupnih« odločitvah. Njihovo logično razmišljanje je, da nebi kupili programa, če bi mislili, da ne bo deloval. Torej, če so ocenili program, preden so ga kupili, jim ni potrebno izvajati nobenih »po-nakupnih« meritev. Vendar pa to še zdaleč ne drži. Enako pomembno je izmeriti program pred nakupom kakor tudi po tem, ko je bil izpeljan in prepeljan v prakso. Tudi mi nismo vedno zadovoljni po nakupovanju, tudi če smo kupovali preišljeno, po planu in zato je nesmiselno pričakovati, da bo nakup programa usposabljanja kaj drugačen. Poznavanje celotne »evalvacijske slike« omogoča tako naročniku kot tudi ponudniku, razumevanje namena usposabljanja in je po Stanleyu (1987, str. 20-21) »orodje za opravičevanje časa, energije in denarja vložnega v proces usposabljanja.«

### 5.3 Mnenja drugih

Večina razprav, ki se tičejo merjenja učinkovitosti izobraževanja ali merjenja napredka v razvoju človeških virov oziroma zaposlenih v organizaciji, se sučejo okrog Kirkpatrickovega štiristopenjskega modela. Vendar pa je model vse bolj tarča kritik in sprememb. Nekateri avtorji, kot je na primer Bushnell (1990), izpostavljajo, da model meri samo, kaj se dogaja po programu usposabljanja v nasprotju z celotnim procesom. Drugi (Kraiger, Ford, in Salas, 1993) zagovarjajo, da model »pade« pri točnem določanju, kakšne vrste sprememb se lahko pričakuje kot rezultat usposabljanja in kakšne tehnike za ocenjevanje bi morale biti uporabljene za merjenje na posamezni stopnji. Alliger in Janak (1989) pa se sprašujeta o veljavnosti določenih domnev, ki so postavljene v modelu (dosegati določen rezultat, oznanjen na višjem nivoju oziroma stopnji, predpostavlja doseganje rezultata oznanjenega na nižji stopnji) (DeSimone, Harris, 1998, str. 180).

Tako so raziskave za merjenje učinkovitosti izobraževanj s Kirkpatrickovimi idejami poizkusile razviti model, ki bi skrbel za bolj popolno sliko merjenja in bolj gotove meritve. Mnogi so poizkušali spremeniti njegov model, ki pa ga v bistvu pusti praktično nedotaknjena. To vključuje (DeSimone, Harris, 1998, str. 180.182):

- ❖ razširitev reakcijske stopnje, da bi le ta vključevala tudi reakcije udeleženca na metode samega treninga oziroma programa usposabljanja in na njegovo uspešnost in učinkovitost (Kaufman in Keller, 1994);
- ❖ razdelitev reakcijskega nivoja, da bi le ta vseboval tudi udeleženčevo percepcijo o zaposlenosti, uporabnosti in težavnosti programa (Warr in Bunce, 1995);
- ❖ dodati 5 stopnjo (po rezultatih), da bi se v njej prikazal družbeni prispevek in rezultat ustvarjen po programu usposabljanja (Kaufman in Keller, 1994);
- ❖ Dodati 5 stopnjo, da se prikaže kakšna je bila »vrnitev« glede na investirano v ta program (Phillips, 1996).

Kirkpatrick (1996) se je odzval na kritike začeni z stavkom: »Jaz osebno svojega ogrodja dela nikoli nisem imenoval za »model« in mi je v bistvu vseeno, ali se mojemu delu reče model ali taksonomija, v kolikor pomaga razjasniti pomen merjenja oziroma vrednotenja na enostaven način in ponuja iztočnico in predloge, kako izpeljati merjenje« (DeSimone, Harris, 1998, str. 180-182).

## **6 MERJENJE USPEŠNOSTI IN UČINKOVITOSTI PROGRAMA USPOSABLJANJA V DRUŽBI KAPSULA**

Že na začetku sem omenila, da je namen in cilj moje diplomske naloge izmeriti učinke programa usposabljanja in na ta način dati družbi Kapsula povratno informacijo o tem ali je bil ta program uspešen in končno učinkovit ali ne. Torej, ali se je finančni vložek glede na doseženo splačal ali ne, ali so udeleženci pridobili nova ciljna znanja in ali se bo končno, učinek poznal na rezultatih organizacije kot celote.

Za tovrstno delo sem se odločila skupaj z nadrejenimi v podjetju, saj so na ta način želeli nekako začeti z obširnejšimi merjenji učinkovitosti izobraževanja ali usposabljanja. Pred tem se je večina merjenj učinkov programov usposabljanj ali izobraževanj končala pri začetni fazi, merjenju reakcije udeležencev na izpeljan program. To jim v današnjem času vse večje optimizacije stroškov in konkurence ni več zadoščalo. Poleg tega pa vemo, da nam informacija na tej ravni ne pove ali se je morebitno osvojeno znanje sploh preneslo v prakso in ali se to pozna na uspešnosti in učinkovitosti celotne organizacije. Tema, ki jo obravnavam se mi je zdela zelo zanimiva in glede na informacije, ki sem jih dobila od zaposlenih med svojim delom v družbi Kapsula in pogovori z njimi na temo izobraževanje, usposabljanje in njihov razvoj se zdi, da jih je ne malo nejevoljnih, ko morajo obiskati določen »program znanja,« saj so že tako ali tako obremenjeni s svojim delom, primanjkuje jim časa, nekaterim pa se preprosto ne da. Spet drugi bi bili na bolniški, na seminar bi pa vseeno šli. Nekaterim se zdijo določena predavanja ali seminarji odveč, metanje denarja stran, saj menijo, da se ne naučijo ničesar novega. Veliko pa jih je takih, ki z veseljem dopolnjujejo svoje znanje z različnimi programi usposabljanj in izpopolnjevanj, da se bodisi naučijo česa novega, izmenjajo izkušnje, da pobegnejo od vsakodnevnega stresa, da se lahko družijo in da morda na račun sproščenosti lahko najdejo kakšno novo idejo.

### **6.1 Identifikacija/ocena potreb po usposabljanju**

V družbi Kapsula so na podlagi rezultatov poslovanja, splošnih potreb trga, letnih planov izobraževanj in usposabljanj, letnih pogovorov z zaposlenimi<sup>4</sup> ter po presoji vodij oddelkov in njihovih nadrejenih, identificirali in ocenili potrebe po izobraževanju. Ugotovili so, da je najbolje, če bi se merili učinki programa usposabljanja za prodajnike za tiste zaposlene, ki hodijo po terenu in jih v podjetju imenujejo strokovni sodelavci (sektor prodaja). Delo

---

<sup>4</sup> Le ti vključujejo predvsem cilje zaposlenih, njihove želje, motive, predloge ipd.

strokovnega sodelavca v sektorju prodaje je po eni strani promocija preparatov v ambulantah, lekarnah, bolnišnicah, v nekaterih državah pa tudi v veledrogerijah (edini »pravi« neposredni kupci), po drugi strani pa je strokovni sodelavec tudi predstavnik podjetja, ki ima neposreden stik s poslovnim partnerjem. To pomeni, da stik s poslovnim partnerjem neguje, pozna njegove potrebe, probleme in jih poskuša rešiti v obojestransko korist. To pa je osnova za dolgoročno sodelovanje med podjetjem na eni in poslovnim partnerjem na drugi strani.

Če vemo, da ima trg zdravil svoje specifičnosti glede na druge veje gospodarstva (niti uporabnik niti naročnik nista neposredna plačnika; etičnost veje; prepoved reklamiranja v javnih medijih), potem je jasno, da je tudi prodaja le-teh kompleksnejša. Zdravil ne prodajamo direktno končnemu uporabniku, pač pa jih uporabniku predpiše zdravnik, ki se iz več razlogov odloči za uporabo nekega zdravila. In tudi z receptom za uporabnika še ni nujno, da bo dobil ravno tisto zdravilo, saj je med njim in zdravilom še lekarna, kjer mu lahko izdajo paralelo (Kreft, 1999, str. 4).

Glavni način prodaje v zadnjih desetletjih je bil torej informiranje zdravnikov o zdravilih na neposreden način, torej osebno, danes pa je za uspešno trženje potrebno upoštevati tudi ostale dejavnike v poslovnem procesu, ki sodelujejo bodisi v procesu distribucije zdravil (veledrogerije in lekarne) bodisi v procesu same uporabe zdravila (pacienti) (Kreft, 1999, str. 4).

Včasih je bil na trgu en sam ponudnik zdravil, danes pa je konkurenca, tako domača kakor tudi tuja, čedalje bolj agresivna. Vsak strokovni sodelavec, si želi in ima cilj prepričati zdravnika, da bo pacientu na recept napisal izdelek podjetja, ki ga zastopa. In ravno tu se je pokazala tako imenovana »luknja.« Strokovnim sodelavcem, ki hodijo na teren, prepogosto zmanjka idej, na kakšen način motivirati zdravnika. Da pa veš, s čim ga motivirati, moraš ugotoviti, kaj ga sploh motivira. Kateri so torej motivatorji? In to je tudi bil namen izvedenega usposabljanja. Pripraviti strokovne sodelavce, da bodo čimveč opazovali, spraševali in čim bolje poslušali, da bodo na ta način izvedeli o svojem sogovorniku kar največ ter da bodo morda na ta način dobili nove ideje v komunikaciji. Strokovnim sodelavcem predvsem zaradi čedalje bolj časovno omejenih obiskov, današnjega hitrega tempa in s tem povezane obremenjenosti zdravnikov, zmanjka vprašanj. Ne vedo, kako naprej, kaj povedati in kako prepričati zdravnika, da bo pospeševal uporabo njihovega proizvoda ali začel predpisovati novega. Večinoma imajo strokovni sodelavci v času, ki ga imajo na voljo pri zdravniku, nalogo predstaviti tudi po pet različnih zdravil. Pogosto pa se jim zdi, da se zdravnikom ne da poslušati niti kaj imajo povedati o enem.

