

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POSEBNOSTI MERJENJA USPEŠNOSTI IZPOPOLNJEVANJA
ZNANJA IN USPOSABLJANJA ZAPOSLENIH V FARMACEVTSKI
PANOGI**

Ljubljana, junij 2016

JASMINA RUTNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Jasmina Rutnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Posebnosti merjenja uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih v farmacevtski panogi, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Adriano Rejc Buhovac.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 11.07.2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VLOGA KADROVSKE FUNKCIJE V PODJETJU	2
1.1 Kadrovska služba kot strateški partner drugim poslovnim funkcijam	4
1.2 Sodobni izzivi kadrovskih služb.....	6
2 IZPOPOLNJEVANJE ZNANJA IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH	7
2.1 Pojem vseživljenjskega učenja.....	8
2.2 Oblike in vrste izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih	10
2.3 Proces načrtovanja, uresničevanja in kontrole izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih	12
3 MERJENJE USPEŠNOSTI IZPOPOLNJEVANJA ZNANJA IN USPOSABLJANJA ZAPOSLENIH	15
3.1 Namen merjenja uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih	16
3.2 Težave pri merjenju uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih	18
3.3 Načrti zbiranja podatkov o uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih	19
3.4 Modeli merjenja uspešnosti izpopolnjevanja znanj in usposabljanj zaposlenih ...	24
3.4.1 Uravnoveženi sistem kazalcev uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih	26
3.4.2 Donosnost vlaganj v izpopolnjevanje znanja in usposabljanja zaposlenih	30
3.4.3 Primeri kazalcev za merjenje uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih	32
4 ZNAČILNOSTI FARMACEVTSKE PANOGE	33
4.1 Merjenje uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih v farmacevtski panogi	34
4.2 Usklajevanje poslovne in kadrovske strategije v podjetju na primeru dveh strategij	35
4.3 Predlogi sistemov kazalnikov za merjenje uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja na primeru dveh strategij	38
4.4 Primer merjenja donosnosti vlaganj v izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih v farmacevtski panogi	40
SKLEP	44
LITERATURA IN VIRI	46
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega v Sloveniji	10
Tabela 2: Sodobni modeli za merjenje uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih	24
Tabela 3: Funkcionalne kategorije stroškov	31
Tabela 4: Primeri kazalcev uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih	32
Tabela 5: Kazalci uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih na primeru strategije vpeljave novega produkta na trg	39
Tabela 6: Kazalci uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih na primeru strategije povečanja tržnega deleža	40
Tabela 7: Prikaz stroškov izbranega programa usposabljanja in izpopolnjevanja znanja zaposlenih	42
Tabela 8: Prikaz izračuna koristi izbranega programa usposabljanja in izpopolnjevanja znanja zaposlenih	43

KAZALO SLIK

Slika 1: Ulrichov model kadrovskih vlog	4
Slika 2: Model oblikovanja programov izpopolnjevanja in usposabljanja zaposlenih	14
Slika 3: Zbiranje podatkov o učinkih izpopolnjevanja znanja in usposabljanja samo po koncu programa	20
Slika 4: Zbiranje podatkov o učinkih pred usposabljanjem in izpopolnjevanjem znanja in po njem brez kontrolne skupine	21
Slika 5: Dvakratno zbiranje podatkov o učinkih pred izpopolnjevanjem znanja in usposabljanjem ali po njem brez kontrolne skupine	21
Slika 6: Zbiranje podatkov o usposabljanju in izpopolnjevanju znanja pred in po njem z uporabo kontrolne skupine	22
Slika 7: Idealni načrt za zbiranje podatkov	23
Slika 8: Zbiranje podatkov o učinkih usposabljanja in izpopolnjevanja znanja s pomočjo kontrolne skupine – poenostavljen pristop	23
Slika 9: Prihodki globalnega farmacevtskega trga od leta 2001 do leta 2014	33
Slika 10: Strateški diagram vzročno-posledičnih razmerij med strategijo kadrovskega oddelka in strategijo podjetja kot celote	35
Slika 11: Strateški diagram vpeljave novega produkta na trg	37
Slika 12: Strateški diagram povečanja tržnega deleža	38

UVOD

V sodobnem svetu smo priča velikim globalnim spremembam, hitro spreminjajočemu se trgu, ostri konkurenci in močnemu boju za obstanek. Zato morajo biti odzivi podjetij na trgu hitri, premišljeni in učinkoviti, saj lahko le s tem ohranijo konkurenčnost in uspešnost v poslovanju. Vse te spremembe so povzročile zmanjšanje prostora za napake pri strateških odločitvah, odločitvah o investicijah in drugih poslovnih odločitvah, tudi takšnih, ki zahtevajo izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih.

Pomen človekovega kapitala je vse večji. Konkurenčno prednost podjetja vse bolj gradijo na zaposlenih, njihovem znanju in sposobnostih. Da so podjetja lahko kos hitrim spremembam na trgu, stalno izpopolnjujejo znanje in usposablajo zaposlene, s čimer povečujejo njihovo znanje, spretnosti in sposobnosti ter s tem njihovo dodano vrednost.

Vse naštetu je prispevalo k porastu pomena merjenja uspešnosti kadrovske funkcije. Zaradi povečanega vpliva človekovega kapitala predstavljajo investicije v usposabljanje in izpopolnjevanje znanja zaposlenih podjetjem visok strošek, zato je tudi potreba po merjenju uspešnosti takšnih investicij vedno večja. Vodstvo podjetja in delničarji želijo informacije o tem, ali je bila investicija v program usposabljanja in izpopolnjevanja znanja uspešna ali ne, ter kakšne učinke je prinesla.

V diplomskem delu se osredotočim na farmacevtsko panogo. Farmacevtska podjetja v primerjavi s podjetji iz drugih panog vlagajo veliko več v izpopolnjevanje znanja in usposabljanje svojih zaposlenih. Po podatkih raziskave (Miller, 2014), ki jo je predstavilo Združenje za razvoj talentov (angl. *The Association for Talent Development*, v nadaljevanju ATD), so farmacevtska podjetja v usposabljanje in izpopolnjevanje znanja v povprečju investirala 1.392 dolarjev na zaposlenega, medtem ko so proizvodna podjetja v povprečju investirala le 535 dolarjev na zaposlenega. Farmacevtska panoga je značilna po hitrih spremembah, veliki konkurenci in potrebi po vedno novih inovacijah. Ključ za uspešnost na teh področjih so izobraženi zaposleni, polni znanja, spretnosti ter drugih sposobnosti, s katerimi gradijo uspešnost farmacevtskih podjetij. Glede na visoka vlaganja v panogi so posledično visoka tudi vlaganja v zaposlene, ob tem pa je še toliko bolj pomembno, da večjo pozornost posvetijo merjenju uspešnosti teh programov. Po podatkih Javne agencije za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije farmacevtska panoga kar 25 % vseh bruto izdatkov uporabi za raziskave in razvoj (Fakulteta za farmacijo, 2015, str. 1).

Namen diplomskega dela je pomagati kadrovskim strokovnjakom v farmacevtskih podjetjih, da bi znali uporabiti ustrezne sisteme kazalcev za merjenje uspešnosti usposabljanja in izpopolnjevanja znanja zaposlenih. Poleg tega je namen prikazati, kako pomembna je povezanost strategije podjetja s kadrovsko strategijo in s tem določitvijo pravih kazalcev za merjenje uspešnosti.

Cilj diplomskega dela je predstaviti različne kazalce merjenja uspešnosti usposabljanja in izpopolnjevanja znanja zaposlenih ter izbiro kazalcev praktično prikazati na primeru podjetja v farmacevtski panogi. Prav tako želim prikazati pomembnost izbire strategije in prenosa te strategije iz vrha podjetja na posamezne poslovne funkcije v podjetju. Prikazala bom, kako pomembno je, da vsak zaposleni oziroma vsak oddelek v podjetju ve, kako lahko prispeva k uresničitvi strategije in ciljev podjetja kot celote.

Metoda dela je naslednja: s pomočjo predpostavk bom razvila uravnoteženi sistem kazalcev na primeru dveh strategij, ki sta najpogostejši v farmacevtski panogi. Na hipotetičnem primeru bom izračunala donosnost vlaganj v izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih v izbranem farmacevtskem podjetju. S tem bom prikazala način izračuna donosnosti kadrovskega investicij, ki bo lahko kadrovskim strokovnjakom v farmacevtski panogi v pomoč pri njihovih izračunih.

V prvem delu diplomskega dela se osredotočim na teoretični prikaz najpomembnejših dejavnikov pri izpopolnjevanju znanja in usposabljanju zaposlenih v podjetju. Poudarim predvsem strateško vlogo kadrovske funkcije in opredelim njeno povezanost z dosegom ciljev podjetja kot celote. Prav tako predstavim različne vrste izpopolnjevanj znanja in usposabljanj ter njihovo izvajanje in kontrolo. V zadnjem delu teoretičnega dela se osredotočim na pomen merjenja uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih ter prikažem različne modele in kazalce, ki jih podjetje pri tem lahko uporablja.

V drugem delu na praktičen način prikažem merjenje uspešnosti usposabljanja in izpopolnjevanja znanja zaposlenih na primeru farmacevtskih podjetij s pomočjo različnih kazalcev. Diplomsko delo zaključim s sklepom, v katerem povzamem ključne ugotovitve.

1 VLOGA KADROVSKE FUNKCIJE V PODJETJU

Kadrovska funkcija je postala ena izmed najpomembnejših poslovnih funkcij v podjetju. V sodobni ekonomiji morajo podjetja razvijati inovativne izdelke oziroma storitve ter zagotavljati visoko kakovost in učinkovite sisteme dobave. To lahko dosežejo samo z investiranjem v kadrovske programe, s katerimi usposabljaajo in izpopolnjujejo znanja svojih zaposlenih v tej smeri (Phillips, 1996, str. 5).

Raziskovanje kadrovske dejavnosti in njenih nalog je predmet mnogih strokovnjakov. Funkcija kadrovske dejavnosti je opis in analiza dela, načrtovanje in pridobivanje, izbiranje in nameščanje, izobraževanje, razvoj, ocenjevanje in nagrajevanje, vzdrževanje, spremljanje in izboljševanje ter raziskovanje kadrovske dejavnosti (Možina et al., 1998, str. 3). Kadrovska dejavnost je ena izmed osnovnih funkcij v podjetju, ki jo podjetje izvaja, da zagotovi ustrezne človeške zmogljivosti in njihove uporabe ter tako doseže zastavljene cilje (Lipičnik, 1997, str. 27).

Tradicionalni pogled je kadrovsko funkcijo primarno pojmoval kot administrativno. S tem se je kadrovska funkcija osredotočala predvsem na ugodnosti, plače ter druge operative naloge, ni pa bila pomemben del pri strategiji celotnega podjetja. Ravno potreba in želja po merjenju uspešnosti kadrovske funkcije je prinesla spremembe v pojmovanju le-te (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001, str. 3). Kadrovska dejavnost v podjetjih se je tako preusmerila iz administrativnih del na področja iskanja in razvijanja tistih potencialov zaposlenih, ki vodijo k doseganju skupnih ciljev podjetja (Florjančič & Paape, 2004, str. 11).

Stroški iskanja, zaposlovanja, motiviranja in usposabljanja oziroma izpopolnjevanja znanja zaposlenih predstavljajo ogromen delež v skupnih stroških podjetja, zaradi česar postaja kadrovska funkcija vedno bolj pomemben poslovni partner v podjetju. Razlogi za rast in pomembnost kadrovske funkcije v podjetju so naslednji (Phillips, 1996, str. XIV):

- naraščajoči proračuni, ki povzročijo, da je kadrovska dejavnost največji potrošnik v podjetju,
- posledice nepravilnih in neučinkovitih kadrovskih dejavnosti,
- potencial kadrovske funkcije v smislu povečanja produktivnosti, izboljšanju kvalitete ter povečanemu zadovoljstvu kupcev,
- integracija kadrovske funkcije z drugimi glavnimi funkcijami v podjetju.

Kadrovska funkcija v podjetju opravlja štiri pomembne vloge: strateško, operativno, vlogo spreminjanja procesov in vlogo učinkovitega ravnanja z ljudmi pri delu (glej Sliko 1). Kadrovski strokovnjaki morajo biti osredotočeni na vse štiri vloge hkrati, saj to zagotavlja njihovo uspešnost. Prav tako pa morajo natančno določiti končni cilj oziroma rezultate svojega dela, saj bodo le tako s svojim delom ustvarjali dodano vrednost (Ulrich, 1997, str. 34).

Lawlerjevo mnenje se malo razlikuje, saj meni, da obstajajo tri vloge, ki jih kadrovska vloga lahko izpolnjuje. Prva vloga je ravnanje z ljudmi pri delu, s čimer nudi podporo poslovanju podjetja in zagotavlja kadrovske storitve. V preteklosti je bila ta vloga primarna, saj je bila kadrovska funkcija v večji meri samo administrativna funkcija. Kot drugo navaja vlogo poslovnega partnerja, pri čemer je kadrovska funkcija sestavni del vodstvene ekipe. Vodstvena ekipa sprejema kadrovske dejavnosti kot njihovega enakovrednega partnerja, ki sodeluje pri vseh pomembnih odločitvah podjetja. Vendar pa ta vloga kadrovske funkcije ne predstavlja največje vrednosti, ki jo ima v podjetju. Zato kot tretjo vlogo kadrovske funkcije opredeli strateško vlogo. Pri tej vlogi ima kadrovska funkcija vpliv pri odločanju o strategiji podjetja, s tem ko vodstvu poroča o analizi talentov med zaposlenimi, trgu delovne sile in drugih pomembnih informacijah. Kadrovska funkcija mora biti tesno povezana z oblikovanjem in izvajanjem strategije. Pri tej vlogi ni dovolj, da imajo kadrovski strokovnjaki znanja samo iz svoje stroke, ampak morajo imeti tudi široka znanja s področja drugih poslovnih ved in strategij (Lawler & Boudreau, 2015, str. 2).

Slika 1: Ulrichov model kadrovskih vlog



Vir: M. Ivanuša-Bezjak, Zaposleni – največji kapital 21. stoletja, 2006, str. 27.

Kadrovska funkcija vsebuje primarne in sekundarne dejavnosti. Pri tem so primarne neposredno povezane s pridobivanjem, ohranjanjem in razvijanjem zaposlenih, medtem ko sekundarne nudijo podporo vodstvu podjetja ali pa so vključene v določanje in spreminjanje strukture podjetja (Harris & DeSimone, 1994, str. 6–7). Vključujejo organiziranje, merjenje uspešnosti kadrovske dejavnosti in drugo.

1.1 Kadrovska služba kot strateški partner drugim poslovnim funkcijam

Zadnja desetletja je zaradi vedno večjega pomena človekovega kapitala kadrovska funkcija doživela ogromne spremembe v obsegu delovanja in povečanju svoje vloge v podjetju. Postala je pomemben strateški partner, ki s svojim delovanjem pomaga pri uresničevanju skupnih ciljev in strategij v podjetju.

V preteklosti je bil uspeh podjetja odvisen predvsem od patentov, vladnih predpisov ter ovir za vstop na trg, v zadnjih desetletjih pa so zaradi tehnoloških sprememb in hitrih inovacij za uspešnost podjetja pomembni predvsem fleksibilnost, inovativnost in hitrost. Tako sedaj na uspešnost poslovanja podjetja vplivajo predvsem interni resursi, med drugim

izobraženi in sposobni zaposleni. Kadrovska funkcija ima največji vpliv na inovacije, raziskave in dobro ime podjetja (Becker et al., 2001, str. 7).

Če želimo prepoznati strateško vlogo kadrovske funkcije v podjetju, moramo definirati pojem strategije. Strategija je vsaka poslovna usmeritev, s katero bo podjetje doseglo planske cilje. To pa bo možno le, če bo strategija uresničena (Možina et al., 1998, str. 10). Podjetje mora imeti pri tem jasno vizijo o svojem položaju na trgu, s čimer mu uspe dosegaati realizacijo strateških ciljev, ustvarjati vrednost in konkurenčni položaj (Porter, 1998, str. 1–4).

Strategijo podjetja lahko torej definiramo kot pot, s katero bo podjetje doseglo svoje cilje in vizijo. Vizija podjetja je zelena slika v prihodnosti, s katero želi podjetje sporočiti vsem zaposlenim, kaj naj bi se spremenilo v prihodnosti v podjetju kot celoti, njegovi dejavnosti, kulturi in tehnologiji. Poslanstvo pa je usmerjeno k opredelitvi dokaj stalnih namenov podjetja in se nanaša na vprašanje, kakšen bo obseg poslovne dejavnosti, kakšne odnose bo podjetje razvijalo s svojimi deležniki, kateri so najpomembnejši smotri in katere so temeljne vrednote (Možina et al., 1994, str. 300).

Doseganje poslanstva in vizije podjetja je torej tesno povezano z določanjem pravih strategij. Le s tem bo namreč podjetje doseglo cilje, ki si jih je zastavilo za uspešno delovanje v prihodnosti. Če želi biti podjetje uspešno, mora imeti učinkovito razporeditev odločitev, ki vključujejo vse ključne dimenzije poslovanja. Minimalno naj bi to vključevalo odločitve glede konkurenčne strategije, finančne strategije, operativne strategije in kadrovske strategije (Boxall & Purcell, 2008, str. 42).

Podobnega mnenja so tudi drugi strokovnjaki, ki preučujejo razvoj kadrovske funkcije. Priložnosti za ustvarjanje vrednosti se ne kažejo več v managementu opredmetenih sredstev, temveč v strategijah, ki so osnovane na znanju in ki aktivirajo neopredmetena sredstva, kot so: inovativni izdelki in storitve, visokokakovostni in odzivni operativni procesi, odnosi s strankami, informacijska tehnologija in sposobnosti, znanja in motivacija zaposlenih (Kaplan & Norton, 2001, str. 15).

Kadrovska služba lahko predstavlja znaten strošek podjetju, zaradi česar njen uspeh ali neuspeh vplivata na celotno uspešnost podjetja. Ravno zaradi tega se je vloga kadrovske službe v strategiji podjetja z leti povečevala (Phillips, 1996, str. 2). Kadrovska strategija mora tako izhajati iz korporacijske strategije podjetja. Definirana je kot določitev ciljev na kadrovskem področju, ki jih je potrebno doseči, da bi podjetje s tem lahko uresničilo strateške cilje celotnega podjetja. V podjetju ni dovolj, da so strategija in cilji dobro določeni, ampak je treba zagotoviti, da so posamezne funkcijske strategije usklajene in uresničene. S tem ko bodo uresničene funkcijske strategije, bo dosežena tudi strategija podjetja (Florjančič & Paape, 2004, str. 14).

Kadrovska služba ima velik vpliv na uspeh strategije podjetja. Z odločitvami kadrovske službe o usposabljanju zaposlenih in izpopolnjevanju njihovih znanj, njihovem razvoju in napredovanju ter tudi motiviranju kadrovska služba neposredno sodeluje pri doseganju strateških ciljev podjetja (Boxall & Purcell, 2008, str. 55). Kadrovski strokovnjak postaja strateški partner podjetja in s tem ustvarja in dodaja realno vrednost podjetju (Petrič, 2010, str. 14).

