

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

**KAKO ZAGOTOVITI USTREZNO USPOSOBLJENOST
ZAPOSLENIH V IZBRANEM PRIZVODNEM PODJETJU**

Ljubljana, september 2016

TANJA LES

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tanja Les študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Kako zagotoviti ustrezno usposobljenost kadrov v izbranem proizvodnjem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Nadi Zupan.

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 USPOSABLJANJE KADROV.....	2
2 VRSTE USPOSABLJANJA	4
2.1 Organizacijski modeli usposabljanja	5
2.2 Modeli individualnega usposabljanja	7
2.2.1 "Vajeniški" model individualnega usposabljanja.....	7
2.2.2 Model povečanja uspešnosti	9
3 ANALIZIRANJE POTREB PO USPOSABLJANJU	10
3.1 Upravičenost izbire usposabljanja	11
3.2 Delitev in razvrščanje potreb po usposabljanju.....	13
3.3 Vrednotenje potreb po usposabljanju	15
4 RAVOJ KADROV.....	16
4.1 Kariera in načrtovanje kariere	16
4.2 Uporaba kompetenc pri razvoju kadrov	19
5 Usposabljanje kadrov v podjetju Stroj d.o.o.	22
5.1 Analiza problema neustrezne izbire kandidata.....	24
5.2 Izbira ustreznega kandidata in njegovo uvajanje.....	24
5.3 Postopek in metode usposabljanja izbranih kandidatov	25
5.4 Rezultati analize testiranja kandidatov	26
SKLEP.....	30
LITERATURA IN VIRI	31
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ocenjevalna tabela.....	28
-----------------------------------	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Razmerje med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje	3
Slika 2: Vajeniški model individualnega usposabljanja.....	8
Slika 3: Model povečanja uspešnosti	9
Slika 4: Opredelitev upravičenosti izbire metode usposabljanja	12
Slika 5: Postopek načrtovanja kariere	18
Slika 6: Sistem razvoja kadrov s pomočjo njegovih podsistemov	21

UVOD

Podjetja se v vsakem danem trenutku soočajo z globalno konkurenčnostjo, kar jih posredno prisili do tega, da za boljši uspeh in doseganje svojih ciljev stremijo k boljši učinkovitosti in konkurenčnosti. Kot velik del konkurenčne prednosti enega podjetja pred drugim lahko štejemo kadre. Dober kader in vlaganje v njihov nenehni razvoj oziroma optimizacija delovnega procesa so lahko tako na kratek kot predvsem na dolgi rok najboljša investicija podjetja. Usposabljanje kadra na podlagi trenutnih potreb in razpoložljivosti v podjetju lahko omogoči podjetju zmanjšanje stroškov delovne sile in optimizacije delovnega procesa. Z reorganizacijo nekega delovnega mesta ali z uvajanjem novih pristopov k delu pa lahko celo poveča motiviranost zaposlenih in hkrati poveča storilnost.

Za zagotavljanje ustrezne usposobljenosti kadrov je treba najprej preučiti problem ali več njih, s katerim se podjetje srečuje, in najti najbolj optimalen način za rešitev le-tega. Ker znanje v sedANJI družbi pomeni vedno več, kot je v preteklosti, je treba začeti najprej pri tem. Lahko imamo na eni strani motiviran kader, ki mu primanjkuje znanja, da bi sledil hitremu razvoju podjetja, na drugi strani pa se soočamo z usposobljenim kadrom, ki pa mu primanjkuje motivacije za prenos znanja, ali pa ga na svojem delovnem mestu ne zna v celoti izkoristiti. V obeh primerih se podjetje sooča s problemom, ki zahteva ukrep.

Učenje in usposabljanje zaposlenih mora biti permanentno, kar pomeni, da je v prvi vrsti pomembno, da se organizacija zaveda pomena nenehnega učenja in razvoja kadrov in da hkrati prepozna potrebe po novem znanju za doseganje ciljev organizacije. V isti vrsti je pomembno tudi, da se pomena nenehnega izobraževanja in usposabljanja zavedajo tudi vsi zaposleni in kakšna konkurenčna prednost je uspešno in kontinuirano izvajanje takih ukrepov za podjetje na trgu kot tudi za njih kot posameznike.

Podjetje, ki bo predmet mojega raziskovalnega dela, je mlado proizvodno podjetje, ki svoje storitve in izdelke prodaja na trgih severne in južne Evrope. Ime podjetja sem zaradi želje po anonimnosti poimenovala Stroj d.o.o.. Zaposljuje 32 ljudi, tako proizvodnih delavcev kot visoko usposobljenih razvojnih kadrov iz različnih področjih. Zaradi svoje hitre rasti so prisiljeni k nenehnim izboljšavam in prilagoditvam različnim potrebam kupcev, kar istočasno zahteva od njih neprestano vlaganje v razvoj in izobraževanje ljudi. Prav slednje je v meni prebudilo željo po raziskovanju, saj je večina obstoječega kadra z znanjem in izobraževanjem „obtičala“ v začetku 90-ih let.