V Belgiji so v letu 1997 v nekem podjetju naredili raziskavo o vplivu informiranja zdravnikov na predpisovanje benzodiazepinov. Pojavilo se je namreč veliko nasprotujočih si mnenj, koliko ima pri obstoječi informacijski tehnologiji neposredni stik sploh še pomena. Cilj je bil postavljen, in sicer z vplivanjem na zdravnike zmanjšati predpisovanje benzodiazepinskih hipnotikov. Njihova metoda pa je bila takšna, da so oblikovali 3 skupine:

- ◆ skupina, na katero so vplivali samo preko strokovnih člankov, neposrednega stika z njimi ni bilo;
- ◆ skupina, ki je dobivala pisni material z informacijami;
- ◆ skupina, ki so jo poleg pisnega informiranja obiskovali tudi strokovni sodelavci podjetja.

Rezultati so bili sledeči. Zmanjšanje predpisovanja je bilo v drugi skupini do 10 odstotkov, v zadnji pa kar 33 odstotkov (Kreft, 1999, str.5). S tem primerom sem želela ponovno prikazati pomembnost osebnega stika. Zato bo trening namenjen »identifikaciji motivatorjev« in s tem graditvi dobrega osebnega odnosa s svojimi poslovnimi partnerji, da bo ob koncu, kot pravi pregovor »volk sit in koza cela.«

Preden se je določilo, kaj vse mora vsebovati vsebina programa usposabljanja in izvajalec, sem naredila anketo med različnimi zdravniki z namenom, da bi ugotovila kaj vse lahko zdravnike motivira. Ti so bili iz različnih zdravstvenih domov, onkološkega inštituta, lekarnarji in zobozdravniki. Predstavila sem se, povedala da delam diplomsko nalogo in jim postavila preprosto vprašanje: »Kaj vas motivira, da predpišete pacientu zdravilo podjetja A namesto podjetja B?« Na ta način sem dobila raznovrstne odgovore, začetni vpogled v tematiko, ki jo obravnavam, pomoč za lažje določitve vsebine programa usposabljanja ter pomoč pri kasnejšem združevanju ugotovljenih motivatorjev zdravnikov s strani strokovnih sodelavcev.

Ugotovila sem, da zdravnike motivirajo predvsem:

- obiski raznih seminarjev, konferenc, kongresov,
- prijaznost strokovnega sodelavca,
- drobne pozornosti<sup>5</sup>,
- reklamni material (koledarji, svinčniki, zvezki ipd), ki te vseskozi spominja na ime določenega zdravila in posledično na njegove lastnosti,
- študije za katere zdravnik prejme plačilo,
- sproščen pogovor o vsakodnevnih stvareh,
- cena zdravila ipd.

Za nekatere pa so zgoraj naštetih motivatorji v bistvu demotivatorji. Predvsem starejša generacija zdravnikov je večinoma proti temu, da se takoimenovana »kompenzacija« počne na račun obiskov raznih seminarjev, kongresov, darilc, saj mnogokrat to jemljejo kot neke vrste »podkupovanja.« Oni še vedno prisegajo na same lastnosti zdravil, na njihovo učinkovitost, na navajenost na določeno zdravilo. Tako mi je ena zdravnica priznala, da je pacientom na recept večinoma predpisovala zdravilo A, namesto zdravila B, kljub temu, da je

---

<sup>5</sup> Zdravnica je med drugim izjavila zelo zanimiv stavek, kaj je mislila pod drobne pozornosti. »Vsakokrat ko me je določen strokovni sodelavec obiskal, sem od njega dobila malenkost, bodisi je bil to čaj, rožica, skodelica ali bonboniera. Šele sedaj se zavedam, da so te prisrčne geste vplivale na mojo količino predpisovanja zdravil tega podjetja.«

imelo zdravilo B boljše lastnosti, manj stranskih učinkov, da je bila doba potrebnega jemanja zdravila krajša ipd. Vendar je bila sama in tudi večina njenih kolegov, navajena na zdravilo A, saj je bilo le to na tržišču že mnogo let, zdravilo B pa je bilo dokaj novo. Kar nekaj časa so potrebovali, da so naredili korak naprej in začeli predpisovati zdravilo B, vendar vse zaradi dobre promocije strokovnih sodelavcev, podkrepljene z raznimi dokazi. Pod motivator lahko vsekakor štejemo tudi vztrajnost, ter strokovnost strokovnega sodelavca. Predvsem je potrebno paziti, da med debato o vsakodnevni stvari ne pozabijo na svoj cilj, zakaj so v bistvu prišli. Treba je tudi zdravnika prepričati da nas bo poslušal. Vse to pa se da izpeljati skozi pravilno vodeno obojestransko komunikacijo.

## **6.2 Oblikovanje in izvedba programa usposabljanja**

Pri oblikovanju in sami izvedbi usposabljanja je potrebno določiti vsebino programa usposabljanja. Izbrati je treba najprimernejšega izvajalca, ki bo v celoti zadovoljil potrebe po znanjih podjetja in s tem posameznikov. Določiti je potrebno skupine, čas in kraj usposabljanja, da bo lahko izvedba potekala optimalno in na ta način pripomogla k zadovoljitvi ciljev, ki si jih je organizacija zadala pred samim usposabljanjem.

### **6.2.1 Oblikovanje vsebine programa**

Pri oblikovanju vsebine programa nam je bila v pomoč anketa, ki sem jo izvedla med zdravniki različnih strok. Poleg tega se je vsebina programa določila na podlagi analize prej identificiranih potreb po usposabljanju. Tako zaposleni sami, kot njihovi vodje so ugotovili, da jim primanjkuje določenega znanja v komunikaciji. Predvsem pri ugotavljanju motivatorjev zdravnikov, ki posledično privedejo do večjega predpisovanja zdravil družbe Kapsula in končno do povečane prodaje. Celotna zasnovana vsebina programa mi je pomagala tudi pri sestavi vprašalnika, ki sem ga uporabila za merjenje uspešnosti pred usposabljanjem in po njem in na ta način dobila povratno informacijo o tem ali je bilo le to uspešno ali ne. Program usposabljanja oziroma trening prodajnikov, kot ga je kasneje imenoval izvajalec, je zajemal osvežitev osnov komunikacije in skozi trening, ki je zajemal igranje vlog, individualne predstavitve, timsko delo, izmenjavo izkušenj, diskusije, tako teoretično izpopolnjevanje kakor tudi praktično, na ta način lahko udeleženci takoj prenesejo osvojeno znanje takoj na delovno mesto, v svoje vsakodnevne realne situacije.

### **6.2.2 Izbiranje izvajalca programa**

V družbi Kapsula, v okviru plana izobraževanja, vsako leto potekajo izbiranje različnih izvajalcev programov usposabljanj, izobraževanj ali izpopolnjevanj. Glede na ta plan se za različna področja znanj (informacijska, za trženje, tuji jeziki ipd.) pošlje prošnja različnim zunanjim in tujim izvajalcem, za njihovo ponudbo. Sledi obširen pregled poslanih ponudb, analize in nato izbor izvajalcev, ki pridejo v podjetje z namenom predstavitve svojih programov. Ob koncu se po posvetu, izmenjavi mnenj, po dodatnih pregledih, odgovorni za to področje in nadrejeni odločijo s katerimi izvajalci bodo v tekočem letu poslovali.



Neizbrani kljub temu niso povsem izključeni, saj se lahko zgodi, da je za določeno usposabljanje, izobraževanje ali izpopolnjevanje najboljši ravno program neizbranega ponudnika.

Glede na identificirano in ocenjeno potrebo po usposabljanju določenih zaposlenih s sektorja prodaje ter na podlagi okvirno oblikovane vsebine programa, so se v družbi Kapsula odločili za mednarodno podjetje, in sicer za predavatelja, ki ima za seboj ogromno tovrstnih usposabljanj in s tem referenc najbolj uglednih podjetij. Poleg tega so z njim že sodelovali in bili nad njegovim pristopom izjemno zadovoljni. Sledil je sestanek z njim, kjer so se povedale želje o vsebini programa, cilji in namen. Kasneje je izvajalec izdelal prilagojen program. V podjetju so ga pregledali in dopolnili. Sledila je končna verzija in ponovni sestanek, kjer smo se dogovorili o času in kraju izvedbe usposabljanja. Ker je bilo potrebno primerjati učinke pred izobraževanjem in po njem, je bil čas za usklajevanje zelo pomemben. Potrebno je bilo veliko časa. Training smo zaradi optimalnih pogojev usposabljanja razdelili v dve skupini, in sicer je prva štela devet udeležencev, druga pa deset.

Po posvetu z izvajalcem se je podjetje odločilo, da bo trening potekal dva dni po osem ur za vsako skupino, in sicer bo trening v večini potekal med delovnim časom. Skupaj torej štiri dni. Čez dva meseca bi trening ponovili, predvsem zato, da bi v tem času zaposleni svoje znanje lahko prenesli v svoje vsakodnevno delo. Na drugem treningu pa bi si izmenjali izkušnje, dodelali stvari, ki so nejasne in trenirali še dodatne situacije, ki so se udeležencem pripetile med delom.

V diplomski nalogi bom zaradi časovne stiske in omejitve obsega prikazala samo meritve po prvem treningu. Za kraj izvedbe smo zaradi finančnih omejitev in časa izbrali posebej za usposabljanja prilagojene učilnice v družbi Kapsula.

### **6.3 Merjenje programa usposabljanja**

Končno fazo v procesu usposabljanja, merjenje, sem zasnovala s pomočjo Kirkpatrickovega štiristopenjskega modela. Zanj sem se odločila predvsem zaradi razumljivosti, dobre preglednosti in praktičnosti. Izbrala sem ga tudi zato, ker v končnem vsi ostali modeli za merjenje učinkovitosti izobraževanj vsebujejo nekaj njegovega. Tako bom merila reakcijo udeležencev na program usposabljanja, koliko so se naučili med samim treningom, ali so osvojeno znanje uspešno prenesli v prakso, na delovno mesto ter na koncu nakazala kako bi lahko izmerili končen rezultat, učinek na celotno uspešnost organizacije.