1.2 Sodobni izzivi kadrovskih služb

Zaradi svoje pomembne vloge se kadrovske službe srečujejo z velikimi izzivi. Povečan poudarek na znanju ter nematerialnih sredstvih je v podjetjih privedel k izkrivljanju konvencionalnih računovodskih izkazov. Če podjetje investira v zgradbe ali stroje, so te investicije kapitalizirane, strošek amortizacije pa se porazdeli glede na njihovo življenjsko dobo. Drugače je pri investicijah v ljudi, ki postanejo strošek takoj in v celoti vplivajo na poslovni rezultat podjetja. Tako podjetja, ki so pod finančnim pritiskom, raje vlagajo v fizični kapital kot pa v ljudi, čeprav bi jim slednje lahko prineslo večji donos. Takšen odnos vodilnih v podjetju predstavlja kadrovske službi dodaten izziv pri pogajanjih za dodatna vlaganja v zaposlene (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001, str. 11).

V sodobnem svetu lahko identificiramo sedem trendov, ki imajo velik vpliv na finančni rezultat podjetja s strani kadrovske funkcije (Phillips, 1996, str. 5–20):

- povečan vpliv kadrovske funkcije v podjetju,
- povečana odgovornost kadrovske funkcije,
- spremembe v organizaciji in programih za kakovost,
- izboljšanje produktivnosti,
- povečan vpliv strategije ravnanja z ljudmi pri delu,
- vse večja uporaba informacijskih sistemov za ravnanje z ljudmi pri delu,
- zanašanje na partnerske odnose.

Vsi zgoraj naštetimi trendi povzročajo nove izzive kadrovske funkciji. Prvi izziv je dejstvo, da bi morala biti kadrovska funkcija integrirana v strateško planiranje podjetja. Za podjetje je namreč izrednega pomena, da kadrovska funkcija postane aktivni udeleženec pri odločanju o strategiji podjetja. V nasprotnem primeru podjetje ne bo doseglo želene strategije in finančnih rezultatov. Drugi izziv predstavlja odnos med kadrovske funkcije in ostalim vodstvom v podjetju. Le-ta mora biti dober in kakovosten, saj lahko le s takšnim odnosom podjetje doseže svoje cilje. Tretji izziv pa se pojavlja v izboljšanju tehnik in procesov, s katerimi bi kadrovska služba lahko merila uspešnost svojega delovanja (Phillips, 1996, str. 21–22).

Harris in DeSimone za razliko od Phillipsa opredelita štiri izzive, ki bodo vplivali na kadrovske vloge v prihodnosti. Prvi trend vidita v demografski spremembi delovne sile, zaradi česar bodo morala podjetja spremeniti svoje pravilnike. Tukaj se navezujeta predvsem na spremembo programov za varstvo otrok zaposlenih ter pravilnikov, ki se nanašajo na družini prijazno podjetje. Drugi izziv, s katerim se bo soočala kadrovska dejavnost, se nanaša na konkurenčnost v globalni ekonomiji. Z vedno novejšimi tehnologijami nastajajo tudi nove potrebe po bolj usposobljenih zaposlenih. Če bodo podjetja hotela konkurirati na trgu, ne bo dovolj samo usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih, pač pa bo treba zaposlene naučiti in usposobiti na področju različnih kultur, saj bodo le tako lahko uspešno komunicirali in ustvarjali posle v tujih državah. Naslednji izziv, ki ga avtorja izpostavljata, je odprava vrzeli v znanju. Pri tem se nanašata predvsem na slab šolski sistem in s tem posledično na pomanjkanje znanja ljudi, ki najdejo svojo prvo zaposlitev. Zadnji izziv kadrovske funkcije opredelita kot potrebo po vseživljenjskem učenju. Glede na spremembe, s katerimi se podjetja srečujejo, je zelo pomembno, da se morajo zaposleni v svoji delovni karieri stalno usposablјati in pridobivati nova znanja. Tako bodo morala podjetja povečati svoje investicije v kadrovske funkcije, saj brez tega ne bodo mogla konkurirati na trgu (Harris & DeSimone, 1994, str. 18–20).

2 IZPOPOLNJEVANJE ZNANJA IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH

Zaradi večanja pomena človekovega kapitala se v podjetjih pojavlja vedno večja potreba po usposabljanju in izpopolnjevanju znanja svojih zaposlenih. Temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspeha vsakega podjetja so tako strokovno izobraženi in usposobljeni zaposleni, ne glede na to ali gre za proizvodno ali storitveno podjetje. Ravno zaradi tega razloga podjetja pripisujejo izobraževanju svojih zaposlenih vedno večji pomen (Možina et al., 1998, str. 177).

Da bi lažje razumeli procesa izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih, ju je treba ločiti od procesa izobraževanja zaposlenih. Izobraževanje zaposlenih se nanaša na razvijanje znanj in spretnosti, ki so pomembna pri delu in v življenju zaposlenega, zagotavljajo ga izobraževalne institucije. S tem namen izobraževanja ni pridobivanje znanj, ki so povezana s točno določeno delovno nalogo, pač pa se nanaša na razvoj razumevanja idej in znanj, ki vplivajo na družbo kot celoto. Izpopolnjevanje znanj in usposabljanje pa se nanašata na pridobivanje znanj in sposobnosti, ki se nanašajo na delovne naloge, pri čemer se razvijejo sposobnosti in znanja zaposlenih, s katerimi vplivajo na uresničitev ciljev podjetij. Izvajajo jih podjetja skladno s svojimi kadrovskimi načrti. Izobraževanje tako predstavlja širši pojem, saj zagotavlja različna znanja in sposobnosti za življenje, izpopolnjevanje znanja in usposabljanje pa omogočata osvojitve znanj za točno določeno delovno situacijo (Miglič, 2005, str. 36–37). Oba pojma sta sicer povezana, velikokrat se celo prekrivata. Njuna skupna točka je, da sta oba namenjena pospeševanju učenja in znanja za doseg ciljev zaposlenega (Jereb, 1998, str. 17).

Izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih je aktivnost, ki podjetje dosti stane, zato ji posvečajo veliko pozornost. Predstavlja način, da se zaposleni seznani z novimi tehnologijami in s tem izboljšajo svojo uspešnost, ne samo v podjetju, temveč tudi na trgu (Lipičnik, 1998, str. 113). Tista podjetja, ki bodo vlagala v usposabljanje zaposlenih in izpopolnjevanje znanja v smislu učinkovite uporabe tehnologij in uspešnega komuniciranja zaposlenih s strankami, bodo imela konkurenčno prednost pred tistimi, ki bodo vlagala samo v tehnologijo (Green, 2002, str. 2).

Izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih je celovit proces, v katerem nastopajo trije dejavniki, ki morajo tvoriti celoto: sestavljalci, izvajalci in uporabniki izobraževalnih storitev. Ta proces mora vsebovati naslednje elemente (Možina, 2000, str. 8):

- program mora biti oblikovan v skladu z željami in potrebami udeležencev,
- usposabljanje in izpopolnjevanje znanja mora vključevati inštrukcije,
- vsebine usposabljanja in izpopolnjevanja znanja morajo biti praktične in konkretne,
- pisna gradiva morajo biti koristna in uporabna tudi po koncu usposabljanja in izpopolnjevanja znanja,
- program mora biti strukturiran kot učenje in ne samo kot prenos znanja predavatelja na slušatelje,
- program mora vsebovati povezave s pomočjo študij primerov, uporabo videa in dela na terenu,
- vsakega udeleženca je potrebno spremljati skozi celoten proces usposabljanja in izpopolnjevanja znanja,
- študije primerov morajo biti narejene na podlagi razmer in aktivnosti v okolju.

2.1 Pojem vseživljenjskega učenja

Vseživljenjsko učenje je proces, ki posamezniku pomaga širiti svoje znanje in sposobnosti. Takšno izobraževanje odpira nove možnosti za učenje vseh, tako da ne more biti več omejeno samo na formalno šolanje, ampak mora zajemati vse družbene dele (Možina et al., 2002, str. 2).

Zaradi napredka znanosti, tehnike in pomena človekovega kapitala se v podjetjih pojavlja potreba po stalnem izobraževanju. Spremembe v družbi zahtevajo boljšo izobrazbo ljudi, zato je stalno vseživljenjsko učenje nujno tako za proizvodnjo kot za menjavo, delitev, porabo in življenje v sodobni družbi nasploh. Ravno zaradi tega v sodobnem podjetju produktivno in uspešno delovanje ni mogoče brez neprestanega izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja znanja (Meško Štok, 2009, str. 39).

V literaturi najdemo veliko različnih definicij in misli o vseživljenjskem učenju. Učenje je definirano kot oblika dejavnosti posameznika ali skupine ljudi, s katero dosežemo

spremembe v njihovem vedenju in se nanašajo na spoznavne, socialne, poslovne in delovne sestavine. Takšno ponavljajoče se učenje v podjetju prispeva k spremembam v vedenju posameznikov, kar kreira vedno nove potrebe po organiziranem učenju. Učenje je seveda močno povezano z izobraževanjem in usposabljanjem oziroma izpopolnjevanjem znanja, pri čemer se izobraževanje navezuje na pridobivanje izobrazbe oziroma znanja za določeno delo, usposabljanje in izpopolnjevanje znanja pa se nanaša na oblikovanje spretnosti in sposobnosti, ki jih zaposleni potrebuje za izvajanje nalog (Možina et al., 2002, str. 17).

Učna sposobnost zaposlenih je eden izmed najpomembnejših dejavnikov uspešnosti podjetja. Zaposleni bo motiviran za delo le toliko časa, kolikor časa se bo pri delu učil in razvijal. Obstaja pet razlogov, ki opisujejo pomembnost vseživljenjskega učenja (Brečko, 2006, str. 217–218):

- konkurenčna ostrina – Zaradi vedno večjih sprememb na trgu in novih tehnologij lahko le podjetje, ki je usmerjeno v nenehno učenje, usposabljanje in izpopolnjevanje znanja, ta pritisk vzdrži.
- Progresivno samospreminjanje – V podjetjih veliko lažje spreminjamo tehnologijo kot pa zaposlene, ki so podvrženi tudi fizikalno-biološkim in psihosocialnim zakonitostim, ki ne dopuščajo prehitrega spreminjanja. Pojem vseživljenjskega učenja pa si prizadeva za nenehno razvijanje sposobnosti zaposlenega, kar sčasoma postane nekakšna stalnica življenja v podjetju in tako nadomešča pot kariere z učno potjo.
- Prilagodljivi in razmišljujoči zaposleni – Nenehno učenje pripomore k temu, da si podjetje ustvari zaposlene, ki so prilagodljivi in razmišljajo o tem, kar počnejo. To pa je nujno potrebno, saj s tem zaposleni izrabijo svoje ustvarjalne zmožnosti.
- »Zdravljenje« izobraževanja – Iz raziskav po svetu je razvidno, da je formalni sistem izobraževanja v skoraj vseh evropskih državah zatajil. Podjetja morajo tako namenjati več pozornosti in časa usposabljanju, izpopolnjevanju znanja in razvoju svojih zaposlenih.
- Timsko delo – Če želi podjetje doseči čim boljše rezultate, višjo raven kakovosti, boljše tehnologijo, mora povečati raven timskega dela ter skupinsko učenje in izmenjavo izkušenj.

Vseživljenjsko učenje je razvoj človeških zmožnosti z nenehnim podpiranjem, ki vzpodbuja posameznike in jim daje moč, da pridobijo znanje, vrednote, spretnosti in razumevanje. Le-te bodo potrebovali vse življenje in jih bodo uporabljali z zaupanjem, ustvarjalnostjo in veseljem v vseh vlogah in okoliščinah (Longworth, 1995, str. 6).

Vseživljenjsko učenje v podjetju torej ni le skupek učečih se posameznikov, ampak nanj vplivajo tudi drugi dejavniki, kot so: učenje, ki ustvarja novo znanje, skupinsko sodelovanje, raziskovanje samega sebe, pripravljenost posameznika na sprejemanje znanj, iskanje povratnih informacij o tem, kaj delamo narobe ipd. (Bahun & Rojc, 2006, str. 77).

Vlaganje v znanje, izkoriščanje in obvladovanje znanja zaposlenih v podjetju postajajo najpomembnejši dejavniki uspešnosti podjetja v informacijski dobi (Kaplan & Norton, 2000, str. 18).

Številne raziskave potrjujejo pozitiven vpliv investiranja v izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih. Pri tem naštejejo kar nekaj učinkov, ki se pri tem pojavijo: višja stopnja produktivnosti, okrepitev dobička podjetja in povečanje dodane vrednosti zaposlenega ter izboljšanje klime v podjetju. Zaposleni lahko s pomočjo investiranja podjetja v njihovo usposabljanje in izpopolnjevanje znanja opravljajo več različnih nalog ter postanejo bolj organizirani in motivirani (Smrekar, 2015).

Vlaganje v izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih je torej izrednega pomena za uspešno delovanje in razvoj podjetja. V Sloveniji je od leta 2008 povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega počasi padalo, vendar je od leta 2014 naprej spet viden trend naraščanja. Podjetja so torej pripravljena nameniti več časa in posledično tudi več denarja za izobraževanje in usposabljanje oziroma izpopolnjevanje znanj svojih zaposlenih (glej Tabela 1).

Tabela 1: Povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega v Sloveniji

Leto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega	61,7	51,2	51,2	49,6	48,6	39,6	43,5	48,3

Vir: D. Brečko, Longitudinalna raziskava Izobraževalni management – TOP 10, 2014; Planet GV: Top 10 Izobraževalni management 2015, 2015.

Glede na podatke je med desetimi podjetji, ki so se uvrstila na lestvico Izobraževalni management 2015 – TOP 10, izobraževalni proračun zaposlenih v povprečju znašal 872 evrov na leto, kar je slabih 200 evrov več kot leto poprej. Opazimo lahko, da so podjetja počasi pričela spoznavati pomen vlaganj v izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje znanj svojih zaposlenih (Planet GV, 2015).

2.2 Oblike in vrste izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih

Izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih mora biti prilagojeno njihovim lastnostim, potrebam, izkušnjam, željam ter pridobljenemu znanju tako na formalen kot tudi na neformalen način (Možina, 2000, str. 8).

Čeprav sta izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih podobna pojma, med njima vseeno obstajajo razlike. Izpopolnjevanje znanja je tako usmerjen in sistematičen proces, pri katerem se predhodno znanje že razvitih in pridobljenih strokovnih znanj in sposobnosti zaposlenega, dopolnjuje spreminja in pogloblja (Mihalič, 2006, str. 190). V sodobni

ekonomiji, ki je podvržena hitrim spremembam, je torej zelo pomembno, da zaposleni v podjetjih ves čas izpopolnjujejo svoja znanja in sposobnosti.

Usposabljanje pa je po drugi strani razvijanje in pridobivanje sposobnosti, veščin in navad, ki jih zaposleni potrebuje, da lahko uspešno in dobro opravlja svoje naloge, ki jih določeno delovno mesto zahteva (Mihalič, 2006, str. 190). Razlika med usposabljanjem in izpopolnjevanjem znanja je torej v tem, da zaposleni z usposabljanjem pridobi točno določene sposobnosti, ki jih potrebuje pri svojem delu, s pomočjo izpopolnjevanja znanja pa pridobiva nova znanja, s katerimi te sposobnosti nadgrajuje.

V literaturi najdemo veliko različnih delitev, ki se navezujejo na izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih. Tako lahko usposabljanje in izpopolnjevanje znanja zaposlenih razdelimo najprej na formalno in neformalno. Pri izvajanju formalnega usposabljanja in izpopolnjevanja znanja je prisoten nekdo izven podjetja, pri neformalnem usposabljanju in izpopolnjevanju znanja pa nekdo iz samega podjetja. Pri formalnem načinu je viden preskok iz klasičnega usposabljanja in izpopolnjevanja znanja v učilnici k bolj širokim možnostim izvajanja usposabljanja in izpopolnjevanja znanja (na primer usposabljanje in izpopolnjevanje znanja zunaj podjetja, usposabljanje in izpopolnjevanje znanja s pomočjo računalnika, usposabljanje in izpopolnjevanje znanja na daljavo, programi rotacij na delovnih mestih ipd.). Neformalno usposabljanje in izpopolnjevanje znanja poteka s strani managerjev, ki znanje prenašajo na svoje podrejene. Takšen način podjetje izbere, če želi razviti določeno sposobnost zaposlenega, če se usposabljanje in izpopolnjevanje znanja nanaša na točno določeno delovno okolje, če zaposleni bolje odreagira na takšen način usposabljanja in izpopolnjevanja znanja, če ima podjetje omejen proračun, če ni drugih primerljivih načinov ali če je težava časovna omejitev. Neformalno usposabljanje in izpopolnjevanje znanja ima na managerja, ki to znanje prenaša, veliko pozitivnih učinkov: izboljšanje odnosa med njim in njegovimi podrejenimi, povečanje njegovih sposobnosti in znanj, povečanje zadovoljstva ter izboljšanje timskega duha (Bee & Bee, 1994, str. 102–106).

Usposabljanje se lahko deli tudi na naslednje oblike (Jereb, 1980, str. 37–39):

- začetno usposabljanje – Takšna vrsta usposabljanja je značilna za usposabljanje zaposlenih za opravljanje preprostih ali manj zahtevnih nalog, pri čemer gre za usposabljanje delavcev novincev za njihov prvi poklic ali pa za usposabljanje zaposlenih za nova dela na drugem strokovnem področju.
- Adaptacijsko usposabljanje – prikazuje vmesno stopnjo med izobraževanjem in delom na začetku zaposlitve. Najpogostejša oblika te vrste usposabljanja je pripravništvo in stažiranje. Pri tej vrsti usposabljanja zaposleni prilagaja svojo pridobljeno strokovno izobrazbo konkretnim delovnim razmeram, pri tem pa ga po navadi vodi mentor. Med posebne oblike adaptacijskega usposabljanja štejemo specializacijo, pri čemer gre predvsem za nadgrajevanje in poglobljanje strokovnega znanja.

- Dopolnilno usposabljanje – Pri zaposlenih odpravlja manjše primanjkljaje v znanju. Po navadi je takšno usposabljanje organizirano za zaposlene, pri katerih se je način dela, ki ga opravljajo, spremenil. Kot eno od oblik tega usposabljanja lahko omenimo dokvalifikacijo, ki predstavlja dopolnitev posameznih izsekov poklicne izobrazbe.

Usposabljanje in izpopolnjevanje znanja lahko razdelimo tudi na individualno in skupinsko usposabljanje in izpopolnjevanje znanja, pri čemer je prvo namenjeno samo enemu udeležencu, drugo pa skupini udeležencev.

Glede na kraj pa lahko usposabljanje in izpopolnjevanje znanja delimo na usposabljanje in izpopolnjevanje znanja zunaj podjetja ter usposabljanje in izpopolnjevanje znanja znotraj podjetja. Usposabljanje in izpopolnjevanje znanja zunaj podjetja potekata na lokaciji izven podjetja ali v prostorih samega izvajalca, usposabljanje in izpopolnjevanje znanja znotraj podjetja pa potekata v prostorih podjetja samega.