Zaradi tega sem se odločila izpostaviti trenutno najbolj pereči del/oddelek v organizacijski strukturi: nabava in komerciala, ki sta po mojem mnenju zelo pomembni funkciji v podjetju in kjer se zahteva nenehna želja po širitvi znanja in učinkovitosti posameznika. Namen naloge je izpostaviti problem izbire kompetentega kadra za določeno delovno

mesto. V mojem primeru bom primerjala dva kandidata, ki se potegujete za zapolnitev delovnega mesta komercialista za tehnično prodajo. Hkrati pa bom s pomočjo analize stanja in uporabe metode vajeništva potrdila oziroma zanikala tovrstno izbiro metode. To nalogo želim kasneje uporabiti kot predlog ali pomoč pri načrtovanju ali izbiri ustrezne metode uposabljanja kadrov in kasneje pri izvajanju le-te v raziskovalnem podejetju.

Raziskovanja oziroma analize sem se lotila na podlagi direktnega izvajanja usposabljanja omenjenih dveh kandidatov, ki je potekalo v času pisanja moje naloge in še vedno poteka. Taka način dela mi je omogočalo dostop do najbolj svežih informacij in možnosti takojšnjega vključevanja v proces izbire s svojimi predlogi in mnenji.

Naloga je razdeljena na dva dela, in sicer je prvi del posvečen teoretičnemu opredeljevanju in pojasnjevanju pojmov usposabljanja in učenja, njihovimi delitvami ter metodami, s katerimi lahko izvajamo usposabljanje v organizacijah. V prvem poglavju sem se malo bolj poglobila v individualne metode usposabljanja, predvsem v »vajeniški« model, ker sem le-tega uporabila kasneje pri empiričnem delu naloge. V drugem poglavju bom pojasnila, kako prepoznati potrebe po usposabljanju zaposlenih v organizaciji in na kakšen način se lahko lotimo same analize ter samo upravičenost izbire. Seveda je vsako analizo potrebno tudi ovrednotiti, zato bomo pregledali tudi razlike med notranjim vrednotenjem ter zunanjim vrednotenjem potreb po usposabljanju. Ker je glavni cilj poleg izvedbe in analize prave metode usposabljanja za moje raziskovalno podjetje tudi pojasniti bralcu pomen in pomembnost razvoja kadrov, sem tretje poglavje namenila temu vidiku. Jasno je, da je človeški kapital in zanje, ki ga nosijo zaposleni in posledično organizacije v globalnem razvoju ključnega pomena, se mi zdi, da vseeno podjetja premalo sredstev in časa posvečajo takim investicijam, zato sem želela le-to opredeliti tudi v moji nalogi.

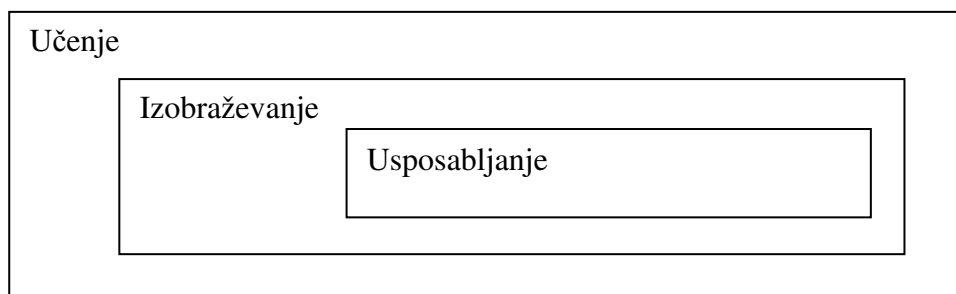
1 USPOSABLJANJE KADROV

Cilj moderne družbe je vsekakor vlaganje v razvoj novih inovativnih tehnoloških rešitev, vedno bolj pa prihaja v ospredje pomen nenehnega izobraževanja, se pravi, vlaganja v razvoj kadrov. Podjetja se vedno bolj zavedajo pomena skrbi za delavca, za njegov socialen in družben položaj, ker svojo zadovoljstvo kadri izkazujejo tudi pri uspešnosti na delovnem mestu in doseganju skupnih družbenih ciljev in vizije (Možina, 2002, str. 208). Vedno bolj postaja tudi jasno, da se vlaganje v kadre hitreje in bolj učinkovito vrača in vidi v razvoju podjetja kot vlaganje v nalože drugih resursov. Podjetje, ki se odloči za izvajanje nenehnega organiziranega učenja kadrov, mora najprej preučiti potrebe po izobraževanju in učenju, ki sledijo po analizi trenutnih rednih del in nalog za zagotavljanje normalnega delovanja in izpolnjevanje vseh tržnih zahtev (Možina, 2002, str. 208).

