

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH:
PREGLED TEORIJE IN PRAKTIČEN PRIMER**

Ljubljana, junij 2008

MOJCA VIDENŠEK

IZJAVA

Študentka Mojca Videnšek izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Katarine Katje Mihelič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne: 18. 06. 2008

Podpis:

KAZALO

1. UVOD	1
2. IZOBRAŽEVANJE V POSLOVNEM SVETU	2
2.1. Oprelitev izobraževanja	2
2.1.1. Pojmi, povezani z izobraževanjem	3
2.1.1.1. Učenje	3
2.1.1.2. Vseživljenjsko učenje	3
2.1.1.3. Usposabljanje	4
2.1.1.4. Izpopolnjevanje	4
2.2. Sodobni trendi izobraževanja zaposlenih	5
2.2.1. E-izobraževanje	5
2.2.2. Nove oblike izobraževanj in usposabljanj zaposlenih	7
2.2.3. Izobraževalni management	8
2.2.4. Koncept bench-learninga	9
3. ZNAČILNOSTI IZOBRAŽEVANJA V PODJETJIH	9
3.1. Vloga in pomen usposabljanja zaposlenih v podjetjih	9
3.1.1. Vrste usposabljanj v podjetjih	10
3.1.2. Tehnike usposabljanja v podjetjih	11
3.1.3. Izobraževalna dejavnost v podjetjih	12
3.1.4. Stopnje izobraževalne dejavnosti v podjetju	14
3.1.5. Pravna ureditev izobraževanja	17
3.2. Merjenje učinkovitosti izobraževanja zaposlenih	19
3.2.1. Celovit model za merjenje učinkovitosti izobraževanja	20
3.2.2. Izračunavanje donosnosti vlaganja v izobraževanje	24
3.2.3. Konkurenčne prednosti in nevarnosti pri izobraževanju zaposlenih	27
4. IZOBRAŽEVANJE V PODJETJU ČOPIČ, D. D.	28
4.1. Predstavitev Skupine X	28
4.2. Zaposleni	29
4.3. Kadrovska dejavnost podjetja Čopič, d. d.	30
4.4. Izobraževanje in usposabljanje v podjetju Čopič, d. d.	33
4.4.1. Usposabljanje	35
4.4.1.1. Interno usposabljanje in izobraževanje	36
4.4.1.2. Zunanje usposabljanje in izobraževanje	37
4.4.2. Samoizobraževanje	38

4.5.	Področja in programi izobraževanj.....	38
4.6.	Pripravnštvo in študij ob delu.....	40
4.7.	Analiza izobraževalnih programov	40
5.	SKLEP.....	41
	LITERATURA.....	43
	VIRI.....	45

KAZALO SLIK

Slika 1:	Odnos med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem	4
Slika 2:	Didaktični trikotnik: vloge dejavnikov učnega procesa.....	6
Slika 3:	Izobraževalni proces	14
Slika 4:	Izobrazbena sestava zaposlenih v Skupini X v letu 2006.....	30
Slika 5:	Procesi v kadrovski dejavnosti Čopič, d. d.	32
Slika 6:	Odstotek zaposlenih, vključenih v izobraževanje med 2004–2007	35
Slika 7:	Odstotek internih izobraževanj v podjetju Čopič, d. d., med 2004–2007.....	37
Slika 8:	Število izobraževalnih programov po letih	39

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Kazalci na ravni vložkov	21
Tabela 2:	Kazalci na ravni izobraževalnega procesa.....	22
Tabela 3:	Kazalci na ravni vedenja zaposlenih	23
Tabela 4:	Kazalci na ravni finančnih učinkov	24
Tabela 5:	Izračunavanje finančnih koristi izobraževanja	25
Tabela 6:	Izračunavanje donosnosti izobraževalnega projekta	26
Tabela 7:	Izračunavanje stroškov izobraževalnega projekta	27
Tabela 8:	Število zaposlenih v podjetju Čopič, d. d., po letih na 31. 12	30
Tabela 9:	Sredstva, namenjena za izobraževanje zaposlenih po letih	34

1. UVOD

Uspešnost poslovanja dandanes ni več odvisna samo od učinkovitega usklajevanja in razvijanja tehnoloških, finančnih in konkurenčnih virov glede na zastavljene cilje podjetja. Eden izmed vse bolj pomembnih virov za doseganje konkurenčne prednosti in uspešnosti poslovanja postajajo človeški viri in njihov razvoj, ki ga je treba razvijati, da služi svojemu namenu. Človek igra pomembno vlogo v delovnem procesu in aktivno sodeluje pri uresničevanju zastavljenih ciljev podjetja. V okviru ravnanja s človeškimi viri je izobraževanje opredeljeno kot čedalje pomembnejša funkcija v sistemu podjetja, katere pomena se začanja zavedati tudi vodstveni management (Lipičnik, 1996, str. 25).

Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih postaja nuja za vsako podjetje, zato jim je treba zagotavljati razvoj, novo znanje ter spretnosti in sposobnosti. Uresničevanje teh procesov pa bo mogoče le, če bo imelo podjetje ustrezno organizirano izobraževalno dejavnost. Ko bo izobraževalna dejavnost ustrezno organizirana, bodo tudi zaposleni sposobni izpolnjevati naloge in cilje ter tako prispevati k uspešnejšemu poslovanju podjetja. Izobraževanje je lahko za podjetje velik finančni zalogaj in hkrati zahteva tudi veliko časa. Kljub temu se morajo podjetja zavedati pomembnosti znanja in izkušenj zaposlenih ter stalno vlagati v njihov razvoj. Vlaganje v znanje ljudi je investicija za dolgoročno prihodnost podjetja, saj si podjetja v današnjem času ne konkurirajo le v tem, kar proizvajajo ali ponujajo, temveč vse bolj tudi na področju izobraževanja in razvoja svojih zaposlenih.

Namen diplomskega dela je prikazati izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v podjetjih, kakšno vlogo imajo podjetja pri izobraževanju zaposlenih, in ugotoviti, v kolikšni meri se podjetja zavedajo pomena razvoja izobraževanja in usposabljanja za zaposlene. Osnovna trditev, ki sem jo v diplomskem delu poskušala preveriti, je, ali je uspešnost podjetja odvisna od izobraževanja zaposlenih in kakšen pomen ima izobraževanje zaposlenih za uspešno opravljanje dela zaposlenega.

Cilj diplomskega dela je bil zasnovan na opredelitvi izobraževanja zaposlenih v poslovnem svetu in njegovega pomena ter opisa procesa in stopenj izobraževalne dejavnosti. V teoretičnem delu sem raziskala in opisala nove trende na tem področju, tehnike usposabljanja in izobraževanja v podjetjih ter na koncu zaključila z modelom merjenja učinkovitosti izobraževanja v podjetjih. Preveriti sem želela, kako to poteka s praktičnega vidika v podjetju Čopič, d. d., objektivno sem se opredelila do njihovega načina izobraževanja zaposlenih, analizirala vlaganje v razvoj zaposlenih s pomočjo pridobljenih statističnih podatkov, skušala ugotoviti podobnosti in razlike s teoretičnim delom o izobraževanju zaposlenih in podati priporočila ter predloge za izboljšave na področju kadrovske dejavnosti izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v podjetju Čopič, d. d.

Pri pripravi diplomskega dela sem v teoretičnem delu uporabila metodo deskripcije, kjer sem opisala pojme, procese v izobraževanju v poslovnem svetu ter metode merjenja učinkovitosti

izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v podjetjih. Povzela sem tudi že obstoječa stališča domačih in tujih avtorjev iz uporabljene literature. Praktični del temelji na analitičnem pristopu za določeno časovno obdobje v podjetju Čopič, d. d. Pri tem sem si pomagala z intervjujem direktorice Splošnokadrovskega sektorja in se opirala tudi na spoznanja iz teoretičnega dela.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih poglavij. Teoretični del sestavljajo prvo, drugo in tretje poglavje, četrto poglavje pa obsega praktični primer izobraževanja zaposlenih na primeru podjetja Čopič, d. d., kjer sem na podlagi zbranih primarnih in sekundarnih podatkov ter letnih poročil opredelila proces in programe izobraževanja in usposabljanja njihovih zaposlenih ter podala primerjalno analizo s teoretičnim delom. Zadnji, peti del zaključujem s povzetkom teoretičnih in raziskovalnih ugotovitev o izobraževanju in usposabljanju zaposlenih v podjetjih.

2. IZOBRAŽEVANJE V POSLOVNEM SVETU

2.1. Opredelitev izobraževanja

Izobraževanje opredeljujejo avtorji različno, naj naštejemo nekatere definicije:

1. V najožjem pomenu besede izobraževanje pomeni zgolj pridobivanje znanja in ga opredelimo kot dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, spretnosti, kompetenc, moralnih vrednot in navad (Ferjan, 1999, str. 10).
2. Izobraževanje je dejavnost, katere namen je razvijanje znanja, sposobnosti, moralnih vrednot in razumevanja, ki jih potrebujemo v vseh življenjskih pogledih (Armstrong, 1991, str. 414).
3. Izobraževanje je sistematičen in načrten proces razvijanja in pridobivanja tako splošnih kot strokovnih in znanstvenih znanj, spretnosti, sposobnosti, navad in drugih kompetenc posameznega zaposlenega (Mihalič, 2006, str. 190).
4. Izobraževanje je proces sprejemanja in oddajanja informacij, ki se nanašajo na reševanje problemov. Izobraževalni programi nudijo posredovanje znanja, ki ga je mogoče uporabiti v praksi. Po končanem izobraževanju naj bi bili udeleženci sposobni pridobljeno znanje uporabiti za učinkovitejše in boljše soočanje ter reševanje problemov (Halloran, 1994, str. 129).

Izobraževanje obsega vse dejavnosti, s katerimi se razvijajo sposobnosti, pridobivajo spretnosti in navade. Dviguje splošno razgledanost in kulturo človeka ter ga usmerja v celovit in skladen razvoj osebnosti. Razumeli naj bi ga kot spremembo v vedenju, vendar mnogo vodij in tistih, ki so odgovorni za izobraževanje zaposlenih, na to pozabi in izobraževanje enači zgolj z usposabljanjem za opravljanje nalog na določenem mestu. Preden posameznika pošljemo na izobraževanje, je treba proučiti njegove predhodne delovne in življenjske

izkušnje, znanje, ideje in potrebe. Med drugim bi morali upoštevati tudi osebne interese posameznika, ki ga želimo izobraziti, ker drugače zanemarjamo značilnosti posameznika in ne upoštevamo vloge, ki jo igra v podjetju. Ne smemo pozabiti, da se soočamo s človeškimi mislimi in čustvi, ki jim moramo posvetiti enako pozornost kot samim sposobnostim. Osredotočiti se moramo na dvojni namen izobraževanja: to sta razvoj zaposlenih in njihovo usposabljanje za delo.

2.1.1. Pojmi, povezani z izobraževanjem

V tem delu želim natančneje pojasniti in opredeliti ključne pojme, in sicer učenje, usposabljanje in izpopolnjevanje, ki so tesno povezani z izobraževanjem.

2.1.1.1. Učenje

Učenje opredelimo kot kompleksen pojav, ki je kljub obsežnemu preučevanju še vedno zelo neraziskan pojav. Strokovna literatura opredeljuje učenje različno, tako med drugim Jelenc (1996, str. 10) pravi, da je učenje »vsaka dejavnost, namerna in nenamerna ali naključna, s katero posameznik spreminja sebe. Pri tem vplivajo nanj kulturno okolje, dejavnosti, ki jih sprejema ali se jih udeležuje, ali pa je njegova načrtna dejavnost, da vire učenja in okolja tako ali drugače strukturira in jih prilagodi svojim potrebam«. Osnovni pomen učenja nam tako predstavlja pridobivanje znanja in spretnosti. Temeljni proces je razmišljanje, ki vključuje opazovanje dejstev in njihovo povezovanje. Pridobivanje spretnosti pa vključuje predvsem ponavljanje uporabe znanja, da tako postane delno avtomatično.

Za pridobivanje znanja z učenjem se uporablja tudi novejši način, ki ga imenujemo akcijsko učenje (Mencin Zorko, 2004, str. 64). Predstavlja skupinski proces, s katerim zbiramo ideje in sprejemamo odločitve pri zahtevnejših delovnih nalogah. Pri akcijskem učenju je v ospredju težava, ki jo je treba spoznati, razčleniti in poiskati ustrezno rešitev. Uporablja se za učinkovito ukrepanje v novih okoliščinah in situacijah, ko gre za sposobnost pridobitve novih pristopov, za doseganje kakovostnejših izboljšav vodstva in za uvajanje poslovnih sprememb z združevanjem znanj.

2.1.1.2. Vseživljenjsko učenje

Ideja vseživljenjskega učenja in izobraževanja ni nova, saj se je že pojavljala stoletja nazaj v razmišljanjih različnih mislecev. Vseživljenjsko učenje pomeni novo dimenzijo: ne več le za pridobivanje znanja, temveč za celostni razvoj posameznika. Znanje je pomembno ne le za doseganje ekonomskih in družbenorazvojnih ciljev, temveč tudi za uspešno delovanje na vseh področjih družbe in v zasebnem življenju. Pri takšnem načinu izobraževanja gre predvsem za poudarjanje vertikalne razsežnosti (life-long skozi vse življenje, v vseh obdobjih življenja), čedalje bolj pa se uveljavlja tudi v horizontalni smeri (life-wide vseobsegajočega, v vsej širini življenja). Za podjetja je pravilno razumevanje vseživljenjskega učenja in izobraževanja kritično, saj je ustvarjanje zelo kompetentnih posameznikov, sposobnih hitrega prilagajanja na

ozko specializiranem delovnem področju, kratkoročna rešitev (Jelenc Krašovec, 2004, str. 20).

2.1.1.3. Usposabljanje

Pojma izobraževanje in usposabljanje se med seboj zelo prepletata. Prevladuje pa stališče, da je usposabljanje ožji pojem, izobraževanje pa širši, nadrejen pojem. V širšem pomenu besede ima izobraževanje daljnosežen pomen. Zajema vse možne oblike izobraževanja, s katerimi se razvijajo sposobnosti in pridobivajo spretnosti in navade (Jelenc, 1991, str. 11).

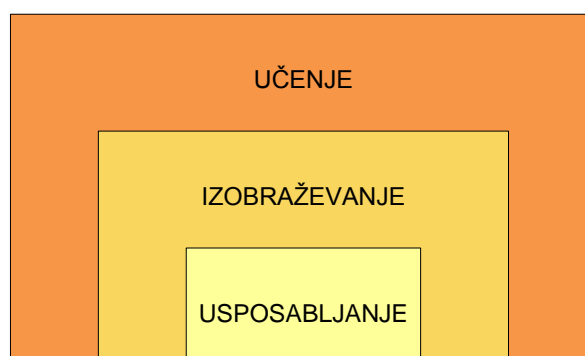
Usposabljanje je le ena izmed aktivnosti procesa razvijanja, ki vključuje vse izkušnje, ki stopnjujejo in gradijo značilnosti zaposlenih, kar za mnoga podjetja predstavlja nepogrešljivi del delovanja organizacije. Pri usposabljanju gre za to, da s posebnimi postopki poskušamo izboljšati človekove lastnosti, da bi dobro in boljše opravljal svoje delo. Načini, oblike usposabljanja ljudi za delo se dokaj razlikujejo in so odvisne predvsem od potreb, ki jih zahteva tehnologija, usmeritev vodstva organizacije, vrste dejavnosti itd. (Lipičnik, 1997, str. 106).

2.1.1.4. Izpopolnjevanje

Vsak zaposleni je usposobljen za opravljanje določenega dela v neki dejavnosti. Pri tem se vsakodnevno sooča z razvojem, inovacijami in spremembami, zato je prisiljen, da prvotno osvojeno znanje, spretnosti, navade in sposobnosti izpopolnjuje, dopolnjuje ali specializira. Pod pojmom izpopolnjevanje zato razumemo procese dopolnjevanja, sistematiziranja in spreminjanja že osvojenega znanja, spretnosti, navad in drugih sposobnosti. Tako posameznik osvežuje, pogloblja in nadgrajuje svoje znanje in tudi izobrazbo (Huzjan et al., 1985, str. 56).

Na Sliki 1 je prikazan odnos med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem. Gre za povezavo med pojmi, ki so povezani z izobraževanjem.

Slika 1: Odnos med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem



Vir: Možina, 2002, str. 18.

Izobraževanje in usposabljanje se med sabo zelo prepletata in povezujeta, medtem ko učenje predstavlja najširši pojem in vključuje tako usposabljanje kot izobraževanje.

2.2. Sodobni trendi izobraževanja zaposlenih

Na področju izobraževanja zaposlenih se organizacije danes vedno manj poslužujejo klasičnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja. Vedno večji je poudarek na sodobnih oblikah pridobivanja znanja, kot so e-izobraževanje, simulacijsko učenje, usposabljanje na delovnem mestu, rotacijsko izobraževanje, ekstremno usposabljanje, usposabljanje za samostojno učenje in vodenje samega sebe ter podobne oblike tako imenovanega novega izobraževanja zaposlenih. S sodobnim izobraževanjem zaposlenih zaznamujemo zlasti vseživljenjsko učenje, tiho znanje, pristope generalizacije v pridobivanju znanja in iskanju načinov trženja lastnih znanj in drugih kompetenc (Mihalič, 2006, str. 188).