Pri izpopolnjevanju znanja in usposabljanju skušamo s posebnimi postopki izboljšati človekove lastnosti, da bi lahko bolje opravljal svoje delo. Pri tem ločimo pet načinov usposabljanja in izpopolnjevanja znanja za delo (Lipičnik, 1998, str. 112–113):

- rotiranje – pri tem zaposleni opravljajo razna dela in s tem pridobivajo mnogo izkušenj,
- programirane inštrukcije – zaposleni imajo možnost individualnega učenja in s tem tudi možnost takojšnjih povratnih informacij,
- videostimulacije – ta način omogoča, da se informacije prenesejo na vse zaposlene,
- igranje vlog – zaposleni se pri tem načinu seznanijo z različnim delom na temelju medosebnih zmožnosti,
- interaktivni video – zaposleni lahko hitrost učenja prilagodijo glede na svoje sposobnosti, prav tako pa dobijo takojšnje povratne informacije, ki jih daje računalnik.

2.3 Proces načrtovanja, uresničevanja in kontrole izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih

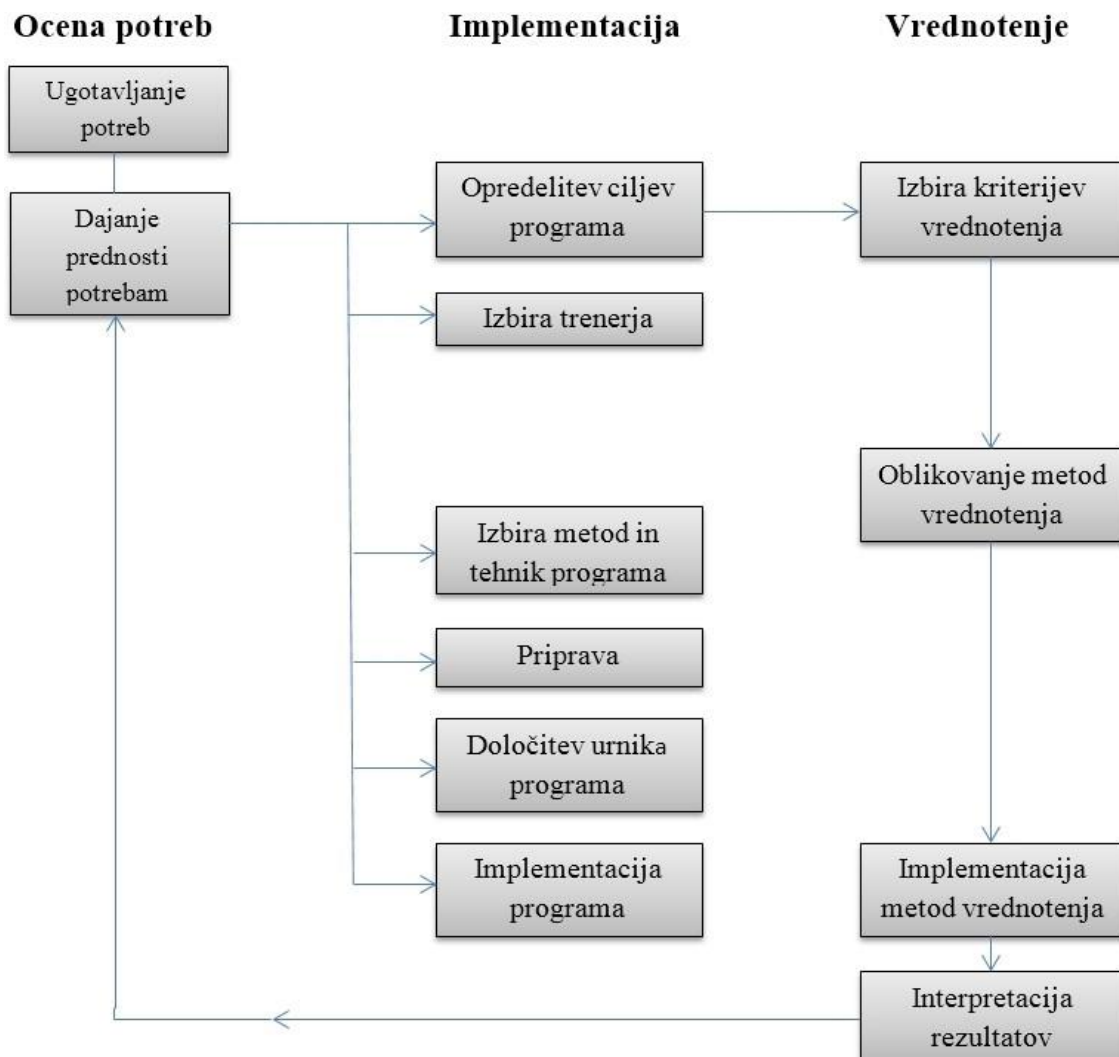
Proces izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih je zelo pomembna dejavnost kadrovske službe, ki ji je treba nameniti veliko časa, načrtovanja in energije. Kadrovska služba mora pri oblikovanju programov usposabljanja in izpopolnjevanja znanja slediti trem stopnjam, ki so: faza ugotavljanja potreb, faza implementacije ter faza vrednotenja oziroma merjenja uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih (Harris & DeSimone, 1994, str. 88–89). Slika 2 prikazuje omenjene faze ter posamezne korake znotraj njih.

Proces usposabljanja in izpopolnjevanja znanja zaposlenih lahko razdelimo na deset dejavnikov, ki jih je treba upoštevati pri procesu planiranja in implementaciji programa izpopolnjevanja znanja in usposabljanja (Kirkpatrick, 1998, str. 3–14):

- ugotavljanje potreb – če podjetje želi, da bo program usposabljanja in izpopolnjevanja znanja uspešen, mora najprej ugotoviti potrebe svojih zaposlenih. Pri tem si lahko pomaga z anketami ali intervjuji, s katerimi od svojih zaposlenih in vodilnega kadra v podjetju ugotovi, kakšne so potrebe glede usposabljanja in izpopolnjevanja znanja. Prav tako mora podjetje določiti ali želi, da njihovi zaposleni pridobijo novo znanje ali da pridobijo sposobnosti. Odločiti se mora torej, ali bo podjetje potrebe svojih zaposlenih izpolnilo s programi usposabljanja ali s programi izpopolnjevanja znanja.
- Določitev ciljev – ko podjetje ugotovi potrebe glede usposabljanja in izpopolnjevanja znanja svojih zaposlenih, je potrebno postaviti cilje. Cilji morajo odgovoriti na tri pomembna vprašanja: katere rezultate želi podjetje doseči, kakšno vedenje s strani nadrejenih in vodilnih želi podjetje imeti, da bi doseglo zastavljene cilje ter kakšnih znanj in spretnosti naj bi se zaposleni naučili.
- Določitev vsebin – podjetje oziroma izvajalec usposabljanja in izpopolnjevanja znanja mora določiti vsebino programa, s katero bo doseglo cilje in potrebe svojih zaposlenih. To pomeni, da mora biti ta korak tesno povezan s prejšnjimi koraki, saj lahko le tako podjetje s programom doseže rezultate, ki jih je želelo.
- Izbor kandidatov – pri izboru si mora podjetje zastaviti štiri vprašanja: kdo od zaposlenih bo imel koristi od usposabljanja in izpopolnjevanja znanja; katere vrste usposabljanj in izpopolnjevanj znanja so obvezne s strani vlade ali zakona; bo usposabljanje in izpopolnjevanje znanja imelo obvezno ali neobvezno udeležbo; ali bodo udeleženci na usposabljanju in izpopolnjevanju znanja razdeljeni po različnih ravneh.
- Določitev optimalnega urnika – pri določanju optimalnega urnika je treba upoštevati izvajalce usposabljanja in izpopolnjevanja znanja, nadrejene ter najboljše pogoje. Pri tem mora biti podjetje še posebej pozorno pri slednjem, saj je zelo pomembno, da je usposabljanje in izpopolnjevanje znanja časovno pravilno razporejeno.
- Izbor primernih objektov – izbor primerne objekta za usposabljanje in izpopolnjevanje znanja je zelo pomembna odločitev, saj mora biti le-ta udoben, priročen in prijeten, da bi lahko podjetje zagotovilo najboljše pogoje za usposabljanje in izpopolnjevanje znanja.
- Izbor primernih izvajalcev – izbor primerne izvajalca za program usposabljanja in izpopolnjevanja znanja predstavlja podjetju zelo pomembno odločitev. Potrebno je upoštevati njihovo znanje, izkušnje, sposobnost komuniciranja in željo po prenosu znanja. Na to odločitev velikokrat vpliva tudi omejitev sredstev za usposabljanje in izpopolnjevanje znanja, vendar to nikakor ne bi smel biti kriterij, saj lahko ima slaba odločitev ogromen vpliv na sam rezultat. V tem koraku se mora podjetje tudi odločiti ali bo angažiralo notranjega izvajalca, ali pa se bo zaradi različnih vzrokov odločilo za zunanjega.

- Izbor in priprava avdio-vizualnih pripomočkov – avdio-vizualni pripomočki pomagajo izvajalcu, da ohrani pozornost udeležencev in mu omogočajo lažje komuniciranje. Zelo pomembno je, da podjetje ne varčuje pri tem, saj so ti pripomočki pomemben dejavnik uspešnosti usposabljanja in izpopolnjevanja znanja.
- Koordinacija programa – podjetje se lahko odloči, ali bo funkcijo koordinatorja opravljal sam izvajalec ali pa bo to funkcijo prevzel nekdo drug. V vsakem od teh dveh primerov je pomembno, da je program dobro koordiniran, da se tako izvajalec kot udeleženci dobro počutijo.
- Ocenjevanje oziroma vrednotenje programa – da bi podjetje lahko določilo, ali je program dosegel svoje cilje, je zelo pomembno, da na koncu izmeri njegovo uspešnost. Tako namreč lahko ugotovi, ali je bila investicija upravičena, ali so zaposleni pridobili želeno znanja in ali so bili doseženi vsi cilji, ki so bili zastavljeni v procesu načrtovanja usposabljanja in izpopolnjevanja znanja.

Slika 2: Model oblikovanja programov izpopolnjevanja in usposabljanja zaposlenih



Vir: D. M. Harris & R. L. DeSimone, *Human Resource Development*, 1994, str. 125.

Na osnovi zgornjega torej lahko povzamemo, da je izredno pomembna pravilna določitev potreb zaposlenih, saj ima to izjemen vpliv na celotni proces izvedbe usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih. Pomembno je, da podjetja vedo, kaj želijo z različnimi programi doseči in kakšna znanja in sposobnosti naj bi zaposleni dobili. To je temelj, na podlagi katerega lahko potem podjetja gradijo celoten proces.

3 MERJENJE USPEŠNOSTI IZPOPOLNJEVANJA ZNANJA IN USPOSABLJANJA ZAPOSLENIH

Celotna kadrovska funkcija je podvržena vedno večji potrebi po merjenju svoje uspešnosti, pri čemer je največji poudarek na merjenju uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih. Ta trend je viden predvsem pri vodilnih v podjetju, saj ti zahtevajo vedno več dokazov o uspešnosti programov, ki jih vodijo in izvršujejo kadrovske funkcije. Dokazi, ki jih zahtevajo, morajo biti merljivi ter prikazovati njihov vpliv na uspešnost podjetja (Phillips, 1997, str. 19).

Da bi podjetje pridobilo informacije o uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja, je treba proces merjenja izvesti pred programom, med njim in po njem, saj lahko le s tem podjetje pridobi popolne informacije. V svetu obstaja veliko raziskav, ki so bile narejene na področju merjenja uspešnosti kadrovske funkcije, vendar večini od njih manjkajo točno določeni koraki, ki bi jim podjetja lahko sledila pri merjenju uspešnosti. S tem namenom je bil razvit model (angl. *Results-based HRD Model*) z osemnajstimi koraki, ki se lahko uporablja pri ocenjevanju skoraj vsake kadrovske funkcije. Zelo pomembno je, da si podjetje pred razvojem oziroma začetkom programa postavi vprašanje o tem, kdo bo zbiral podatke, kateri podatki bodo zbrani, kje se bodo podatki zbirali, kdaj se bodo zbirali in kako se bodo zbirali. Model temelji na osemnajstih korakih, ki so podrobneje opisani v Prilogi 1 (Phillips, 1997, str. 52–63).

Najprej je treba izdelati ocene potreb – ali je izpopolnjevanje znanja in usposabljanje sploh potrebno ter kakšen program bi bil najprimernejši ter najboljši. Ko so potrebe in cilji jasni, je treba ugotoviti namene merjenja, s čimer se definira, kaj podjetje želi doseči ter kakšne informacije želi s tem pridobiti. Naslednji korak je vzpostavitev izhodišča podatkov, s čimer se določi, kdaj in na kakšen način se bodo podatki zbirali. V točki 3.3 so ti načini podrobneje opisani. Ko se določi izhodišče podatkov, je pomembno, da se izbere pravilna metoda merjenja učinkov izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih. Naslednji korak je določitev strategije merjenja, ki odgovori na tri bistvena vprašanja: kdo bo izvedel merjenje, kje bo usposabljanje in izpopolnjevanje znanja potekalo in kdaj se bo meritev izvajala. Po določitvi strategije merjenja je treba dokončno določiti cilje programa, ki morajo biti natančni, dosegljivi in datumsko opredeljeni.

Ko se določijo končni cilji, mora kadrovski strokovnjak oceniti stroške in koristi, povezane s programom izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih. Pomembno je, da se ta

korak izvede pred programom, saj se lahko v primeru previsokih stroškov le-ta ukine. Naslednji korak je priprava natančnega predloga, ki ga kadrovski strokovnjak predstavi vodstvu podjetja, s čimer lahko pridobi zeleno luč za izvedbo projekta, lahko pa se projekt prekliče. Če se odločijo za nadaljevanja projekta, morajo oblikovati instrumente, s pomočjo katerih bo merjena uspešnost usposabljanja in izpopolnjevanja znanja zaposlenih. Za tem mora kadrovski strokovnjak določiti vsebino ter izbrati način prenosa znanj na udeležence programa. Pri tem je izrednega pomena, da se program preizkusi pred samim začetkom, saj to omogoča vnos sprememb tako pri samem programu kot tudi pri metodah merjenja. Sledi implementacija programa, pri čemer je pomembno, da udeleženci prejmejo informacije o pričakovanih rezultatih s strani podjetja. Pri implementaciji programa je treba biti pozoren, da se podatki zbirajo na pravilnih stopnjah. Nato sledi analiziranje in interpretacija podatkov s pomočjo različnih metod. Če analiza pokaže pomanjkljivosti programa, je dobro program prilagoditi. Naslednji korak je izračun kazalca donosnosti vlaganj v izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih. Zadnji korak v tem pristopu pa je predstavitev rezultatov programa vodstvu podjetja, čemur mora kadrovski strokovnjak nameniti posebno pozornost. Znati mora prikazati, kakšne poslovne učinke je imelo izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih na podjetje kot celoto in kako bo to vplivalo na poslovanje v prihodnosti.

3.1 Namen merjenja uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih

Uveljavljeni rek pravi, da tisto, česar ne moreš izmeriti, tega ne moreš obvladovati. Podjetja v sodobnem gospodarstvu morajo veliko pozornost posvetiti različnim načinom merjenja uspešnosti poslovanja, saj le tako lahko ostanejo konkurenčna in uspešna na trgu. Pri tem moramo razlikovati med učinkovitostjo in uspešnostjo.

Učinkovitost (angl. *efficiency*) se nanaša na višino sredstev, ki jih kadrovska služba uporablja. Primer meritve učinkovitosti je lahko strošek na zaposlenega. Uspešnost (angl. *effectiveness*) pa se nanaša na rezultate, ki jih ustvari kadrovska aktivnost. Meritev uspešnosti tako prikaže takojšen vpliv na kadrovske procese kot na primer, ali program usposabljanja in izpopolnjevanja znanja povečuje znanje in sposobnosti zaposlenih (Lawler & Boudreau, 2015, str. 65).

V sodobnem svetu narašča zanimanje po razlikovanju med merjenjem in presojanjem uspešnosti. Pomen kratkoročnih kazalnikov, izvedenih iz dobička, počasi upada, vedno bolj pa se uveljavljajo dodatni kazalniki, ki uspešnost prikazujejo z drugih zornih kotov. V hitro spreminjajočem se okolju vodstvo podjetja potrebuje pravočasne in zanesljive informacije, kazalniki pa morajo izražati cilje in strategijo podjetja (Možina et al., 2002, str. 666–674).

V sodobni ekonomiji lahko rečemo, da ves čas merimo različne stvari in da je merjenje postalo neka stalnica v našem življenju. Merjenje lahko definiramo kot kolektivno prepoznavanje potreb po informacijah, zbiranje podatkov ter zagotavljanje informacij, ki postanejo podpora k odločanju, učenju in ukrepanju v podjetju. Vedno večja konkurenčnost od podjetij zahteva hitrejša, boljše in cenejša delovanje, zaradi česar se vedno bolj poslužujejo raznih meritev, da bi s tem lažje opredelili pravilnejšo pot (Russ-Eft & Preskill, 2001, str. 60).

Kadrovske službe se vedno pogostejše srečujejo z vprašanjem, kaj meriti in kako te meritve uporabiti v praksi. Merjenje uspešnosti kadrovske funkcije je pridobilo moč prav zaradi porasta intelektualnega kapitala in vedno večje strateške vloge v poslovanju podjetja. V zadnjih letih se je razmerje med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja močno povečalo. Razlog za takšen premik je vedno večji pomen človekovega kapitala, v katerega se močno povečujejo vlaganja s strani podjetij. Analitiki posledično razvijajo nove modele vrednotenja, ki bi vsebovale tudi nematerialna sredstva, kot je človekov kapital (Becker et al., 2001, str. 6).

Merjenje usposabljanja in izpopolnjevanja znanja zaposlenih bo v podjetjih vedno predstavljajo izziv zaradi težav pri izbiri kazalcev merjenja, instrumentov merjenja ter spodbujanju zaposlenih, da se programov izpopolnjevanja znanja in usposabljanja udeležijo odgovorno in prenašajo svoje novo znanje na ostale zaposlene v podjetju (Rejc Buhovac, 2010, str. 12).

Razlogi za merjenje uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih so (Kirkpatrick, 1998, str. 16–17):

- merjenje uspešnosti usposabljanja in izpopolnjevanja znanja zaposlenih upraviči oziroma utemelji obstoj kadrovskega oddelka, s tem ko prikaže svoj prispevek k dosegu skupnih ciljev podjetja. Običajno se v primeru, ko mora podjetje zmanjševati stroške, vodstvo najprej obrne na oddelke, ki bi jih lahko odpravili z najmanjšimi stroški in izgubami. Ravno iz tega razloga je zelo pomembno, da kadrovski oddelek zna pokazati vpliv usposabljanja in izpopolnjevanja znanja zaposlenih na strategijo podjetja kot celote in s tem vodstvu pokaže svojo pomembnost za obstanek.
- Merjenje prav tako omogoča in olajša odločitev bodisi o ukinitvi ali o nadaljevanju programa usposabljanja in izpopolnjevanja znanja zaposlenih. Programi morajo biti občasno ovrednoteni, saj se le tako podjetje lahko izogne nepotrebnim stroškom v primeru neučinkovitosti ali zastarelosti programa.
- Z merjenjem podjetje pridobi informacije o tem, kako lahko program usposabljanja in izpopolnjevanja znanja v prihodnosti še izboljša.