### 6.3.1 Proces merjenja

Proces vrednotenja je zasnovan v treh delih, **1.obisk, izobraževanje** in **2. obisk**.

**Slika 3:** Proces merjenja programa usposabljanja



Vir: Lasten.

#### ▪ **1.obisk**

Izbrali smo skupino petnajstih strokovnih sodelavcev, s katerimi se izvaja merjenje uspešnosti in učinkovitosti, ki naj bi jo prinesel, lahko pa tudi ne, trening, namenjen boljši usposobljenosti strokovnih sodelavcev identificirati motivatorje zdravnikov, lekarnarjev, skratka tistih, s katerimi poslujejo. Vsak strokovni sodelavec bo obiskal pet različnih zdravnikov. Potem se je izbral strokovnjak ravno tako iz sektorja prodaje, ki bo prisoten skozi celoten potek usposabljanja in bo z njimi hodil po terenu ter jih med obiskom opazoval, poslušal in kar se da objektivno ocenil s pomočjo vprašalnika, ki sem ga sestavila za ta namen. Ob koncu bo sledil pogovor in vprašanje, ki se nanaša na količino pridobljenih informacij oziroma motivatorjev.

#### ▪ **Usposabljanje**

Usposabljanje bo potekalo v dveh skupinah, v prvi devet in v drugi deset udeležencev. Vsaka skupina bo imela po dva dni (dvakrat po osem ur). Temu bo sledil premor dveh mesecev, ko bom merila učinke prvega sklopa usposabljanj. Sledila bosta dneva ponovnega treninga za vsako skupino, kjer se bodo obravnavali še bolj konkretni primeri, kjer bo še več igranja vlog, da se bo osvojeno znanje še dodatno utrdilo. Med treningom se bo vseskozi vršilo določeno preverjanje s strani izvajalca v obliki igranja vlog, predstavitev, domačih nalog ipd., ki bodo s strani izvajalca tudi ocenjene. Ob koncu bo sledil še vprašalnik, ki bo namenjen ocenjevanju prve stopnje Kirkpatrickovega štiristopenjskega modela, reakcije udeležencev na omenjeno usposabljanje. Tekom usposabljanja bomo dobili ocene prve in druge stopnje. Ali so bili odzivi na trening pozitivni ali negativni ter ali so se udeleženci med usposabljanjem kaj naučili.

#### ▪ **2. Obisk**

Drugi obisk bo potekal v enakem zaporedju kot prvi. Sodelovalo bo petnajst istih strokovnih sodelavcev kot pri prvem obisku in pri vsakem pet istih zdravnikov. Ocenjevanje bo potekalo s pomočjo istih vprašanj. Ob koncu ravno tako diskusija s strokovnim sodelavcem, ki bo namenjena predvsem količini ugotovljenih motivatorjev ter ocena, ki bo govorila o tem ali se je količina oziroma kvaliteta motivatorjev kaj spremenila. Šele drugi obisk bo dal sliko, kjer se bo dalo ugotoviti, kako se je morebitno osvojeno znanje preneslo na delovno mesto

oziroma v prakso. Tu se bo dejansko videlo, ali je usposabljanje prineslo kakšen napredek ali nikakršnega.

Pika na »i« je vsekakor četrta faza v modelu Kirkpatricka, rezultati. Tu se pokaže tista resnično prava slika učinka nekega usposabljanja. V našem primeru bi se moralo povečati predpisovanje zdravil podjetja Kapsula ter posledično prodaja. Usposabljanje bo učinkovito, če bodo koristi programa v primerjavi z vloženim, večje. Vendar pa teh rezultatov ne bom neposredno prikazala, predvsem zato, ker je za takšno meritev potrebno dlje časa kot pa zgolj nekaj mesecev poleg tega se bo v družbi Kapsula izvajal še drugi sklop usposabljanja in šele po tem treningu se bo lahko začelo merjenje rezultatov, ki se odražajo na poslovnih rezultatih organizacije kot celote. Gre pa tudi za varovanje določenih podatkov. Kljub temu bom na kratko prikazala kako se tovrstni rezultati lahko izmerijo. Tako bodo v družbi Kapsula čez določen čas lahko dejansko videli, kako je na njihovo prodajo vplivalo to usposabljanje zaposlenih. Sama jim bom dala podatek ali se je osvojeno znanje udeležencev treninga preneslo v njihovo vsakodnevno delo, kajti, če se izboljšave prenesejo v prakso, se prej ali slej pokažejo tudi rezultati.

### **6.3.2 Uspešnost usposabljanja**

Usposabljanje bo ocenjeno za uspešno, če se bo vedenje strokovnih sodelavcev izboljšalo. To pomeni, da bodo več spraševali, bolje poslušali in opazovali ter na ta način težili k čim večji pridobitvi novih informacij, ki bodo pripomogle k identifikaciji motivatorjev zdravnikov. Kar se tiče samih motivatorjev, pa bo izobraževanje ocenjeno za uspešno, če se bo povečala sama količina ugotovljenih motivatorjev ali pa se vsaj izboljšala njihova kakovost.

### **6.3.3 Vprašalnik za merjenje reakcije udeležencev na program usposabljanja**

Prvo stopnjo za merjenje učinkovitosti izobraževanja imajo v podjetju dobro razvito. V ta namen ob koncu določenega seminarja ali treninga udeležencem posredujejo evalvacijski vprašalnik (dodan v Prilogo 1), ki da povratno informacijo o tem, kako so udeleženci sprejeli izobraževanje. Kakšna se jim je zdela splošna ocena dela skozi določeno usposabljanje ali izobraževanje (ali so se izpolnila njihova pričakovanja izobraževanja, so bili zadovoljni z organizacijo in sprejemom, ter kakšna se jim je zdela definicija ciljev izobraževanja), kako ocenjujejo vsebinski del (potek vsebin, njihova struktura in pridobljeno znanje), kako strokoven in prepričljiv se jim je zdel predavatelj, ter kako je podajal snov in animiral udeležence. Zadnja stran vprašalnika vključuje mnenja in predloge udeležencev. V našem primeru je evalvacijski vprašalnik o mnenju udeležencev ob koncu razdelil tudi izvajalec sam, saj je bilo tudi v njegovem interesu, da vidi, kako so bili njegovi udeleženci zadovoljni in ali je potreben pred drugim treningom kakšen popravek oziroma sprememba v njegovem podajanju učne snovi. Lestvica, po kateri so udeleženci program ocenjevali pa je klasična od 1 do 5 in je razložena v Prilogi 1.

### 6.3.4 Vprašalnik za merjenje udeležencev pred usposabljanjem in po njem

Pri sestavi vprašalnika so mi bili v pomoč predvsem definirani cilji, ki jih podjetje želi doseči z usposabljanjem prodajnikov, in v ta namen določena vsebina programa usposabljanja ter odgovorni za celoten proces tega treninga. Z izkušnjami, ki so jih pridobivali skozi večletno prakso, so mi podali informacije, ki jih sama nisem imela. Opisali so mi, kako poteka obisk pri zdravniku. Na voljo pa sem imela tudi interno literaturo s področja prodaje, komunikacije ipd. Vprašalnik (dodan v Prilogo 2), ki bo v pomoč spremljevalcu oziroma ocenjevalcu strokovnih sodelavcev na terenu in končno meni, da bom lahko ocenila učinke tega usposabljanja, je sestavljen iz dveh delov. Prvi del služi spremljanju strokovnega sodelavca med pogovorom z zdravnikom. Razdeljen je na tri dele, uvoda v prodajni razgovor, raziskovanja in argumentiranja, saj naj bi vsaka predstavitev vsebovala nek uvod, jedro in zaključek. Merska lestvica je razdeljena na ocene na od 1 do 10, vendar se združujeta po dve oceni skupaj (1, 2= nezadovoljivo, 3, 4= zadovoljivo, 5, 6= dobro, 7, 8= zelo dobro, 9, 10= odlično). Tako sem jo razdelila predvsem zaradi merjenja pred usposabljanjem in po njem, saj bi lahko v primeru zgolj petih ocen prišlo do tega, da bi se pri nekom stanje izboljšalo, vendar pa še vedno ne za toliko, da bi padel v drugi rang. Na ta način lahko kljub na primer oceni dobro vidimo, da se je stanje izboljšalo. Razlaga merske lestvice pa je podrobneje razjasnjena v prilogi 2.

#### 1.del vprašalnika

##### ▪ **Uvod v prodajni razgovor**

Prvi del služi ocenitvi od časa, ko strokovni sodelavec stopi v ordinacijo, do dela, ko steče komunikacija med zdravnikom in strokovnim sodelavcem. Vsi vemo, da je prvi vtis zelo pomemben, če že ne najpomembnejši. Pravijo, da »nasmeh nič ne stane,« da »obogati tistega, ki ga prejme, in ne osiromaši tistega, ki ga daje,« da »hitro smukne mimo, a ostane živ v spominu« ipd. Pomembno je, da gre strokovni sodelavec k zdravniku z dobro voljo, da opravlja svoje delo z veseljem in ne da je njegov obisk že vnaprej označen kot brezvezen, dolgočasen ipd. Pomembno je, da ima strokovni sodelavec zastavljen cilj, da je ustrezno pripravljen, kajti pravijo, da je priprava ključ do uspeha. Kot pravi kitajski pregovor: »Pojdi raje domov in si naredi mrežo, kot pa da se potapljaš za ribami na slepo!« Strokovni sodelavec mora torej biti primerno oblečen, delovati mora samozavestno, sproščeno in profesionalno, prepričati se mora ali pri sogovorniku sploh vzbudi zanimanje, uspešno ga mora vplesti v razgovor in se temu prilagoditi. Govoriti mora jasno, razločno in s pravim tonom glasu. Vse to se meri v prvem delu.