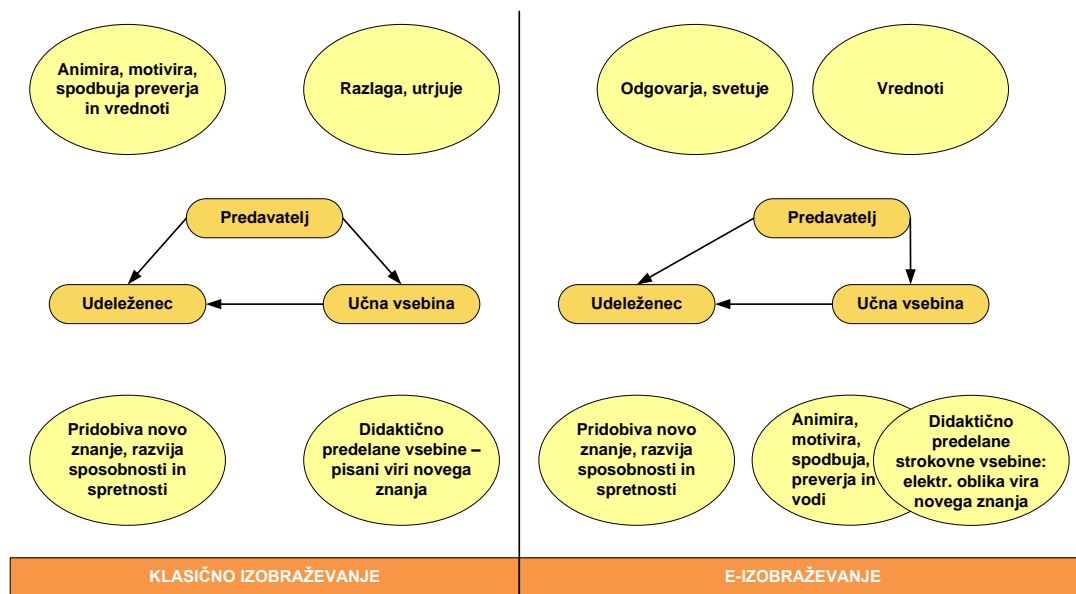
2.2.1. E-izobraževanje

Najnovejša definicija opredeljuje e-izobraževanje kot izboljšanje kvalitete učenja z omogočanjem dostopa do virov in storitev z uporabo novih multimedijskih tehnologij in interneta. Najpomembnejše pri e-izobraževanju so vsebine, ki morajo biti udeležencu oziroma uporabniku predstavljene tako, da jih bo osvojil, pa čeprav ne bo imel osebnega stika s predavateljem ali mentorjem. Veliko se je v zadnjih letih naredilo tudi na področju raziskovanja o e-izobraževanju. To naj bi bilo zelo primerna oblika izobraževanja za zaposlene, ki imajo družinske, delovne in druge obveznosti, saj jim omogoča prilagajanje časa in ritma izobraževanja njihovim individualnim željam in značilnostim. Zaradi hitrih sprememb in pomanjkanja časa pa k temu veliko pripomore raba interneta, ki se iz leta v leto povečuje, in ravno zato postaja e-izobraževanje vedno bolj uporabno pri poslovanju in izobraževanju zaposlenih kot tudi pri samostojnem izobraževanju, ki je čedalje pomembnejša oblika izobraževanja, saj lahko posameznik sam odloča, kako in kdaj se želi izobraževati (Baloh, 2007, str. 38).

Na str. 5 predstavlja Slika 2 primerjavo med klasičnim načinom izobraževanja, kot so konference, seminarji in predavanja, ter sodobnim e-izobraževanjem. Poudarjena je predvsem razlika v prikazu učne vsebine, ki se pri e-izobraževanju pojavlja v elektronski obliki in ne več v pisni obliki.

Glavna ugotovitev in hkrati največja razlika med klasičnim načinom izobraževanja in sodobnim e-izobraževanjem je torej, da se material in ostalo gradivo za izobraževanje pojavlja v elektronski obliki. Ostale prednosti in razlike pa so naštetje v nadaljevanju.

Slika 2: Didaktični trikotnik: vloge dejavnikov učnega procesa



Vir: Stanič, Macedoni, 2004, str. 31.

E-izobraževanje velja za učinkovit in ekonomičen način izobraževanja zaposlenih, zato se čedalje pogosteje uvaja v podjetjih kot dopolnitev tradicionalnega izobraževanja. Za razvoj e-izobraževanja predstavlja velik pomen tudi njegovo poznavanje in zavedanje njegovega pomena v prihodnosti, ki je odvisno od kulture organizacij in kulture učenja v organizaciji. Podjetja, ki uvajajo in vključujejo svoje zaposlene v programe e-izobraževanja, se še vedno premalo zavedajo, da je izobraževanje zaposlenih investicija za prihodnost organizacije, ne pa nujno zlo, ki ga organizacija mora deloma zadovoljiti (Baloh, 2007, str. 40).

Če si podjetja želijo pridobiti konkurenčno prednost, morajo biti sposobna upravljati, dajati in sprejemati znanje na učinkovit, hiter in poceni način, to pa e-izobraževanje vsekakor predstavlja in ponuja te možnosti. Podjetja se tako lažje prilagajajo spremembam in ustreznim izobraževalnim potrebam posameznikov. Odločitev za e-izobraževanje verjetno res ni tako zelo lahka, vendar pa je priporočljivo poizkusiti, saj lahko podjetju in zaposlenemu, ki se izobražuje, prinese določene prednosti in ugodnosti. Verjetno pa je odločitev odvisna od tega, s kakšno dejavnostjo se ukvarja podjetje, in pa tudi od finančnih sredstev. V primeru nezadovoljstva podjetja, glede na rezultate in učinke e-izobraževanja, se lahko takšen način izobraževanja prekine in se drži ustaljenega (Planinc, 2004, str. 66).

Podjetja pričnejo prve korake uvajanja e-izobraževanja za zaposlene predvsem zaradi manjših stroškov, ki pa predstavljajo le eno izmed prednosti, ki jih ta oblika izobraževanja nudi. Za podjetje je pomembna prednost manjša poraba časa, večja učinkovitost učenja in trajnost izobraževanja. Največja prednost, ki jo e-izobraževanje prinaša zaposlenim v podjetjih, je fleksibilnost časa in kraja izobraževanja ter prilagajanja izobraževanja željam in potrebam zaposlenim. V nadaljevanju bom naštel nekaj prednosti, ki lahko koristijo pri nadaljnjem

poslovanju podjetja in razvoju zaposlenih. Nekatere izmed njih so (Snell, Bohlander, 2007, str. 304; Prednosti e-izobraževanja za organizacijo, 2007):

- Prihranek finančnih sredstev, namenjenih učnim programom in izobraževanju zaposlenih. Stroški se lahko zmanjšajo za 30% do 70%.
- Usposabljanje s pomočjo e-izobraževanja ne zahteva stroškov vzpostavitve IT-strukture, strežnikov, nakupa spletnega učnega središča in njegovega vzdrževanja.
- Prihranek časa, namenjenega za pridobivanje novih spretnosti in veščin.
- Udeleženci se učijo takrat, ko jim to ustreza, in v situaciji, ki jim je najbolj pri srcu. Ne zapravljajo dragocenega časa za pot do učilnice oziroma predavalnice, zato je čas v celoti namenjen učenju in posledično se zato izboljša tudi učinkovitost učenja.
- Pri e-izobraževanju ni težav z rezervacijami prostorov po podjetju in z odsotnostjo zaposlenih z delovnega mesta. Vsak se uči v zase najbolj primernem času, to pomeni, da se ne učijo vsi hkrati, zato tudi ni izpada delovne sile v tem času.
- Zmanjšajo se stroški učnih materialov, poštnine in telefona v primerjavi s klasičnim načinom izobraževanja.
- E-tečajev se lahko udeleži praktično neomejeno število udeležencev hkrati, kar je še posebej pomembno v primerih velikih organizacij.
- Možnost stalne nadgradnje in posodabljanja e-učnih vsebin.
- Neomejen dostop do znanja.
- Izobraževanje prek interneta omogoča vsem zaposlenim, da so jim učne vsebine vedno na voljo – kjer koli in kadar koli.

2.2.2. Nove oblike izobraževanj in usposabljanj zaposlenih

V okviru trendov in novih načinov izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja lahko izpostavimo najsodobnejše oblike izobraževanj, kot so rotacijsko, ekstremno usposabljanje in simulacijsko izobraževanje:

- Rotacijsko usposabljanje temelji na sistematičnem rotiranju zaposlenih med posameznimi timi, delovnimi mesti ter načrtnem učenju različnih veščin in drugih kompetenc. Največkrat se ga uporablja pri razvoju bodočih vodilnih in vodstvenih zaposlenih, saj potrebujejo široka znanja iz vseh področij poslovanja. Izjemno dobro se izkaže pri razporejanju pravih sodelavcev na najustreznejša delovna mesta, saj se lahko ugotovi, da posamezni zaposleni dosega bistveno boljše rezultate in uspešnost na drugem delovnem mestu (Carrell et al., 1995, str. 411).
- Simulacijsko izobraževanje temelji na pridobivanju znanj na osnovi simuliranja različnih realnih situacij pri opravljanju del in nalog. Najpogosteje se uporablja za trening zaposlenih v primerih odzivanja na spremembe, reagiranja in pravilnega ukrepanja v kriznih situacijah, optimalnega odločanja ipd. (Mihalič, 2006, str. 191).
- Ekstremno usposabljanje je še vedno bolj navzoče pri tujih organizacijah, možno pa ga je zaslediti tudi že pri nas. Zanj je značilno, da se izvaja v naravi in pod ekstremnimi pogoji, v katerih se zaposleni učijo timskega dela, načrtovanja, organiziranja, vodenja in vedenja v težkih trenutkih (Mihalič, 2006, str. 191).

Za razvoj sodobnih trendov izobraževanja in usposabljanj v podjetjih je značilno tudi, da je to postalo bolj načrtno, sistematično ter bolj praktično in ciljno usmerjeno. V okviru izobraževanja se pridobivanje znanj čedalje bolj uporablja v povezavi s sistemi nadgrajevanja in sistemiziranja znanj. Vedno večjo vlogo pridobivajo managerji znanja, izobraževalci, trenerji, coachi, interni izvajalci izobraževanja in mentorji. V okviru sodobnih trendov na področju izobraževanja lahko omenim tudi rast samoizobraževanja in samorazvoja, saj se mora vsak posameznik zavedati in skrbeti za svojo konkurenčnost z razvojem znanj, sposobnosti in drugih kompetenc.

2.2.3. Izobraževalni management

Izobraževalni management izvaja funkcije načrtovanja, pridobivanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja procesov izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja. Naloge sodobnega izobraževalnega managementa povezujemo s permanentnim učenjem, vključno z uvajanjem načel vseživljenjskega učenja, vzpostavljanjem učečih se organizacij in ne nazadnje vplivom na razvoj učeče se družbe. Končni produkt procesov izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja je znanje, ki pa spada kot predmet v obravnavo področja managementa znanja. Izobraževalni management ima najpomembnejšo vlogo v procesu učenja, torej do faze generiranja znanja. Takoj ko v procesu nastane znanje, je to že področje managementa znanja. Ključne naloge sodobnega izobraževalnega managementa v organizaciji so predvsem naslednje (Mihalič, 2006, str. 117):

- upoštevanje potreb organizacije kot potreb zaposlenih,
- intenzivna uporaba benchmarkinga,
- sistematično spodbujanje stalnega izobraževanja,
- usposabljanje za samostojno učenje,
- izpostavljanje interdisciplinarnosti znanj,
- obvladovanje sprememb in hitro prilagajanje le tem,
- obnavljanje in nadgrajevanje pridobljenega znanja,
- merjenje učinkov izobraževanja na dodano vrednost,
- razvoj sistemov izobraževanja in usposabljanja za prihodnost.

Glede na zgoraj naštetih ključne naloge izobraževalnega managementa lahko rečem, da je cilj izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja predvsem povečanje izobraženosti, izpopolnjenosti in usposobljenosti zaposlenih za delo, ki ga opravljajo, ter, vzročno-posledično seveda, povečanje njihove učinkovitosti, inovativnosti, produktivnosti in uspešnosti pri delu.

Poleg že vseh naštetih pozitivnih vplivov pa lahko izpostavimo še zadovoljstvo zaposlenih, njihovo pripadnost organizaciji, osebni karierni razvoj, uveljavljanje organizacije kot celote, in kar je ne nazadnje najpomembnejše, da gre pri tem za vpliv na človeški kapital organizacije. Politika izobraževalnega managementa organizacij znanja je vezana predvsem

na apliciranje timskih pristopov k izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju z razvijanjem pogojev za doseganje sinergije, višje stopnje kompetentnosti, vzpostavitev tekmovalne klime, ki bo vzpodbujala učenje in implementacijo sodobnih metod in tehnik izobraževanja, motiviranja zaposlenih za izobraževanje kot tudi nagrajevanje učenja in druge sodobne pristope (Mihalič, 2006, str. 117).

2.2.4. Koncept bench-learninga

Bench-learning (Mihalič, 2006, str. 192) postaja vse popularnejša oblika učenja in pridobivanja najbolj ustreznih znanj za opravljanje vsakodnevnih del in nalog zaposlenih v organizacijah. Predstavlja eno izmed novih sfer učenja med organizacijami, ki poteka med dvema ali več organizacijami iste ali podobne panoge. Osnovni koncept bench-learninga je sistematično pridobivanje, razvoj in izmenjava znanj, izkušenj ter drugih kompetenc zaposlenih iz različnih podjetij. Temelji na timskem oziroma skupinskem izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju ter izvajanju skupnih raziskav, razvoja in inoviranja. Presega klasične oblike izobraževanja in medsebojnega sodelovanja, saj je načrtno prilagojen značilnostim posamezne panoge kot vključenim podjetjem. Namen takega izobraževanja je v pridobitvi novih znanj, ki jih zaposleni vzporedno takoj lahko aplicirajo v lastnem podjetju kot v procesih, ki potekajo združeno s sodelujočim podjetjem. Proces učenja je tako učinkovitejši in hitrejši, rezultati učenja pa so vidni v praksi in tako je novo znanje lahko uporabno v vnaprej določenem procesu. Bistvena razlika v primerjavi s klasičnimi oblikami izobraževanja je, da se rezultati uspešnosti poslovanja podjetja ne skrivajo pred konkurenco, temveč se dosegajo v tesni povezanosti in medsebojni kooperaciji s konkurenco. Velika prednost pri uporabi bench-learninga pa je tudi ta, da se bistveno zmanjšajo stroški izobraževanja.

3. ZNAČILNOSTI IZOBRAŽEVANJA V PODJETJIH

»Delo zaposlenih je pomembno, a ne more biti dobro opravljeno, če podjetje ne posveča dovolj pozornosti izobraževanju in usposabljanju zaposlenih. Pri tem pa odločilno vlogo sprejemajo tudi vodje in managerji, ki odločajo o izobraževanju in prihodnosti razvoja svojih zaposlenih kot tudi podjetja. Ravno oni so tisti, ki morajo zagotavljati, da zaposleni v podjetju razpolagajo s potrebnimi spretnostmi za opravljanje sedanjih in prihodnjih opravil. Možnost izobraževanja in razvoja zaposlenih predstavlja način kreativnega iskanja novih trgov, ugodne organizacijske klime, zvestobe ter zaupanja zaposlenih, zagotavljanja konkurenčne prednosti in boljših rezultatov podjetja. Temu z drugo besedo lahko rečemo investicija, ki se na dolgi rok povrne in pomeni dodano vrednost za podjetje« (Bratton, Gold, 2003, str. 317-356).

3.1. Vloga in pomen usposabljanja zaposlenih v podjetjih

»Usposabljanje se ponavadi navezuje na strokovno izobraževanje in skupaj z njim vodi k celotni poklicni usmerjenosti. Težišče usposabljanja je na pridobivanju praktičnega znanja,

spretnosti in navad, potrebnih za določeno delo ter na razvijanju ustreznih sposobnosti« (Lipičnik, 1998, str. 52).

Podjetja morajo imeti primerno usposobljene in izobražene zaposlene, ki bodo znali cilje podjetja izpolniti in s svojim delom prispevati k uspešnejšemu poslovanju. Ker predstavlja usposabljanje zaposlenih pomembno področje razvoja, tehničnih spretnosti in znanj zaposlenih, lahko rečem, da je temeljni cilj usposabljanja zaposlenih dodajanje vrednosti k uresničevanju ciljev podjetja. Pri usposabljanju gre za to, da skušamo s posebnimi postopki izboljšati človekove lastnosti, da bi lahko opravljal ali da bi bolje opravljal svoje delo na točno določenem delovnem mestu.

Dejavnost usposabljanja je povezana z nizom prednosti za organizacijo. Učinki dobro organizirane dejavnosti usposabljanja pa so lahko naslednji (Treven, 1998, str. 208-209):

- zmanjšanje stroškov učenja,
- izboljšanje dela posameznikov, timov in celotnega podjetja z vidika kakovosti, učinkovitosti, zadovoljstva zaposlenih in produktivnosti,
- izboljšanje operativne fleksibilnosti na podlagi povečanja različnih sposobnosti zaposlenih,
- pridobivanje visoko usposobljenih posameznikov na podlagi njihove pripravljenosti za učenje in razvoj lastnih prednosti,
- razvoj ustrezne kulture in klime v organizaciji,
- pridobivanje zaupanja zaposlenih v smoter in cilje organizacije,
- pomoč pri upravljanju sprememb na podlagi oskrbovanja zaposlenih z znanjem in sposobnostmi, ki so potrebne za prilagoditev organizacije novim razmeram.

3.1.1. Vrste usposabljanj v podjetjih

V podjetju ponavadi ločimo nekaj vrst usposabljanja (Jereb, 1980, str. 37): začetno usposabljanje, adaptacijsko usposabljanje in dopolnilno usposabljanje.

Začetno usposabljanje pomeni predvsem usposabljanje delavcev za opravljanje enostavnih ali manj zahtevnih opravil. Pri tem gre za usposabljanje bodisi delavcev novincev za njihov prvi poklic ali za usposabljanje delavcev za nova dela in opravila na drugem strokovnem področju. Z usposabljanjem za delo pridobivajo novo zaposleni delavci določena posebna strokovna znanja, spretnosti in navade, ki jih potrebujejo, da uspešno opravijo delovne naloge. Lahko pa začetno usposabljanje delavcev razumemo kot usposabljanje že zaposlenih delavcev za neke nove delovne naloge, opravila ali prekvalifikacije (Jereb, 1980, str. 37).