Bee in Bee namene merjenja uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih pojmujeata podobno kot Kirkpatrick. Menita, da obstajajo štirje glavni nameni:

izboljšanje kvalitete programov usposabljanja in izpopolnjevanja znanja, ocenitev uspešnosti programa oziroma metode programa, upravičenje programa ter upravičenje naloge programa za namen nadaljnega investiranja (Bee & Bee, 1994, str. 174).

3.2 Težave pri merjenju uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih

Eden izmed problemov, ki se pojavlja pri merjenju, je napačna predstava o tem, da so meritve vedno natančni in dosledni pokazatelji o količini, kvaliteti, stroških, času ali vedenju. Finančni kazalniki, ki lahko temeljijo na meritvah, ki niso natančne, lahko podjetju dajo nepopolno in izkrivljeno sliko o rezultatih. Kot primer lahko navedemo izkaz poslovnega izida, ki lahko temelji na subjektivnosti, pristranskosti ali celo managerski manipulaciji. Razdelitev indirektnih stroškov je pogosto vezana na odločitev računovodskega oddelka.

Drug problem, ki se lahko pojavi, so lahko različne interpretacije rezultatov merjenja. Praviloma je bolje imeti približno oceno, ki je plod dobrega razumevanja, kot pa natančne podatke, ki so popolnoma pomanjkljivi. Naslednja težava, ki se lahko pojavi pri merjenju uspešnosti, je dejstvo, da na meritev vpliva ogromno število spremenljivk, ki ne morejo biti v celoti nadzorovane s strani kadrovskega oddelka (na primer okolje, pravilniki podjetja, motivi posameznih zaposlenih in drugi eksterni dejavniki).

Težava, ki se lahko pojavi pri merjenju uspešnosti, so tudi stroški. Zgodi se namreč lahko, da so stroški merjenja uspešnosti večji od koristi, ki jih bo prinesla določena sprememba (Phillips, 1996, str. 174–175). Vpeljava novih programov usposabljanja in izpopolnjevanja znanja zaposlenih predstavlja v podjetjih razmeroma visok strošek. Kadrovske strokovnjaki imajo tako velikokrat težavo, ta strošek upravičiti pred vodstvom podjetja, ki lahko pritiska k zmanjšanju stroškov v kadrovske oddelku. Dodaten strošek predstavljajo tudi postopki merjenja in izvedba meritev uspešnosti teh programov. Seveda se z bolj natančnimi in obsežnejšimi meritvami ti stroški povečujejo, za kar pogosto vodstvo podjetja nima posluha. Zaradi tega je zelo pomembno, da se pri vsakem novem programu usposabljanja in izpopolnjevanja znanja zaposlenih naredi primerjava med stroški merjenja uspešnosti in dodano vrednostjo, ki jo bodo ti programi prinesli (Phillips, 1996, str. 58).

Velika težava, ki je prav tako prisotna pri procesu merjenja uspešnosti programov usposabljanja in izpopolnjevanja znanja zaposlenih, je pomanjkanje znanja o načinih merjenja uspešnosti. Veliko kadrovskih strokovnjakov namreč nima znanja in izkušenj o različnih metodah in procesih merjenja uspešnosti. V sodobnem svetu je razvitih veliko pristopov in metod, kako meriti uspešnost, vendar je malo kadrovskih strokovnjakov, ki bi te metode znali vpeljati in uporabiti v svojem delovnem okolju. Neznanje in nevednost nemalokrat povzroči strah pri kadrovskih strokovnjakih, ki povzroči, da se teh postopkov

raje ne lotevajo. Prav tako je velikokrat prisoten strah pred negativnimi rezultati merjenja, kar vpliva na to, da se postopki merjenja sploh ne izvajajo (Phillips, 1996, str. 58–59).

Poleg zgoraj naštetega velik problem pri merjenju uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih predstavlja tudi dejstvo, da pogosto rezultati merjenja niso izraženi v številkah, kar vodstvu podjetja predstavlja težavo pri odločanju. Še vedno je namreč težnja h klasičnim računovodsko izraženim podatkom, ki so lahko razumljivi in omogočajo hitre poslovne odločitve (Becker et al., 2001, str. 120).

Pri procesu merjenja uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih pa je pomembno tudi, da podjetje zna izluščiti, katere učinke je povzročilo slednje in katere učinke so povzročili drugi dejavniki. Da bi se izognili tej težavi, je treba vpeljati kontrolno skupino, o čemer bom pisala v naslednjem poglavju.

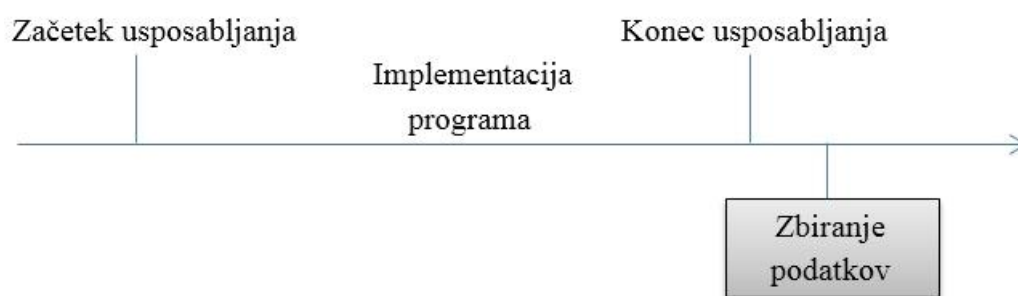
3.3 Načrti zbiranja podatkov o uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih

Za kadrovsko službo je torej zelo pomembno, da izbere pravilno metodo oziroma instrument, s katerim bo ugotovila učinke usposabljanja in izpopolnjevanja znanja zaposlenih. Z izbiro pravilne metode pa še ne rešimo vprašanja, ali so učinki dejansko povezani z izpopolnjevanjem znanja in usposabljanjem, saj lahko nanj vplivajo tudi drugi dejavniki. Ugotoviti je torej treba, katere spremembe je povzročilo usposabljanje in izpopolnjevanje znanja zaposlenih, katere spremembe pa so bile pod vplivom drugih dejavnikov. Prva stvar, na katero moramo biti pozorni, je ustrezen načrt za zbiranje podatkov. Pri tem se je treba odločiti, ali se bodo podatki zbirali pred izpopolnjevanjem znanja in usposabljanjem ali po njem in ali se bodo podatki primerjali s kontrolno skupino (Rejc Buhovac, 2013, str. 18). Kontrolna skupina je skupina udeležencev, ki ima podobne značilnosti kot eksperimentalna skupina, vendar se ne udeleži programa izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih, ki je merjen. Kontrolna skupina v bistvu predstavlja pogoje pred usposabljanjem in izpopolnjevanjem znanja, eksperimentalna skupina pa je ta, ki sodeluje v programu. Ti dve skupini naj bi si bili čim bolj podobni (v idealnem primeru enaki), saj le tako primerjava med njima pokaže dejanske učinke usposabljanja in izpopolnjevanja znanja udeležencev programa. Pomembno je, da sta si skupini podobni v poklicni usposobljenosti, spretnostih, znanju ter demografskih značilnostih (Phillips, 1997, str. 97).

Pomembna je torej odločitev, ali se bodo podatki zbirali pred izpopolnjevanjem znanja in usposabljanjem ali po njem in ali se bodo zbrani podatki primerjali s kontrolno skupino. Obstaja šest metod, s katerimi se lahko zbirajo podatki v procesu usposabljanja in izpopolnjevanja znanja (Phillips, 1997, str. 101–107).

1.) Zbiranje podatkov o učinkih samo po koncu usposabljanja in izpopolnjevanja znanja
Ta metoda je prikazana na Sliki 3 in je ena izmed najpogostejše uporabljenih metod v podjetjih. Zanje je značilno, da se podatki zbirajo samo na koncu usposabljanja in izpopolnjevanja znanja, kar predstavlja precejšnjo pomanjkljivost, saj ni mogoče izničiti vpliva drugih dejavnikov na rezultate. Podjetja to metodo uporabljajo takrat, ko nimajo možnosti za merjenje uspešnosti pred tem ali pa takrat, ko pred programom zaposleni nimajo posebnih znanj ali spretnosti (na primer, ko se zaposleni usposabljaajo za prodajo čisto novega produkta).

Slika 3: Zbiranje podatkov o učinkih izpopolnjevanja znanja in usposabljanja samo po koncu programa

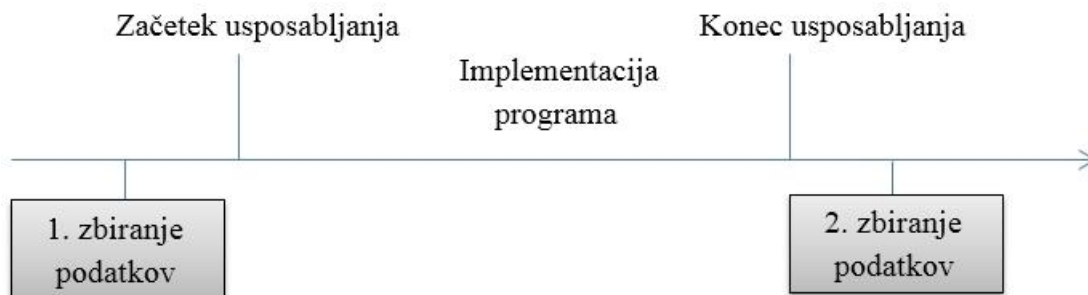


Vir: J. J. Phillips, *Handbook of training and evaluation and measurement methods*, 1997, str. 102.

2.) Zbiranje podatkov o učinkih pred izpopolnjevanjem znanja oziroma usposabljanjem in po njem brez kontrolne skupine

S to metodo naredimo korak naprej, saj se podatki zbirajo že pred začetkom usposabljanja in izpopolnjevanja znanja, kar prikazuje Slika 4. S tem se lahko primerjajo znanja, sposobnosti in vedênje zaposlenih pred programom in po njem, s čimer se lahko ugotovi vpliv programa. Ena izmed pomanjkljivosti te metode je ta, da lahko zaposleni zaradi predhodnega merjenja sami poiščejo odgovore na vprašanja, kar seveda spremeni rezultate merjenja po usposabljanju in izpopolnjevanju znanja, saj ni mogoče izluščiti, kakšen vpliv je imel sam program na zaposlenega. Prav tako so pomanjkljivost te metode tudi zunanji dejavniki, kot so spremembe v organizaciji, delovno okolje in drugi faktorji, ki bi lahko vplivali na zaposlene.

Slika 4: Zbiranje podatkov o učinkih pred usposabljanjem in izpopolnjevanjem znanja in po njem brez kontrolne skupine

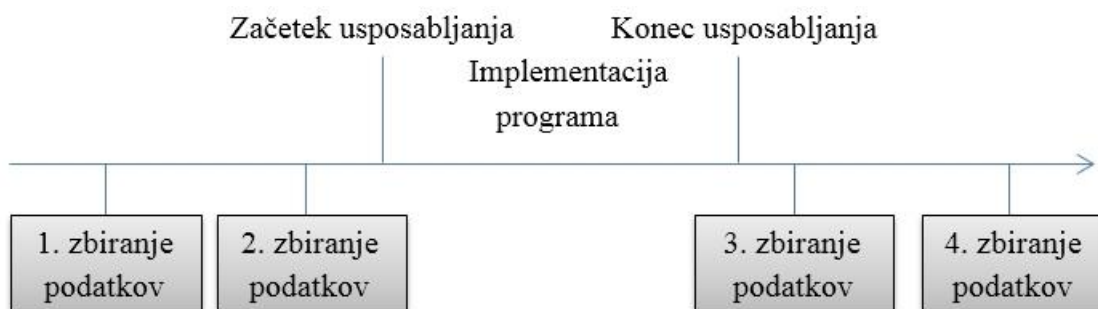


Vir: J. J. Phillips, *Handbook of training and evaluation and measurement methods*, 1997, str. 103.

3.) Dvakratno zbiranje podatkov o učinkih pred usposabljanjem in izpopolnjevanjem znanja in po njem brez kontrolne skupine

Pri tem načinu, ki ga podrobneje prikazuje Slika 5, ima eksperimentalna skupina vlogo svoje kontrolne skupine, pri čemer večkratno zbiranje podatkov pred programom odpravi nekatere pomanjkljivosti v primeru, da ni vključene kontrolne skupine. Dvojno zbiranje podatkov na koncu pa omogoča, da se učinki usposabljanja in izpopolnjevanja znanja zaposlenih merijo daljši čas.

Slika 5: Dvakratno zbiranje podatkov o učinkih pred izpopolnjevanjem znanja in usposabljanjem ali po njem brez kontrolne skupine



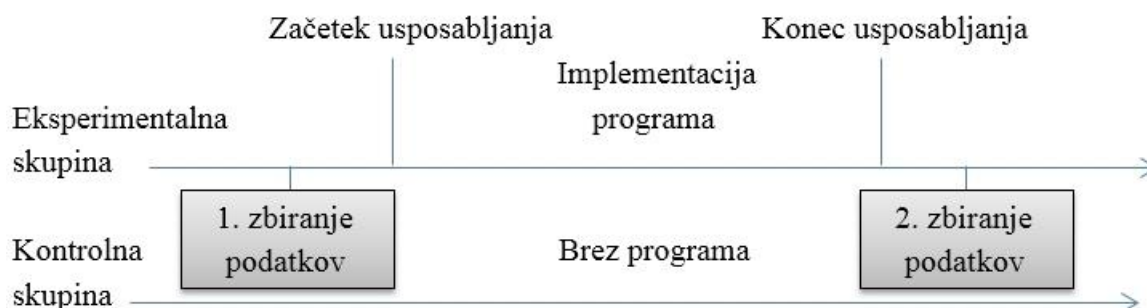
Vir: J. J. Phillips, *Handbook of training and evaluation and measurement methods*, 1997, str. 103.

4.) Zbiranje podatkov o usposabljanju in izpopolnjevanju znanja pred in po njem z uporabo kontrolne skupine

Ta način temelji na primerjavi podatkov med eksperimentalno skupino in kontrolno skupino, pri čemer samo prva skupina sodeluje v programu. Slika 6 prikazuje, da so podatki zbrani tako pred usposabljanjem in izpopolnjevanjem znanja kot tudi po koncu usposabljanja in izpopolnjevanja znanja. Ta metoda je uporabna samo takrat, ko sta obe

skupini čim bolj podobni v smislu delovnega mesta, znanj, sposobnosti in delovnih pogojev.

Slika 6: Zbiranje podatkov o usposabljanju in izpopolnjevanju znanja pred in po njem z uporabo kontrolne skupine



Vir: J. J. Phillips, *Handbook of training and evaluation and measurement methods*, 1997, str. 104.

5.) Idealni načrt za zbiranje podatkov

Idealni načrt za zbiranje podatkov vključuje tri skupine. Skupino A predstavljajo udeleženci v usposabljanju in izpopolnjevanju znanja, zbiranje podatkov pa poteka pred programom in po njem. Pri kontrolni skupini se meritve opravijo pred programom, vendar ta skupina ne sodeluje v programu. Skupina B sodeluje v programu, meritve pa se naredijo po usposabljanju in izpopolnjevanju znanja, pred njim pa ne. Pri tej metodi, ki je prikazana na Sliki 7, kontrolna skupina prepreči pomanjkljivost časa in problem smrtnosti (t. i. udeleženci, ki odstopijo od programa). Če so torej rezultati merjenja skupine A in B po programu enaki, lahko sklepamo, da meritve pred programom niso imele vpliva na uspešnost. Ta metoda je sicer idealna, vendar je v praksi zelo težko izvedljiva, saj prinaša velike stroške ter vzame ogromno časa.

Slika 7: Idealni načrt za zbiranje podatkov

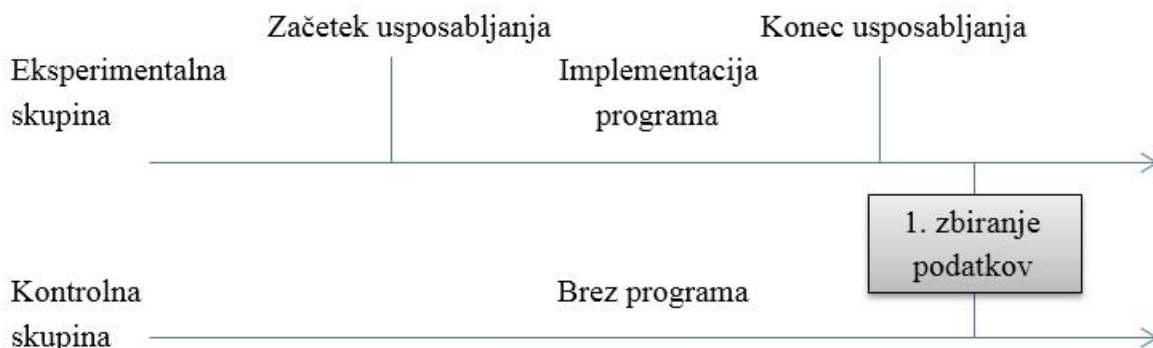


Vir: J. J. Phillips, *Handbook of training and evaluation and measurement methods*, 1997, str. 106.

6.) Zbiranje podatkov o učinkih usposabljanja in izpopolnjevanja znanja s pomočjo kontrolne skupine – poenostavljen pristop

Zadnja metoda predstavlja bolj uporaben in cenejši način v primerjavi z idealno metodo, ki sem jo opisala v prejšnjem odstavku. Prikazana je s Sliko 8. Pri tem se izničijo pomanjkljivosti in učinki pri udeležencih zaradi zbiranja podatkov po programu, poleg tega pa uporaba te metode zmanjša stroške ter zniža učinke časa.

Slika 8: Zbiranje podatkov o učinkih usposabljanja in izpopolnjevanja znanja s pomočjo kontrolne skupine – poenostavljen pristop



Vir: J. J. Phillips, *Handbook of training and evaluation and measurement methods*, 1997, str. 107.

Da pa bi podjetje lahko izmerilo uspešnost programa, mora seveda oblikovati oziroma določiti kazalce, na podlagi katerih bo to ocenilo. V poslovnem svetu še vedno ne poznamo univerzalnega kazalnika, ki bi to lahko omogočil, zato so se oblikovale različne skupine kazalcev, ki jih podjetje lahko uporabi za ugotavljanje uspešnosti. V nadaljevanju bom predstavila nekatere izmed njih.

3.4 Modeli merjenja uspešnosti izpopolnjevanja znanj in usposabljanj zaposlenih

Modeli merjenja uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih se zaradi številnih perspektiv osredotočajo na različne kriterije, na podlagi katerih lahko poteka merjenje (Harris & DeSimone, 1994, str. 170). Glede na kompleksnost in obsežnost merjenja uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih se je v svetu pojavilo kar nekaj različnih modelov, ki vsak na svoj način poskušajo zajeti vse vidike ter s tem celostno obravnavati problem merjenja. V Tabeli 2 je tako predstavljenih nekaj najpomembnejših modelov na področju merjenja uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih.

Tabela 2: Sodobni modeli za merjenje uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih

Model	Kriteriji za merjenje
1. Kirkpatrick (1967, 1987)	Štiri stopnje: reakcija, učenje, vedenje, rezultati
2. CIPP (Galvin, 1983)	Štiri stopnje: kontekst, vložek, proces, produkt
3. CIRO (Warr et al., 1970)	Štiri stopnje: kontekst, vložek, reakcija, rezultati
4. Brinkerhoff (1987)	Šest stopenj: postavitev ciljev, izdelava programa, izvedba programa, učenje, vedenje, rezultati
5. Sistemski pristop (Bushnell, 1990)	Štiri stopnje: vložek, proces, »output«, rezultati
6. Phillips (1996)	Dopolnitev Kirkpatrickovega modela s peto stopnjo: ROI (donosnost vlaganj)
7. Kaplan & Norton (1996)	Sistem uravnoteženih kazalcev, ki je sestavljen iz petih vidikov: finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov, vidik učenja in rasti

Vir: D. M. Harris & R. L. DeSimone, Human Resource Development, 1994, str. 170.