##### ▪ **Raziskovanje**

V drugem delu gre predvsem za jedro diskusije oziroma razgovora med strokovnim sodelavcem in njegovim sogovornikom. Strokovni sodelavec mora predvsem čim bolj opazovati, čimveč spraševati in biti mora tudi odličen poslušalec. Tako se ocenjuje opazovanje sogovornika, aktivno poslušanje, uspešno vključevanje sogovornika v pogovor, opazovanje, kako ga sogovornik sprejema in se temu prilagaja, poizkus ugotovitve kaj

sogovornika zanima ter uporabljanje odprtih in ciljno usmerjenih vprašanj. Kot je rekel Rudyard Kipling: »Ob sebi imam šest najzvestejših služabnikov. Naučili so me vsega, kar znam. Ime jim je Kdo, Kdaj, Kje, Kaj, Kako in Zakaj.«

#### ▪ **Argumentiranje**

Zadnji, tretji del vprašalnika, se nanaša na argumentiranje oziroma zaključek pogovora med strokovnim sodelavcem in zdravnikom. Vključuje ali je strokovni sodelavec prepoznal in razlikoval čustvene in racionalne ovire za predpisovanje zdravila, ugotovitev kaj točno sogovorniku predstavlja oviro, ali je podal manjkajoče informacije, ki jih zdravnik še ni imel ali so bile pomanjkljive, ali je še enkrat razrešil sogovornikove zadržke, nejasnosti in morebitno nezadovoljstvo ter ali je preveril, če je s svojimi argumenti uspešno razrešil morebitne ovire.

### 2.del vprašalnika

Drugi del sestavlja diskusija s strokovnim sodelavcem ob koncu obiska in vpis motivatorjev ter ob koncu drugega obiska ocena motivatorjev, ki vključuje primerjavo s prvim obiskom. Ali se je povečala količina ugotovljenih motivatorjev oziroma njihova kvaliteta v primerjavi s prvim obiskom. Ocena, ki sledi je od 1 do 3. 1 pove, da razlike med prvim in drugim obiskom ni, 2, da razlika je vendar se s strani ugotavljanja motivatorjev zdravnika kaže še ogromen potencial, 3 pa nam pokaže, da je razlika občutna.

### **6.3.5 Analiza rezultatov**

V tem delu bom predstavila dobljene rezultate in jih med seboj primerjala. Relevantni so bili podatki desetih strokovnih sodelavcev. Pri ostalih petih je bodisi nekdo zbolel, nekdo ni dobil prostega termina pri določenem zdravniku spet tretji pa v času, ki sem ga imela na voljo, ni dobil prostih terminov pri enakih zdravnikih kot v prvo. Tako sem jih zaradi pomanjkljivih in neprimerljivih podatkov morala izločiti. Strinjali pa smo se, da je tudi primerjava desetih strokovnih sodelavcev pri petih zdravnikih relevantna. Merjenje prve stopnje, reakcije udeležencev na usposabljanje, se je izvajalo na vseh devetnajstih udeležencih. Analizo rezultatov bom, kot sem že prej omenila, povzela po Kirkpatricku in jo razdelila v štiri dele: **reakcijo udeležencev** na program usposabljanja, **učenje, vedenje** in **rezultate**.

#### **6.3.5.1 Reakcije udeležencev na usposabljanje**

Na podlagi vprašalnika, s pomočjo katerega udeleženci ocenijo, kakšen se je njim zdel program usposabljanja, lahko rečem, da so bili udeleženci treninga z naslovom »identifikacija motivatorjev« zelo zadovoljni tako z izvedbo usposabljanja, vsebino in načinom podajanja snovi, kakor tudi s samim izvajalcem oziroma predavateljem, saj so povprečne ocene (le te so podane v Prilogi 3 v Tabeli 1) vsakokrat presegle oceno štiri, ki pomeni dobro. Nekateri so se celo bolj nagibale k odlični oceni. Udeleženci treninga so predvsem govorili o pozitivnih straneh seminarja, in sicer se jim je zdel zelo dober način podajanja učne snovi skozi igro

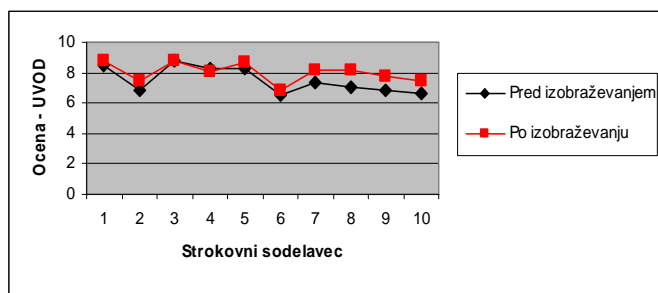
vlog, skozi individualne predstavitve s pomočjo katerih so se povsem odprli in pokazali svojo kreativnost, z vmesnimi vprašanji, ki jih je postavljala predavatelj in jih tudi ocenil, z raznimi diskusijami s katerimi so izmenjavali svoja mnenja in izkušnje ipd. Slabih strani praktično niso navajali. Nekaj je bilo le negodovanja zaradi prostora, predvsem klimatske naprave, vendar pa ne moremo reči, da je bil program zaradi tega slabši oziroma, da so bili udeleženci za kaj prikrajšani. Nekateri imajo raje, da se tovrstna usposabljanja dogajajo nekje izven podjetja, drugi spet ne. V končnem lahko rečem, da je predavatelj uspešno motiviral udeležence, da so optimalno sodelovali, da se jim je trening zdel uporaben in da so bili mnenja, da bodo pridobljeno znanje lahko takoj prenesli v svoj vsakdan, na delovno mesto. Kar pa se tiče samega vrednotenja učenja, pa je predavatelj med samim treningom zastavljal udeležencem določena vprašanja, naloge in jih pri tem ocenjeval. Med prvim in drugim treningom pa jim je dal tudi domače naloge, in tako preveril ali so predvideno znanje osvojili ali ne. Kot je kasneje potrdil, so udeleženci pokazali ogromno znanja, ogromno novega znanja in na ta način imajo vse možnosti da ga prenesejo v prakso.

### 6.3.5.2 Vedenje pred usposabljanjem in po njem

Ocene te stopnje so bistveni del moje diplomske naloge, saj bodo družbi Kapsula dale povratno informacijo o tem ali se je osvojeno znanje preneslo na delovno mesto, kar bo posledično vplivalo tudi na rezultate poslovanja. Ocene, ki jih navajam so dodane v Prilogo 4 in 5, in sicer se nahajajo v Tabelah 2, 3 in 4.

Povprečne ocene strokovnega sodelavca za vseh pet zdravnikov so se za prvi del, uvod, gibale med 6,52 in 8,8, kar je v povprečju znašalo 7,5 v primeru obiska pred izobraževanjem. Po izobraževanju so se le te gibale od ocene 6,88 do 8,76, kar pomeni, da se je uvodni del kljub dobremu izvajanju uvoda že tekom prvega obiska, po treningu še izboljšal. Povprečna ocena vseh strokovnih sodelavcev je namreč presegla oceno 8, in sicer je znašala 8,02. Torej je bila v drugo oceno za 0,5 boljša. Indeks rasti je znašal skoraj 107 oziroma 7 %. Tako kot povprečna ocena vseh strokovnih sodelavcev, so se ocene tudi, če gledamo vsakega strokovnega sodelavca posebej, v delu uvoda, izboljšale (izjema sta strokovni sodelavec 3 in 4). Ne bom rekla, da so se ocene po izobraževanju drastično izboljšale, so pa se pri določenih strokovnih sodelavcih izboljšale tudi za skoraj eno oceno.

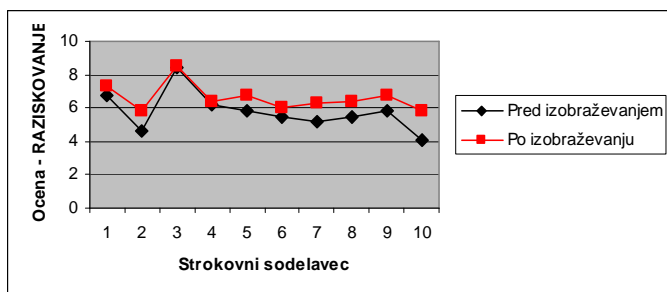
**Slika 4:** Primerjava ocen (UVOD) pred usposabljanjem in po njem



Vir: Lasten.

Ocene drugega dela, raziskovanja, kažejo da so strokovni sodelavci napredovali tudi pri delu »raziskovanje«, ki vključuje predvsem opazovanje, spraševanje in poslušanje. Rezultati pred izobraževanjem se gibljejo od ocene 4,07 do 8,43, povprečje pa znaša 5,80. Po izobraževanju se ocene gibljejo med 5,83 in 8,53, kar povprečno prinese oceno 6,62. Glede na mersko lestvico lahko uvrstimo to oceno kot dobro, kar pomeni, da se večinoma strokovni sodelavec dobro znajde, vendar mu v določenih situacijah zmanjka kakšno ključno vprašanje, v svoji prepričljivosti pa včasih tudi zaniha. Ocena se je izboljšala skoraj za 1, natančneje za dobrih 14 odstotkov, kar je kot je že iz slike 5 razvidno, že kar opazna sprememba. Tako kot pri uvodnem delu so se tudi v delu raziskovanja ocene strokovnih sodelavcev brez izjem, po usposabljanju izboljšale. Pri nekaterih krepko več kot za eno oceno oziroma pri enem strokovnem sodelavcu skoraj za dve oceni.

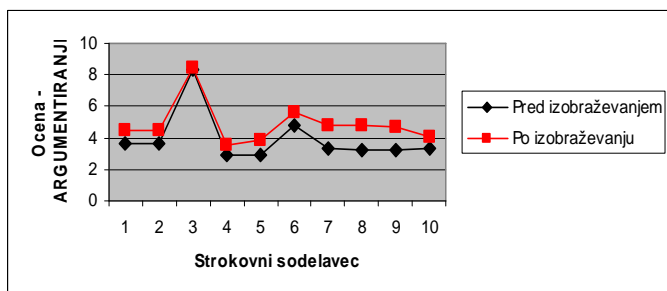
**Slika 5 :** Primerjava ocen (RAZISKOVANJE) pred usposabljanjem in po njem



Vir: Lasten.