Adaptacijsko usposabljanje poteka kot vmesna stopnja med izobraževanjem in delom na samem začetku zaposlitve. Med najbolj pogoste oblike adaptacijskega usposabljanja v delovnih organizacijah spadata pripravništvo in stažiranje. Značilnost te oblike usposabljanja je, da se delavec prilagaja konkretnim delovnim razmeram in zahtevam v samem delovnem procesu glede na prej pridobljeno strokovno izobrazbo. Prisotnost mentorja je priporočljiva,

da zaposlenega vodi in usmerja. Posebna oblika usposabljanja je specializacija, ki pomeni predvsem nadgrajevanje ali poglobljanje strokovnega znanja in strokovne usposobljenosti delavcev za specifično, navadno zelo ozko področje dela. Delitev dela pa je vzrok, da v podjetjih prihaja do specializacije, saj si na tak način tudi lahko pridobijo konkurenčno prednost pred drugimi podjetji (Jereb, 1980, str. 39).

Dopolnilno usposabljanje pa pripomore, ko prihaja pri delavcih do manjšega primanjkljaja v znanju, spretnosti in navadah. Ponavadi je takšno usposabljanje organizirano za delavce, ki opravljajo določeno delo, pri katerem se je način dela bistveno ali delno spremenil. Poseben primer tovrstnega usposabljanja so delavci, pri katerih smo ugotovili neustrezno storilnost ali slabo kvaliteto dela. Kot eno od oblik dopolnilnega usposabljanja ne smemo pozabiti dokvalifikacije. Predstavlja bistveno dopolnitev posameznih izsekov poklicne izobrazbe, zlasti v skladu s povečano zahtevnostjo dela glede na tehnološki razvoj in razvoj stroke (Jereb, 1980, str. 39).

3.1.2. Tehnike usposabljanja v podjetjih

Obstaja veliko število tehnik usposabljanja. Nekatere starejše oblike so se združile ali preoblikovale v novejše tehnike, ki so bolj prilagojene posamezniku, njegovemu načinu razmišljanja, motivaciji in delu, ki ga opravljajo. V splošnem so metode usposabljanja razdeljene na dve kategoriji, in sicer na metode usposabljanja na delovnem mestu in metode usposabljanja izven delovnega mesta. Nekateri avtorji delijo metode usposabljanja tudi na metode usposabljanja za vodilne managerje ter metode usposabljanja za srednji in nižji management ter ostalih kot npr. proizvodnih delavcev, tehnikov ipd.

Poznamo več tehnik usposabljanj in izobraževanja v podjetjih. Harris in DeSimone (1994, str. 133) sta opisala več različnih in najbolj pogostih tehnik, ki jih navajam v nadaljevanju.

Najosnovnejše je začetno uvajanje za določeno delo, kjer se zaposlenega pripravi, se mu prikaže, razloži in posreduje vse potrebne informacije za opravljanje delovnih nalog določenega delovnega mesta. Preverja se tudi učinek in korake pravilno opravljene delovne naloge, zaposlenega vzpodbujamo, ga pohvalimo ipd.

Poznamo coaching, ki je kreativen proces, usmerjen k doseganju boljših rezultatov in večje učinkovitosti posameznika, identifikaciji in spodbujanju potencialov, spreminjanju prepričanj in vedenjskih vzorcev. Pomemben del coachinga je vodenje treniranja k jasni opredelitvi ciljev, ki zadostujejo merilom, da so specifični, merljivi, sprejemljivi in imajo določen rok. Pri tem pa je treba jasno definirati razmere, kontekst, zaželene razmere, vodenje kreativnega procesa generiranja idej za reševanje ovir, vodenje prepoznavanja dobrih odločitev.

Podjetjem je zelo poznano tudi mentorstvo, ki pomeni odnos med pripravnikom in mentorjem, ki ga bo naučil oziroma usposobil za pomoč in podporo drugim zaposlenim.

Klasično izobraževanje in usposabljanje v predavalnici se v 90% še vedno uporablja v večini podjetij in ima vrsto prednosti kot tudi nekaj slabosti. Omogoča uporabo različnih pripomočkov, kot so avdio in video naprave, uporaba računalnikov in simulacijskih naprav. Okolje oziroma prostor, kjer se izvaja izobraževanje, je prilagodljivo in ne moti nikogar pri izvajanju drugih nalog. Omogoča večje število udeležencev pri izobraževanju. Slabost je v tem, da so stroški takšnega usposabljanja in izobraževanja deloma visoki (potni stroški, če podjetje nima svojih prostorov za izobraževanje, in pa vzdrževanje opreme).

Razgovori, seminarji, konference, diskusije se uporabljajo predvsem za reševanje najrazličnejših problemov in iskanje inovativnih idej. Tvori se dialog med trenerjem in udeleženci kot med udeleženci samimi. Komunikacija ustvarja vprašanja, ideje in motivacijo vsem vpletenim.

V današnjem poslovnem svetu se čedalje bolj uporablja usposabljanje s pomočjo računalniških programov in druge informacijske tehnologije, kot so računalniški programi, programi izobraževanj na CD-jih, videokonference in e-tečaji.

Usposabljanje na primeru proučevanja dogodka je tehnika, kjer udeleženci na opisanem primeru podjetja ugotavljajo in analizirajo določen problem v podjetju, podajo možne rešitve in priporočila. Takšen način usposabljanja se lahko izvaja individualno ali v skupinah.

Udeleženci tehnike igranja vlog se postavijo v situacijo tistih, ki so odgovorni za nastali problem v podjetju. Odigrati in reagirati morajo tako, da poskušajo nastali problem odpraviti. Tako se učijo spoznavati sami sebe, kako odreagirati v dani situaciji, graditi odnos med vpletenimi v problem in razviti sposobnosti pogajanja, svetovanja, nastopanja, discipline.

Usposabljanje z modelom vedenja se uporablja večinoma za usposabljanje in izobraževanje nižjega in srednjega managementa. Udeleženci z gledanjem in opazovanjem določenih vedenjskih situacij in oblik na video posnetkih in filmih pridobijo in se naučijo medosebnega dialoga, načina komuniciranja, vedenjskih vzorcev.

Simulacijske metode so tehnike, ki predstavljajo usposabljanje za npr. zahtevnejše in težje naloge, kot sta letalski pilot, astronaut. Nespametno je usposabljanje zaposlenih na pravih napravah, ki so tehnično zelo dovršene, zahtevajo visoko varnost in minimalne stroške.

3.1.3. Izobraževalna dejavnost v podjetjih

Dolžnost vsakega podjetja (Huč, Jereb, 2001, str. 6) naj bi bila, da želi uspešno poslovati in da so zaposleni pripravljani s svojim znanjem in sposobnostmi v čim večji meri prispevati k uspešnosti poslovanja podjetja. Zato mora vsaka organizacija z ustrezno kadrovsko-izobraževalno politiko aktivno delovati pri razvoju in izobraževanju svojih kadrov. To je

zagotovljeno z ustrezno organiziranostjo izobraževalne dejavnosti. Izobraževanje zaposlenih tako omogoča in prispeva k zahtevam pri uspešnem poslovanju podjetja, kot so večja produktivnost, boljša kakovost dela, večja izraba gospodarnosti virov in organizacije dela. Na podlagi teh zahtev lahko definiramo cilje izobraževalne dejavnosti. Cilji so naslednji (Huč, Jereb, 2001, str. 6):

- stalno usposabljanje in izpopolnjevanje delavcev, skladno s spremembami in razvojem tehnologije,
- načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje kadrov ter usmerjanje kadrov v nadaljnje izobraževanje,
- kontinuirano preučevanje in zadovoljevanje potreb podjetja po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju kadrov,
- pravočasno izpopolnjevanje načrtovanih potreb po kadrih ustreznega profila,
- dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo in učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih oblik in metod izobraževanja,
- vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi in uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti v podjetju.

Temeljne naloge izobraževalne dejavnosti morajo delovati v skladu z vizijo podjetja in se prilagajati spremembam tako znotraj kot zunaj podjetja. Te naloge so (Huč, Jereb, 2001, str. 6; Pilbeam, Corbridge, 2002, str. 285):

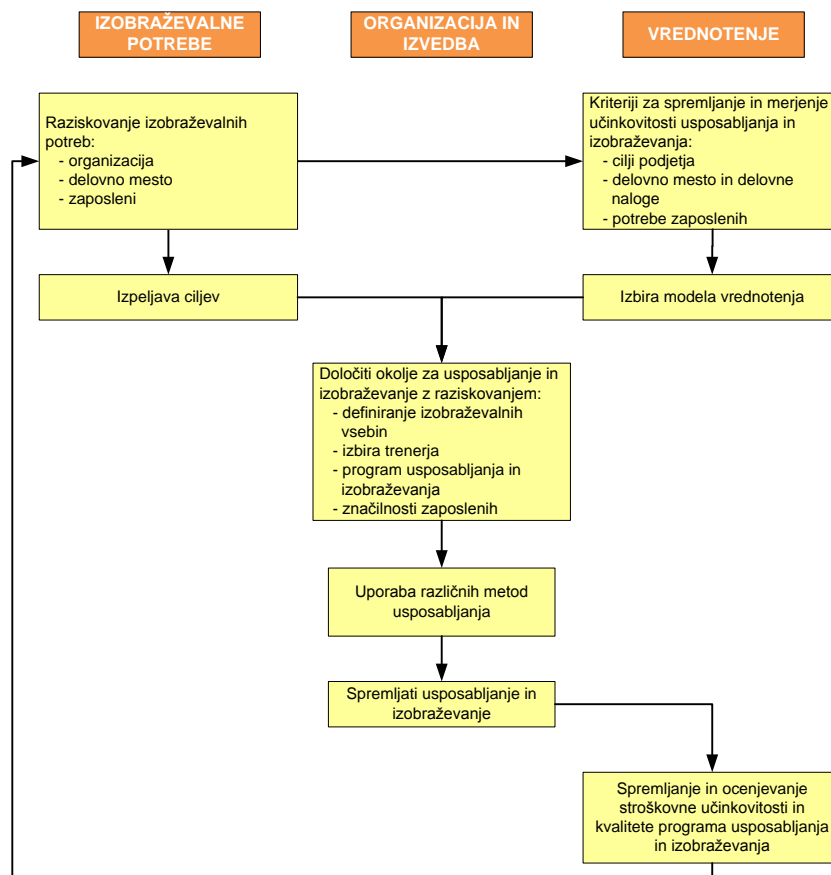
- analizirati in ugotoviti potrebe po izobraževanju glede na zahtevnost in vrsto dela ter problematiko organizacije dela,
- ustrezno načrtovati zadovoljevanje izobraževalnih potreb in usmerjati zaposlene v izobraževanje glede na zahteve in možnosti organizacije (finančne, materialne, kadrovske itd.),
- izdelava programov in izobraževalnih načrtov ter drugih sestavin programov za razne oblike internega usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih,
- organizacija in realizacija potreb po izobraževanju z izborom ustreznih oblik, metod in tehnik izobraževanja,
- kontrolirati, spremljati in vrednotiti rezultate izobraževanja,
- razvoj zaposlenih in njihove samozavesti, sposobnosti ter zmožnosti,
- odpravljanje rutinskih nalog in opravil.

Vsako dovolj veliko in razvijajoče se podjetje mora imeti organiziran svoj izobraževalni sistem. Izobraževalna dejavnost mora imeti podporo najvišjega vodstva, ki deluje v skladu z načeli in usmeritvami podjetja (vizija, poslanstvo) in definira kratkoročne in dolgoročne cilje podjetja. Ostali koraki oziroma proces izobraževalne dejavnosti se izvedejo v organizacijski enoti, ki je odgovorna za izobraževanje (npr. kadrovska služba, sektor za organizacijo in razvoj kadrov, izobraževalni center). Po izvedbi izobraževanja odgovorna organizacijska enota ovrednoti dosežene učinke in jih primerja s postavljenimi cilji. Na podlagi rezultatov se nato izvedejo potrebne korekcije.

3.1.4. Stopnje izobraževalne dejavnosti v podjetju

Zaposleni, ki se dodatno izobražujejo in usposablajo za delo, se morajo zavedati, da izobraževalni proces poteka stopenjsko, v tako imenovanem izobraževalnem ciklusu (Foot, Hook, 1996, str. 176). Tuji avtorji izobraževalni ciklus ali stopnje izobraževalne dejavnosti razdelijo v tri sklope, in sicer ugotavljanje izobraževalnih potreb, načrtovanje in izvedbo izobraževanja ter evalvacijo izobraževanja. Za lažjo predstavo sem opisala stopnje izobraževalne dejavnosti, kot jih opisujeta Jereb in Vukasovič - Žontar. Na Sliki 3 tako prikazujem celoten potek procesa izobraževalne dejavnosti, ki poteka v podjetjih.

Slika 3: Izobraževalni proces



Vir: Bernardin, 2003, str. 166; (lasten prevod).

Razdeljen je v grobem na tri faze, in sicer na ugotavljanje izobraževalnih potreb v skladu s cilji podjetja, planiranje in izdelavo programov izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja - znotraj te faze se določi organizacijo in izvedbo izobraževanja, proces pa se zaključi z vrednotenjem učinkov in uspešnosti izobraževanja. Faze predstavljajo glavne korake, ki podjetju pripomorejo, da učinkovito izpolnjuje cilje na področju izobraževalne dejavnosti.

V nadaljevanju bom opisala program izobraževanja (Jereb, 1998, str. 103-139; Vukasović - Žontar, 2004, str. 1-19), ki je sestavljen iz petih faz izobraževalne dejavnosti v podjetju:

a) Raziskovanje izobraževalnih potreb

Raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb moramo realizirati celovito in sistematično. Proces ugotavljanja izobraževalnih potreb traja toliko časa, dokler se ne zbere vseh potrebnih podatkov za pripravo letnega plana izobraževanja v podjetju. Delimo jih na dve skupini, in sicer na globalne in diferencialne izobraževalne potrebe. Globalne potrebe po izobraževanju so opredeljene s planom potreb in planom pridobivanja zaposlenih, ki se usklajuje s planom razvoja zaposlenih. Da lahko ugotovljamo globalne izobraževalne potrebe, morajo v podjetju poznati osnovne kazalce, kot so: potrebno število zaposlenih za načrtovano obdobje, strukturo delavcev po poklicih in stopnjah zahtevane izobrazbe in čas pridobivanja vrst kadrov. Plan potreb po zaposlenih se realizira tako, da ugotovimo in opredelimo kadrovske vire ter načrtujemo in izvajamo ustrezne kadrovske ukrepe. Z analizo ustreznih podatkov najprej ugotovimo potrebno število in poklicno ter izobrazbeno strukturo zaposlenih, ki jih bo treba izobraziti ali usposobiti. Temu sledi tudi obsežnost potrebnih korekcij v obstoječi kadrovski strukturi. Diferencialne izobraževalne potrebe so tiste, ki jih zadovoljujemo z usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih. Opredeljene so predvsem v planu razvoja zaposlenih, deloma pa tudi v planu sprejemanja in razporejanja zaposlenih. Pri ugotavljanju potreb po nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju zaposlenih je zelo koristno in dobrodošlo, če podjetje naredi določene primerjave in analize z metodami, npr. primerjalna analiza vsebine programov z zahtevami delovnega mesta, spremljanje razvojnih zahtev, analiza problemov pri delu, odkrivanje interesov zaposlenih prek letnih razgovorov, interni sestanki med vodjami in zaposlenimi, pregled realizacije preteklih izobraževalnih planov in analiza organizacijskih, pravnih, kadrovskih in drugih predpisov.

b) Celovito načrtovanje izobraževanja

Na podlagi realiziranih potreb po znanju, spretnostih in izkušnjah izdelava kadrovska služba letni plan izobraževanja, ki je vsebinsko in finančno sestavni del letnega poslovnega načrta. Vsak plan izobraževanj naj bi vseboval:

- poznane poslovne cilje podjetja, ki so v skladu z njegovo strategijo in predstavljajo določena znanja in spretnosti, ki pomenijo uspešno doseganje ciljev in konkurenčne prednosti pred drugimi podjetji,
- primerjavo obstoječih znanj in veščin s potrebnimi za doseganje ciljev v prihodnje ter določitev znanj, ki so posebej pomembna in jih sedaj primanjkuje,
- zastavljanje ciljev glede na sredstva, namenjena za izobraževanje, število zaposlenih, vključenih v izobraževanje, povprečno število ur izobraževanja, vrsto izobraževanja, glede na to, kdaj se pridobljena znanja začnejo uporabljati pri vsakodnevem delu in v kolikšnem obsegu (učinkovitost izobraževanja), ter glede na kvaliteto programov in

izvedbo (višja stopnja zadovoljstva udeležencev s kvaliteto in načinom podajanja snovi),

- opredelitev nosilcev in izvajalcev izobraževalnih programov, kraja izobraževanja, trajanja izobraževanja, roka in obsega izvedbe.

c) Določanje vsebine izobraževanja

Z določanjem vsebine izobraževanja podjetje podrobno in po didaktičnih načelih oblikuje vsebino in okvir določenih izobraževalnih programov, ki so načrtovani. Tehnike določanja vsebine so posebne za področja in oblike izobraževanja, vendar bolj ali manj vključujejo enake stopnje. Najprej je treba izdelati načrt programa, v katerem se opredelijo osnovna področja izobraževanja ter klasificirane spretnosti in znanja na podlagi že preučevanih potreb po izobraževanju. Sledi podrobno razčlenjevanje posameznih področij na tematske celote, ki jih logično povežemo. Na tretji stopnji se ugotavlja in razporeja vsebine v okviru določene teme ali vaje, ki je del programa.

d) Organizacija in izvedba izobraževanja

Stopnja organizacije in izvedbe izobraževanja sestoji iz priprave in usklajevanja vseh dejavnikov in ukrepov, potrebnih za učinkovito izvajanje izobraževalnih procesov. Vključujeta aktivnosti priprave izobraževalnega procesa, upravljanje in izvajanje izobraževalnega procesa. Temeljna naloga izvedbe izobraževanja je, da s pomočjo uporabe ustreznih učnih oblik, metod in sredstev ali pripomočkov čim bolj učinkovito doseže cilje programa izobraževanja. Skozi razvoj in potrebe po izobraževanju so se v podjetjih oblikovale različne oblike izobraževalnih dejavnosti, ki so sledeče:

- Izobraževalna dejavnost kot naloga kadrovika, ki odloča predvsem o organizaciji in realizaciji izobraževanja, neposredno ali posredno pa se povezuje z zunanjimi izobraževalnimi institucijami.
- Organizator izobraževanja v okviru oddelka za ravnanje z ljudmi, katerega naloga je, da se ukvarja predvsem s politiko in financiranjem izobraževanj, s štipendiranjem in izobraževalnimi akcijami.
- Oddelek za izobraževanje, ki predstavlja del kadrovskega oddelka ali pa deluje relativno samostojno. Sestavlja ga razvojna skupina, skupina za organizacijo in koordinacijo ter skupina za vodenje izobraževanja ter usposabljanja.
- Izobraževalni center deluje lahko v obliki samostojne organizacijske enote, kadrovskoizobraževalne službe ali pa v obliki samostojne delovne enote. Zagotavlja kakovostno ugotavljanje in opredeljevanje izobraževalnih potreb, zato ga sestavljajo oddelek za razvojne naloge, operativna skupina za organizacijo in koordinacijo izobraževanj, skupina za projektiranje in pripravo spremljanja ter vrednotenja izobraževanj, skupina za realizacijo strokovnega izpopolnjevanja in usposabljanja ter administrativno-tehnična služba.

e) Vrednotenje izobraževanja

Vrednotenje vključuje spremljanje in ocenjevanje učinkovitosti in kvalitete programov, ugotavljanje uspešnosti izobraževanja ter primerjavo zastavljenih in doseženih ciljev. Poleg vrednotenja pa spremljamo tudi izvedbo izobraževanja, kar vključuje spremljanje udeležbe (ali se vsi prijavljeni udeležijo programa), spremljanje poteka izobraževanja ter pravočasno obveščanje zaposlenih o obveznostih pred udeležbo (predznanje in predpriprave) in po udeležbi (izpolnjevanje anket o učinkovitosti in kvaliteti vsebine in načina podajanja snovi, predložitve pridobljenega potrdila o opravljenem šolanju). S spremljanjem in vrednotenjem izobraževanja ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja ter stopnjo, do katere smo uresničili zastavljene cilje in pokrili ugotovljene izobraževalne potrebe. Poteka na več ravneh, in sicer če izobraževalno dejavnost spremljamo in vrednotimo predvsem na podlagi učinkov, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev med in po končanem izobraževalnem procesu, govorimo o notranjem vrednotenju izobraževanja. Poznamo pa tudi zunanje vrednotenje izobraževanja; to spremlja in vrednoti izobraževanje na podlagi učinkov in posledic, ki se kažejo v rezultatih izobražencev kasneje, v delovnem procesu kot npr. večja storilnost, boljša kakovost dela, povečana prilagodljivost in mobilnost kadrov. Uspešnost izobraževanja in s tem učinkovitost vrednotenja tega bo izražena v obliki pravočasne pridobitve novega znanja, z optimalnim načinom podajanja vsebine programa, z izvedbo programa v dogovorjenem času in s stroški, z dvigom uspešnosti zaposlenega in prevzemanjem težjih in odgovornejših nalog, z izpolnjenim planom osebnega razvoja zaposlenega ter zahtevami delovnega mesta.

3.1.5. Pravna ureditev izobraževanja

Pri nas sta temeljna zakona, ki urejata izobraževanje delavcev v zvezi z zaposlovanjem v zasebnem sektorju, Zakon o delovnih razmerjih (ZDR) in Zakon o javnih uslužbencih (ZJU). Poleg navedenih zakonov je treba upoštevati tudi Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (ZZZPB), po katerem se lahko brezposelna oseba zaradi večje možnosti ponovne vključitve v zaposlitev pod določenimi pogoji vključi v izobraževanje in usposabljanje. Poleg navedenih pravnih podlag za izobraževanje je treba ustrezno upoštevati tudi avtonomne norme, kolektivne pogodbe in pogodbe o zaposlitvi (Korpič - Horvat, 2006, str. 22).

Področje izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja zaposlenih ureja Zakon o delovnih razmerjih (ZDR), in sicer v okviru 172. in 173. člena (Mihalič, 2006, str. 196):

Določbe 172. člena Zakona o delovnih razmerjih, s katerimi je urejeno izobraževanje delavcev, so naslednje (Zakon o delovnih razmerjih - ZDR, 172. člen; Mihalič, 2006, str. 196):

Delavec ima pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa, z namenom ohranitve oziroma širitve sposobnosti za delo na delovnem mestu ter ohranitve zaposlitve.

- Delodajalec je dolžan zagotoviti izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje delavcev, če tako zahtevajo potrebe delovnega procesa ali če se je z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem možno izogniti odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz razloga nesposobnosti ali poslovnega razloga. V skladu s potrebami izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja delavcev ima delodajalec pravico delavca napotiti na izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, delavec pa ima pravico, da sam kandidira. Pri tem pa se pojavlja vprašanje, kako daleč seže delodajalčeva dolžnost, da delavcu zagotovi izobraževanje oziroma da ga napoti na izobraževanje, ter kako daleč seže dolžnost delavca, da se izobražuje, oziroma kdaj gre za delavčevo pravico do izobraževanja.
- Trajanje in potek izobraževanja ter pravice pogodbenih strank med izobraževanjem in po njem se določijo s pogodbo o izobraževanju oziroma kolektivno pogodbo.

ZDR določa, da se s pogodbo o izobraževanju ali kolektivno pogodbo določijo (Korpič - Hrovat, 2007, str. 44) trajanje izobraževanja, potek izobraževanja in pravice pogodbenih strank med izobraževanjem in po njem. Gre za obojestransko pogodbo med delavcem in delodajalcem, pri čemer sta pogodbeni stranki dolžni upoštevati minimalne standarde, določene v zakonu in kolektivnih pogodbah, ki se nanašajo na izobraževanje. Poleg omenjenih sestavin je smiselno v pogodbi o izobraževanju določiti še:

- vrsto in kraj izobraževanja,
- ali je izobraževanje v interesu delodajalca ali delavca ali obeh strank in konkretizirati predvsem pravice glede:
- odsotnosti zaradi študija,
- obveznosti delavca in delodajalca v zvezi z izobraževanjem,
- vštevanja izobraževanja v delovni čas,
- plačila stroškov (prevoz, kotizacija, šolnina, stroški prehrane in bivanja, strokovne literature),
- ponudbe ustreznega dela ob koncu izobraževanja,
- časa, ko mora delavec ostati v delovnem razmerju po končanem izobraževanju,
- spremenjenih okoliščin, ki vplivajo na potek in dokončanje izobraževanja,
- povračila stroškov izobraževanja v primeru prenehanja pogodbe o zaposlitvi,
- spremembe pogodbe in način reševanja sporov.

Glede na omenjene pravice delavca do izobraževanja mora kljub temu obstajati neka razumna delodajalčeva dolžnost napotitve delavca na izobraževanje. Razlikuje pa se od primera do primera. Odvisna je predvsem od vrste in trajanja izobraževanja ter stroškov, povezanih z izobraževanjem in hkrati zmožnostjo, da delodajalec krije stroške izpopolnjevanja in usposabljanja ter nadomeščanja odsotnosti delavca z dela. V okviru normativne ureditve

izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja se na nivoju organizacije to področje ureja z internim pravilnikom.

Vsak pravilnik o izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju mora celovito urejati izobraževalni management in management znanja, in sicer definirati koncept politike izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja ter koncept politike upravljanja z znanjem. Opredeljevati mora načrtovanje, organiziranje, vodenje in tudi nadzorovanje izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja ter gospodarjenja z znanjem, določati pristojnosti in odgovornosti na teh področjih, definirati oblike, vrste in pogoje izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja ter opredeljevati procese v okviru izobraževanja in upravljanja znanja vseh zaposlenih v organizaciji (Mihalič, 2006, str. 196).

3.2. Merjenje učinkovitosti izobraževanja zaposlenih

Proces merjenja učinkovitosti izobraževanja ni enostaven, saj je izobraževanje ena izmed tistih dejavnosti, katere vplive je težko ločiti od vplivov drugih dejavnikov. Pomanjkljivost podjetij pri merjenju uspešnosti in učinkovitosti izobraževanja je ta, da spremljajo zgolj stroške izobraževanja in nekatere kazalnike o procesih izobraževanja. Pri tem pa pogosto pozabijo, da sta pomembna dejavnika pri ugotavljanju učinkovitosti izobraževanja tudi merjenje njegovega vpliva na vedenje zaposlenih in finančni izid, ki je podlaga za sistematično spremljanje vlaganj v izobraževanje. Ker velja izobraževanje zaposlenih za eno izmed najpomembnejših kadrovske dejavnosti, je treba pri tem misliti predvsem na morebitne koristi izobraževanja, kot so večje zadovoljstvo zaposlenih, njihova ustvarjalnost ter hkrati motiviranost, posledično pa izboljšanje produktivnosti, večja skrb in usposobljenost za kakovostno delo, manj absentizma in fluktuacije ter večji občutek pripadnosti zaposlenih podjetju. V podjetjih vse preveč časa namenijo spremljanju na eni strani večjih stroškov, na drugi strani pa koristim, kot so npr. spremljanje različnih vrst stroškov izobraževanja, število udeležencev, število izobraževalnih programov in nekateri drugi organizacijsko-vsebinski vidiki izobraževanja. Ravno zato je seveda težko dokazati, da izobraževanje ustvarja dodano vrednost, saj ne ugotavljajo ustreznih finančnih kazalnikov, ki bi natančneje pokazali, kakšne so finančne koristi iz naslova investiranih sredstev. Prav to pa konkretnije zanima nosilce v odločanju na najvišji ravni v podjetju. Problematika merjenja učinkovitosti izobraževanja je najbolj aktualna prav pri finančnih koristih iz naslova vloženih sredstev. Težko je že ugotoviti, kje se kažejo koristi izobraževanja, še težje pa nefinančne koristi spremeniti v denarno vrednost. Ustrezni modeli nam lahko olajšajo delo, saj so celoviti in sistematični ter tako obravnavajo vse smiselne postavke in njihove vzorčno-posledične zveze (stroške izobraževanja, ključne aktivnosti, rezultate na vedenjski ravni in učinke v finančnem pogledu), ki se navezujejo na izobraževanje. S tem pa lažje in enostavneje pripravimo podatke za izračunavanje donosnosti vlaganja v izobraževalne projekte (Rejc, 2005, str. 28).

3.2.1. Celovit model za merjenje učinkovitosti izobraževanja

Preden opredelimo celovit pristop k merjenju učinkovitosti, je treba razložiti, da izobraževanje v podjetjih obsega štiri sklope. Najpomembnejša med njimi sta izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih, saj vključujeta vse zaposlene iz podjetja ter sta pomembni stroškovni postavki. Sledijo pa jima študij ob delu, pripravništvo in štipendiranje (Rejc, 2004, str. 92).

Celovit model za merjenje učinkovitosti izobraževanja se navezuje predvsem na oba najpomembnejša sklopa, primeren pa je tudi za druge kadrovske dejavnosti, kot sta načrtovanje in razvoj kariere ipd. Merjenje učinkov in uspešnosti v izobraževanju se izvaja na več ravneh oziroma z različnih vidikov, pri katerih uporabimo vrsto različnih kazalcev. Najpogosteje se uporablja pristop, ki se izvaja na treh ravneh. Na prvi ravni preučujemo, kako kadrovske strokovnjake izvajajo izobraževanje. Imenujemo ga tudi procesni vidik. Sledi druga raven, kjer se meri vplive izobraževanja na vedenje udeležencev oziroma zaposlenih. Pri tretji ravni pa se meri, kakšen je vpliv izobraževanja na finančno uspešnost podjetja. Model, ki ga bom opisala v nadaljevanju, je bil prvotno razvit za merjenje učinkovitosti vlaganja v informacijsko tehnologijo. Ker pa ima informacijska tehnologija z vidika zahtevnosti merjenja učinkovitosti podobno naravo kot večina kadrovske dejavnosti, med drugim tudi izobraževanje, se model merjenja učinkovitosti ustrezno prilagodi. Sestavljen je iz štirih ravni, in sicer vložkov, izobraževalnega procesa, vedenja zaposlenih in finančnega učinka. Vsaka raven v modelu vsebuje določene kazalce, ki nam omogočajo smiselno in celovito spremljanje učinkovitosti izobraževanja. Kljub številnim kazalcem se je smiselno osredotočiti le na nekaj kazalcev, da ohranimo pregled nad celoto. Hkrati pa morajo biti vsebinsko povezani oziroma v vzorčno-posledični zvezi (Rejc, 2005, str. 29).

V Tabeli 1 na str. 21, ki predstavlja prvo raven v modelu za merjenje učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja, so prikazana izhodišča za načrtovanje in izvajanje izobraževanja v skladu s kadrovske strategije z vidika izobraževanja, podporne kadrovske strukture in sistemov, sledijo pa še razpoložljivi viri ter kazalci na ravni vložkov, ki jih iz vložkov izračunamo.

Tabela 1: Kazalci na ravni vložkov

Vložki	Kazalci
Strategija podjetja	Število izobraževalnih vsebin, vključenih v strategijo podjetja Odstotek prodaje, načrtovan za izobraževanje
Kadrovska strategija	Število izobraževalnih projektov, predvidenih v kadrovski strategiji Odstotek kadrovskega proračuna, namenjenega izobraževanju
Kadrovske strukture	Odstotek zaposlenih, pri katerih je udeležba v izobraževanju predvidena v letnem razvojnem načrtu Razmerje med številom kadrovskih delavcev, ki se ukvarjajo z izobraževanjem, in vsemi zaposlenimi
Kadrovski sistemi	Odstotek izobraževanja, pri katerih ste že v preteklem letu Odstotek zaposlenih, pri katerih je variabilen del plače vezan na realizacijo načrtovanega izobraževanja
Viri	Načrtovani skupni letni stroški izobraževanja Načrtovani povprečni stroški izobraževanja na zaposlenega Načrtovani povprečni stroški izobraževanja na udeleženca Število zaposlenih v podjetju, ki se z izobraževanjem ukvarjajo polni delovni čas Število zaposlenih v podjetju, ki se z izobraževanjem ukvarjajo delni delovni čas

Vir: Rejc, 2005, str. 30.

Kazalce na ravni vložkov lahko umestimo v proces izobraževalne dejavnosti, in sicer jih opredelimo iz vložkov, kot so cilji in strategije podjetja ter potrebe po ugotavljanju izobraževanj. Pomembno je, da za vsako vrsto vložka točno določimo ustrezen kazalec in se do njega natančneje opredelimo, ga opišemo ali izračunamo.

Naslednja je raven, ki se nanaša na izobraževalne procese. V samem procesu izobraževanja opredelimo obseg in vidik organiziranosti izobraževanja, nastale stroške ter, ne nazadnje, kako v podjetju merijo oziroma ocenjujejo učinke izobraževanja. Posamezni kazalci so prikazani v Tabeli 2 na str. 22.

Tabela 2: Kazalci na ravni izobraževalnega procesa

Izobraževalni proces	Kazalci
Obseg izobraževanja	Odstotek zaposlenih, ki so se v letu dni vsaj enkrat udeležili izobraževanja Povprečno število ur izobraževanja na udeleženca v letu Povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega v letu Povprečno število ur izobraževanja na vodilnega in vodstvenega zaposlenega
Organizacija izobraževanja	Odstotek ur, namenjenih programom izobraževanja, skladnih s kadrovske strategijo Odstotek interno organiziranih in izvedenih programov izobraževanja Odstotek ur, namenjenih izobraževanju s sodobnimi tehnologijami Odstotek ur, namenjenih usposabljanju na del. mestu Odstotek vseh programov izobraževanj, ki so potekali med delovnim časom
Stroški izobraževanja	Skupni letni stroški izobraževanja Povprečni letni stroški izobraževanja na zaposlenega
Ocenjevanje učinkov izobraževanja	Odstotek programov usposabljanja zaposlenih, preverjenih s testi usposabljanja na koncu izobraževanja Odstotek programov izpopolnjevanja znanja, preverjenih z anketami o pridobljenem znanju Odstotek programov izobraževanja, ocenjenih s spremembami v vedenju udeležencev Odstotek programov izobraževanja, ocenjenih s spremembami v učinkovitosti dela (hitrost, spretnost, nižji stroški) Odstotek programov izobraževanja, ocenjenih s spremembami v uspešnosti dela (kakovost, inovativnost, doseganje ciljev)

Vir: Rejc, 2005, str. 31.

V Tabeli 2 vidimo, da se v okviru izobraževalnega procesa določi obseg in organizacijo izobraževanja ter potrebne učinke, ki jih želimo meriti v tretji fazi izobraževalne dejavnosti. Kazalci so pomembni predvsem s finančnega vidika podjetja.

Na tretji ravni preučujemo vedenje zaposlenih. Opazujemo, kako se spreminjajo zadovoljstvo, produktivnost dela, ustvarjalnost, absentizem, fluktuacija in pripadnost zaposlenih v podjetju. Najpomembnejši in smiselni kazalci za vedenje zaposlenih, ki se lahko izmerijo, so prikazani v Tabeli 3 na str. 23.