V letu 1959 je Kirkpatrick oblikoval enega izmed najbolj znanih ter najbolj uporabljenih modelov za merjenje uspešnosti – t. i. štiristopenjski model. Model služi kot osnova drugim modelom, ki so se razvili v prihodnosti. Sestavljajo ga štiri stopnje: reakcija, učenje, vedenje in rezultati. Na prvi stopnji je merjenje namenjeno vprašanju, ali so bili udeleženci zadovoljni s programom usposabljanja in izpopolnjevanja znanja in ali so bili izvajalci programa verodostojni. Na drugi stopnji podjetje meri, ali so udeleženci pridobili novo znanje, ki je posledica samega programa. Na stopnji vedenja merjenje poteka na ugotovitvah, ali zaposleni novo osvojeno znanje uporabljajo na delovnem mestu. Četrta

stopnja pa se osredotoča na rezultate podjetja v smislu, ali je imel program usposabljanja in izpopolnjevanja znanja pozitivne posledice na poslovanje podjetja in ali je pripomogel k dosegu ciljev samega podjetja (Russ-Eft & Preskill, 2001, str. 67–68).

Veliko raziskovalcev tega področja je želelo Kirkpatrickov model nadgraditi, da bi s tem dobili model, ki bi še bolj temeljito analiziral in prikazal proces merjenja in da bi s tem pomagali kadrovskim strokovnjakom v smislu boljšega in natančnejšega merjenja. Leta 1983 je Galvin s pomočjo različnih študij oblikoval model »Kontekst, vložek, proces, produkt« (angl. *Context, Input, Process, Product* - CIPP), ki se osredotoča na merjenje potreb zaposlenih, merjenje vložkov programa (sredstva, ki so na razpolago za izvedbo programa), merjenje procesov izvedbe programa in merjenje produkta (kakšen uspeh je imel program). Opisanemu modelu je zelo podoben model »Kontekst, vložek, reakcija, rezultat« (angl. *Context, input, reaction, outcome* - CIRO), ki ga je leta 1970 razvil Warr. Trije kriteriji za merjenje (kontekst, vložek in rezultati) so zelo podobni prejšnjemu modelu, nadgrajuje pa se v merjenju reakcije udeleženca programa, s katerim je nato mogoče izboljšati program. Brinkerhoff nato v letu 1987 ta model razširi na šest stopenj: postavitev ciljev (kakšna je potreba), izdelava programa (kako mora biti program zasnovan, da bo zadovoljil potrebo), izvedba programa (ali je implementacija programa uspešna), učenje (ali so se udeleženci kaj naučili), védenje (ali udeleženci pri delu uporabljajo znanja in sposobnosti, ki so jih pridobili) in rezultati (ali je program povzročil spremembo v podjetju). Leta 1990 pa nato Bushnell razvije model, ki temelji na štirih kriterijih za merjenje: vložek (znanja in sposobnosti izvajalca programa), proces (planiranje, oblikovanje, razvoj in implementacija programa), »output« (reakcija udeležencev programa, znanje in sposobnosti, ki so jih pridobili in izboljšanje dela) in rezultati (posledice na podjetje, ki vključujejo dobiček, produktivnost in zadovoljstvo strank). Meni, da mora sistem merjenja potekati med vsako stopnjo, poleg tega pa mora merjenje potekati tudi med štirimi aktivnostmi na stopnji procesa. Le s tem se namreč lahko zagotovi, da bo program usposabljanja in izpopolnjevanja znanja zasnovan tako, da bo prinesel želene rezultate (Harris & DeSimone, 1994, str. 172–173).

Zelo pomemben prispevek k merjenju uspešnosti usposabljanja in izpopolnjevanja znanja zaposlenih pa nato napravi Phillips, ki Kirkpatrickovemu modelu doda še peto stopnjo, pri kateri izračunamo donosnost vlaganj v program usposabljanja in izpopolnjevanja znanja. Ta dodatni korak daje možnost, da podatke, ki smo jih dobili na četrti stopnji, izrazimo v denarju. O tem bo povedano več v poglavju 3.4.2.

Velik preskok v tej smeri sta dosegla tudi Kaplan in. Norton, ki sta leta 1996 na področju nefinančnih kazalnikov za presojanje uspešnosti uvedla sistem uravnoteženih kazalcev (angl. *The Balanced Scorecard*), ki ga lahko uporabimo za presojanje uspešnosti vseh funkcij v podjetju. Tudi ta model bo podrobneje opisan v poglavju 3.4.1.

Treba je vedeti, da ni enega samega načina vrednotenja uspešnosti usposabljanja in izpopolnjevanja znanja. Da bi dobro ovrednotili učinke usposabljanja in izpopolnjevanja znanja, je treba dobro premisliti o samem namenu, namenu vrednotenja, skupin, kateri bodo predstavljeni rezultati, glavnih točkah, na katerih bodo temeljile meritve in času, ki bo za to namenjen (Nickols, 2003, str. 10).

3.4.1 Uravnoteženi sistem kazalcev uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih

V sodobnem svetu se vedno bolj kaže potreba po uporabi nefinančnih kazalnikov poleg že uveljavljenih klasičnih finančnih kazalnikov. Potreba po novem sistemu vrednotenja se je pojavila zaradi potrebe vrednotenja neopredmetenih in intelektualnih sredstev podjetja, kot so motivirani in usposobljeni zaposleni, zadovoljne stranke ter kakovostni izdelki in storitve. Ta sredstva imajo v sodobnem gospodarstvu izreden pomen v uspešnosti in konkurenčnosti podjetja na trgu. Proces kreiranja finančnih poročil je namreč še vedno zasidran na računovodskem modelu, ki pa vodstvu podjetja in vlagateljem ne daje celovitih odgovorov o uspešnosti podjetja kot celote. Zaradi tega se je v začetku devetdesetih let razvil uravnotežen sistem kazalcev, ki ohranja tradicionalne finančne kazalnike uspešnosti, ki govorijo o preteklih dogodkih ter te dopolni s kazalniki gonil uspešnosti v prihodnje (Kaplan & Norton, 2000, str. 18–20).

Vrednost neopredmetenih osnovnih sredstev, kot je na primer znanje, ima neposreden vpliv na dobiček podjetja na podlagi vzročno-posledične reakcije. To reakcijo lahko spremljamo na Heskettovem primeru verige dobička v storitvenih podjetjih, ki je bil razvit vzporedno z uravnoteženim sistemom kazalcev: investicije v usposabljanje in izpopolnjevanje znanja zaposlenih povzročijo izboljšanje v kakovosti storitev, boljša kakovost storitev povzroči večje zadovoljstvo kupcev, kar pripelje k povečanju zvestobe kupcev in končno k povečanju dobička (Kaplan, 2010, str. 8). Pravilno sestavljen uravnoteženi sistem kazalcev mora tako predstavljati strategijo podjetja preko vzročno-posledičnih povezav, s tem da morajo biti v merilnem sistemu jasno definirana razmerja med cilji in kazalniki različnih vidikov. Vsak kazalnik mora biti sestavni del te verige, ki privede k dosegu strategije (Kaplan & Norton, 2000, str. 159). Po navadi uravnotežen sistem kazalcev sestavlja 15 do 20 kazalcev, ki nudijo vodilnim v podjetju dobro osnovo za poslovno odločanje.

Da bi lažje razumeli sestavo uravnoteženega sistema kazalcev, je treba najprej predstaviti njegova izhodišča (Rejc, 1998, str. 490):

- da bi podjetje ustvarilo dober in uspešen uravnotežen sistem kazalcev, mora najprej definirati svojo vizijo oziroma poslanstvo ter za dosego tega definirati svojo strategijo z dolgoročnimi strateškimi cilji. Da bi podjetje lahko doseglo postavljene strateške cilje, morajo vodilni v podjetju razpolagati s pravimi informacijami, na osnovi katerih bodo

lahko presojali, v kolikšni meri je strategija podjetja dosežena. To bodo lahko storili na podlagi različnih kazalcev za presojanje uspešnosti, ki morajo biti sestavljeni tako iz klasičnih finančnih kazalcev kot tudi iz nefinančnih kazalcev.

- Vodilni v podjetju potrebujejo skupino kazalcev, ki jim bo nudila celosten pregled nad vsemi področji v podjetju. Le s tem bodo namreč lahko posamezno odločitev utemeljili na podlagi več vidikov.
- Da bodo vodilni v podjetju lahko sprejemali najboljše in optimalne odločitve, morajo biti kazalci različnih področij med seboj usklajeni.
- Različni kazalci morajo biti usklajeni tudi med različnimi ravni v podjetju.

Uravnoteženi sistem kazalcev meri uspešnost poslovanja na podlagi štirih vidikov: finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti.

- Finančni vidik

Finančni kazalci so izjemno koristni pri interpretaciji lahko izmerljivih poslovnih posledic in ukrepov, saj pokažejo, ali sprejeta strategija prispeva h končnemu izboljšanju podjetja. Največkrat so finančni cilji povezani z donosnostjo, kot na primer z ekonomsko dodano vrednostjo, s prihodki iz poslovanja ali dobičkonosnostjo poslovnih sredstev (Kaplan & Norton, 2000, str. 37). Izjemno pomembno je, da podjetje finančne cilje uskladi s svojo strategijo. Primeri finančnih kazalcev so: dobičkonosnost poslovnih sredstev, donosnost naložb, ekonomska dodana vrednost in stopnja rasti prodaje (Kaplan & Norton, 2000, str. 57–60).

- Vidik poslovanja s strankami

Pri tem vidiku managerji opredelijo segmente strank in tržne segmente, na katerih bo podjetje prisotno, nato pa določijo kazalce uspešnosti na teh segmentih. Med najpogostejše uporabljene primere kazalcev uvrščamo ohranjanje kupcev, zadovoljstvo kupcev, pridobivanje novih kupcev, donosnost kupcev in tržni delež. Vidik poslovanja s strankami tako managerjem omogoča izoblikovanje strategije, ki bo prinesla boljše finančne rezultate (Kaplan & Norton, 2000, str. 37–38).

- Vidik notranjih poslovnih procesov

Znotraj tega vidika vodstvo podjetja opredeli temeljne notranje procese, po katerih mora delovati. Pri tem so kazalci usmerjeni na notranje procese, ki vplivajo na zadovoljstvo kupca in doseganje finančnih ciljev podjetja. Tradicionalni pristop izboljšanja notranjih procesov želi izboljšati obstoječe poslovne procese, pristop uravnoteženega sistema kazalcev pa določi oziroma opredeli nove procese, ki bi jim podjetje moralo slediti, da bi doseglo svoje finančne cilje (Kaplan & Norton, 2000, str. 38–40). Kazalci tega vidika so na

primer: odstotek prodaje novih izdelkov v celotni prodaji, odstotek prodaje lastnih izdelkov, čas, potreben za razvoj izdelkov prihodnje generacije in število predstavitev novih izdelkov na trgu v primerjavi s konkurenti (Kaplan & Norton, 2000, str. 109–110).

- Vidik učenja in rasti

Vidik učenja in rasti opredeli infrastrukturo, ki jo mora podjetje oblikovati in zgraditi, da bi doseglo dolgoročno rast in izboljšave. Pri tem izhaja iz treh virov: ljudi, sistemov in organizacijskih postopkov. Prejšnji vidiki, ki sem jih naštel, nemalokrat pokažejo velik razkorak med trenutnimi zmožnostmi ljudi in sistemov ter tistim, kar je dejansko potrebno za povečanje uspešnosti poslovanja. Da pa bi podjetje to vrzel zapolnilo, mora povečati svoja vlaganja v usposabljanje in izpopolnjevanje znanj zaposlenih, izboljšanje informacijske tehnologije ter uskladitev postopkov v podjetju (Kaplan & Norton, 2000, str. 40–41). Ključni kazalci pri tem vidiku so: zadovoljstvo zaposlenih, ohranjanje zaposlenih v podjetju in produktivnost zaposlenih (Kaplan & Norton, 2000, str. 138).

V začetku je bil uravnoteženi sistem kazalcev zelo preprost, kasneje pa so mnogi strokovnjaki na tem področju oblikovali in razvili več različnih sistemov. Sistem se je prenesel na različne funkcije znotraj podjetja in s tem tudi na kadrovske funkcije. Kot sem omenila že v zgornjih poglavjih, je zelo pomembno, da se strategija posameznih oddelkov v podjetju uskladi s strategijo na ravni celotnega podjetja. Naloga managerjev je, da določijo posamezne cilje oziroma strategijo kadrovske funkcije, ki bo nato vplivala na uspešnost strategije podjetja kot celote. Kadrovska funkcija mora, če želi to doseči, najprej definirati gibalne uspešnosti poslovanja (angl. *performance drivers*) in njihove dejavnike (angl. *enablers*). Gibala uspešnosti poslovanja so temeljne zmogljivosti in sposobnosti zaposlenih, kot na primer produktivnost zaposlenega ali zadovoljstvo zaposlenega. Če bi podjetje za gibalne uspešnosti poslovanja izbralo povečanje produktivnosti zaposlenih, bi bil lahko ključni dejavnik prekvalifikacija zaposlenih. Če torej kadrovska funkcija ne poskrbi za ta dejavnik in njegovo uresničitev, tudi strategija na ravni celotnega podjetja ne bo izpolnjena (Becker et al., 2001, str. 30–33).

Za kadrovske funkcije je zelo pomembno, da zna prikazati svojo vlogo kot pomemben strateški element podjetja ter s tem pojasni svoj prispevek k celotni uspešnosti poslovanja podjetja. Opredelili so korake, s katerimi najprej določimo strateško vlogo kadrovske funkcije (Becker et al., 2001, str. 36–51):

- 1.) jasno določena strategija podjetja: Pri izvedbi tega koraka ni dovolj samo, da vodilni kader v podjetju definira samo strategijo, vendar je pomembno tudi, da se določi, kako se bodo strateški cilji razumljivo posredovali na nižje ravni drugim zaposlenim v podjetju in kako bo vsaka enota v podjetju sledila tej strategiji. Strategijo in njene cilje je treba definirati razumljivo in natančno, da bo vsak zaposleni vedel, kakšna je njegova vloga v podjetju in kako lahko sam prispeva k uresnitvi te strategije.

- 2.) Izgradnja poslovnega interesa kadrovske funkcije kot strateškega partnerja: Ko podjetje opredeli svojo strategijo, mora kadrovska funkcija prikazati, kako lahko sama prispeva k dosegu te strategije. Pri tem mora biti jasno in natančno prikazano, kako bo kadrovska funkcija prispevala k uresničitvi skupnih ciljev in kako bo izmerila njen vpliv.
- 3.) Kreiranje strateškega zemljevida: Pri tem koraku je pomembno, da podjetje oblikuje strateški zemljevid, s katerim bo pokazalo »verigo vrednosti« za podjetje. Pomembno je, da ta zemljevid natančno in razumljivo prikazuje, kako se bo ustvarjala vrednost. Proces mora vključevati managerje vseh enot v podjetju, saj se bo le tako lahko oblikoval natančen in pravilen zemljevid. Pri oblikovanju tega je treba biti pozoren na nekaj vprašanj: katere strategije so nujne za podjetje, kateri so gonilni dejavniki za vsak cilj, kateri kazalci se bodo uporabili pri merjenju uspešnosti vsakega cilja, katere so prepreke pri dosegu posameznega cilja, kako se morajo vesti zaposleni, da bi bili cilji doseženi in ali bo kadrovska funkcija lahko zagotovila zaposlene s primernim znanjem in sposobnostmi, ki so nujni za doseg teh ciljev.
- 4.) Prepoznavanje kadrovskih ciljev znotraj strateškega zemljevida: Ta proces je lahko zelo težaven, saj se je treba vprašati, kateri so tisti cilji, ki podpirajo gonilne dejavnike na ravni podjetja kot celote. Podjetje na primer izbere kot cilj skrajšanje cikla v razvoju, ki ga bodo dosegli z zmanjšanjem fluktuacije. Fluktuacija je tako ključni kadrovski omogočitveni dejavnik, na katerem lahko kadrovska funkcija gradi svoje cilje (na primer povečanje plač ali bonusov, s katerimi bodo dosegli manjšo fluktuacijo zaposlenih).
- 5.) Usklajevanje kadrovske arhitekture s kadrovskimi cilji: Do sedaj je bilo pomembno, na katere cilje naj se osredotoči kadrovska funkcija, da bo sledila strategiji celotnega podjetja. Pri tem koraku pa se je potrebno vprašati, kako bo kadrovski sistem, ki ga sestavljajo nagrade, kompetence, organizacija dela ipd., strukturiran, da bo lahko zagotovil doseg teh ciljev. Pri tem se je treba osredotočiti tako na komponente znotraj kadrovskega sistema kot tudi na komponente zunaj kadrovskega sistema.
- 6.) Oblikovanje strateškega merilnega sistema v kadrovski funkciji: Da bi lahko izmerili uspešnost v dosegu ciljev, mora kadrovska funkcija oblikovati dober sistem merjenja končnih rezultatov. Pri tem je seveda zelo pomembno, da so bili izbrani pravi gonilni in omogočitveni dejavniki, saj bodo le tako vzorčno-posledične reakcije pripeljale k uresničitvi ciljev podjetja in strategije. Prav tako je zelo pomembno, da se izberejo pravilni kazalci za merjenje uspešnosti, ki morajo biti sestavljeni tako iz finančnih kot tudi iz nefinančnih kazalcev.
- 7.) Management na osnovi merjenja (angl. *management by measurement*): Če je uravnotežen sistem kazalcev oblikovan po zgornjih korakih, bo rezultat tega predstavljal močno orodje managementu. Poleg tega bo zaposlenim v kadrovskem oddelku omogočil vpogled v vlogo kadrovske funkcije kot strateškega partnerja.

Proces kreiranja uravnoteženega sistema kazalcev je za podjetje zelo pomemben, saj upošteva in sledi vzorčno-posledičnemu procesu, s čimer se ne fokusira samo na finančne

rezultate tradicionalnega računovodskega sistema, ampak se osredotoča tudi na merjenje s pomočjo nefinančnih kazalcev, ki vodilnim v podjetju in delničarjem dajejo dodatne informacije pri odločanju (Becker et al., 2001, str. 23).