Tretji del, argumentiranje, pa je del, kjer so ocene najslabše in kjer kot se vidi iz rezultatov v Prilogi 4 Tabela 2 in 3 in iz slike 6, je potrebno tudi še največ vaje. Ocene se po prvem obisku gibljejo od 2,92 do 8,32 in v povprečju desetih strokovnih sodelavcev znaša 3,94. Po drugem obisku, ko so udeleženci uspešno prestali trening, pa so ocene med 3,56 in 8,4. Povprečna ocena je tako kot v prvih dveh delih izboljšana in znaša 4,86, kar pomeni izboljšanje za dobrih 23 odstotkov. Kljub temu, da je bil zaključni del kar se ocen tiče slabši, pa se je ravno tako pokazal največji napredek.

**Slika 6:** Primerjava ocen (ARGUMENTIRANJE) pred usposabljanjem in po njem

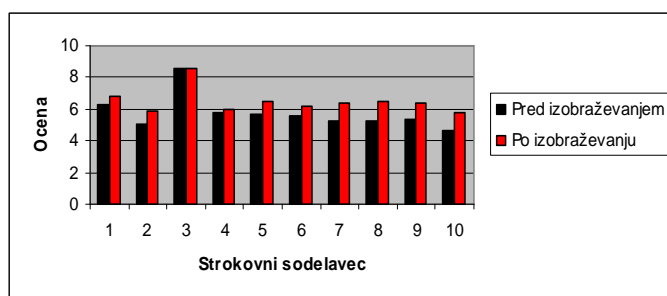


Vir: Lasten.

Če primerjamo skupne ocene vsakega posameznega strokovnega sodelavca lahko na sliki 7 vidimo, da so se le te po programu usposabljanja izboljšale. Pred usposabljanjem oziroma po

prvem obisku so bile povprečne ocene posameznega strokovnega sodelavca med 4,69 in 8,52, po drugem obisku pa med 5,78 in 8,56. Povprečna ocena pred izobraževanjem je bila 5,75, po njem pa 6,5 kar pomeni izboljšanje za 13 odstotkov. Iz slike 7 je razvidno predvsem to, da so se ocene pri tistih, ki so se že pred usposabljanjem bolje znašli, izboljšale za manj kot pri tistih, ki so bili pred usposabljanjem v slabšem položaju. Torej je bil napredek pri tistih »slabših« večji. To se mi zdi še posebej spodbudno, saj je jasno, da se morajo za skupen uspeh organizacije boriti vsi. Ni dovolj le tista peščica »najboljših«. Dobri morajo biti vsi. Tisi, ki so že, morajo obdržati svoj nivo in ga še krepiti, tisti, ki so slabši, pa ga morajo nenehno izboljševati, nenehno morajo rasti, da se približajo najboljšim in hodijo v koraku z njimi. Tako je tudi stanje v našem primeru zelo spodbudno, saj so dobri ostali na istem nivoju kot pred usposabljanjem oziroma so ga še izboljšali, slabši pa so »zrasli« in na ta način zmanjšali razlike za najboljšimi.

**Slika 7:** Primerjava ocen učinkovitosti pred usposabljanjem in po njem



Vir: Lasten.

### ◆ Uporaba motivatorjev po usposabljanju

Ker pa je bil namen usposabljanja v identifikaciji motivatorjev, so se končno morali nekakšni rezultati pokazati tudi na drugem delu vprašalnika, količini ugotovljenih motivatorjev ali njegovi kvaliteti. Lahko rečem, da je bila ocena tudi tu v večini primerov pozitivna. Sicer kakšne drastične razlike ni bilo moč oceniti. Ocenjena pa je bila razlika, kjer je prisoten še ogromen potencial. Bodisi se je povečala količina ugotovljenih motivatorjev bodisi se je izboljšala sama kvaliteta ugotovljenih motivatorjev, kar pomeni, da so strokovni sodelavci ali z večjo gotovostjo potrdili že ugotovljene motivatorje ali pa so morda izločili kakšnega, za katerega se jim je po prvem obisku zdelo, da bi lahko bil, po drugem pa so ugotovili, da je prišlo zgolj do napake v komunikaciji in je bil ugotovljeni motivator prej demotivator. Vsekakor moramo vedeti, da so v primeru ugotavljanja motivatorjev prisotni tudi drugi faktorji, kot je morda slab dan zdravnika in zato slabša medsebojna komunikacija, čas obiska in s tem povezano morebitno pomanjkanje časa, zgodi se da pogovor zaide v povsem drugo smer kot si želimo ipd. Vse to moramo vzeti v okvir ocenjevanja. Motivatorje sem na koncu razdelila v skupine. Najprej sem jih zbrala skupaj, kajti vsi vemo, da se vsak izraža na drugačen način, v končnem pa to pomeni isto stvar in tako je bilo tudi pri odgovorih, ki zadevajo motivatorje. Motivatorje, ki so praktično pomenili isto, sem razdelila v skupine in jih na ta način po pogostosti enakih tudi lahko rangirala. Takšnega vrstnega reda sicer ne



morem z gotovostjo prenesti na vse zdravnike, vendar pa menim, tudi glede na anketo, ki sem jo na začetku izvedla med zdravniki, da se ne bi kaj dosti razlikovala.

**Tabela 2 :** Združeni motivatorji po pogostosti

1. Odnos s strokovnim sodelavcem in dobra volja
2. Strokovna izobraževanja
3. Študije
4. Strokovna literatura
5. Domače podjetje in njegov odnos
6. Učinkovitost zdravila
7. Izkušnje z zdravilom
8. Družabni dogodki
9. Sproščen pogovor o vsakdanjih stvareh (sproščenost, razgledanost SS)
10.Redni kontinuirani obiski
11.Sofinanciranje opreme (za ZD, bolnišnice)

Vir: Lasten.

Kot sem omenila že prej, ko sem predstavila motivatorje svoje ankete med zdravniki, je lahko za nekoga nekaj motivator, za drugega pa ne. Tako je bilo tudi pri ugotovljenih informacijah strokovnih sodelavcev. Študije nekaterim služijo za pridobivanje izkušenj s samim zdravilom, spet drugim pa to predstavlja obremenitev. Nekateri radi hodijo na družabne prireditve in s tem uživajo v pozornosti drugi pa raje ne. Določenim so redni obiski vseč, drugi pa promocij ne marajo pretirano. Spet drugi obožujejo dolge sproščene pogovore, na drugi strani pa imajo nekateri raje kratek, jednat in skoncentriran obisk. Vse, kar morda daje črno piko ugotavljanju motivatorjev, je to, da je strokovni sodelavec pri različnih zdravnikih identificiral enake motivatorje, kar kaže še enkrat na to, da strokovnim sodelavcem primanjkuje idej pri ugotavljanju motivatorjev in s tem še eno potrditev, da je bila identificirana potreba po tovrstnem usposabljanju pravilna.

Če potegnemo skupno črto po usposabljanje z namenom boljše identifikacije motivatorjev, lahko rečemo, da je bilo le to uspešno. V povprečju so se vsa področja izboljšala. Strokovnim sodelavcem uvod v razgovor ne dela težav. Slabši so pri raziskovanju, kjer jim največ preglavic povzroča postavljanje odprtih in ciljno usmerjenih vprašanj ter količina vprašanj, s katerimi bi poizkušali ugotoviti, kaj vse sogovornika zanima in temu posledično so tudi rezultati pri ugotavljanju motivatorjev dokaj odprti in imajo še ogromno potenciala. Najslabši pa je zadnji del. Zaključek povzroča večini strokovnih sodelavcev kar nekaj preglavic. Predvsem to, da rešijo morebitne nejasnosti, zadržke, nezadovoljstvo in se končno prepričajo, če so to uspešno izvedli. Povečala oziroma izboljšala se je tudi količina informacij oziroma ugotovljeni motivatorji, v večini pa imajo še ogromen potencial. Kljub temu, da na učinkovitost usposabljanja vplivajo tudi mnogi drugi faktorji, pa le ti v tem primeru nimajo takega vpliva, da bi ti zameglili celotno sliko. Usposabljanje v družbi Kapsula še enkrat ocenjujem kot pozitivno, kar pomeni, da se je trening izplačal, saj so bili odzivi udeležencev

na seminar odlični, naučili so se marsikaj novega, vedenje zaposlenih se je izboljšalo na ta način, da so pričeli razmišljati v pravo smer, da so začeli razmišljati tudi o drugih motivatorjih, da so več spraševali, bolje opazovali in poslušali, da so bili pozorni na marsikatero stvar na katero prej niso bili. Skratka, kar so se naučili so že prenesli v prakso. Kljub temu se moramo zavedati, da je bilo to merjenje kratkoročno, da se bodo rezultati še bolje odrazili po drugem usposabljanju in glede na več kot pozitivne odzive iz prvega usposabljanja, lahko z veliko verjetnostjo pričakujemo, da bo šlo vse samo še na bolje in bodo v podjetju čez nekaj časa lahko videli tudi dejanske rezultate tega usposabljanja, v povečanju prodaje.

### 6.3.5.3 Izračun donosnosti vlaganja v usposabljanje

Sama izračuna donosnosti vlaganja v to usposabljanje ne bom prikazala, predvsem kot sem že omenila, zaradi zaupnosti nekaterih podatkov ter zaradi tega, ker je ta kazalec bolj dolgoročne narave. Bom pa prikazala kako ga bi bilo moč izračunati. Ta kazalec velja za enega najbolj prepričljivih kazalcev o učinkovitosti izobraževanja, je pa tudi precej zahteven. Računanje donosnosti vlaganj v izobraževanje oziroma usposabljanje je smiselno zgolj za izobraževalne projekte, ne pa za kontinuirane kadrovske dejavnosti, saj zopet zahteva ogromno časa, strokovnjakov in finančnih sredstev. Za takšen izračun potrebujemo tri kategorije: izračun finančne koristi iz naslova izobraževanja (povečana produktivnost, prihranki v času, ustvarjalnost ipd.), znesek začetne investicije in tekoče stroške. Takšna enačba je skladna z enačbami za izračun donosnosti drugih investicij v podjetju in zgolj kot taka omogoča verodostojno prikazati ali se je vlaganje v določen izobraževalni projekt splačalo (Rejc, 2004, str. 8).