Tabela 3: Kazalci na ravni vedenja zaposlenih

Vedenje zaposlenih	Kazalci
Zadovoljstvo	Splošno zadovoljstvo zaposlenih (zadovoljstvo z delom, napredovanje, plača, sodelavci in nadrejeni) Povprečne ocene udeležencev v okviru vprašalnika o zadovoljstvu z izobraževanjem (organizacija, vsebina, gradivo, izvajalec, vpliv izobraževanja na znanje in usposobljenost pri delu)
Produktivnost	Produktivnost zaposlenih (izražena z dodano vrednostjo na zaposlenega) Rast produktivnosti dela udeležencev izobraževanja (primerjava pred in po izobraževanju)
Kakovost dela	Sprememba odstotka izmeta pri izdelkih (primerjava pred in po izobraževanju) Sprememba števila zastojev v proizvodnji zaradi slabe kakovosti (primerjava pred in po izobraževanju)
Ustvarjalnost	Skupno število predlogov o izboljšavah – o procesih, izdelkih, storitvah (primerjava pred in po izobraževanju) Rast števila uresničenih predlogov o izboljšavah (primerjava pred in po izobraževanju) Odstotek uresničenih predlogov o izboljšavah v vseh predlogih
Absentizem	Sprememba stopnje absentizma zaradi izobraževanja
Fluktuacija	Sprememba neto fluktuacije zaradi izobraževanja Sprememba indeksa stabilnosti zaradi izobraževanja Odstotek notranjega kadrovanja v vseh novih zaposlitvah
Pripadnost	Sprememba v pripadnosti zaposlenih zaradi izobraževanja

Vir: Rejc, 2005, str. 31.

Kazalci na ravni vedenja zaposlenih, navedeni v Tabeli 3, nam pomagajo predvsem pri opazovanju vedenja zaposlenih in vrednotenju teh učinkov. Tako lažje izvajamo spremembe, uvajamo novosti, prilagajamo delovno okolje in delovne naloge zaposlenim ter seveda skrbimo za njihovo dobro počutje na delovnem mestu.

Četrta raven meri finančne posledice izobraževanja. Pomembno je, da na tej ravni izračunavamo prihranke v stroških in donosnost izobraževalnih projektov in s tem prikažemo vpliv izobraževanja na poslovanje podjetja. Kazalci, ki jih potrebujemo pri izračunu finančnih učinkov, se lahko izračunajo iz prihrankov v stroških, donosnosti poslovanja in iz naslova povečane prodaje. Pomembnejši kazalci na ravni finančnih vložkov so prikazani v Tabeli 4 na str. 24.

Tabela 4: Kazalci na ravni finančnih učinkov

Vložki	Kazalci
Prihranki v stroških	<p>Prihranki – posledica izboljšanja dviga kakovosti izobraževanja</p> <p>Prihranki zaradi predlogov o izboljšavah procesov, izdelkov in storitev kot posledice izobraževanja</p> <p>Prihranki zaradi zmanjšanega absentizma</p> <p>Prihranki zaradi zmanjšane neto fluktuacije</p>
Povečanje prodaje	<p>Povečanje prihodkov od prodaje, zaradi večje usposobljenosti in novih znanj zaposlenih</p> <p>Stalnost kupcev kot razmerje med kupci, ki so pri podjetju kupovali že prej, in kupci, ki jih je privabilo drugačno vedenje zaposlenih</p>
Donosnost poslovanja	<p>Donosnost kadrovskega projekta</p> <p>Povečanje dobička iz poslovanja</p> <p>Večja konkurenčnost izdelkov, storitev</p> <p>Širjenje potencialnega trga</p> <p>Prepoznavnost podjetja</p>

Vir: Rejc, 2005, str. 31.

Četrta raven merjenja učinkovitosti izobraževanja je pomembna predvsem pri izračunu uspešnosti poslovanja podjetja.

3.2.2. Izračunavanje donosnosti vlaganja v izobraževanje

Med kazalci na ravni finančnih učinkov – pod postavko donosnost projektov – je vključen kazalec donosnost kadrovskega projekta. Ta velja za enega izmed pomembnejših kazalcev o učinkovitosti izobraževanja. Za njegov izračun so potrebni podatki, ki jih pri vseh kadrovske dejavnosti sploh ni smiselno ali mogoče zbirati. Pri tistih, ki so organizirani kot projekt, pa je to mogoče (Rejc, 2005, str. 32).

Za izračunavanje tega kazalca se predvideva tri kategorije: vrednostno izražene koristi izobraževanja, znesek začetnega vlaganja v izobraževanje in tekoče stroške izobraževanja. Zadnji dve kategoriji je razmeroma enostavno zajeti, ker jih vsebujejo kadrovske in računovodske evidence. Pretvarjanje neposrednih nefinančnih koristi v finančne vrednosti zahteva predvsem natančno presojo. Če je udeleženec izobraževanja oziroma zaposleni po udeležbi dal predlog o izboljšavi določenega procesa, ki lahko pripomore do prihrankov v stroških, predstavljajo ti prihranki finančno korist izobraževanja. Če je posledica izobraževanja večja produktivnost zaposlenega, so denarne koristi iz izobraževanja prikazane z izračuni vrednostnih dodatnih izdelkov ali storitev, vrednosti prihranjenih delovnih ur, dejanske ali ocenjene vrednosti prihranjenega materiala in surovin, dejanske vrednosti uresničenih predlogov o izboljšavah ipd. Če so se npr. zaposleni v proizvodnji udeležili

izobraževanja in si želijo izboljšati kakovost proizvodnih procesov in izdelkov, bo to vodilo k zmanjšanju stroškov reklamacij, povezanih z izdelki. To pa nam pove, da so prihranki v stroških zopet finančna korist izobraževanja.

V zgornjem odstavku govorim o bruto koristi izobraževanja, nas pa zanima neto korist. Izračunamo jo tako, da od bruto koristi odštejemo vrednost vlaganj v izobraževanje. Pri donosnosti vlaganj v izobraževanje pa upoštevamo neto korist, ki jo primerjamo z vlaganji v izobraževanje. Imenujemo jo analiza »cost - benefit« (analiza koristi in stroškov), kar pomeni sistematično analizo magnitude stroškov in koristi pri določeni obliki izobraževanja z namenom, da ocenimo ekonomsko profitabilnost. Analiza stroškov in koristi daje sredstva, ki omogočajo ocenitev prihodnjih koristi v luči sedanjih stroškov. Namen te analize je, da poda merilo, ki bi pomagalo pri racionalnem vlaganju investicije v izobraževanje. Pri tem moramo poznati oceno, ki vključuje identifikacijo stroškov in koristi določenega programa, spisek stroškov in koristi ter primerjavo koristi s stroški z namenom, da se lahko odločimo, ali se izplača nadaljevati s programom ali ne (Rejc, 2005, str. 32). Če je izobraževanje zaposlenega pripomoglo k izboljšavi poslovnih procesov v podjetju, zmanjšanju stroškov, povečanju prodaje ipd., to štejemo med rezultate izobraževanja in hkrati za finančno korist. Rezultati in iz tega nastale koristi so naštetih v Tabeli 5.

Tabela 5: Izračunavanje finančnih koristi izobraževanja

Rezultat	Koristi	Vrednost
Povečanje produktivnosti	Večji obseg proizvodnje€
Prihranki v času	Prihranki v delovnih urah, strojnih urah, višji odstotek pravočasnih dobav, nižji stroški reševanja pritožb kupcev zaradi nepravočasne nabave ipd.€
Ustvarjalnost	Uresničeni predlogi o izboljšavah procesa, izdelkov ali storitev€
Večja kakovost procesov, izdelkov, storitev	Prihranki v delovnih urah, strojnih urah, nižji stroški kakovosti, višji odstotek pravočasne dobave, nižji stroški reševanja pritožb kupcev zaradi slabe kakovosti ipd.€
Manjši absentizem	Nižji stroški bolezni, posledično manjši upad produktivnosti dela€
Manjša fluktuacija	Nižji stroški fluktuacije€
Pripadnost zaposlenim	Nižji stroški nadurnega dela€

Vir: Rejc, 2005, str. 32.

Tabela 5 nam prikazuje določene koristi, ki nastanejo pri zastavljenih ciljnih oziroma rezultatih, ki jih podjetje želi doseči z izobraževanjem zaposlenih.

Problemi, ki se pojavijo pri merjenju in ocenjevanju izobraževanja zaposlenih, so zlasti, da primanjkuje podatkov ali ti niso na voljo. To se še posebej odraža pri kazalcih, ki zahtevajo primerjavo pred izobraževanjem in po njem (npr. spremembe na trgu, znižanje stroškov itd.), zato je treba ugotoviti stanje še pred začetkom programa izobraževanja. Prav k temu lahko veliko pripomorejo sodobne tehnologije, saj omogočajo enostavnejše, hitrejše in cenejše zbiranje ter obdelavo podatkov. Poleg tega pa se zaposleni odzivajo na kazalce in so pozorni na tiste vsebine, ki so predmet opazovanja, s katerimi ocenjujemo njihovo delo, znanje, usposobljenost. Namen ocenjevanja in spremljanja učinkovitosti izobraževanja pa je tudi dosežen, saj posledično vpliva na vedenje zaposlenih, da bodo tako odgovorno sodelovali pri izobraževanju ter pridobljene sposobnosti in znanje prenašali v delovno okolje in na druge zaposlene (Rejc, 2005, str. 32). Z opredelitvijo in zbranimi podatki o neposrednih in posrednih stroških lahko izračunamo donosnost izobraževanja. Za izračun donosnosti izobraževalnega projekta, prikazanega v Tabeli 6, potrebujemo podatek o stroških začetne investicije in tekoče spremenljive stroške.

Tabela 6: Izračunavanje donosnosti izobraževalnega projekta

Stroški	Opis stroškov	Vrednost
Začetni neposredni stroški investicije	Nakup (najem) računalniške opreme in drugih zmogljivosti, stroški izobraževanja (izpopolnjevanje znanja in usposabljanja)€
Stroški, povezani z motnjami pri delu zaposlenih	Upad produktivnosti dela udeležencev zaradi odsotnosti z dela in udeležbe na izobraževanju, upad produktivnosti udeležencev izobraževanja, upad kakovosti izdelkov in storitev€
Stroški, povezani z motnjami v podjetju	Tehnične motnje, reorganizacija oddelkov€
Stroški začetne investicije	€
Tekoči (spremenljivi) stroški	Režijski stroški (plače zaposlenih v izobraževanju, stroški merjenja učinkov, drugi materialni stroški), stroški vzdrževanja opreme€

Vir: Rejc, 2005, str. 32.

Tabela 6 nam prikaže stroške, ki jih je treba upoštevati pri izračunavanju donosnosti izobraževanj oziroma izobraževalnih projektov. V Tabeli 7 pa so v končnem izračunu upoštevani vloženi znesek za izobraževanje in pri tem nastali stroški ter koristi, ki jih od izobraževalnega projekta pričakujemo.

Tabela 7: Izračunavanje stroškov izobraževalnega projekta

$$\text{ROI} = [(\text{koristi} - \text{tekoči stroški}) / \text{stroški začetne investicije}] \times 100$$

Vir: Rejc, 2005, str. 32.

Končni izračun za stroške izobraževalnega projekta je prikazan v Tabeli 7. Pri izračunu uporabimo podatke stroškov iz Tabele 6. Rezultati merjenja so indikatorji v rokah managementa za oblikovanje subjektivnih ocen, ki so pogojene z velikostjo podjetja in sposobnostjo strukture formule ROI pri vrednotenju vpliva izobraževanja na dosežene poslovne rezultate. Zato se merjenje učinkovitosti začne že pri načrtovanju tega. Ob tem pa morajo managerji in odgovorni za izobraževanje delovati usklajeno in timsko (Gorup, Bulc, 2007, str. 22).

V tem delu sem tako izpostavila vpliv in učinkovitost izobraževanja na produktivnost in poslovno uspešnost podjetja. Z izračuni v Tabelah 5-7 lahko le še dodatno potrdim, da je izobraževanje eden izmed pomembnejših faktorjev, s katerim si podjetje lahko zagotovi dobro in rastočo poslovanje ter ne nazadnje razvoj in zadovoljstvo zaposlenih. Vsekakor pa podjetje ne more doseči zastavljenih ciljev, če se vsak zaposleni ne zaveda, da dela v prvi vrsti zase in za celotno podjetje, da mora prevzemati odgovornost za rezultate v podjetju, iniciativo za izboljšanje produktivnosti in odnosov ter da bi se moral odločiti, kaj želi biti in kakšne vrste prispevek želi dati podjetju.

3.2.3. Konkurenčne prednosti in nevarnosti pri izobraževanju zaposlenih

Vlaganje v zaposlene ne prinaša samo prednosti, temveč moramo tu pomisliti tudi na tveganje, ki smo ga lahko deležni po samem izobraževanju oziroma čez določen pretečeni čas, ko mora zaposleni dejansko pokazati vse svoje znanje in spretnosti, ki se jih je naučil ob izobraževanju. Tu ugotavljamo, ali se nam je na koncu vložek povrnil ali bo nastala izguba.

Izobraževanje, ki ga delodajalec ponudi ali odredi za zaposlenega, lahko zaposlenemu predstavlja nagrado za dosežene rezultate ali pa tudi dokaz dodatnega zaupanja, motivacijo za delo. Odprejo se mu možnosti opravljanja zahtevnejših nalog ali celo napredovanja.

Podjetja morajo slediti in prisluhniti zaposlenim, da bodo lahko učinkoviteje načrtovala vlaganje v izobraževanje zaposlenih, njihovo znanje in tako razvijala kakovosten ter konkurenčen kader. Znanje kadra je treba čim boljše nadgrajevati in nenehno posodabljeni, saj to v današnjem svetu hitro zastara in ravno zato je treba nadgrajevati in dopolnjevati vlaganje v razvoj zaposlenih.

Prednosti podjetja, ki izobražuje svoje zaposlene (Huč, Jereb, 2001, str. 5):

- večja produktivnost in kakovost v primerjavi z drugimi podjetji,
- boljši notranji in zunanji odnosi,

- urejena in močna organizacijska kultura,
- sistematičen, strokoven, delovni ter osebni razvoj zaposlenih,
- okrepitev timskega dela,
- skupna vizija,
- usklajeni cilji,
- boljše okolje (zavzetost, odprtost, medsebojno spoštovanje, humor),
- več energije in ustvarjalnosti, ker je vsakdo osebno zavzet za uspešnost podjetja,
- možnost razvoja boljših rešitev, proizvodov/storitev ali procesov,
- inovativnost ter sposobnost hitrejšega učenja v podjetju,
- dobro poslovanje z možnostjo doseganja večjega dobička.

Nevarnosti za podjetje, ki izobražuje zaposlene:

- nenehno izobraževanje zaposlene ne zanima več,
- možnost, da zaposleni odidejo iz podjetja v konkurenčno podjetje,
- zaposleni ne prenesejo oziroma ne uporabijo svojega znanja pri delovnih nalogah in drugih zadolžitvah,
- investicije v izobraževanje so predrage,
- možnost izgube pri poslovanju.

Glede na več naštetih konkurenčnih prednosti, ki se nanašajo na izobraževanje zaposlenih v podjetju, menim, da izziv izkoriščanja znanja in sposobnosti ljudi za ustvarjanje konkurenčnih prednosti postaja vse bolj odločilen. Razlog je v dinamičnem razvoju trgov, inovacijah, odprtosti, ustvarjalnosti in svobodnem eksperimentiranju ter pripravljenosti vseh zaposlenih za sprejemanje sprememb.

4. IZOBRAŽEVANJE V PODJETJU ČOPIČ, D. D.

V zadnjem delu svojega diplomskega dela bom na samem začetku predstavila in opisala poslovanje podjetij celotne Skupine X, v katero spada tudi podjetje Čopič, d. d., ter se v nadaljevanju osredotočila na izobraževanje zaposlenih v podjetju Čopič, d. d. Zaradi varovanja podatkov in poslovne skrivnosti sem ime celotne družbe in podjetja preimenovala. Skušala bom prikazati proces in način izobraževanja v tem podjetju ter primerjati njihov način izobraževanja s teoretičnim delom diplomskega dela. Pri pisanju praktičnega dela sem si pomagala z intervjujem in podatki, ki sem jih dobila od direktorice Splošnokadrovskega sektorja iz podjetja Čopič, d. d.

4.1. Predstavitev Skupine X

Podjetja Skupine X so ugleden in uspešen poslovni sistem na širšem območju srednje in vzhodne Evrope in držav nekdanje Sovjetske zveze, ki združuje 11 proizvodnih podjetij, 23 storitvenih in trgovskih firm v 15 državah, svoje izdelke pa trži v 45 državah po vsem svetu. Z nenehno rastjo se hitro vzpenja na lestvici najboljših in postaja vse bolj opazen udeleženec dogajanj na evropskem in svetovnem trgu barv in lakov. Glavna dejavnost podjetij Skupine X

je proizvodnja in trženje premazov za avtomobilsko industrijo, avtoreparaturnih premazov, posebnih premazov za zaščito kovin, premazov za lesno industrijo, dekorativnih premazov za gradbeništvo in široko potrošnjo, ladijskih barv, barv za horizontalno cestno signalizacijo, praškastih premazov, lepil, škrobov in škrobnih modifikatov.

Matično podjetje Čopič, d. d., iz okolice Ljubljane ima bogato tradicijo. Njegovi predhodniki so v letu 1924 ustanovili delniško družbo Ljudevit Marx, Tovarno barv in lakov. Začetek proizvodnje v preurejenem mlinu je bil skromen, vendar so v nekaj letih posodobili stroje in naprave in bistveno povečali proizvodnjo. Imeli so lasten generator, za kuhanje lakov so imeli 17 kotlov, 16 mlinov za mletje barv, tri mešalne stroje, dve centrifugi in polnilni aparat. Tovarna je imela svoj laboratorij in zelo kvalitetno marketinško službo. V času po drugi svetovni vojni so bile v tovarni izvedene številne organizacijske in statusne spremembe. Z lastninskim preoblikovanjem Skupine X je postala delniška družba, ki je v zadnjem desetletju doživela pravi razcvet. Danes spadajo podjetja v Skupini X med vodilne slovenske in srednjeevropske izdelovalce premaznih sredstev, ki se lahko po ekonomskih pokazateljih primerjajo s sorodnimi proizvajalci v bolj razvitih državah Evrope. Njihov prodajni in proizvodni program obsega: umetne smole, premaze za široko potrošnjo in gradbeništvo ter avtomobilsko industrijo, avtoreparaturne premaze, premaze za lesno industrijo, material za horizontalno cestno signalizacijo, lepila, škrebe in škrobne modifikate, yacht program, ladijske barve, posebne premaze za zaščito kovin, masterbatch in prah. Prodajna območja poleg Slovenije predstavljajo predvsem države bivše SZ in bivše Jugoslavije ter Evropska unija. Povečan obseg poslovanja ter sama rast Skupine X sta narekovala tudi povečan obseg zaposlovanja v vseh segmentih delovanja podjetij v Skupini X, predvsem pa na področju proizvodnje, prodaje in razvoja. Strategija skupine X temelji na nenehni rasti prodaje in izvoza, uvajanju novih, ekološko prijaznih izdelkov in na učinkoviti notranji organizaciji podjetja, ki omogoča stalno racionalizacijo poslovanja. V skladu s strategijo Skupine X je njihova vizija usmerjena k temu, da se uvrstijo med prvih deset vodilnih proizvajalcev barv in lakov v Evropi. Kakovost in odličnost razumejo kot sredstvi za zagotavljanje dolgoročnega stabilnega razvoja organizacije. Želijo razvijati in tržiti inteligentne, kupcem prilagojene rešitve in kakovostne izdelke, ki polepšajo videz in podaljšajo uporabnost. Pri tem poskušajo biti poslovno odlični in uspešni, a ekonomsko rast uravnoteževati z izpolnjevanjem pričakovanj lastnikov, zaposlenih, poslovnih partnerjev kot tudi širšega družbenega okolja (Letno poročilo Skupine X, d. d., 2006).