3.4.2 Donosnost vlaganj v izpopolnjevanje znanja in usposabljanja zaposlenih

Uspešnost izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih lahko izmerimo tudi s kazalcem donosnosti vlaganj, pri čemer primerjamo stroške programa usposabljanja in izpopolnjevanja znanja s koristmi, ki jih je podjetje pridobilo. Izračun donosnosti vlaganj predstavlja peto stopnjo v Kirkpatrickovemu štiristopenjskemu modelu in služi kot končni pokazatelj, ali je bil program usposabljanja in izpopolnjevanja znanja uspešen ali ne. To je kazalnik, ki je najbolj koristen za prikaz informacij vodilnim v podjetju, saj bo pritegnil pozornost ter prikazal podatke, ki si jih najbolj želijo. Kazalnik je še posebej uporaben pri programih usposabljanja in izpopolnjevanja znanja zaposlenih, saj vodilnim prikaže objektivne, investicijsko orientirane podatke (Phillips, 1996, str. 61). Kot je razvidno iz enačbe (1), je mogoče donosnost vlaganj izračunati kot kvocient med neto koristmi ter stroški programa.

$$\text{Donosnost vlaganj (\%)} = \frac{\text{neto koristi}}{\text{stroški programa}} \times 100 \quad (1)$$

Neto koristi so izračunane kot koristi programa zmanjšane za stroške programa. Donosnost vlaganj z vrednostjo 50 % pomeni, da so stroški programa usposabljanja in izpopolnjevanja znanja v celoti pokriti in da je bilo dodatnih 50 % vrednosti ustvarjenih kot presežek. Donosnost vlaganj z vrednostjo 150 % pa pomeni, da so bili stroški usposabljanja in izpopolnjevanja znanja v celoti pokriti ter da dobiček predstavlja 1,5-kratnik vseh stroškov programa usposabljanja in izpopolnjevanja znanja (Phillips, 1997, str. 257–258).

Da bi podjetje pravilno izračunalo donosnost vlaganj v izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih, mora znati določiti vse stroške in koristi, ki so nastali pri izvedbi programa. Le tako bo namreč kazalec pokazal prave rezultate, ki bodo v pomoč vodstvu podjetja. Najtežje je seveda vrednostno oceniti koristi programa, saj so te lahko vezane na prihodnost in so bolj ali manj negotove. Poleg tega so koristi po navadi izražene v nefinančni obliki, zato jih je treba oblikovati v vrednostne. Zaradi tega je zelo pomembno, da podjetje izbere najbolj verjetne ocene koristi na podlagi presoje kadrovske funkcije in nadrejenih managerjev. Poznamo veliko metod, s katerimi lahko ocenimo prihodnje koristi. Ena izmed njih je, da podjetje oblikuje potencialne kategorije stroškov in koristi ter nato s pomočjo zaposlenih, strokovnjakov, fokusnih skupin in arhivskih podatkov poskuša oceniti stroške in koristi v denarnih vrednostih za vsako kategorijo (Becker et al., 2001, str. 84).

Seveda pa je pri izračunu donosnosti vlaganj treba upoštevati tudi, da se bodo nekatere koristi pojavile šele po enem letu ali več. Takrat lahko izračun prikaže negativen rezultat, saj bi upoštevali le koristi, ki so se pojavile samo v tem letu. V tem primeru je treba upoštevati načelo sedanje vrednosti ter uporabiti diskontni faktor, pri čemer izračunamo neto sedanjo vrednost prihodnjih koristi ter jih primerjamo s sedanjimi stroški programa (Becker et al., 2001, str. 92–93).

Pri ugotavljanju stroškov moramo razlikovati med fiksnimi in variabilnimi stroški. Fiksni stroški so tisti stroški, ki se ne spreminjajo glede na obseg proizvodnje, variabilni stroški pa so tisti, ki se spreminjajo glede na ta obseg. Če pojasnim na primeru, kjer se podjetje odloča, ali bo na program usposabljanja in izpopolnjevanja znanja poslalo več zaposlenih, kot je bilo to dogovorjeno v prvotnem planu. Če je prostor, kjer bo potekal program, dovolj velik za vse udeležence, lahko najemnino štejemo kot fiksen strošek, saj se strošek najemnine ne bo spremenil glede na povečano število udeležencev. Variabilni strošek pa je v tem primeru lahko strošek kosil, ki jih bodo udeleženci prejeli na usposabljanju in izpopolnjevanju znanja, saj se strošek spreminja glede na število udeležencev programa.

Phillips meni, da je ugotavljanje stroškov programa usposabljanja in izpopolnjevanja znanja zahteven in dolgotrajen proces. Glede na funkcionalne kategorije razdeli stroške v štiri sklope, kar prikazuje Tabela 3. V področju A sta samo dve kategoriji stroškov. Operativni stroški so vsi stroški, ki so neposredno povezani z uvajanjem in izvedbo programa. Podporni stroški pa so tisti, ki vključujejo vse administrativne in režijske stroške ter stroške razvoja, analize in druge stroške, ki niso neposredno povezani z izvedbo programa. Ta razdelitev je najbolj preprosta, vendar ne zagotavlja dovolj podrobnosti za analizo. Razdelitev B sicer dodaja novo kategorijo, vendar še vedno ne vključuje stroškov razvoja programa. V področju C so dodani tudi stroški razvoja programa, vendar ta razdelitev še vedno ni popolna in ne vključuje vseh kategorij stroškov. To pomanjkljivost izboljša razdelitev D, ki vključuje tudi stroške merjenja učinkov usposabljanja in izpopolnjevanja znanja zaposlenih (Phillips, 1997, str. 221–222).

Tabela 3: Funkcionalne kategorije stroškov

A Operativni stroški Podporni stroški	B Administrativni stroški Stroški nadomestil udeležencev in upravljalni stroški Stroški najema dvorane
C Stroški razvoja programa Administrativni stroški Stroški najema dvorane Stroški udeležencev	D Stroški analize Stroški razvoja Stroški izvedbe Stroški merjenja

Vir: J. J. Phillips, *Handbook of training evaluation and measurement methods*, 1997, str. 222.

Prav tako je treba pri ugotavljanju celotnih stroškov programa upoštevati tudi nepovratne stroške (angl. *sunk costs*). Nepovratni stroški so vsi tisti stroški, ki so že nastali v danem trenutku, vendar nanje ne moremo več vplivati, saj je bila odločitev že sprejeta v preteklosti. Da bi se izognili takšnim stroškom, je treba program usposabljanja in izpopolnjevanja znanja vedno znova oceniti in premisliti, ali so koristi še vedno večje od stroškov (Becker et al., 2001, str. 87).

Pri izračunavanju donosnosti vlaganj v usposabljanje in izpopolnjevanje znanja zaposlenih je torej izredno pomembno, da kadrovski strokovnjaki natančno in previdno določijo vse stroške in učinke, povezane s programom, saj le tako lahko dobijo prave informacije za poslovno odločanje.

3.4.3 Primeri kazalcev za merjenje uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih

Kazalce izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih lahko razdelimo glede na vsebinske značilnosti v pet sklopov: produktivnost, stroški, čas, kakovost in zadovoljstvo. Merjenje uspešnosti na podlagi produktivnosti je vezano neposredno na rezultate učinkov dela. Pri tem program usposabljanja in izpopolnjevanja znanja uči zaposlene, kako izboljšati in povečati produktivnost. Merjenje uspešnosti na podlagi kakovosti zaposlene uči, kako povečati kakovost v njihovem oddelku. Merjenje uspešnosti na podlagi stroškov je povezano z dejstvom, da se zaposleni, ki je udeležen na usposabljanju in izpopolnjevanju znanja, s pomočjo le-tega lahko nauči bolj učinkovitih metod, ki jih nato uporabi pri svojem delu, s čimer se lahko zmanjšajo stroški. Kazalci na področju časa pa se navezujejo na dejstvo, da bodo udeleženci programa opravljali svoje delo bolj učinkovito, kar bo zmanjšalo čas, ki ga potrebujejo za določeno nalogo oziroma projekt. Zmanjšana poraba časa posledično vpliva na večjo produktivnost, delo na drugih projektih in zmanjšanje nadur. Nazadnje je tukaj še merjenje zadovoljstva, ki bi moralo biti del vsakega programa, saj lahko s tem ugotovimo, ali so nadrejeni zadovoljni z rezultatom usposabljanja in izpopolnjevanja znanj svojih podrejenih. V Tabeli 4 so prikazane posamezne družine kazalcev in pripadajoči primeri kazalcev (Phillips, 1996, str. 209).

Tabela 4: Primeri kazalcev uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih

Družina kazalcev	Kazalci uspešnosti
Produktivnost	Odstotek povečanja produktivnosti udeležencev
Stroški	Odstotek prihranka v stroških pri izpopolnjevanju in usposabljanju zaposlenih
Čas	Odstotek skrajšanja izdelavnega časa pri izpopolnjevanju in usposabljanju
Kakovost	Odstotek izboljšanja kakovosti dela (na primer zmanjšanje števila napak)
Zadovoljstvo	Povprečna ocena zadovoljstva nadrejenih/sodelavcev z delom udeležencev programov izpopolnjevanja znanja in usposabljanja

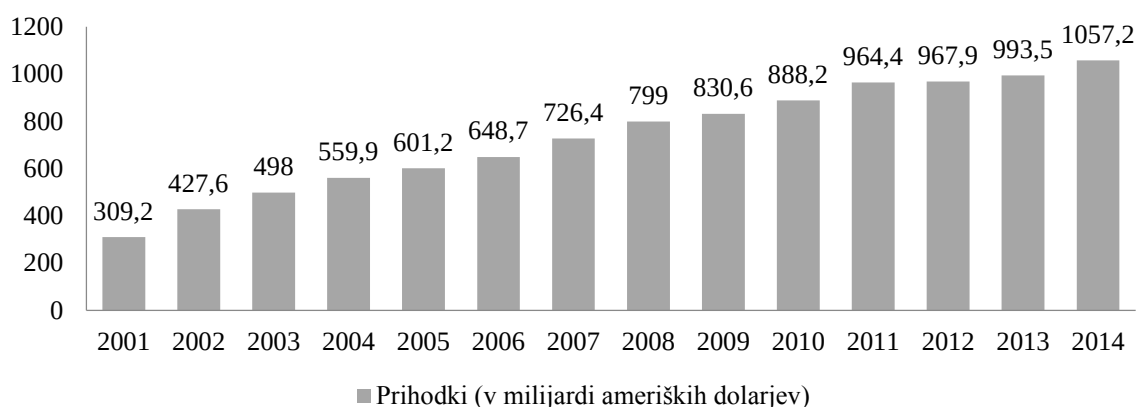
Vir: A. Rejc, Spremljanje učinkovitosti izobraževanja v podjetjih, 2001, str. 11.

4 ZNAČILNOSTI FARMACEVTSKE PANOGE

Farmacevtsko panogo lahko štejemo kot eno izmed najpomembnejših in največjih panog sodobnega gospodarstva. Slika 9 prikazuje prihodke globalnega farmacevtskega trga od leta 2001 pa vse do leta 2014, iz česar lahko vidimo, da je v letu 2014 prodaja prestopila magično mejo enega bilijona ameriških dolarjev. Kljub negotovim in težkim razmeram na trgu in okolju, ki se hitro spreminja, je ta panoga obdržala in celo povečala svoj delež na svetovnem trgu.

V farmacevtski panogi smo priča vedno večjemu povpraševanju po novih zdravilih, kar je posledica nekaterih večjih sprememb v sodobnem svetu. Kot prvo lahko omenim trend staranja svetovnega prebivalstva, kar močno povečuje povpraševanje po zdravilih. Po podatkih Organizacije za ekonomsko sodelovanje in razvoj (angl. *Organization for economic co-operation and development*, v nadaljevanju OECD) smo priča povečanju raznih kroničnih bolezni, ki povečujejo potrebo po novih, inovativnih zdravilih, ki dosegajo zelo visoke cene na trgu (OECD, 2015, str. 34–35).

Slika 9: Prihodki globalnega farmacevtskega trga od leta 2001 do leta 2014



Vir: Prihodki globalnega farmacevtskega trga od 2001 do 2014 (v milijardi ameriških dolarjev), 2016.

Zaradi velike konkurenčnosti v panogi, hitro spreminjajočega se okolja in potrebe po vedno večji inovativnosti morajo farmacevtska podjetja velik delež svojih sredstev vlagati v raziskave in razvoj. Ker je v farmacevtski industriji bistvenega pomena razvoj inovativnega zdravila oziroma produkta, je področje raziskav in razvoja med najpomembnejšimi oddelki te panoge. Farmacevtska podjetja v Evropi so po podatkih EFPIE (b.l., angl. *European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations*) v raziskave in razvoj v letu 2014 investirala približno 30.500 milijonov evrov. Kot smo zapisali v prejšnjih poglavjih, pa so pri razvoju inovativnega in konkurenčnega produkta najpomembnejši zaposleni in njihovo znanje ter sposobnosti.

Združenje ATD je naredilo raziskavo (Miller, 2014) v katero je vključilo 340 podjetij različnih velikosti, panog in lokacij, pri čemer so podjetja posredovala svoje podatke o usposabljanju in izpopolnjevanju znanja svojih zaposlenih v letu 2013. Raziskava je pokazala, da je bilo za usposabljanje in izpopolnjevanje znanja v letu 2013 investiranih povprečno 1.208 dolarjev na zaposlenega, kar predstavlja 1 % povečanje glede na predhodno leto. Po njihovih podatkih so farmacevtska podjetja v usposabljanje in izpopolnjevanje znanja svojih zaposlenih investirala največ med raziskanimi panogami. Tako so investirala v povprečju 1.392 dolarjev na zaposlenega, pri čemer so svojim zaposlenim nudili povprečno 24 ur usposabljanja in izpopolnjevanja znanja. Za primerjavo pa so proizvodna podjetja v usposabljanje in izpopolnjevanje znanja svojih zaposlenih investirala v povprečju 535 dolarjev na zaposlenega in jim nudila v povprečju 27 ur usposabljanja in izpopolnjevanja znanja.

Farmacevtska panoga torej ogromno sredstev vlaga v znanje in sposobnosti svojih zaposlenih. Zaradi višine vlaganj je torej zelo pomembno, da kadrovska funkcija v farmacevtskih podjetjih razvije primerne kazalce, s katerimi lahko izmeri uspešnost teh investicij.

4.1 Merjenje uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih v farmacevtski panogi

Glede na to, da so vlaganja v usposabljanje in izpopolnjevanje znanja zaposlenih v farmacevtski panogi večja v primerjavi z drugimi panogami, je pritisk na prikaz podatkov o uspešnosti teh vlaganj vedno večji. Delničarji in vodilni v podjetju namreč želijo med seboj primerjati uspešnost posameznih investicij, kar pa lahko storijo le, če imajo primerne podatke. Potreba po inovativnosti, hitrosti in kakovosti izdelkov zahteva visoke investicije v usposabljanje in izpopolnjevanje znanja zaposlenih, zaradi česar je kadrovska funkcija v farmacevtski panogi izredno pomemben strateški partner. Znanje zaposlenih, njihove sposobnosti in spretnosti so namreč ključni dejavnik konkurenčnosti farmacevtskega podjetja.

Za vodilne v farmacevtskem podjetju je torej zelo pomembno, da lahko med seboj primerjajo različne investicijske projekte in s tem sprejemajo odločitve o nadaljevanju ali ukinitvi projekta. Če želi kadrovska funkcija obdržati planirana sredstva in s tem svoje programe usposabljanja in izpopolnjevanja znanja, mora znati oceniti njihove stroške in koristi ter izmeriti uspešnost izpopolnjevanja znanja in usposabljanja s pomočjo pravih kazalcev. Le tako bo namreč lahko pokazala, kakšen je njen vpliv na uspešnost poslovanja in uresničitev strategije in ciljev podjetja kot celote. Zelo pomembno je, da kadrovska funkcija izbere pravilne metode merjenja in kazalce, saj lahko s tem vpliva na uspešnost svojega oddelka v prihodnosti. Prav tako je pomembno tudi, da zna s pravilno in uspešno komunikacijo prenesti rezultate merjenja vodilnim v podjetju.

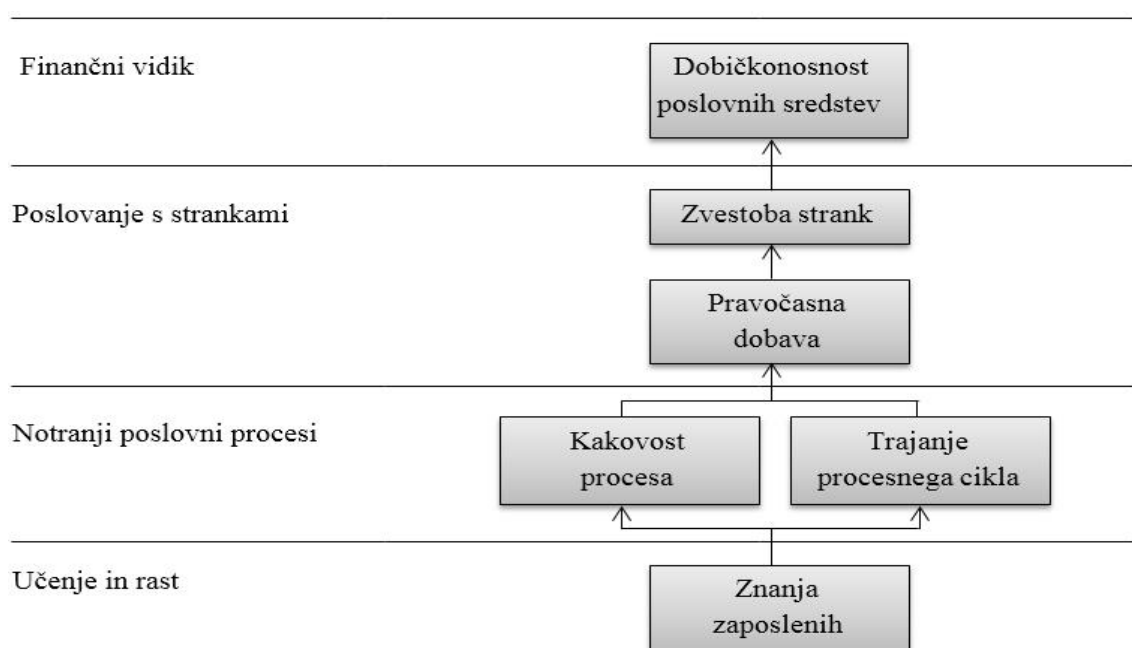
Merjenje uspešnosti programov je pomembno tudi z vidika spremljanja in izboljšav, ki so posledica rezultatov merjenja. Program usposabljanja in izpopolnjevanja znanja se lahko v primeru negativnih rezultatov merjenja preneha, kar prihrani nadaljnjo izgubo sredstev. Druga možnost pa je, da v program skušamo vpeljati spremembe, ki bi izboljšale usposabljanje in izpopolnjevanje znanja zaposlenih.

4.2 Usklajevanje poslovne in kadrovske strategije v podjetju na primeru dveh strategij

Če torej želi farmacevtsko podjetje biti uspešno pri usposabljanju in izpopolnjevanju znanj svojih zaposlenih in izmeriti prave kazalce, mora najprej uskladiti kadrovske strategije s strategijo podjetja. Zaradi pričakovanih trendov v razvoju, pospešene globalizacije in naraščajoče konkurenčnosti so prednosti uspešnega in inovativnega farmacevtskega podjetja predvsem v novih izdelkih in pristopih, hitrosti, dolgoročnem zadovoljevanju potreb kupcev, znanju in inovativnosti ter sposobnosti povezovanja in tvorjenja kreativnih poslovnih mrež. Farmacevtsko podjetje mora torej zasledovati svoj primarni strateški razvoj, biti mora sposobno ustvarjati inovativne izdelke in graditi strateške konkurenčne prednosti (Kesič, 2006, str. 142).

Za lažje razumevanje povezovanja strategije kadrovskega oddelka s strategijo podjetja kot celote ter pomenom vzročno-posledičnega razmerja, je v pomoč Slika 10.