#### ◆ Izračun finančnih koristi iz naslova izobraževanja

REZULTAT	KORISTI	DENARNA VREDNOST
Povečana produktivnost	Večji obseg proizvodnje (število proizvodov, obseg storitev)	.....SIT
Prihranki v času	Prihranki v delovnih urah, prihranki v strojnih urah, nižji stroški reševanja pritožb zaradi nepravočasnih dobav ipd.	.....
Ustvarjalnost	Uresničeni predlogi o izboljšavah procesov, proizvodov, storitev	.....SIT
Večja kakovost procesov, proizvodov storitev	Prihranki v delovnih urah, strojnih urah, nižji stroški kakovosti ipd.	.....SIT
Manjši absentizem	Nižji stroški boleznin, manjši padci v produktivnosti dela ipd.	.....SIT
Manjša fluktuacija	Nižji stroški fluktuacije	.....SIT
Pripadnost zaposlenih	Nižji stroški nadurnega dela	.....SIT
	<b>Celotne koristi</b>	.....SIT

### ◆ Izračun celotnih stroškov izobraževalnega projekta

STROŠKI		VREDNOST
Začetni neposredni stroški investicije v izobraževanje	Stroški izobraževanja (izpopolnjevanja znanja in usposabljanja), nakup, najem rač. opreme in drugih zmogljivosti ipd.	.....SIT
Stroški, povezani z motnjami v delu zaposlenih	Padec produktivnosti dela udeležencev zaradi odsotnosti z dela in udeležbe na izobraževanju ipd.	.....SIT
Stroški, povezani z motnjami v organizaciji	Tehnične motnje, reorganizacija oddelkov ipd.	.....SIT
	<b>Stroški začetne investicije</b>	.....SIT
Tekoči (spremenljivi stroški)	Režijski stroški (plače zaposlenih v izobr., drugi materialni stroški) ipd.	.....SIT
	<b>Tekoči stroški</b>	.....SIT

Vir: Rejc, 2004, str. 9.

### ◆ Izračun donosnosti

$$\text{ROI} = ((\text{Celotne koristi} - \text{tekoči stroški}) / \text{stroški začetne investicije}) * 100$$

#### Primer:

Celotne koristi	20.000.000 SIT
Tekoči stroški	7.000.000 SIT
Stroški začetne investicije	10.000.000 SIT

$$\text{ROI} = (20.000.000 - 7.000.000) / 10.000.000 * 100 = 130\%$$

#### **6.3.5.4 Povzetek raziskave**

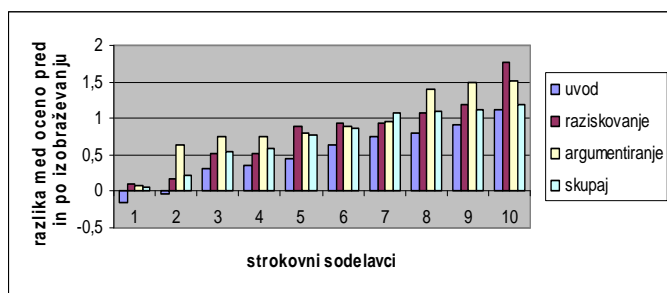
Čas, ki prihaja, prinaša drugačne zahteve glede vloge organizacije in njene uspešnosti. Znanje pomeni za organizacijo nekaj edinstvenega, drugačnega; nekaj česar konkurenti ne bodo mogli hitro posnemati. S tega vidika bo tudi vse večji poudarek na znanju, ki je v lasti posameznikov, saj je takšno znanje težje »krasti« kot formalno izraženo in tako vsem dosegljivo znanje podjetja. Tudi Drucker pravi, da vstopamo v družbo znanja, kjer osnovni ekonomski vir ne bo več kapital, naravni viri in delovna sila, temveč znanje in kjer bodo nosilci znanja odigrali ključno vlogo. Glavna konkurenčna prednost bo zmožnost organizacije, da se uči hitreje kot njeni konkurenti. Učenje v tem smislu pomeni inovacije, saj samo učenje preprosto ne zadostuje več. Naučeno pa se mora kazati tudi v poslovanju. Bistvo današnjega poslovnega uspeha je torej v inovacijah, v odkrivanju novih poti v proizvodnji,

storitvah, novih možnosti na trgu in zadovoljevanju potreb kupcev, potrošnikov, strank (Management: Nova znanja za uspeh, 2002, str. 18).

S pomočjo spodnje slike, ki prikazuje razlike med ocenami pred izobraževanjem in po njem, urejene po velikosti od najmanjše do največje, lahko vidimo, da so se v veliki večini primerov ocene po usposabljanju izboljšale. To kaže na pozitivno spremembo pri delu, zato lahko podjetje Kapsula v prihodnosti z veliko verjetnostjo pričakuje pozitivno potrditev, ki jo da dejanski rezultat donosnosti usposabljanja na način primerjave celotnih koristi in stroškov.

Glede na vse analizirane rezultate, tako pozitivne reakcije udeležencev na program usposabljanja, naučenega med usposabljanjem in prenosom znanja v prakso, zaključujem, da je bilo usposabljanje na temo identifikacije motivatorjev uspešno in se bo čez čas pokazalo tudi na učinkovitosti organizacije kot celote. Da bodo celotne koristi usposabljanja večje kot so bili celotni stroški.

**Slika 8:** Razlike ocen pred izobraževanjem in po njem, rangirane po velikosti



Vir: Lasten.

## 7 SKLEP

Spremembe in napredek sta pojma, ki sta zelo tesno povezana. Ne moremo trditi, da vsaka sleherna sprememba pomeni napredek, vendar pa lahko trdimo, da sleherni napredek terja določeno spremembo. Običajno pa vsaka sprememba terja določeno ceno, včasih večjo, včasih manjšo. Razmerja med spremembami, napredki in njihovo ceno niso konstantna. Tako majhna sprememba, ki malo stane, včasih pripelje do velikega napredka. Včasih pa je potrebno mnogo truda in veliko sprememb, da bi dosegli majhen napredek. Da bi dosegli potreben napredek, moramo določene stvari spremeniti. Brez želje po spremembah bi bili podobni ljudem, ki si želijo, da bi zadeli glavni dobiček na loteriji, pa ne kupijo srečke (Lipičnik, 1996, str. 252). V današnjem času so spremembe nuja, če hočemo ostati na trgu konkurenčni. Zato moramo pridobivati čimveč novih znanj, da smo lahko v koraku s časom, v katerem živimo.

Kot pravi Jelenc Krašovec, je bilo uveljavljanje vseživljenskega učenja in izobraževanja dolgo časa le utopična ideja, ki so jo zagovarjali predvsem andragogi in redki pedagogi, ki so na učenje in izobraževanje gledali iz bolj kritičnega družbenega zornega kota. Temeljno

gonilo zagovornikov ideje o vključevanju v izobraževanje večjega deleža različnih skupin prebivalstva, je bilo humanistično gledanje na človeka in kritično razmišljanje o vlogi izobraževanja v sodobni družbi. V tem smislu ideja ni bila splošno sprejeta. Postaja pa zato vseživljensko učenje predvsem v političnih dokumentih stalnica, kar pomeni uporabo tega pojma za doseganje gospodarskih in političnih ciljev (2004, str. 16-17).

Znanje se v neoliberalističnem kapitalizmu pojmuje vse bolj kot produkt in vse manj kot proces, to pa je značilno tudi za razvoj intelektualnega življenja. Vse bolj se poudarja enodimenzionalno razmišljanje in akcija (Jelenc Krašovec, 2004, str. 16-17).

Da je prišlo do identificirane potrebe po usposabljanju v družbi Kapsula, je po mojem mnenju krivo ravno to. Preozko razmišljanje ali pa tudi nerazmišljanje, gledanje zgolj v eno smer brez pravih idej za rešitev. Strokovni sodelavci so se namreč upirali zgolj na določena vprašanja, zgolj na eno vrsto komunikacije, in ko to ni več zadoščalo, niso več videli izhoda, niso vedeli kako naprej. Vse več je bilo postavljanja vprašanj nadrejenim, kaj sploh še povedati, vprašati, saj tako ali tako vedo o njihovih »sogovornikih« že praktično vse ipd. Zato je sledilo usposabljanje z namenom širjenja obzorja pri identifikaciji motivatorjev in namenom izboljšanja komunikacije. Pomembno je bilo pripraviti udeležence programa, da bodo izklopili zavore in pričeli razmišljati. Vsak ima v sebi ideje. »Ustvarjalnost in zmožnost predstavljati si nove stvari se razvijata z vajo« (William Somerset Maugham). In to je izvajalcu uspelo. Zato so bili tudi vmesni rezultati preverjanja znanja bodisi v obliki različnih praktičnih vaj, predstavitev ali pa kot domače naloge, zelo zadovoljivi. In zato so bili tudi rezultati, merjeni kot reakcija udeležencev na seminar, pozitivni. In ker so se strokovni sodelavci med usposabljanjem resnično naučili novih in uporabnih stvari, so to prenesli tudi v svoje vsakdanje delo. Končno se je to poznalo na ocenah merjenja pred usposabljanjem in po njem, ko so rezultati pokazali, da se je pri zaposlenih izboljšala komunikacija, saj so med obiski več spraševali, bolje opazovali in poslušali. Bili so bolj iznajdljivi in na ta način izvedeli nove informacije o njihovih sogovornikih ali pa izboljšali kakovost že pridobljenih informacij. Veliko je še potenciala, ki pa se bo izkoriščal s pomočjo prihodnjih obiskov. Za družbo Kapsula je najpomembnejše to, da se je z merjenjem, ne samo reakcije zaposlenih na usposabljanje, ampak predvsem z merjenjem njihovih učinkov v praksi pokazalo, da je bil trening uspešno in upravičeno izveden, saj se je pokazal že kar precejšen napredek. To pelje organizacijo v pravo smer in z veliko verjetnostjo lahko rečem, da bo to usposabljanje končno ocenjeno kot učinkovito, investicija vanj pa upravičena.