4.2. Zaposleni

Zaposleni predstavljajo enega najpomembnejših delov poslovnega procesa, zato je prav, da namenimo veliko pozornosti njihovem znanju, kompetencam, varnemu delu in razvijanju pripadnosti podjetju. Tega se v celotni Skupini X kot tudi podjetju Čopič, d. d., zavedajo in upoštevajo, kar kažejo analize nizke stopnje fluktuacije za leto 2006. Podatki, prikazani v Tabeli 8, nam povedo, da se zaposleni v podjetju dobro počutijo, se z njim poistovetijo, hkrati pa raste tudi produktivnost v matičnem podjetju Čopič, d. d., kot tudi v drugih podjetjih

Skupine X. Zelo uspešni so tudi pri odpravljanju razlik v organizacijski kulturi med podjetji, kar dosegajo z okrepitvami vodilnih ekip s kadri iz podjetja Čopič, d. d., in z občasnimi usposabljanji zaposlenih v Skupini X.

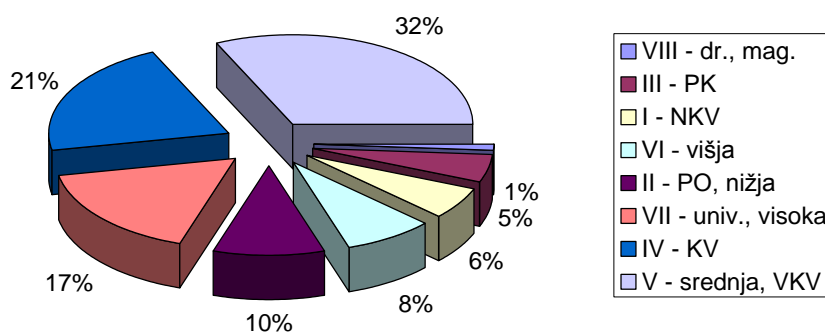
Tabela 8: Število zaposlenih v podjetju Čopič, d. d., po letih na 31. 12.

Leto	Število zaposlenih
2004	782
2005	818
2006	828
2007	877

Vir: Interni podatki podjetja Čopič, d. d., 21. 1. 2008.

Ker v podjetju Čopič, d. d., ne evidentirajo podatkov o izobrazbeni strukturi zaposlenih, le če je to potrebno v izjemnih primerih, sem na Sliki 4 predstavila izobrazbeno strukturo za celotno Skupino X.

Slika 4: Izobrazbena sestava zaposlenih v Skupini X v letu 2006



Vir: Letno poročilo Skupine X za leto 2006.

Večina zaposlenih v podjetju Čopič, d. d., opravlja delo v proizvodnji, zato je temu primerna tudi izobrazbena sestava. Z izobraževanjem in usposabljanjem skušajo zvišati stopnjo izobrazbe zaposlenih v proizvodnih oddelkih, komercialni dejavnosti, trženju ipd. K doseganju višje izobrazbene strukture zagotovo tudi pripomorejo izobraževanja zaposlenih in zanimanje za nove tehnološke rešitve ter razvoj.

4.3. Kadrovska dejavnost podjetja Čopič, d. d.

V okviru kadrovskega področja se izvajajo vse naloge izobraževalne dejavnosti v podjetju Čopič, d. d., ki je organizirana v sklopu Splošnokadrovskega sektorja (v nadaljevanju SKS) in

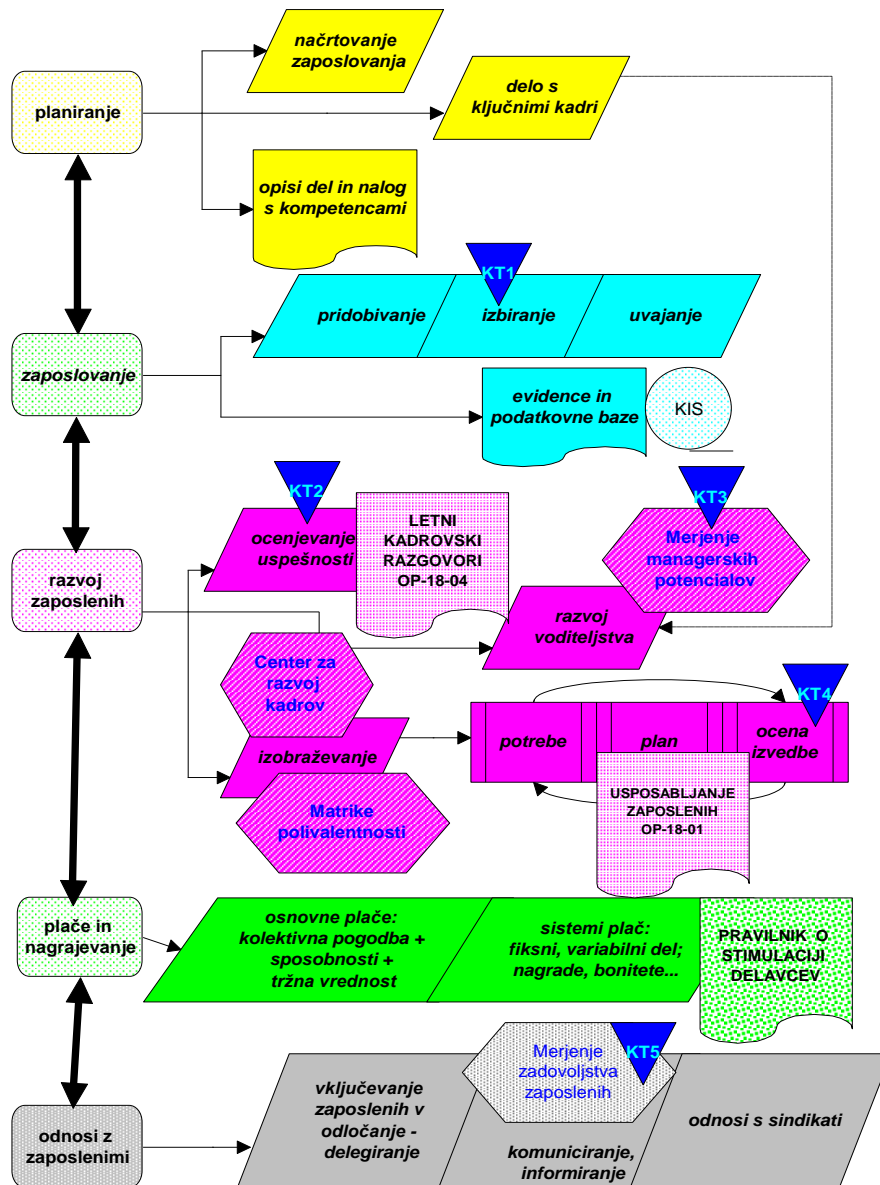
je eno izmed pomembnih področij delovanja podjetja. Veliko pozornost posvečajo predvsem izobraževanju strokovnega in prodajnega osebja, saj je treba slediti tehnološkim spremembam, novim tehnikam ter spretnostim pri delu, ki so za proizvodni proces in povečanje produktivnosti izredno pomembni dejavniki. Kot potrditev za uspešno in kakovostno vlaganje v znanje in izobraževanje zaposlenih so v letu 2006 prejeli priznanje TOP 10, ki ga podeljuje GV Izobraževanje. Prejeto priznanje potrjuje, da izkazujejo neposredno povezanost izobraževalne in poslovne strategije, da sistematično zbirajo nova znanja in spodbujajo odkrivanje ter prenašanje tihega znanja ter da spodbujajo izobraževanje vseh zaposlenih. Naloge izobraževalne dejavnosti v okviru SKS so usposabljanje zaposlenih za mentorje, ki izvajajo interna izobraževanja, usposabljanje pripravnikov, sodelovanje s šolami in drugimi izobraževalnimi institucijami, študij ob delu, iskanje potreb po usposabljanju ter spremljanje, evidentiranje in merjenje učinkovitosti izobraževanj. Vse naloge SKS se izvajajo v okviru vsebinskih letnih planov oziroma na osnovi ciljev organizacijskih enot. Za prijave in vodenje evidenc o usposabljanju zaposlenih imajo organiziran poseben računalniški program v okviru kadrovskega informacijskega sistema, ki se imenuje BaaN. Vsako posamezno izobraževanje za posameznega delavca vnesejo v računalniški program, ki zahteva naslednje podatke: ime in priimek udeleženca, podjetje (delujejo v sklopu skupnih služb petih podjetij iz Skupine X), glede na vrsto izobraževanja izberejo področje izobraževanja (v pomoč jim je šifrant), zapišejo naziv izobraževanja, vpišejo začetek in zaključek izobraževanja z datumom, število ur, število dni, strošek izobraževanja ter določijo vrsto izobraževanja (interno/eksterno/izpopolnjevanje v tujini). Vsi vneseni podatki nato omogočajo različne vrste izpisov (npr. po delavcih, organizacijskih enotah, področjih izobraževanj, nazivih izobraževanj).

SKS udeležence obvesti o izvedbi planiranega izobraževanja in usposabljanja z vabilom po elektronski pošti, kjer so navedeni naslov usposabljanja, način usposabljanja, kraj in čas izvedbe ter predvideno trajanje izobraževanja. Za vse udeležence, ki so določeni za program izobraževanja in usposabljanja, je udeležba obvezna. Neupravičena neudeležba na usposabljanju ali izobraževanju pomeni neizpolnjevanje obveznosti delavca in delovnega razmerja ter kršenje obveznosti iz pogodbe o zaposlitvi. Izobraževanja se izvajajo med delovnim časom in izven delovnega časa, glede na vrsto izobraževanja in delo, ki ga delavec opravlja.

Merjenje učinkov usposabljanja in izobraževanja je naloga SKS. Učinke usposabljanja in izobraževanja merijo na različne načine oziroma s kazalci. S kazalcem Zadovoljstvo z izvedbo merijo učinek izvedbe izobraževanja, občutke in mnenja udeležencev in pridobljeno teoretično znanje. To jim pove, kako je možno izvedbo in način predavanja vsebine za usposabljanje udeležencev še uspešneje in učinkoviteje izpeljati. V pomoč pri ugotavljanju jim je obrazec Ocena usposabljanja ali pisno testiranje. Prenos v prakso je kazalec, ki meri, kako udeleženci prenašajo znanje v svoje vsakdanje delo in kakšne učinke je imelo usposabljanje na delovno uspešnost udeleženca. Merjenje izvaja vodja organizacijske enote, v kateri je udeleženec usposabljanja zaposlen. To pa izvaja s pomočjo letnih osebnih

razgovorov in analiz doseganja ciljev zaposlenega, ki se je udeležil določenih usposabljanj ali izobraževanj.

Slika 5: Procesi v kadrovske dejavnosti Čopič, d. d.



Vir: Podatki Splošnokadrovskega sektorja podjetja Čopič, d. d., 21. 1. 2008.

Vse navedene dokumente hranijo in evidentirajo ter mesečno pregledujejo prijave na izobraževanja, ki se še bodo izvedla, in vsa že izvedena izobraževanja v zaključenem mesecu. Vse to spremljajo v obliki mesečnega poročila, ki vsebuje tudi ostala kadrovska področja in se pripravlja za pregled in za vodstvo podjetja.

Področje delovanja kadrovske službe nam natančneje prikazuje Slika 5, kjer so predstavljeni procesi kadrovske dejavnosti, v okviru katerih deluje tudi Splošnokadrovski sektor podjetja

Čopič, d. d. Med izobraževanje spada planiranje zaposlenih in njihovega dela v okviru dela in nalog, razvoj in odnosi z zaposlenimi. Na podlagi načrtovanja določijo in izberejo ustrezne ljudi, jih uvajajo ter vodijo evidence njihovega dela. Pri tem je pomembno, da spremljajo njihov razvoj in uspešnost pri delu. To dosegajo tudi z letnimi kadrovskimi razgovori. Poleg tega je zaposlenim na razpolago tudi Center za razvoj kadrov, ki jih usmerja pri izobraževanju in usposabljanju. Na Sliki 5 se lepo vidi faze izobraževalne dejavnosti, ki jih lahko povežem s Sliko 3. V grobem so razdeljene na izobraževalne potrebe in potrebe po usposabljanju, na njihovo planiranje in na oceno izvedbe. Proces plač in nagrajevanja bom izločila, saj ni pomemben del procesa kadrovske dejavnosti v okviru izobraževanja v podjetju. Naloga kadrovske dejavnosti je tudi informiranje, komuniciranje z zaposlenimi, vključevanje pri odločanju, upoštevanje njihovih mnenj in želj, merjenje zadovoljstva ter dobri odnosi s sindikati, kar spada v proces odnosov z zaposlenimi.

Slika 5 prikazuje procese v kadrovskem oddelku. Izmed petih procesov na sliki so naloge SKS planiranje, zaposlovanje, razvoj in odnosi z zaposlenimi. Znotraj procesov, ki se odvijajo v SKS, so vključene naloge izobraževalne dejavnosti, vodi se Center za razvoj kadrov, opravljajo se Letni kadrovski razgovori in druge evidence ter hrambe podatkov, ki so povezane z zaposlenimi.

4.4. Izobraževanje in usposabljanje v podjetju Čopič, d. d.

Uresničevanje ciljev na ravni podjetja zahteva obsežna in usmerjena vlaganja v znanje in zaupanje v sposobnosti zaposlenih. Sredstev, ki jih namenijo za to področje, ne pojmujejo le kot vlaganje v zaposlene, ampak tudi kot obliko nagrajevanja, ki posamezniku omogoča osebno rast in potrditev uspešnega opravljanja dela na delovnem mestu. Poseben poudarek dajejo usposabljanju zaposlenih v razvoju. Njihovi strokovnjaki so se v letu 2006 udeležili več kot desetih konferenc, delavnic, seminarjev doma in v tujini. Pridobljena znanja pa nato prenašajo na sodelavce v razvoju, proizvodnji in prodaji. Vse več pozornosti namenjajo usposabljanju za različna področja vodenja, kot so npr. sklopi delavnic za vodje v proizvodnji, kjer so teoretična izhodišča povezali s konkretnimi primeri in zadolžitvami iz prakse. Poleg tega se uveljavljajo oblike izobraževanja in usposabljanja na delovnem mestu oziroma v delovnem procesu. Ker je podjetje usmerjeno v proizvodno dejavnost, se predvsem pojavljajo izobraževanja in usposabljanja za zaposlene v procesih, ki so povezana z delom v proizvodnji. Vodje in mentorji so odgovorni za uvajanje novozaposlenih in za nenehno usposabljanje vseh svojih sodelavcev, zato spodbujajo timsko delo in sodelovanje. Ne razvijajo pa le vodij, temveč tudi voditelje, ki odločilno vplivajo na ustvarjanje in ohranjanje odnosov, ob katerih se zaposleni počutijo polno vključeni v doseganje ciljev organizacije, predvsem pa v stalno izboljševanje. Pomembno je, da se v podjetju zavedajo velikih potencialov svojih zaposlenih, zato jih spodbujajo k podajanju koristnih predlogov, tiskemu reševanju nalog in h kreativnemu razmišljanju za iskanje najboljših možnih rešitev. Odgovornost in skrb vodij je tudi kompetentnost zaposlenih, da imajo in pridobijo ustrezna znanja ter obvladajo potrebne veščine, ki jih potrebujejo na svojem delovnem mestu. Znanje in spretnosti imajo omejen rok

uporabnosti, zato je za doseganje optimalne kompetentnosti nujno in potrebno spremljanje potreb po novih znanjih in njihovo ustrezno izvajanje. Podpora pri skrbi za stalno učenje, osebni in strokovni razvoj spodbuja in podpira tudi vodstvo podjetja Čopič, d. d. V Tabeli 9 sem po letih od 2004 do 2007 prikazala porabo sredstev, namenjenih za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Pod tabelo sledi ustrezna razlaga.

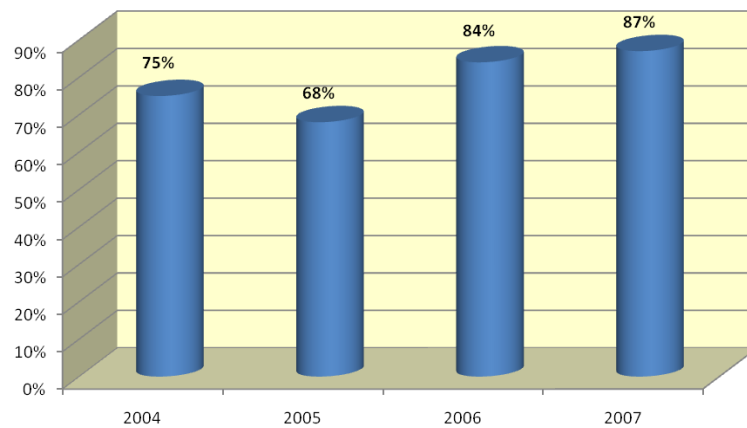
Tabela 9: Sredstva, namenjena za izobraževanje zaposlenih po letih

Leto	Stroški izobraževanja
2004	190.000 EUR
2005	170.000 EUR
2006	175.000 EUR
2007	215.000 EUR

Vir: Interni podatki podjetja Čopič, d. d., 21. 1. 2008.