Slika 10: Strateški diagram vzročno-posledičnih razmerij med strategijo kadrovskega oddelka in strategijo podjetja kot celote



Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*, 2000, str. 42.

Slika 10 kaže kot cilj dobičkonosnost poslovnih sredstev, kar je odvisno od zvestobe strank. Na zvestobo strank vplivajo kratki in pravočasni dobavni roki, le-ti pa so odvisni od kakovosti poslovnega procesa in trajanja poslovnega cikla. Slednja pa sta odvisna od znanja in sposobnosti zaposlenih v podjetju, za kar je zadolžena kadrovska služba. Vidimo torej, da so vsi procesi med seboj prepleteni in da morajo sodelovati složno in timsko, saj bo le tako lahko dosežen skupni cilj podjetja.

V sodobnem, hitro rastočem gospodarstvu je zelo pomembno, da se podjetja znajo odzivati hitro. Za farmacevtsko panogo je to še posebej značilno, saj svojo rast na trgu zagotavlja z razvojem novih in inovativnih produktov, v kar vlaga precejšen del svojih sredstev. Kot sem omenila že v prejšnjem poglavju, je pritisk po novem in inovativnem produktu zaradi sprememb v sodobnem svetu precejšen, zaradi česar veliko farmacevtskih podjetij kot svojo strategijo opredeli ravno to. Tako bom v svojem diplomskem delu kot prvo predstavila **strategijo vpeljave novega produkta na trg** (Slika 11). Finančni cilj podjetja je dobičkonosnost sredstev, ki ga lahko doseže s kakovostnimi izdelki ter konstantno in zanesljivo dobavo. Podjetje lahko kakovosten izdelek zagotovi s hitrim odzivanjem na pritožbe in s tem zagotavlja kakovost. Prav tako je kakovost odvisna od vedno novih inovacij in produktov, ki jih podjetje razvije. Konstantna in zanesljiva dobava je po drugi strani odvisna od optimalnih procesov in postopkov v podjetju. Da pa bi farmacevtsko podjetje na trg lahko pripeljalo nov, kakovosten in inovativen izdelek, seveda potrebuje visoko usposobljene zaposlene s potrebnim znanjem in sposobnostmi. Tukaj nastopi vloga kadrovske funkcije, katere naloga je, da zagotovi ustrezno usposobljen kader, ki bo kos zastavljeni nalogi. Pomembno je torej, da s svojimi cilji kadrovska funkcija zagotovi talentirane in usposobljene zaposlene v oddelku raziskav in razvoja ter tako zagotovi vedno nove inovacije in izboljšave že obstoječih produktov. Na drugi strani je vloga kadrovske funkcije, da zagotovi zaposlene z znanjem in sposobnostmi v oddelku dobave, saj lahko ti zaposleni prispevajo k optimizaciji procesov in s tem tudi k zanesljivi in pravočasni dobavi.

Slika 11: Strateški diagram vpeljave novega produkta na trg



Farmacevtska panoga bolj kot katerakoli druga panoga temelji na trženju svojih produktov direktno na terenu preko svojih strokovnih sodelavcev. Le-ti s svojim strokovnim znanjem, sposobnostmi in spretnostmi tržijo produkt farmacevtskega podjetja neposredno pri zdravstvenih uslužbencih, farmacevtih in drugih udeležencih v zdravstvu. Kot drugo strategijo, ki ji pogosto sledijo farmacevtska podjetja, bom torej izpostavila **strategijo povečanja tržnega deleža**. Izpeljava ciljev in strategij za kadrovske funkcije je prikazana v strateškem diagramu (Slika 12). Strategija temelji na povečanju tržnega deleža s pomočjo pridobivanja novih kupcev, ohranjanjem obstoječih kupcev in povečanjem zadovoljstva kupcev. Vse te cilje lahko podjetje uresniči s spremembami v poslovnem procesu, kot so: spremembe v načinu prodaje, skrajšanje odzivnega časa in optimizacija procesa dobav. Za farmacevtska podjetja s takšno strategijo je izredno pomembno, da imajo na voljo izobražen kader strokovnih sodelavcev z znanjem, ki ga je potrebno konstantno usposabljanje s pomočjo raznih programov za izboljšanje veščin prodaje in poslovne komunikacije. Prav tako pa mora kadrovska funkcija zagotoviti tudi zadovoljne in motiviranje zaposlene v oddelku logistike in dobave, ki svoje znanje nato usmerijo v izboljšanje in optimizacijo logističnega procesa.

Slika 12: Strateški diagram povečanja tržnega deleža



Obe zgoraj opisani strategiji sta povezani s strokovnim znanjem zaposlenih, njihovimi sposobnostmi in lastnostmi. To dejstvo podpira tudi raziskava, ki sem jo omenila v prejšnjem poglavju in iz katere izhaja, da farmacevtska podjetja vlagajo največ v usposabljanje in izpopolnjevanje znanja svojih zaposlenih glede na druge panoge v gospodarstvu. Največjo vlogo pri tem ima seveda kadrovska funkcija, katere naloga je, da zagotavlja in vodi programe usposabljanja in izpopolnjevanja znanja, s katerimi zaposleni pridobijo dodatna znanja, sposobnosti in spretnosti, ki jih delovno mesto od njih zahteva.

4.3 Predlogi sistemov kazalnikov za merjenje uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja na primeru dveh strategij

V prejšnjem poglavju sem opisala dve najpogostejši strategiji v farmacevtski panogi, ki bosta sedaj služili kot osnova za oblikovanje sistema kazalnikov. Pri tem bom uporabila uravnotežen sistem kazalcev, ki v vidiku učenja in rasti pokriva vsebine, vezane na izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih. Vedeti pa je treba, da mora podjetje posvetiti pozornost vsem štirim vidikom hkrati, saj lahko le tako doseže in uresniči svojo strategijo.

Prva strategija, ki sem jo opisala, se nanaša na uvedbo novega produkta na trg, njen cilj pa je povečati dobiček podjetja. Kot sem omenila v prejšnjem poglavju, je pri izbiri kazalcev zelo pomembno vzročno-posledično sosledje. Farmacevtsko podjetje torej želi povečati svoj dobiček s pomočjo uvedbe novega izdelka na trg. Povečan dobiček je seveda odvisen od zadovoljstva kupcev, na katerega vpliva kakovost izdelka ter konstantna in zanesljiva dobava izdelka. Kakovost izdelka pa je seveda odvisna od talentiranih in usposobljenih zaposlenih v oddelku raziskav in razvoja. Zanesljiva dobava po drugi strani je odvisna od

visoko motiviranih zaposlenih z znanjem in sposobnostmi. Iz tega lahko izpeljem, da so cilj kadrovske funkcije visoko izobraženi in usposobljeni zaposleni v oddelku raziskav in razvoja. Prav tako lahko kot cilj dodam tudi nizko fluktuacijo, saj tudi to vpliva na uspešnost dosega omenjene strategije. Visoka fluktuacija namreč poveča stroške usposabljanja novih zaposlenih, prav tako pa oteži hiter razvoj novih izdelkov ter oteži delo v proizvodnji, saj se kader zaposlenih stalno menja.

Da bi lahko izpeljala kazalce, ki bi jih lahko podjetje uporabilo, moram najprej definirati, katera so gibalna uspešnosti in kateri so omogočitveni dejavniki. Kot gibalna uspešnosti lahko navedem znanje in sposobnosti zaposlenih ter zadovoljstvo zaposlenih, katero se nanaša na fluktuacijo. Omogočitveni dejavniki pa so v tem primeru razni programi usposabljanja in izpopolnjevanja znanja zaposlenih in druge ugodnosti za zaposlene (na primer bonusi, nagrade, povečanje plače itd.). Kazalci, s katerimi bi kadrovska funkcija v podjetju lahko merila uspešnost programov usposabljanja in vpeljavo novih ugodnosti za zaposlene, prikazuje Tabela 5.

Tabela 5: Kazalci uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih na primeru strategije vpeljave novega produkta na trg

Kazalnik	Izračun kazalca
Delež kadrov z ustrezno izobrazbo	Število kadrov z ustrezno formalno izobrazbo v primerjavi z vsemi kadri v podjetju
Število novih predlogov	Številom novih predlogov po programu usposabljanja in izpopolnjevanja znanja (lahko tudi v primerjavi s stanjem pred usposabljanjem oziroma izpopolnjevanjem znanja)
Zadovoljstvo nadrejenih z rezultati programa usposabljanja in izpopolnjevanja znanja	% nadrejenih, ki so zadovoljni s programom usposabljanja in izpopolnjevanja znanja
Neto fluktuacija v oddelku raziskav in razvoja	Primerjava odstotka neto fluktuacije pred in po novem paketu ugodnosti za zaposlene
Zadovoljstvo zaposlenih s paketi ugodnosti	% zaposlenih, ki so zadovoljni s paketi ugodnosti (bonusi, nagrade, povišanje plače)
Pripadnost zaposlenih	% zaposlenih, ki na podlagi vprašalnika izražajo svojo pripadnost
Odstotek absentizma	Odstotek bolnih glede na obdobje pred uvedbo novih ugodnosti za zaposlene
Odstotek rasti prodaje	Primerjava obsega prodaje pred in po uvedbi programa
Razmerje med koristmi in stroški naložbe	Primerjava stroškov in neto koristi programa usposabljanja in izpopolnjevanja znanja

Kot je razvidno iz Tabele 5, so vključeni tako finančni kot tudi nefinančni kazalci, s pomočjo katerih lahko kadrovska funkcija prikaže uspešnost programov usposabljanja in izpopolnjevanja znanja na vseh ravneh.

Druga strategija se navezuje na povečanje tržnega deleža podjetja. Kot gibal uspešnosti lahko tukaj navedem znanje zaposlenih, njihove sposobnosti in spretnosti. Omogočiten dejavnik je usposabljanje in izpopolnjevanje znanja zaposlenih, saj lahko preko tega kadrovska funkcija vpliva na izboljšanje gibal uspešnosti. V Tabeli 6 prikazujem kazalnike, ki bi jih farmacevtsko podjetje lahko uvedlo, da bi spremljalo uspešnost uvedenih programov usposabljanja in izpopolnjevanja znanja.

Tabela 6: Kazalci uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih na primeru strategije povečanja tržnega deleža

Kazalnik	Izračun kazalca
Število novih pristopov pri tehnikah prodaje/trženja	Primerjava novih pristopov pred in po programu usposabljanja in izpopolnjevanja znanja
Odstotna sprememba zadovoljstva kupcev	Primerjava zadovoljstva kupcev pred in po programu usposabljanja in izpopolnjevanja znanja
Izboljšanje kakovosti dela	Vprašalnik o kakovosti trženja
Zadovoljstvo nadrejenih z učinki programa	Orodje: vprašalnik o zadovoljstvu nadrejenih z rezultati programa usposabljanja in izpopolnjevanja znanja
Odstotek rasti prodaje	Primerjava obsega prodaje pred in po uvedbi programa
Odstotna sprememba tržnega deleža	Primerjava tržnega deleža pred in po programu
Razmerje med koristmi in stroški naložbe	Primerjava stroškov in neto koristi programa
Dobičkonosnost sredstev	Primerjava čistega dobička s povprečnimi sredstvi

Zgoraj sem torej predstavila oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov za kadrovske funkcije na primeru usposabljanja in izpopolnjevanja znanja zaposlenih v farmacevtski panogi. Kot sem že omenila, je farmacevtska panoga zelo specifična, saj se na trgu srečuje z veliko konkurenco in hitrimi spremembami. Zato je še toliko bolj pomembno, da vodilni v podjetjih posvetijo dovolj časa in energije oblikovanju uravnoteženega sistema kazalcev. Prav tako so za farmacevtsko panogo značilne visoke investicije v usposabljanje in izpopolnjevanje znanja zaposlenih, kar predstavlja še dodatni razlog za pregled uspešnosti raznih programov, ki so na voljo zaposlenim. Res je, da na začetku oblikovanje celotne sheme vzame kar nekaj časa, vendar se na dolgi rok to vsekakor obrestuje.

4.4 Primer merjenja donosnosti vlaganj v izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih v farmacevtski panogi

V nadaljevanju bom prikazala primer izračuna donosnosti vlaganj v usposabljanje in izpopolnjevanje znanja zaposlenih v farmacevtski panogi, pri čemer se bom navezala na strategijo povečanja tržnega deleža. Za doseg strategije bo farmacevtsko podjetje potrebovalo izkušene in sposobne zaposlene na terenu, saj bodo s tem lahko povečali prodajo in posledično tudi svoj tržni delež. Farmacevtska podjetja večji del trženja opravljajo s pomočjo strokovnih sodelavcev, ki trženjske aktivnosti opravljajo neposredno na terenu pri zdravnikih in drugih zdravstvenih delavcih. Zaradi tega farmacevtska podjetja

ogromno investirajo v programe usposabljanja in izpopolnjevanja znanja strokovnih sodelavcev, s pomočjo katerih jih urijo v prodajnih veščinah, komunikaciji in drugih pomembnih spretnostih, ki jih pri tem potrebujejo. Za namen izračuna bom predpostavila trening prodajnih veščin, katerega se bo udeležilo 10 strokovnih sodelavcev. Enodnevni osemurni seminar bo izveden s strani zunanjega izvajalca, program pa bo potekal na sedežu podjetja.

Za določitev stroškov bom uporabila pristop D, ki sem ga omenila v prejšnjih poglavjih. Ta pristop deli stroške na stroške analize, stroške razvoja, stroške izvedbe in stroške merjenja.

- Stroški analize

Pri stroških analize je treba upoštevati čas, ki ga je kadrovski strokovnjak porabil za raziskavo o potrebi usposabljanja in izpopolnjevanja znanja ter določanju kandidatov, ki se bodo tega seminarja udeležili. To lahko napravimo na podlagi delovnih ur, ki jih je kadrovski strokovnjak namenil tej analizi. Za potrebe izračuna bom predpostavila, da je bilo za to delo porabljenih 20 ur. Če predpostavljamo, da je njegova bruto plača 4.000 evrov, je strošek opravljene raziskave 527,73 evra (za izračun sem upoštevala bruto 2 ter 22 delovnih dni v mesecu; zaposleni ni imel drugih bonitet pri plači). Poleg tega je treba upoštevati tudi druge stroške, ki so nastali pri tej analizi, kot so na primer stroški pisarniškega materiala, stroški tiskanja in podobno. Predpostavila bom, da je bilo za to porabljenih 50 evrov.

- Stroški razvoja

Pri stroških razvoja je treba upoštevati čas, ki ga bo kadrovski strokovnjak namenil za iskanje ponudnikov, komunikacijo z njimi ter končno odločitev. Če predpostavljamo, da bo za to porabil 8 delovnih ur, bodo stroški na podlagi zgornjih predpostavk znašali 211,09 evra. Poleg tega bodo nastali še drugi stroški, kot na primer stroški fotokopij, pisarniškega materiala in podobno, za kar bo porabljenih 50 evrov.

- Stroški izvedbe

Pri stroških izvedbe programa usposabljanja in izpopolnjevanja znanja je najprej treba upoštevati pogodbeno ceno izvajalca programa. Moja predpostavka je, da dogovorjena cena programa znaša 6.500 evrov. V ta znesek so vključeni celotni stroški programa: stroški izvedbe, stroški izvajalca ter stroški gradiva. Glede na to, da seminar poteka na sedežu podjetja, najemnine za predavalnico ne bom štela med stroške, saj je to strošek, ki ga ima podjetje v vsakem primeru in ni odvisen od izvedbe seminarja. Poleg tega je treba med stroške izvedbe šteti tudi odmore s kavo ter prehrano za udeležence, kar znaša 300 evrov.

Ker bo program potekal med delovnim časom, je seveda treba upoštevati tudi strošek delovnih ur udeležencev, ki jih bodo za to porabili. Predpostavila sem, da je povprečna plača udeležencev 3.000 evrov bruto, s čimer bo strošek osemurnega seminarja znašal 1.583,18 evra (za izračun je upoštevan bruto 2 ter 22 delovnih dni; zaposleni niso imeli bonitete). Poleg tega je treba upoštevati tudi, da bo vsak udeleženec z izgubo enega delovnega dneva izgubil tudi obiske strank – to je v povprečju 5 strank na udeleženca. Če predpostavim, da je donosnost stranke v povprečju 2.000 evrov letno, predstavlja ta izpad strošek v višini 396,83 evra (za izračun sem uporabila 252 delovnih dni).

- Stroški merjenja

Pri stroških merjenja je treba upoštevati vse stroške, ki bodo nastali v procesu merjenja in pri interpretaciji rezultatov. Prvi strošek, ki ga je treba upoštevati, je čas, ki ga bo kadrovske strokovnjak namenil merjenju učinkov izvedenega programa. Predpostavimo, da je za ves proces merjenja (vprašalniki, analiza ter komunikacija z vodilnim v podjetju) porabil 40 ur, kar na podlagi zgornjih predpostavk znaša 1.055,45 evra. Podjetje je uvedlo tudi program nadzora strokovnih sodelavcev in njihovega dela za naslednjih 6 mesecev po končanem programu, kar znaša 1.500 evrov na mesec. Prav tako je treba upoštevati tudi druge stroške, kot so stroški tiskanja, pisarniškega materiala in podobno, kar znaša 70 evrov.

Tabela 7: Prikaz stroškov izbranega programa usposabljanja in izpopolnjevanja znanja zaposlenih

Stroški analize • čas kadrovskega strokovnjaka za analizo (izražen v denarju) = 527,73 € • drugi stroški = 50,00 €
Stroški razvoja • iskanje ponudnikov programa = 211,09 € • drugi stroški = 50,00 €
Stroški izvedbe • cena programa = 6.500,00 € • stroški hrane in pijače = 300,00 € • strošek manjkajočih ur zaposlenih = 1.583,18 € • stroški manjkajočega obiska strank = 396,83 €
Stroški merjenja: • čas kadrovskega strokovnjaka namenjen merjenju (izražen v denarju) = 1.055,45 € • program nadzora strokovnih sodelavcev = 1.500,00 € • drugi stroški = 70,00 €

Skupni stroški programa usposabljanja in izpopolnjevanja znanj bodo tako znašali 12.244,28 evra:

- stroški analize: 577,73 €,

- stroški razvoja: 261,09 €,
- stroški izvedbe: 8.780,01 €,
- stroški merjenja: 2.625,45 €.

Pri izračunu donosnosti vlaganj je seveda najtežje določiti koristi, ki so nastale zaradi programa, saj so največkrat izražene nefinančno in jih je treba pretvoriti v finančne vrednosti. Za potrebe izračuna bom predpostavila nekaj koristi, ki jih je prinesel program:

- zaradi boljših prodajnih sposobnosti in bolj spretnejše komunikacije se je donosnost strank povečala na povprečno 2.100 evrov letno.
- Posledica programa in s tem izboljšanja prodajnih veščin strokovnih sodelavcev je privedlo do ene nove stranke v četrtletju s strani vsakega udeleženca seminarja.