V nobenem poklicu je ni stvari, predmeta ali storitve, ki je ni treba na takšen ali drugačen način prodati. Celotne izume in ponudbe brez konkurence moramo prodati in jih zavestno, organizirano narediti za uspeh. S svojim diplomskim delom sem izpolnila prvotno načrtovan cilj, saj sem družbi Kapsula dala povratno informacijo o tem, ali je bil izveden program usposabljanja uspešen, ali je bilo le to upravičeno. Lahko rečem, da bo glede na smer poti, ki pelje strokovne sodelavce, bo na dolgi rok to povečalo prodajo, saj se »kontinuirane izboljšave« prej ali slej pokažejo na prometu celotne organizacije. Vsak človek je drugačen in

kot je rekel Peter Drucker (1973): »Smisel marketinga je poznati in razumeti kupca tako dobro, da mu bosta izdelek ali storitev popolnoma ustrezala in se sama prodala.«

Svojo diplomsko nalogo bom končala z mislijo Marcusa Aureliusa: »Če bo nekega dne vaše srce zarjavelo zaradi pesimizma, če ga bo razžrl cinizem – naj se bog usmili vaše duše – duše starca. Ostali boste mladi, dokler boste pripravljeni na izzive, dokler boste dovzetni za lepoto, dobroto in veličino, dojemljivi za sporočilo narave, sočloveka in nerazumljivega.«

## LITERATURA

1. Al-Khayyat M. Ridha, Elgamal A. Mahmoud: A macro model of training and development: validation. *Journal of European Industrial Training*, Bradford, 21(1997), 3, str. 87-101.
2. Bee Frances, Bee Roland: *Training Needs Analysis and Evaluation*. London : Institute of Personnel and Development, 1995. 301 str.
3. Bevc Milena: *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica : Didakta, 1991. 273 str.
4. Boydell Tom, Leary Malcom: *Identifying Training Needs*. London : Institute of Personnel and Development, 1998. 202 str.
5. Daft L. Richard, Marcic Dorothy: *Understanding Management*. 3rd edition. Singapore : South-Western Thomson Learning, 2001. 606 str.
6. DeSimone L. Randy, Harris M. David: *Human resource Development*. 2nd edition. Fort Worth : The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1998. 583 str.
7. Dubinsky J. Alan, Mehta Rajiv, Anderson E. Rolph: Satisfaction with sales manager training. Design and implementation issues. *European Journal of Marketing*, Bradford, 35(2001), str. 27-50.
8. Gill S. Indermit, Dar Amit, Fluitman Fred: Constraints and innovation in reforming national training systems. Cross country comparison. *International Journal of Manpower*, Bradford, 20(1999), 7, str. 405-431.
9. Huang Tung-Chun: The relation of training practices and organizational performance in small and medium size enterprises. *Education+Training*, 43(2001), str. 437-444.
10. Huzjan Štefan et al.: *Znanje za razvoj*. Ljubljana : Skupnost izobraževalnih centrov v SR Sloveniji, Gospodarska zbornica Slovenije, 1985. 216 str.
11. James Carl, Roffe Ian: The evaluation of goal and goal-free training innovation. *Journal of European Industrial Training*, Bradford, 24(2000), 1, str. 12-20.
12. James-Gordon Yvette, Young Andy, Bal Jay: External environmental forces affecting e-learning providers. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, 21(2003), 3, str. 168-172.
13. Jelenc Krašovec Sabina: Zaposleni in vseživljenjsko učenje-kritičen pogled. *HRM*, Ljubljana, 2(2004), 6, str. 16-21.
14. Kejzar Alenka: Vloga znanja za gospodarski razvoj. *HRM*, Ljubljana, 2(2004), 6, str. 3.
15. Kirkpatrick L. Donald: *Evaluating Training Programs. The four levels*. 2nd edition. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers Inc., 1998. 289 str.
16. Leonard Tom: »BBC's £ 35 million training course is a fiasco, says expert«. *Daily Telegraph*, 2. oktober 2004.
17. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
18. Lipičnik Bogdan: O motivaciji pri delu si velikokrat postavljamo napačna vprašanja. *Finance*, Ljubljana, 13. april 2003, str. 17.
19. Lytras D. Miltiadis, Pouloudi Athanasia, Poulymenakou Angeliki: Knowledge management convergence – expanding learning frontiers. *Journal of Knowledge Management*, Bradford, 6(2002), 1, str. 40-51.

20. Mann Sandi, Robertson T. Ivan: What should training evaluations evaluate. *Journal of European Industrial Training*, Bradford, 20(1996), 9, str. 14-20.
21. Milkovich T. George, Boudreau W. John: *Human Resource Management*. 8th edition. New York : Irwin/Mcgraw-Hill, 1997. 693 str.
22. Mimford Alan: *Management Development. Strategies for action*. 2nd edition. London : Institute of Personnel Management, 1993. 276 str.
23. Možina Stane: *Management kadrovskih virov*. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998, 525 str.
24. Možina Stane et al.: *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
25. Možina Stane: *Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja*. Stane Možina, ur., *Management kadrovskih virov*. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002a, str. 45-97.
26. Možina Stane: *Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji*. Stane Možina ur., *Management kadrovskih virov*. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002b, str. 207-248.
27. Mühlermeyer Peter, Clarke Maxine: The competitive factor: Training and development as a strategic management task. *Journal of Workplace Learning*, Bradford, 9(1997), 1, str. 4-11.
28. Nadler Leonard, Nadler Zeace: *Developing Human Resources*. 3rd edition. London : Jossey-Bass Publishers, 1989. 298 str.
29. Pailing Marcus: E-learning: Is it really the best thing since sliced bread. *Industrial and Commercial Training*, Bradford, 34(2002), 4, str. 151-155.
30. Rejc Adriana: Katere metode so najuporabnejše za merjenje učinkovitosti izobraževanja. *HRM*, Ljubljana, 2(2004), 5, str. 92-93 .
31. Rummler A. Geary: *Determining Needs*. Robert L. Craig, *Training and Development Handbook*. 3rd edition. New York : McGraw-Hill Book Company, 1987, str. 217-247.
32. Schonewille Mark: Does training generally work. *International Journal of Manpower*, Bradford, 22(2001), str. 158-172.
33. Stanič Marija, Macedoni Klavdija: *Evalvacija E-izobraževanja*. *HRM*, Ljubljana, 2(2004), 6, str. 30-35.
34. Stanley A. Lloyd: *Evaluation of Training*. Ljubljana : International Center for Public Enterprises in Developing Countries, 1987. 73 str.
35. Stanley A. Lloyd: *Training Need Assessment*. 2nd edition. Ljubljana : International Center for Public Enterprises in Developing Countries, 1987a. 115 str.
36. Tennant Charles, Boonkrong Mahithorn, Roberts A.B. Paul: The design of a training programme measurement. *Journal of European Industrial Training*, Bradford, 26(2002), 5, str. 230-240.
37. Teta Bees je za dan obmolnila. *Dnevnik*, Ljubljana, 24.5.2005, str. 40.
38. Tregaskis Olga, Dany Françoise: A comparison of HRD in France and the UK. *Journal of European Industrial Training*, Bradford, 20(1996), 1, str. 20-30.
39. Vesel Patrick: *Identifikacija potreb po usposabljanju zaposlenih v Sloveniji z vidika ponudnika programov usposabljanj*. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 90 str.



40. Wild H. Rosemary, Griggs A. Kenneth, Downing Tanya: A framework for e-learning as a tool for knowledge management. *Industrial Management & Data Systems*, Bradford, 102(2002), 7, str. 371-380.

## VIRI

1. Bartram Sharon, Gibson Brenda: *Evaluating Training. A resource for measuring the results and impact of training on people, departments and organizations.* 1999.
2. *Evaluating Training: There is no »cookbook« approach.* [URL: <http://home.att.net/~nickols/evaluate.htm>], 3.11.2004.
3. Jelenc Zoran: *Terminologija izobraževanja odraslih – z gesli in pojasnili v slovenščini ter gesli v angleškem, francoskem, španskem, nemškem in italijanskem jeziku.* Ljubljana : Pedagoški inštitut, 1991. 104 str.
4. Kreft Peter: *Strokovna komunikacija 1. Interno gradivo.* Ljubljana, 1999. 47 str.
5. *Letno poročilo izobraževanja za leto 2004 družbe Kapsula za leto 2004.* Ljubljana, 2005.
6. Muršak Janko: *Pojmovni slovar za področje poklicnega in strokovnega izobraževanja.* Ljubljana : Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za šolstvo, Center RS za poklicno izobraževanje, 2002. 189 str.
7. Penta B Frank, Hotle M. Vivian: *Training Program Validation Measuring Performance Outcomes. Participant's Workbook.*
8. Rejc Adriana: *Metode za merjenje učinkovitosti izobraževanja. Model, kazalci in računanje donosnosti izobraževalnih projektov.* Gradivo prejeto na konferenci *Izobraževalni management 2004.* Ljubljana : GV Izobraževanje, 2004. 10 str.

# **PRILOGE**

## **VSEBINA PRILOG**

PRILOGA 1: Vprašalnik reakcije udeležencev .....	I
PRILOGA 2: Vprašalnik za merjenje vedenja udeležencev .....	III
PRILOGA 3: Ocene reakcije udeležencev .....	VII
PRILOGA 4: Ocene vedenja udeležencev .....	VIII
PRILOGA 5: Ocene motivatorjev .....	VIII



**PRILOGA 1: Vprašalnik reakcije udeležencev**

**EVALVACIJSKI VPRAŠALNIK**

Izobraževalna akcija:.....