V Tabeli 9 je prikazan vsakoletni strošek izobraževanj zaposlenih v podjetju Čopič, d. d. V letni strošek izobraževanja se šteje kotizacija in obračunan DDV z vključenimi ostalimi stroški, povezanimi z izobraževanjem (npr. dnevnic, prevoznih stroškov, nočitve, literatura). Podatke skrbno zbirajo in hranijo v SKS, saj jim služijo za podrobnejše analize finančnih koristi izobraževanj in donosnosti vlaganj v izobraževanje. Upad stroškov v letih 2004–2006 je nastal zaradi izvedbe organizacije internih usposabljanj. V naslednjem letu so se ti povečali zaradi dodatnih izvedb za proizvodne delavce, komercialiste in razvojne kadre. To lahko povežemo tudi z naraščanjem števila zaposlenih in intenzivnega ter povečanega obsega usposabljanj ključnih kadrov. Razlike v stroških pa se pojavljajo tudi zaradi organiziranja izobraževanj v določenih obdobjih, npr. vsake dve ali tri leta. Stroški izobraževanj so visoki, vendar glede na rast števila zaposlenih in povečanega obsega prodaje ter dobrega poslovanja pričakovani. Kot sem uspela izvedeti, se je vsak zaposleni v letu 2007 v povprečju več kot trikrat udeležil različnih oblik usposabljanj in temu namenil več kot 35 ur, kar je za 18 ur več kot v primerjavi z letom 2006. Povprečen znesek za izobraževanje zaposlenega je v letu 2007 znašal 150 evrov/zaposlenega. V skladu s podatki iz Tabele 9 se giblje tudi odstotek zaposlenih, vključenih v izobraževanje v obdobju med 2004 in 2007, ki je predstavljen na Sliki 6 na str. 35.

Slika 6: Odstotek zaposlenih, vključenih v izobraževanje med 2004–2007



Vir: Interni podatki podjetja Čopič, d. d., 21. 1. 2008.

Iz Slike 6 je razvidno, da v podjetju ni bilo velikih nihanj v številu zaposlenih, ki so se izobraževali ob delu. V prvih dveh letih po letu 2003 je odstotek zaposlenih, ki so se izobraževali, padel iz 75% na 68%. Po letu 2005 pa se je število zaposlenih, vključenih v izobraževanje, povečalo in je konec leta 2007 znašalo 87%. Razlog za to povečanje lahko iščemo v cilju podjetja, ki predvideva čim bolj racionalno zaposlovanje ustreznih kadrov, kar posledično vpliva tudi na izobraževanje in izboljšanje izobrazbene strukture zaposlenih.

4.4.1. Usposabljanje

Osnovo za usposabljanje zaposlenih predstavljajo zahteve posameznega delovnega mesta. Za prepoznavanje potreb po usposabljanju pa so zadolženi vodje organizacijskih enot, za njihovo usklajevanje pa vodja SKS. Pri prepoznavanju potreb po usposabljanju vodje ali pooblaščen odgovorne osebe upoštevajo naslednje kriterije in načine:

Kriteriji prepoznavanja potreb po usposabljanju:

- dejanska izobrazba in usposobljenost za delovno mesto,
- možna in predvidena napredovanja oziroma razvoj zaposlenega,
- širša usposobljenost glede na potrebe polivalence oziroma možnosti opravljanja drugih nalog,
- usposabljanje glede na pravila v internih dokumentih in v zakonodaji,
- tehnološki razvoj.

Načini ugotavljanja potreb po usposabljanju:

- primerjalna analiza dejanske usposobljenosti z zahtevano v opisih del in nalogah,
- analiza doseganja ciljev organizacijske enote glede na proces,
- spremljanje analiz razvojnih potreb in problemov pri delu,
- analiza zakonskih in drugih predpisov,
- analiza vlog in kompetenc zaposlenih,

- odkrivanje in analiza interesov ter sposobnosti zaposlenih,
- letni osebni razgovori vodij z zaposlenimi.

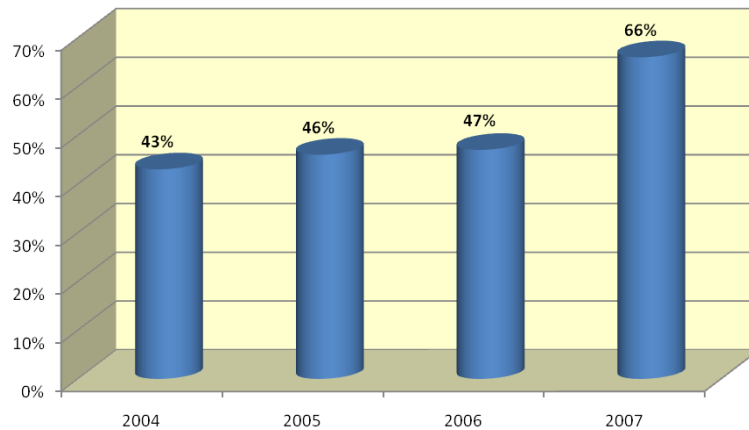
Vodje organizacijskih enot morajo najmanj enkrat letno izvesti oceno potreb po usposabljanju svojih sodelavcev po enem izmed predhodno navedenih načinov. Na osnovi izvedene ocene izdelajo, v okviru splošnega terminskega načrta za izdelavo posameznih vrst planov, letni plan usposabljanja in ga posredujejo vodji SKS. Ta v nadaljevanju uskladi potrebe po usposabljanju glede na kadrovske materialne, organizacijske in finančne možnosti družbe. Pri izdelavi plana vodje upoštevajo tudi zahteve in plane skrbnikov sistema TQM (Total Quality Management), ISO 9001, ISO 14001, ISO/TS 16949, OHSAS 18001, ISO/IEC 17799. Nato se določi vrstni red, število udeležencev, način usposabljanja, izvajalce in roke usposabljanja ter predvidi potrebne stroške in na tej osnovi pripravi predlog Letnega plana usposabljanja.

4.4.1.1. Interno usposabljanje in izobraževanje

Kot interna usposabljanja štejejo v podjetju Čopič, d. d., vsa tista usposabljanja, ki so organizirana znotraj podjetja bodisi z lastnim za to usposobljenim osebjem ali zunanjimi izvajalci. Za usposabljanje se vodja organizacijske enote ali organizator usposabljanja dogovori s predavateljem, pri čemer uskladi program, čas, kraj in udeležence. Vsako usposabljanje pa mora vodja organizacijske enote najaviti v SKS z izpolnjenim obrazcem Prijava usposabljanja. Na samem usposabljanju je treba izpolniti obrazec Seznam udeležencev, na katerega se podpišejo vsi prisotni. Tako se enostavneje vodi evidenca prisotnosti udeležencev in katerega izobraževanja se je posameznik že udeležil. Po končanem usposabljanju prisotni izpolnijo vprašalnik Ocena usposabljanja, ki se uporablja kot povratna informacija predavatelju in vodji organizacijske enote oziroma organizatorju usposabljanja glede zaznavanja usposabljanja s strani udeležencev, predvsem pa če je usposabljanje izpolnilo njihove želje in pričakovanja. Priporočeno je, da se po končanem usposabljanju izvede preverjanje znanja na podlagi predavanega programa usposabljanja. Vodje organizacijskih enot oziroma organizator usposabljanja po končanem usposabljanju pošlje v SKS obrazca Seznam udeležencev s priloženim programom usposabljanja in Ocena usposabljanja. Če se je izvedel tudi preizkus znanja, priloži še potrdila o uspešno opravljenem usposabljanju posameznih udeležencev. Na osnovi dobljenih dokumentov odgovorna oseba v SKS ažurira evidence in zapise za posamezne udeležence usposabljanja. V podjetju se vse več poslužujejo internih oblik izobraževanj z zunanjimi ali pa notranjimi izvajalci. Zunanji izvajalci so skrbno izbrani glede na reference in strošek, najbolj pomemben kriterij izbire pa je predvidena vsebina, ki naj bi jo zunanji izvajalec odpredaval in ki mora biti prilagojena njihovi dejavnosti, zahtevam in ne nazadnje potrebam po novem znanju. Notranji izvajalci so strokovnjaki na svojem področju, za kar jih tudi kontinuirano usposabljujejo oziroma jim omogočijo usposabljanja. Z internimi izobraževanji v prvi vrsti omogočijo zaposlenim izobraževanje na sedežu podjetja, saj razpolagajo z večjim številom sejnih sob, učilnic in predavalnic z vso potrebno računalniško in drugo opremo. Tako si zagotovijo nižje stroške

izobraževanja in večje možnosti za udeležbo večjega števila zaposlenih pri izobraževanju. To nam prikazuje tudi naslednja Slika 7.

Slika 7: Odstotek internih izobraževanj v podjetju Čopič, d. d., med 2004–2007



Vir: Interni podatki podjetja Čopič, d. d., 21. 1. 2008.

Odstotek internih izobraževanj je v letu 2004 znašal 43% in se je do leta 2006 dvignil na 47%. V letu 2007 pa se je povečal za 19% in je znašal 66%. To nam lahko pove, da so v podjetju namenili veliko časa in sredstev za interna izobraževanja v primerjavi z drugimi oblikami izobraževanj, npr. izobraževanjem v tujini. Delež internih izobraževanj je narasel tudi zaradi odločitve vodilnih, da poskušajo izobraževanja izpeljati znotraj podjetja, kot tudi zaradi povečanja števila zaposlenih in uvajanja novih proizvodnih in prodajnih pristopov na področju komercialne dejavnosti podjetja.

4.4.1.2. Zunanje usposabljanje in izobraževanje

Za zunanje izobraževanje in usposabljanje je značilno, da se izvaja izven matičnega podjetja npr. na sedežih drugih izobraževalnih institucij ali podjetij in v tujini. V podjetju se zaposleni udeležujejo raznih konferenc in simpozijev ter izpopolnjevalnih izobraževanj v tujini. Zunanje izobraževanje predlagatelj evidentira na obrazec Prijava usposabljanja, ki ga odobri vodja organizacijske enote in direktor podjetja v primeru, ko gre za odobritev finančnih sredstev. Administrativno pa ga obdela odgovorna oseba v SKS in poskrbi za plačilo. Kot usposabljanje ni treba prijaviti službenih poti, namenjenih tehničnim obiskom strank, komercialno-tehničnih pogovorov, demonstracij ipd. Po končanem zunanjem usposabljanju udeleženec izpolni obrazec Ocena usposabljanja in ga pošlje svojemu vodji in v SKS. Zelo je priporočeno, da udeleženec zunanjega usposabljanja z novimi znanji seznaní tudi svoje sodelavce, za kar poskrbi vodja. Zunanja izobraževanja v podjetju Čopič, d. d., niso pogosta in se organizirajo po potrebi. Glede na pridobljene informacije poskušajo izvajati več internih izobraževanj in usposabljanj, saj so s pomočjo izobraževalnih analiz in drugimi ugotovitvami ta cenejša in tako zmanjšujejo stroške izobraževanj in usposabljanj zaposlenih.

4.4.2. Samoizobraževanje

Samoizobraževanje je ena izmed pomembnejših oblik usposabljanja kakor tudi naloga in odgovornost vodij in vsakega zaposlenega. Kot učinkovit dodatek klasičnim oblikam usposabljanja in pomoč pri samoizobraževanju vseh zaposlenih so v sklopu Službe TQM (angl. Total Quality Management) leta 2002 ustanovili in odprli Center za razvoj kadrov, ki ponuja veliko možnosti za samoizobraževanje, kjer so na voljo pripomočki (knjige, avdio in video oprema) s poslovnega področja in področja osebnega razvoja. Sklop programov ne pokriva zgolj profesionalnega usposabljanja, pač pa tudi osebni razvoj posameznika, zdravo življenje in prehrano, vzgojo otrok in odnose z zakonskim partnerjem. Dejavnost centra in njegovo delovanje je mišljeno kot učinkovit dodatek, ki zaposlenim omogoča, da odkrijejo, kako lahko svoje probleme uspešno rešujejo tudi sami, s pomočjo najrazličnejših programov in gradiv. Vsi programi so življenjski in so narejeni tako, da zagotovo dajo vsakomur določeno število idej za boljše delo. Obenem ga opozorijo na napake, ki jih dela in se jih je morda že tako navadil, da se jih niti ne zaveda več. Programe Centra za razvoj kadrov si lahko vsi zaposleni izposodijo po lastni izbiri ali na osnovi programa, ki ga z zaposlenim oblikuje vodja pri letnem osebnem razgovoru. Priporočeno je, da vsak, ki si izposodi določen program, izpolni in oceni posamezni program s pomočjo obrazca Ocena programa. Odgovorna oseba v SKS mora samostojno ali v sodelovanju s Službo TQM izvajati promocije Centra za razvoj kadrov in posameznih programov, planirati in naročiti nove programe ter vsako leto izdelati poročilo o delovanju Centra za razvoj kadrov.

Ugodnosti za zaposlene, ki si jih pridobijo v Centru za razvoj kadrov, so naslednje:

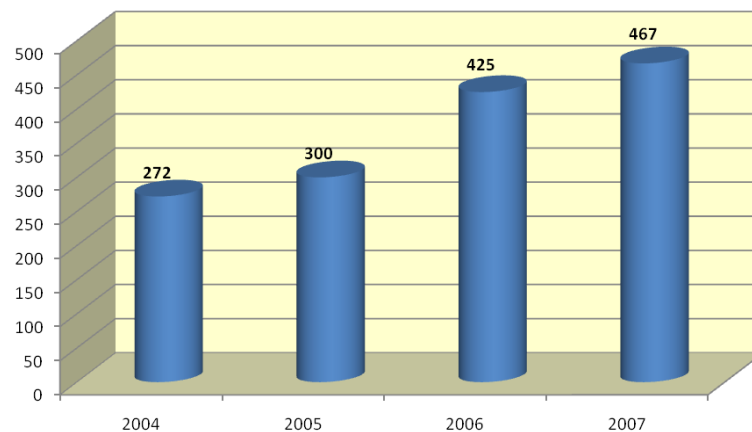
- Kraj, kjer lahko poiščejo rešitve v zvezi s službenimi ali osebnimi problemi.
- Ugotovijo, da stalno prezasedenost z delom lahko rešujejo tudi drugače kot s popoldanskim delom in delom med vikendi.
- Ugotovijo, da stres, bolezni in problemi v družini niso nujen davek za uspeh na delovnem mestu.
- Visoka motivacija in potrebna dodatna znanja za doseganje večjih poslovnih uspehov.
- Zgledujejo se lahko po najuspešnejših, v svetu priznanih modelih, kako si zagotoviti poslovni uspeh, osebno rast in zadovoljstvo.

4.5. Področja in programi izobraževanj

Področje izobraževanja ni organizirano kot samostojna organizacijska enota, vendar ga izvajajo v sklopu Splošnokadrovskega sektorja. Kot sem že omenila, izobraževanja ločijo po področjih, in sicer na interna izobraževanja z notranjimi izvajalci, interna izobraževanja z zunanji izvajalci, zunanja izobraževanja, izpopolnjevanja v tujini in študij ob delu. Vrste izobraževanj so lahko v obliki seminarjev, predavanj, tečajev, sejmov, konferenc in delavnic. Največkrat so organizirana izobraževanja iz npr. poznavanja izdelkov in postopkov (izobraževanja o aditivih za vodne in topilne sisteme, akrilne in alkidne snovi, barve in premazi, filtracija izdelkov na vodni osnovi, novosti v tehnologiji in razvoju izdelkov), prodaje in marketinga (npr. Management odnosov z odjemalci, Kako povečati prodajo,

Uspešnost tržnega komuniciranja), varnosti in zdravja pri delu, požarne varnosti (izobraževanje za OHSAS 18001 in usposabljanje Gasilec za 1. intervencijo) in kakovosti (usposabljanje iz ISO 9001 in 14001). Drugi programi v okviru izobraževanj pa so še na področju energetike, elektroenergetike, transporta, prometa in skladiščenja, tehnologije, računalništva, tujih jezikov, kadrovske funkcije, usposabljanja novozaposlenih, zunanje trgovine, vzdrževanja, čistoče in ekologije, prava, računovodstva in vodenja poslovnih procesov. Glede na temo izobraževanja so ta organizirana tudi po posameznih sektorjih. Ponavadi gre pri tej obliki za prenos znanja, kar pomeni, da se usposobi in izobrazi enega zaposlenega na določenem področju, ki nato naprej prenese pridobljeno znanje na svoje ožje sodelavce znotraj sektorja. Gibanje števila izobraževalnih programov po letih sem prikazala na Sliki 8.

Slika 8: Število izobraževalnih programov po letih



Vir: Interni podatki podjetja Čopič, d. d., 21. 1. 2008.

Na Sliki 8 lahko vidimo, kako se je število izobraževalnih programov povečevalo v obdobju od 2004 do 2007. Število programov je skozi vsa štiri leta naraščalo, in sicer so v letu 2004 imeli dobrih 272 programov, v naslednjem letu 300, za leto 2006 so evidentirali 425 programov izobraževanj in v zadnjem preučevanem letu 2007 se je zvrstilo kar 476 programov, ki so jih izvedli v podjetju Čopič, d. d., na različnih področjih v okviru izobraževalnih potreb in vsebin.

Programi izobraževanja in usposabljanja so planirani in izdelani na podlagi izobraževalnih potreb za vse izobraževalne vsebine, po ugotovljenem predznanju, razvojnih potrebah družbe ter načrtovanem razvoju posameznega delavca glede na letni osebni razgovor. V podjetju redno evidentirajo število vseh programov izobraževanj, ki jih izvajajo vsako leto. Kot sem že omenila, jim je pri natančnem evidentiranju vseh programov v pomoč kadrovsko-informacijski sistem BaaN. Do naraščanja števila programov izobraževanja pa prihaja tudi zaradi vse večjih potreb po strokovnem usposabljanju za obvladanje različnih proizvodnih

tehnik dela, novih tehnologij, internih licenc za komercialiste in zaradi sodelovanja z različnimi ustanovami, tako v lokalnem okolju kot tudi na državni ravni.