Predpostavke za izračun:

- Povprečno število strank na udeleženca programa v letu: 250

Tabela 8: Prikaz izračuna koristi izbranega programa usposabljanja in izpopolnjevanja znanja zaposlenih

Povečana donosnost strank:	$100,00 \text{ €} \times 250 = 25.000,00 \text{ €}$
Povečanje števila strank:	$1 \times 10 \times 4 \times 2.100,00 \text{ €} = 84.000,00 \text{ €}$

Skupne koristi programa torej znašajo 109.000 evrov. Izračun donosnosti vlaganja za izbran primer je torej:

$$\text{Donosnost vlaganj} = \frac{\text{koristi} - \text{stroški programa}}{\text{stroški programa}} = \frac{109.000,00 - 12.244,28}{12.244,28} \quad (2)$$

$$\text{Donosnost naložbe} = 790,21 \%$$

Izračun na podlagi predpostavljenih podatkov je torej pokazal, da znaša donosnost naložbe 790,21 %, kar pomeni, da bo program usposabljanja in izpopolnjevanja znanja za vsak evro investiranega denarja prinesel 7,90 evra.

Pri tem primeru izračuna sem seveda upoštevala, da so koristi programa nastale le v prvem letu. Če bi farmacevtsko podjetje koristi zaposlenih pričakovalo tudi v naslednjih letih, bi za izračun donosnosti vlaganj moralo upoštevati tudi diskontni faktor, s pomočjo katerega bi prihodnje koristi prevedli na sedanjo vrednost.

Iz zgornjega prikaza izračuna donosnosti vlaganj v usposabljanje in izpopolnjevanje znanja zaposlenih v farmacevtskem podjetju lahko vidimo, da je težko določiti in upoštevati vse posredne in neposredne stroške, ki vplivajo na določen program. Še težje pa je določiti koristi, ki so bile posledice samega programa usposabljanja in izpopolnjevanja znanj. Vsekakor pa je bolje imeti ocenjeno vrednost, na podlagi katere bodo lahko sprejete nadaljnje odločitve.

SKLEP

Poslovanje podjetij v sodobnem svetu je polno sprememb, hitrih odločitev, konkurence in potreb po vedno novih inovacijah. Da bi podjetja lahko tem trendom sledila in jih uporabila sebi v prid, morajo povečati vlaganja v svoje zaposlene, saj ti predstavljajo vedno večjo konkurenčno prednost na trgu. Zaposleni morajo imeti ustrezne sposobnosti, znanje in spretnosti in morajo biti visoko motivirani. To pa lahko podjetja dosežejo z ustreznimi programi usposabljanja in izpopolnjevanja znanja, ki jih nudijo svojim zaposlenim. Ker so te investicije po navadi kar velike, je zelo pomembno, da imajo podjetja na voljo pravilne kazalce, s katerimi lahko uspešnost programa tudi izmerijo. S tem dobijo širšo sliko, ali so z določenim programom prišli do rezultatov, ki so jih želeli in ali so s tem pripomogli k uresnitvi strategije podjetja kot celote.

Na podlagi diplomskega dela sem prišla do zaključka, da je določitev strategije podjetja in nato prenos te strategije na vse oddelke znotraj podjetja zelo pomembna odločitev. Pri tem je zelo pomembno, da strategije in cilje dovolj natančno in razumljivo prenesemo z ustrezno komunikacijo na vse ravni podjetja ter do vseh zaposlenih, saj je to predpostavka, da bo sama strategija lahko izpolnjena. Poleg tega sem prikazala, da je odločitev o usposabljanju in izpopolnjevanju znanja zaposlenih pomembna, saj lahko to vpliva na cilje celotnega podjetja.

Ob študiju in pripravi diplomskega dela sem spoznala tudi, da je merjenje uspešnosti programov usposabljanja in izpopolnjevanja znanja eden izmed ključnih dejavnikov, na podlagi katerega ugotovimo, ali je bila investicija v program upravičena ali ne in ali je podjetje z njo doseglo želeni rezultat. Merjenje je treba izvajati pred programom, med njim in po končanem programu, saj lahko le tako podjetje pridobi popolne informacije o tem, kakšne so bile dejanske posledice programa usposabljanja in izpopolnjevanja znanja. Ti podatki nato služijo kot podpora pri odločanju vodstva podjetja, s čimer pridobi merjenje še večji vpliv.

V praktičnem delu sem spoznala, da farmacevtska panoga v primerjavi z drugimi panogami investira največ sredstev v programe usposabljanja in izpopolnjevanja znanj svojih zaposlenih, zaradi česar je pri tem zelo pomembno merjenje njihove uspešnosti. Če namreč stroški posameznega projekta predstavljajo velik delež v skupnih stroških podjetja, to povečuje potrebo po nadzoru in spremljanju njegove uspešnosti. Spoznala sem, da mora

biti izbira ključnih kazalcev s pomočjo uravnoveženega sistema kazalcev na primeru farmacevtskega podjetja natančna in jasno opredeljena in mora biti tesno povezana s samo strategijo podjetja. Temeljiti mora na vzročno-posledičnem razmerju, s čimer podjetje prikaže vpliv ciljev in strategij posameznih oddelkov v podjetju na dosego strategije podjetja kot celote. Za celosten in natančen prikaz je pomembno, da je sestavljen tako iz klasičnih finančnih kot tudi iz nefinančnih kazalcev.

Prav tako sem v praktičnem delu prikazala izračun donosnosti vlaganj v usposabljanje in izpopolnjevanje znanj zaposlenih na primeru farmacevtskega podjetja. Ugotovila sem, da je izračun tega kazalca sicer zelo pomemben, vendar je včasih težko določiti vse stroške in koristi, ki so bili posledice določenega programa. Kljub tej težavi je ta kazalec eden izmed najpomembnejših kazalcev. Vodstvu podjetja namreč daje njim razumljive in pomembne informacije, katere lahko uporabijo pri poslovnem odločanju.

Usposabljanje in izpopolnjevanje znanj zaposlenih je torej ena izmed najpomembnejših dejavnosti kadrovske funkcije, s katero lahko vpliva na uspešnost celotnega podjetja. Vendar pa usposabljanje in izpopolnjevanje znanj ne sme biti samo sebi namen, ampak ga je treba, kot vse ostale dejavnosti v podjetju, nadzorovati in izvajati potrebna merjenja. Le tako lahko namreč podjetje zagotovi učinkovito, primerno in potrebno usposabljanje ter izpopolnjevanje znanj zaposlenih, ki bo prineslo želene učinke na dolgi rok.

LITERATURA IN VIRI

1. Bahun, D., & Rojc, E. (2006). *Človeški viri – kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.
2. Becker, E. B., Huselid, A. M., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business Review Press.
3. Bee, F., & Bee, R. (1994). *Training needs analysis and evaluation*. London: Institute of Personnel and Development.
4. Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management* (2nd ed.). Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan.
5. Brečko, D. (2006). *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
6. Brečko, D. (2014). *Longitudinalna raziskava Izobraževalni management – TOP 10*. Ljubljana: Planet GV.
7. European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations. (b.l.). *The Pharmaceutical Industry in Figures*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.efpia.eu/uploads/Figures_2015_Key_data.pdf
8. Fakulteta za farmacijo. (2015, 4. november). *Poročilo z dogodka: Razvojno povezovanje podjetij z raziskovalnimi ustanovami*. Najdeno 8. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.ffa.uni-lj.si/fileadmin/datoteke/Dekanat/Datoteke/Razvojno_povezovanje_4.11.2015_poro%C4%8Dilo.pdf
9. Florjančič, J., & Paape, B. (2004). *Kadri in management*. Kranj: Založba moderna organizacija v okviru FOV.
10. Green, G. (2002). *Training and Development*. Oxford: Capstone Publishing.
11. Harris, M. D., & DeSimone, L. R. (1994). *Human Resource Development*. Fort Worth: The Dryden Press.
12. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Založba Pro-Andy.
13. Jereb, J. (1980). *Organizacija strokovnega usposabljanja*. Kranj: Moderna organizacija.
14. Jereb, J. (1998). *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
15. Kaplan, S. R. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Working Paper, No. 10-074*. Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf>
16. Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (2000). *Uravnoveženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja = The balanced scorecard*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (2001). *Strateško usmerjena organizacija – Praktična uporaba uravnoveženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju*. Ljubljana: GV Založba.
18. Kesič, D. (2006). Modeli tržnega prilagajanja farmacevtskih družb iz tranzicijskih držav v procesu globalizacije trga. *Naše gospodarstvo*, 3/4(52), 140–146.
19. Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating training programs* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

20. Lawler, E. E., & Boudreau, W. J. (2015). *Global Trends in Human Resource Management: a Twenty-Year Analysis*. Stanford (California): Stanford Business Books, Stanford University Press.
21. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Longworth, D. (1995). *Vseživljenjsko učenje – koncept preživetja in akcijski načrt za 21. stoletje*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
24. Meško Štok, Z. (2009). *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
25. Miglič, G. (2005). *Načrtovanje usposabljanja v državni upravi. Analiza potreb po usposabljanju in evalvacija učinkov usposabljanja*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Direktorat za javno upravo, Upravna akademija.
26. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
27. Miller, L. (2014, 8. november). 2014 State of the Industry Report: Spending on Employee Training Remains a Priority. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2014/11/2014-State-of-the-Industry-Report-Spending-on-Employee-Training-Remains-a-Priority>
28. Možina, S. (2000). Učeča se organizacija. *Ekonomska demokracija*. Najdeno 10. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/?Sklop=%25&besede=MO%C5%BDINA&letnik=%25&stevilka=%25&sort=1&nacin=1&Submit=Iskanje&search=1>
29. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojevič, M., & Merkač, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
31. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Ljubljana: Didakta.
32. Nickols, F. (2003). Evaluating Training: There is no »cookbook« approach. *Distance Consulting*. Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.nickols.us/evaluating_training.pdf
33. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). *Pharmaceutical spending trends and future challenges*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/8115071ec005.pdf?expires=1463325098&id=id&accname=guest&checksum=52AF153EF8B492275599E4E158C7D5DB>
34. Petrič, U. (2010). Spreminjajoča se vloga HR-managerjev: nujnost kadrovske devolucije. *HRM Magazine*, 8(37), 12–15.

35. Phillips, J. J. (1996). *Accountability in Human Resource Management*. Houston: Gulf Publishing Company.
36. Phillips, J. J. (1997). *Handbook of training and evaluation and measurement methods* (3rd ed.). Woburn (Massachusetts): Butterworth-Heinemann.
37. Planet GV. (2015). *Top 10 Izobraževalni management 2015*. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.planetgv.si/novice/top-10-izobrazevalni-management-2015>
38. Porter, M. (1998). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
39. *Prihodki globalnega farmacevtskega trga od 2001 do 2014 (v milijardah ameriških dolarjev)*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.statista.com/statistics/263102/pharmaceutical-market-worldwide-revenue-since-2001/>
40. Rejc Buhovac, A. (2010). Kazalci merjenja uspešnosti izobraževanja v organizacijah – model za merjenje uspešnosti vlaganja v zaposlene. *HRM Magazine*, 8(38), 6–14.
41. Rejc Buhovac, A. (2013). Metodološki prijem za merjenje učinkov izobraževanja zaposlenih. *HRM Magazine*, 11(55), 16–19.
42. Rejc, A. (1998). Presojanje uspešnosti poslovanja podjetij z usklajenim spletom finančnih in nefinančnih kazalcev. *Slovenska ekonomska revija*, 49(5), 485–502.
43. Rejc, A. (2001). Spremljanje učinkovitosti izobraževanja v podjetjih. *Zbornik konference: Izobraževalni management: izobraževanje v gospodarstvu* (str. 116–119). Ljubljana: Andragoško društvo Slovenije.
44. Russ-Eft, D., & Preskill, H. (2001). *Evaluation in organizations: a systematic approach to enhancing learning, performance, and change*. Cambridge: Perseus Books.
45. Smrekar, L. (2015, 15. november). Usposabljanje in razvoj kadrov – naložba ali strošek? *Finance*. Najdeno 17. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://topjob.finance.si/8838261/Usposabljanje-in-razvoj-kadrov-nalozba-ali-strosek?cookietime=1460871573>
46. Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Model merjenja uspešnosti kadrovske funkcije (angl. <i>Results-based HRD Model</i>).....	1
Priloga 2: Seznam kratic.....	3

Priloga 1: Model merjenja uspešnosti kadrovske funkcije (angl. *Results-based HRD Model*)

- 1) Opraviti oceno potreb in razviti poskusne cilje
V prvem koraku je treba ugotoviti, ali obstajajo primanjkljaji v znanju, sposobnostih in veščinah zaposlenih. Prav tako je v tem koraku treba določiti poskusne cilje, ki naj bi jih program dosegel. Cilji bodo nato dokončno definirani v šestem koraku.
- 2) Ugotoviti namene merjenja
Določiti je treba, kaj se želi z merjenjem doseči in kakšne informacije se želi pridobiti. Definiranje namena merjenja bo namreč imelo vpliv tako na tip zbranih podatkov kot tudi na metodo zbiranja podatkov.
- 3) Vzpostaviti izhodišče podatkov, če je to mogoče.
Preden podatke lahko primerjamo, morajo biti podatki zbrani pred izvedbo programa in po njej. Podatki so lahko zbrani v različnih oblikah, kar lahko predstavlja težavo pri primerjavi. Ti podatki nato pokažejo, kakšno je bilo stanje pred uvedbo določenega programa, zaradi česar so izjemno pomembni. Če je izhodišče podatkov dobro definirano, to omogoča lažje definiranje sprememb, ki naj bi jih nov program dosegel.
- 4) Izbira metode/oblike merjenja
Izbrati je treba med različnimi metodami merjenja učinkov usposabljanja in izpopolnjevanja znanja zaposlenih, kot so na primer povratne informacije udeležencev, preizkus znanja pred programom in po njem ter kasnejše spremljanje napredka udeležencev. Metodo merjenja je treba izbrati pred dokončanjem končnih ciljev usposabljanja in izpopolnjevanja znanja zaposlenih, saj obstaja omejeno število metod merjenja. Tako nima posebnega smisla izbrati cilj, katerega kasneje ni mogoče izmeriti in ugotoviti, ali je bil izpolnjen ali ne. Možno je tudi, da se korak izbire končnih ciljev izvede skupaj s korakom izbire metod merjenja.
- 5) Določitev strategije merjenja
Ta korak mora odgovoriti na tri pomembna vprašanja, ki so ključna pri načrtovanju merjenja: kdo, kje in kdaj. Odgovori na ta vprašanja so izrednega pomena, saj imajo tako udeleženci kot tudi kadrovski oddelek pomembno vlogo pri merjenju uspešnosti usposabljanja in izpopolnjevanja znanja. Pomembno je tudi, da se v tem koraku ugotovi, kdo bo izvedel merjenje, kdo bo analiziral podatke, kdo bo predstavil izsledke, kdo bo izvedel merjenje učinkov po usposabljanju in izpopolnjevanju znanja in kdo se bo odločil, ali naj se postopki merjenja nadaljujejo ali ne. Pri tem koraku se mora določiti tudi, kje bo izpopolnjevanje znanja in usposabljanje potekalo in ali bo mogoče zaposlene opazovati tudi pri dejanskem delu. Prav tako je pomembno tudi, da se določi, kdaj bo meritev potekala: med samim programom, ob koncu programa, na samem delovnem mestu udeleženca ali na točno določen dan po končanem usposabljanju.
- 6) Dokončanje ciljev programa
V šestem koraku se morajo določiti dokončni cilji merjenja, s katerimi bo na koncu moč dobiti informacije o uspešnosti programa, ki bodo nato predstavljene vodstvu podjetja. Cilji morajo biti natančni, zlahka razumevajoči, datumsko opredeljeni in

zahtevni, vendar dosegljivi. Pomembno je tudi, da zajemajo kriterije, ki jih je vodstvo podjetja želelo doseči.

7) Ocena stroškov/koristi programa

V tem koraku je treba izračunati stroške, ki so povezani z razvojem in izvedbo programa. Pomembno je, da se ta korak izvede pred kakršnimkoli začetkom razvoja programa, saj lahko ta analiza pokaže, da bi bil preklic programa najboljša odločitev. Pri tem koraku se najpogosteje uporabi kazalec donosnosti vlaganj ali ROI (angl. *Return on Investment*), ki ga bom podrobno prikazala in pojasnila kasneje. Pomembno je, da podjetje dobi oceno stroška, s katero si lahko pomaga pri odločitvi. V primeru, da bo program ne glede na rezultat izveden, izračunavanje kazalnika ni nujno. V takšni situaciji je bolje, da se usmeri bolj v uspešnost programa samega, pri tem pa manjšo pozornost usmeri v stroške programa.

8) Priprava in predstavitev predloga

Za potrebe vodstva podjetja je treba pripraviti formalen predlog merjenja učinkov usposabljanja in izpopolnjevanja znanja. Predlog mora vsebovati nepristranske in točne informacije, saj bo le tako lahko predstavljen točno in profesionalno in s tem dobil ustrezno pozornost s strani vodstva.

9) Oblikovanje instrumentov meritev

Pred samim začetkom programa je treba določiti tudi instrumente merjenja oziroma načine, s katerimi bo merjena uspešnost usposabljanja in izpopolnjevanja znanja. Ti instrumenti so v večini vprašalniki, intervjuji, fokusne skupine, izpiti ali opažanja. Le-ti prikažejo spremembe v vedenju, odnosu, znanju in rezultatih programa.

10) Določitev in razvoj vsebine programa

Ta korak mora biti zelo skrbno izveden in pregledan s strani vodstva podjetja. Pomembno je, da je program sestavljen tako, da bodo udeleženci dobili tisto znanje, za katero je podjetje ugotovilo, da ga pri svojem delu potrebujejo.

11) Oblikovanje in izbira načina prenosa

Izbira načina prenosa programa mora biti dobro premišljena in izbrana glede na zastavljene cilje.

12) Testiranje in spremembe programa

Ta korak je izjemno pomemben, če podjetje želi program ponavljati na velikem številu udeležencev. Pri tem lahko testira metode merjenja uspešnosti in jih nato po potrebi prilagodi za večjo uspešnost.

13) Implementacija programa

Pomembno je, da udeleženci pred programom prejmejo informacije o tem, kakšni rezultati so pričakovani s strani podjetja. To dejstvo lahko močno vpliva na končni rezultat usposabljanja.

14) Zbiranje podatkov na pravih stopnjah

Pomembno je, da se podatki zbirajo na pravih stopnjah programa.

15) Analiziranje in interpretacija podatkov

Ta korak vključuje analizo podatkov z različnimi statističnimi metodami in interpretacijo zbranih podatkov.

16) Prilagoditve programa

Glede na zbrane podatke in analizo je včasih program treba prilagoditi ali pa ga celo ukiniti.

17) Kalkulacija ROI kazalnika

Izračunu kazalca donosnosti vlaganj mora biti posvečena veliko pozornost, saj predstavlja najbolj pogost pristop merjenja in postaja vedno pomembnejši del kadrovske funkcije in drugih funkcij v podjetju.

18) Predstavitev rezultatov programa

Zadnji korak v tem modelu je predstavitev rezultatov, ki jih je prinesel program. Informacije o tem naj bi dobile štiri skupine v podjetju: zaposleni v kadrovski dejavnosti, vodstvo podjetja, udeleženci in nadrejeni udeležencev programa.

Priloga 2: Seznam kratic

- ATD (The Association for Talent Development's) – Združenje za razvoj talentov
- CIPP (Context, input, process, product) – Model »kontekst, vložek, proces, produkt«
- CIRO (Context, input, reaction, outcome) – Model »kontekst, vložek, reakcija, rezultati«
- ROI (Return on Investment) – Kazalec donosnosti vlaganj