Datum: .....OE: .....

Predavatelj: .....

Priimek in ime udeleženca: \_\_\_\_\_

Vprašalnik zajema štiri vsebinske sklope in sicer **oceno splošnega dela, oceno vsebin in oceno predavatelj ter sklop vaših mnenj in predlogov.**

Prosimo, da obkrožite ustrezen odgovor.

**1. OCENA SPLOŠNEGA DELA**

KRITERIJ OCENITVE	5	4	3	2	1
Splošen vtis	Zelo dobro	Dobro	Srednje dobro	Manj dobro	Slabo
Izpolnitev pričakovanj izobraževanja	Zelo dobra	Dobra	Srednje dobra	Manj dobra	Slaba
Sprejem in organizacija	Izvrstna	Dobra	Srednja	Slaba	Zelo slaba
Definicija ciljev izobraževanja	Zelo dobra	Dobra	Srednje dobra	Manj dobra	Slaba

**2. OCENA VSEBINSKEGA DELA**

KRITERIJ OCENITVE	5	4	3	2	1
Potek vsebin (sledenje in dopolnjevanje vsebin, vaj)	Izvrsten	Dober	Srednje dober	Slab	Zelo slab
Struktura vsebin	Izvrstna	Dobra	Srednje dobra	Slaba	Zelo slaba
Pridobljeno znanje	Ključno (zelo pomembno)	Pomembno	Manj pomembno	Malo pomembno	Nepomembno

### 3. OCENA PREDAVATELJEV

Ime in priimek predavatelja:

KRITERIJ OCENITVE	5	4	3	2	1
Strokovnost in prepričljivost	Izvrstna	Dobra	Srednje dobra	Slaba	Zelo slaba
Način podajanja in animiranja udeležencev	Izvrstna	Dobra	Srednje dobra	Slaba	Zelo slaba

### 4. VAŠA MNENJA IN PREDLOGI

Dobre strani izobraževanja

☺ .....

☺ .....

☺ .....

☺ .....

☺ .....

☺ .....

☺ .....

Slabe strani izobraževanja

☹ .....

☹ .....

☹ .....

☹ .....

☹ .....

☹ .....

Vaši predlogi in pripombe: Katere vsebina ste pogrešali in bi jih še lahko vključili v program?

? .....

? .....

? .....

? .....

? .....

? .....

**PRILOGA 2:** Vprašalnik za merjenje vedenja udeležencev

## Spremljanje dvojnih obiskov

### 1. del vprašalnika

Datum	
Kraj	
Šifra strokovnega sodelavca	
Ime ustanove	
Šifra zdravnika/specialista/farmacevta	
Ime in priimek spremljevalca	
Promovirano zdravilo-a	
Št. obiska	
Lestvica (ocena)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### 1. Uvod v prodajni razgovor

Bil(a) je primerno oblečen(a) in urejen(a)	
Deloval(a) je samozavestno, sproščeno, profesionalno	
Prepričal(a) se je ali je pri sogovorniku sploh vzbudil(a) zanimanje	
Uspešno se mu je prilagodil(a) in ga vpletel(la) v razgovor	
Govoril(a) je razločno, jasno, s pravim tonom glasu	

### 2. Raziskovanje

Sogovornika je vseskozi opazoval(a)	
Uporabljal(a) je predvsem odprta in ciljno usmerjena vprašanja	
Aktivno je poslušal(a)	
Uspešno je vključeval(la) sogovornika v pogovor (»sogovornik je govoril vsaj toliko kot jaz«)	
Veliko je spraševal(a) in poizkušal(a) ugotoviti kaj vse sogovornika zanima in kaj ne	
Vseskozi je opazoval(a) kako ga(jo) sogovornik sprejema in se temu prilagajal(a)	

### 3. Argumentiranje

Prepoznal(a) in razlikoval(a) je čustvene in racionalne ovire za predpisovanje zdravila	
Ugotovil(a) je, kaj točno sogovorniku predstavlja oviro za predpisovanje zdravila	
Sogovorniku je podal(a) manjkajoče informacije, ki jih še ni imel ali so bile le-te pomanjkljive	
Razrešil(a) je še enkrat sogovornikove zadržke, nejasnosti ter morebitno nezadovoljstvo	
Preveril(a) je ali je s svojimi argumenti uspešno razrešil(a) morebitne ovire	

Komentar (Diskusija s strokovnim sodelavcem):

---

---

---

---

---

---

---



### Razlaga merske lestvice

1 2 ..... NEZADOVOLJIVO

Retorične sposobnosti strokovnega sodelavca so slabe, v različnih situacijah deluje zmedeno in nebogljeno ter je brez pravih idej.

3 4 .....ZADOVOLJIVO

V situacijah se sicer znajde, večkrat pa mu zmanjka idej za uspešno nadgradnjo že pričetega razgovora.

5 6 .....DOBRO

Večinoma se kar dobro znajde, vendar mu v določenih situacijah zmanjka kakšno ključno vprašanje, v svoji prepričljivosti včasih tudi zaniha.

7 8 .....ZELO DOBRO

Se zelo dobro znajde, je dokaj samozavesten in prepričljiv, zna zelo dobro poslušati in spraševati, ima pa še nekaj tako imenovane »rezerve«, ki bi obisku dodala piko na »i«.

9 10 .....ODLIČNO

Se dejansko znajde v vseh situacijah in zna iz nasprotnika iztisniti maksimalno količino informacij, je samozavesten in prepričljiv, je odličen govorec, spraševalec in poslušalec.

## 2. del vprašalnika

### **KOLIČINA/KAKOVOST INFORMACIJ (MOTIVATORJI)**

#### **Vprašanje, ki se ga postavi strokovnemu sodelavcu:**

Dobro premisli in mi povej, kaj misliš zdravnika motivira, da predpiše naše zdravilo namesto konkurenčnega - naštej mi motivatorje tega zdravnika (izhajaš lahko npr. iz proizvoda, tvojega odnosa odnosa, odnos zdravnik-ti itd.)

OCENA:

1	2	3
---	---	---

MOTIVATORJI	OPOMBA

Komentar (Diskusija s strokovnim sodelavcem):

---

---

---

---

---

---

### Razlaga merske lestvice

#### 1.....NI RAZLIKE

Pri identifikaciji motivatorjev pred in po izobraževanju ni bilo nobene razlike oziroma napredka kar se tiče količine in kakovosti informacij (motivatorjev).

#### 2.....JE RAZLIKA, VENDAR ŠE OGROMEN POTENCIAL

Pred in po izobraževanju se je pri identifikaciji motivatorjev pokazal napredek, vendar pa se s strani ugotavljanja novih motivatorjev zdravnika kaže še velik potencial.

#### 3.....OBČUTNA RAZLIKA

Po izobraževanju se je pokazal ogromen napredek pri identifikaciji motivatorjev, tako same količine kot tudi kakovosti informacij (motivatorjev).

### **PRILOGA 3:** Ocene reakcije udeležencev

**Tabela 1:** Ocene reakcije udeležencev na program usposabljanja

<b>OCENA SPLOŠNEGA DELA</b>	<b>4,5</b>
Splošen vtis	4,7
Izpolnitev pričakovanj izobraževanja	4,5
Sprejem in organizacija	4,4
Definicija ciljev izobraževanja	4,4
<b>OCENA VSEBINSKEGA DELA</b>	<b>4,5</b>
Potek vsebin	4,6
Struktura vsebin	4,5
Pridobljeno znanje	4,6
<b>OCENA PREDAVATELJEV</b>	<b>4,6</b>
Strokovnost in prepričljivost	4,6
Način podajanja in animiranja udel.	4,5

#### PRILOGA 4: Ocene vedenja udeležencev

Tabela 2: Ocene vedenja udeležencev pred usposabljanjem

STROKOVNI SODELAVEC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Povprečje <b>UVOD</b>	8,44	6,8	8,8	8,24	8,28	6,52	7,32	7,04	6,88	6,68	<b>7,5</b>
Povprečje <b>RAZISKOVANJE</b>	6,77	4,63	8,43	6,23	5,83	5,47	5,23	5,5	5,87	4,07	<b>5,80</b>
Povprečje <b>ARGUMENTIRANJE</b>	3,64	3,68	8,32	2,92	2,92	4,76	3,32	3,24	3,24	3,32	<b>3,94</b>
<b>SKUPAJ</b>	<b>6,28</b>	<b>5,04</b>	<b>8,52</b>	<b>5,80</b>	<b>5,68</b>	<b>5,58</b>	<b>5,29</b>	<b>5,26</b>	<b>5,33</b>	<b>4,69</b>	<b>5,75</b>

Tabela 3: Ocene vedenja udeležencev po usposabljanju

STROKOVNI SODELAVEC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Povprečje <b>UVOD</b>	8,76	7,44	8,76	8,08	8,72	6,88	8,12	8,16	7,8	7,44	<b>8,02</b>
Povprečje <b>RAZISKOVANJE</b>	7,3	5,83	8,53	6,4	6,77	6	6,3	6,43	6,77	5,83	<b>6,62</b>
Povprečje <b>ARGUMENTIRANJE</b>	4,44	4,44	8,4	3,56	3,88	5,64	4,8	4,76	4,64	4,08	<b>4,86</b>
<b>SKUPAJ</b>	<b>6,83</b>	<b>5,90</b>	<b>8,56</b>	<b>6,01</b>	<b>6,46</b>	<b>6,17</b>	<b>6,41</b>	<b>6,45</b>	<b>6,40</b>	<b>5,78</b>	<b>6,50</b>

#### PRILOGA 5: Ocene motivatorjev

Tabela 4: Ocene motivatorjev

STROKOVNI SODELAVEC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>OCENA MOTIVATORJEV</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>