4.6. Pripravištvo in študij ob delu

Politika podjetja narekuje obvezno opravljanje pripravništva. Iz pripravništva so izključeni delo v proizvodnji, vzdrževanje in logistika, torej delavci za nižje stopnje zahtevnosti. V vseh ostalih primerih se pripravništvo opravlja. V letu 2007 so imeli skupaj 20 pripravnikov, od tega 12 s VII. stopnjo izobrazbe. Čas trajanja pripravniškega dela v podjetju Čopič, d. d., je eno leto, medtem ko pri pripravništvu z zaključeno V. stopnjo izobrazbe to traja le pol leta. Svojim zaposlenim omogočajo tudi šolanje in študij ob delu, pri čemer si prizadevajo zmanjšati delež zaposlenih z nižjo stopnjo izobrazbe. V študij ob delu je bilo v obdobju 2004–2007 vključenih od 25 do 35 zaposlenih. Letno pa jih uspešno zaključi študij od šest do deset. Smer študija je prilagojena ter skladna s potrebami in zahtevami podjetja. Večina zaposlenih je vključena v študijski program za pridobitev VI. stopnje izobrazbe.

4.7. Analiza izobraževalnih programov

V tem delu diplomskega dela bom skušala bistvene značilnosti dejavnosti izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v podjetju Čopič, d. d., primerjati s teoretičnimi metodami in lastnostmi izobraževanj za zaposlene. Lahko rečem, da v podjetju Čopič, d. d., dobro in skrbno načrtujejo in organizirajo ter uspešno opravljajo in vodijo izobraževanja za svoje zaposlene. Rezultati se kažejo tako v zadovoljstvu zaposlenih in uspešnem poslovanju kot tudi v različnih nagradah managerjev ter priznanjih organizacij s področja izobraževalnega managementa. Zaposlenim nudijo različne načine in metode izobraževanja, ki se uveljavljajo na področju Ravnanja in razvoja človeških virov, hkrati pa razvijajo nove oblike, ki postajajo trend in so neizbežne za razvoj in večje znanje zaposlenih. To nam pove, da se vodstvo podjetja zaveda sposobnosti svojih zaposlenih, jih ceni in verjame v njihovo delo ter načrtovane spremembe in izboljšave. Izobraževalni programi so izdelani v skladu z načrtovanimi potrebami za vse izobraževalne vsebine in so v celoti uspešno izvedeni. To nam pove tudi podatek s Slike 6, da se vedno več zaposlenih udeležuje usposabljanj in izobraževanj. Izbor programov izobraževanj je pester in prilagojen vsakemu zaposlenemu ter delovnim nalogam, ki jih opravlja. Večjo vlogo namenjajo izobraževanju izven delovnega mesta, kot so npr. samoizobraževanja, zato mislim, da je treba uvesti načrtno in ciljno usmerjeno strategijo, ki bo to še bolj približala zaposlenim in jih spodbudila k takšnemu načinu izobraževanja. Center za razvoj kadrov predstavlja takšno vrsto aktivnosti, ki se je temu približala. Pomembno vlogo pri planiranju izobraževanj in potrebah po novem in svežem znanju imajo tudi vodje organizacijskih enot, ki svoje zaposlene usmerjajo in predlagajo za določeno izobraževanje ali usposabljanje. K temu bistveno prispevajo tudi letni osebni razgovori med vodjem enote in zaposlenim. Izobraževanje in s tem pridobivanje znanja je zaposlenim vsekakor v pomoč pri opravljanju in organizaciji delovnih nalog in drugih službenih obveznostih, hkrati pa se to tudi odraža pri vedenju zaposlenih, njihovih

željah po uspehu, napredovanju, motivaciji, pripadnosti podjetju in boljšem počutju na delovnem mestu. Vsekakor to za celotno podjetje pomeni velik napredek in zadovoljstvo ter s tem nižje stroške in uspešnost pri poslovanju.

Mislím, da se SKS pri sami izobraževalni dejavnosti, npr. internih usposabljanjih in izobraževanjih, vseeno preveč poslužuje administrativnih in birokratskih postopkov, ki so največkrat zamudni ter dolgotrajni in otežujejo hitrejše delo. Z enostavnejšimi elektronskimi prijavnícami, anketami in drugimi obrazci bi se tega razbremenili in se tako učinkoviteje posvetili drugim nalogam in zadolžitvam. Ker pa je večina njihovih zaposlenih proizvodnih delavcev z nižjo stopnjo izobrazbe, brez dostopa do računalnikov in potrebnih računalniških znanj, je to seveda težko izvedljivo. Zato jim je pri tem v veliko pomoč Center za razvoj kadrov, ki predstavlja pomembno vlogo pri doseganju boljšega dela, kvalitetnega znanja in počutja zaposlenih. Je ena od zanesljivih poti, ki vodi do učinkovitega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.

Prihodnost izobraževanja v podjetju Čopič, d. d., je močno povezana z odločitvami vodilnih v podjetju in verjamem, da so na to dobro pripravljene. Poglavitna naloga in funkcija Splošnokadrovskega sektorja na področju izobraževanja zaposlenih v podjetju Čopič, d. d., naj bo še naprej delovanje v smeri aktivnega pridobivanja in nadgrajevanja izobraževalnih programov za razvoj zaposlenih, motiviranje k čim večjemu zanimanju za izobraževanja in podajanje zanimivih predlogov ter strokovno ocenjevanje in vrednotenje uspešnosti izobraževanj. Uspešno bodo lahko delovali na tem področju, če bodo sledili novim trendom in novostim v izobraževanju zaposlenih ter še naprej upoštevali želje in mnenja svojih zaposlenih, ki jim bodo v pomoč pri iskanju izobraževalnih potreb in razvoju izobraževalnih vsebin. Menim, da bo potrebno predvsem preudarno ugotavljanje in izbiranje tistih zaposlenih, ki potrebujejo znanje, ga želijo nadgraditi in so sami pripravljene storiti v tej smeri kaj več, tudi ko niso na delovnem mestu. Na področju sodobnih načinov izobraževanja zaposlenih pa predlagam, da bi se več posvečali razvoju in vpeljavi e-izobraževanja, ki ga nisem zasledila, ter uporabi prenosa znanja prek intraneta. Priporočila bi tudi vpeljavo virtualne knjižnice, poletnih programov izobraževanj, debatnih krožkov ali okrogle mize, izdajo tedenskega ali mesečnega glasila o tekočih in prihodnjih izobraževalnih programih ipd. Zaradi pomanjkanja podatkov nisem uspela prikazati drugih konkretnih analiz za merjenje učinkovitosti in donosnosti vlaganj v izobraževanje, s čimer bi še natančneje predstavila pomen izobraževanja zaposlenih v podjetju.

5. SKLEP

Podjetja poleg klasičnih oblik izobraževanja zaposlenih uvajajo tudi nove in enostavnejše trende, ki jim omogočajo hitrejši in kakovostnejši razvoj zaposlenih in pridobivanja znanja. Poleg različnih oblik usposabljanja naj podjetja podpirajo tudi vključevanje zaposlenih v izobraževanje, ki morda ne prinaša takojšnjega rezultata v povečanju produktivnosti (npr. različne oblike izobraževanja za zmanjšanje stresa na delovnem mestu), vpliva pa na občutek

pripadnosti zaposlenih podjetju, medsebojno solidarnost, zmanjševanje bolniških izostankov ipd. Vzrok tega so tudi hitre spremembe v okolju, katerih posledici sta zastaranje obstoječega znanja zaposlenih in nastajanje potreb po novem znanju in sposobnostih zaposlenih, da bi se lahko prilagodili tem spremembam. Pri ugotavljanju in prilagajanju na te spremembe nam pomaga merjenje učinkov uspešnosti izobraževanja in koristi vlaganj vanj. Vrednotenje izobraževanja je del procesa izobraževalne dejavnosti, s katero se ugotavlja učinke in posledice izobraževanja ter do katere mere je podjetje uresničilo zastavljene izobraževalne kot tudi poslovne cilje.

V diplomskem delu sem želela poudariti, da morajo podjetja skrbno načrtovati izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, če želijo, da zaposleni dobro in kvalitetno opravljajo svoje delo, so z delom zadovoljni in jih to vodi v razvoj in uspeh na osebnem področju kot tudi pri učinkovitosti, produktivnosti podjetja in doseganju dobička. Usposabljanje in izobraževanje zaposlenih v podjetjih predstavlja eno od ključnih prednosti pri uresničevanju uspešnosti poslovanja podjetja. Podjetja sama pa so tista, ki morajo znati izbrati sebi najbolj primerno obliko izobraževanja in usposabljanja tako z vidika stroškov kot tudi z vidika namena izobraževanja in usposabljanja.

Izobraževanje zaposlenih v podjetjih sem na primeru podjetja Čopič, d. d., preverila tudi v praksi. Ugotovila sem, da se v podjetju dobro zavedajo pomena izobraževanja in usposabljanja in temu namenjajo veliko pozornost. Programi izobraževanja in usposabljanja so izdelani na podlagi izobraževalnih potreb za vse izobraževalne vsebine, po ugotovljenih razvojnih potrebah družbe ter načrtovanega razvoja posameznega zaposlenega, definiranega ob letnem razgovoru z vodjem. Zaposleni se največ izobražujejo v okviru internih in zunanjih usposabljanj in Centra za razvoj kadrov. Glavne ugotovitve v primeru podjetja Čopič, d. d., so, da naj v prihodnosti namenijo več poudarka strategijam glede načinov ocenjevanja, vrednotenja delovne uspešnosti s pomočjo različnih kazalcev ter izobraževanja in razvoja vseh zaposlenih. Aktivnejši morajo postati pri merjenju uspešnosti izobraževalnih programov in izbiri ter posodabljanju izobraževalnih vsebin. Center za razvoj kadrov predstavlja eno izmed vodilnih vej pri tem, zato naj ga razvijajo in nadgrajujejo z novimi in svežimi idejami, da v zaposlenih vzbudijo večje zanimanje za samoizobraževanje in vseživljenjsko učenje. Izbira področja izobraževanja naj bo vezana tudi na osebne interese, saj se s tem povečuje zadovoljstvo zaposlenega in tako tudi njegova učinkovitost pri delu po končanem izobraževanju. Prepričana sem, da bodo s ciljno usmerjenim delovanjem na področju izobraževanja, nadgrajevanjem že osvojenega ter kombiniranjem z novimi rešitvami lahko uspešno reševali obstoječe in bodoče probleme ter se prilagodili spremembam, ki jih spremljajo pri poslovanju.

V prihodnje bo še večji poudarek na znanju, ki bo najnovejše narave in s katerim bodo zaposleni lahko ustvarjali novo vrednost, saj so oni temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsakega podjetja. Pri tem je pomembno, da podjetja ustvarjajo ljudje s svojim znanjem, izkušnjami in pripadnostjo ter željo po nenehnem razvoju.

LITERATURA

1. Armstrong Michael: A handbook of personnel management practice. Fourth edition. London : Kogan Page, 1991. 976 str.
2. Baloh Polona: Ali se v slovenskih podjetjih e-izobražujejo. HRM, Ljubljana, (5)2007, 19, str. 38-40.
3. Bernardin H. John: Human Resource Management: Third Edition. Boston : The McGraw-Hill Companies, 2003. 630 str.
4. Bratton John, Gold Jeffrey: Human Resource Management; Theory and Practice; Third Edition. New York : Palgrave Macmillian, 2003. 540 str.
5. Carrell Michael R. et al.: Human Resource Management; Global Strategies for Managing a Diverse Workforce; Fifth edition. Englewood Cliffs : Prentice Hall Inc., 1995. 810 str.
6. Ferjan Marko: Organizacija izobraževanja. Kranj : Založba Moderna organizacija, 1999. 197 str.
7. Foot Margaret, Hook Caroline: Introducing Human Resource Management. New York : Longman Publishing, 1996. 400 str.
8. Gorup Živa, Bulc Violeta: Kako meriti poslovne učinke izobraževanja, Gradivo za interno uporabo. Ljubljana : SIQ, Izobraževanje, 2007. 23 str.
9. Harris David M., DeSimone Randy L.: Human Resource Development. Fort Worth : The Dryden Press, 1994. 568 str.
10. Halloran Jack: Personnel and Human Resource Management. New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1986. 461 str.
11. Huč Božidar, Jereb Janez: Vpliv izobraževanja na produktivnost in poslovne rezultate podjetja. Organizacija, Kranj, (33)2001, 1, str. 5-15.
12. Huzjan Štefan et al.: Znanje za razvoj, Priročnik za andragoške delavce v organizacijah združenega dela. Ljubljana : Skupnost izobraževalnih centrov, 1985. 216 str.
13. Jelenc Sabina: ABC izobraževanje odraslih. Ljubljana : Andragoški center RS, 1996. 101 str.
14. Jelenc Krašovec Sabina: HRM, Ljubljana, 2(2004), 6, str. 16-22.

15. Jelenc Zoran: Terminologija izobraževanja odraslih. Ljubljana : Pedagoški inštitut pri Univerzi v Ljubljani, 1991. 104 str.
16. Jereb Janez: Teoretične osnove izobraževanja. Kranj : Moderna organizacija, 1998. 153 str.
17. Jereb Janez: Organizacija strokovnega usposabljanja. Kranj : Moderna organizacija, 1980. 142 str.
18. Korpič - Horvat Etelka: Izobraževanje, pravica in dolžnost delavca. HRM, Ljubljana, 5(2007), 18, str. 42-47.
19. Korpič - Horvat Etelka: Pogodba o izobraževanju med delavcem in delodajalcem. HRM, Ljubljana, 4(2006), 14, str. 21-25.
20. Kranjc Ana: Izobraževanje ob delu. Ljubljana : Univerzum, 1979. 318 str.
21. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
22. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi : Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1997. 326 str.
23. Macedoni Klavdija, Stanič Marija: Evalvacija e-izobraževanja. HRM, Ljubljana, (2)2004, 6, str. 30-35.
24. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov, Ljubljana : Fakulteta za družbene vede. 2002. 525 str.
25. Mencin Zorko Darja: Do novega znanja z akcijskim učenjem. Manager +. Ljubljana : 2004, 3, str. 64-65.
26. Mihalič Renata: Management človeškega kapitala: Škofja Loka : Mihalič in Partnerji, 2006. 353 str.
27. Pilbeam Stephen, Corbridge Marjorie: People Resourcing; HRM in Practice. Harlow, England : Pearson Education, (2)2002. 571 str.
28. Planinc Ernestina: Informacijski sistem za e-izobraževanje. HRM, Ljubljana, (2)2004, 6, str. 66-69.
29. Rejc Adriana: Katere metode so najuporabnejše za merjenje učinkovitosti izobraževanja? HRM. Ljubljana, 2(2004), 5, str. 92-93.
30. Rejc Adriana: Merjenje učinkovitosti izobraževanja. HRM, Ljubljana, 3(2005), 7, str. 28-33.

31. Snell Scott, Bohlander George: Human Resource Management. Basingstoke : Thomson South-Western, 2007. 615 str.
32. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
33. Vukasović - Žontar Maja: Izobraževanje zaposlenih, Gradivo za interno uporabo. Ljubljana : SIQ, Izobraževanje, 2004. 19 str.

VIRI

1. E-izobraževanje v slovenskih podjetjih. [URL: <http://google.si/search?q=izobra%C5%BEEevanje+zaposlenih&hl=sl&rls=com.microsoft:sl&start=180&sa=N>], 22. 11. 2007.
2. Hozjan Dejan: Pristopi k merjenju učinkovitosti naložb v izobraževanje. [URL: http://edupool.si/znanje/znanje_2004/znanje_november.html], 22. 11. 2007.
3. Izobraževanje – razvoj zaposlenih. [URL: http://www.vodja.com/index.php?option=com_content&taks=view&id=38&Itemid=2], 22. 11. 2007.
4. Letno poročilo podjetja Čopič, d. d., 2006, 20. 1. 2008.
5. Prednosti e-izobraževanja za organizacijo. [URL: http://www.spletna-akademija.com/index.php?option=com_content&task=view&id=31&Itemid=46], 22. 11. 2007.
6. Intervju z direktorico Splošnokadrovskega sektorja podjetja Čopič, d. d, dne 21. 1. 2008.

SLOVAR SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

analysis	–	analiza
ability	–	zmožnost
absenteeism	–	izostajanje z dela
action learning	–	akcijsko učenje
assessment	–	potreba
assignment	–	naloga
attitude	–	razpoloženje
behaviour	–	vedenje
characteristic	–	značilnost
competence	–	sposobnost
conduct	–	spremljati
creativity	–	ustvarjalnost
design	–	planirati, določiti
effectiveness	–	učinkovitost
e-learning	–	e-izobraževanje
employment	–	zaposlitev
experiential	–	izkustven
establish	–	vpeljati, uvajati
evaluation	–	vrednotenje
evolving	–	nastajajoč, razvijajoč
feedback	–	učinek
goal settings	–	postavitev ciljev
identify	–	dognati, identificirati
implementation	–	izvedba
implication	–	udeležba, vključitev
instruction	–	navodilo, napotek
issue	–	rezultat
learning climate	–	razpoloženje za učenje
measurement	–	merjenje
modeling	–	oblikovanje
modification	–	prilagoditev
observation	–	opazovanje
orientation	–	usmerjenost
organization	–	organizacija, združba
participant	–	udeleženec
performance	–	učinek, kvaliteta
personality	–	osebnost
preparation	–	priprava
preference	–	prednost
presentation	–	predstavitve
productivity	–	produktivnost
reinforce	–	okrepiti
repetition	–	ponavljanje
rotation	–	izmenjavanje

self-development	–	samoizobraževanje
skill	–	spretnost
tehnique	–	tehnika, metoda, postopek
training	–	usposabljanje
transfer	–	prenesti
utilization	–	koriščenje, raba