Usposabljanje lahko razumemo kot vmesni člen med izobraževanjem in delom, saj zavzema tako teoretični kot praktični del in ni nikoli samostojna enota, ampak se prične, ko se zaključi stopnja izobraževanja. Usposabljanje je sestavljeno iz načrtno organiziranih

akcij, ki so sistematično usmerjene v reševanje konkretnih težav v organizaciji (Možina, 2009, str. 483). Temelji na takojšnjem izboljšanju uspešnosti posameznika, v prihodnosti pa tudi celotne organizacije. Jasno je, da znanje pridobljeno znotraj formalnega procesa izobraževanja ne zadostuje več za uspešno opravljanje delovnega procesa, saj pogosto ne more več dosegati potrebnih rezultatov in novih zahtev delovnega okolja. S procesom usposabljanja se osredotočimo na posameznikovo že obstoječe znanje in ga nadgradimo z novim, ki ga potrebuje za učinkovito izvajanje delovnih nalog. Hkrati se pri procesu usposabljanja velikokrat soočamo s spremembo vedenja posameznika, saj le-ta razvije določene nove sposobnosti, ki mu pomagajo pri delu. Bistvo nenehnega usposabljanja je, da se zaposleni samovoljno odločijo za pospešeno učenje na delovnem mestu in za dvigovanje standardov svojega dela, in ne za to, ker jih je to odredil njihov nadrejeni (Možina, 2002, str. 208). Za lažjo predstavo Slika 1 prikazuje razmerje med tremi pojmi, ki so v praksi večkrat enačeni.

Slika 1: Razmerje med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje



Vir: S. Možina, Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji, 2002, str. 217.

Pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, da lahko organizacija prične z izvajanjem permanentnega učenja, so sledeči (Možina, 2009, str. 473):

- zavedati se mora pomena vloge učenja, kar pomeni, da mora obvladovati širjenje tistih znanj in strokovnosti, ki prinašajo najvišjo konkurenčno prednost in doseganje zelenih ciljev. Obvladovati je potrebno tako razvoj novih tehnologij, izdelkov in procesov kot tudi spremembo vrednost in norm ter predvsem kulture,
- naučiti se mora spregledati in opustiti težko pridobljeno znanje in strokovnost, ki ne prispevajo k doseganju končnih ciljev. Kar se tiče opustitve starih programov in zastarelih procesov je ta pogoj relativno enostaven, sprememba norm in kulture v organizaciji pa je v veliki meri precej zahteven in dolgotrajen postopek,
- prepoznati je potrebno obseg potreb po novem znanju, tistem ki bo pripomoglo k uresničitvi zastavljenih ciljev,
- izbira in vsebina učenja mora biti prilagojena dejavnosti, ki jo organizacija opravlja in mora postati del delovnih procesov,

- učenje in usposabljanje mora postati ponavljajoč proces ugotavljanja potreb po novih znanjih, po planiranju učenja in ocenjevanju učinkov le-tega. Zavedanje pomena potreb po novem znanju se mora pojaviti tudi pri zaposlenih. Predstavljati jim mora konkurenčno prednost, tako na ravni posameznika kot celotne organizacije. K temu bo sledila večja motiviranost za učenje in pripravljenost sodelovati v procesu učenja,
- sprejeti dejstvo, da je učenje kontinuiran proces, ki se nikoli ne konča,
- proces nenehnega učenja mora biti domena, tako kadrovskih delavcev in vodstva kot tudi ostalih zaposlenih.

2 VRSTE USPOSABLJANJA

Kot sem že omenila v prvem poglavju, je usposabljanje kadrov v trenutnem globalnem tempu nujno, da organizacija sledi svoji konkurenci in je hkrati kos vsem spremembam na trgu. Usposabljanje je sicer najnižje na lestvici med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje, vendar nič manj pomembnejši. Samo usposabljanje lahko razumemo kot skupek različnih izobraževalnih procesov in ostalih aktivnosti v organizaciji, ki zagotavljajo konstanten razvoj kadrov. Če je sistem izobraževanja in usposabljanja v organizaciji pravilno postavljen in se ga uporablja na vsakodnevni bazi, so pozitivni rezultati zagotovljeni.

V prazgodovini so člani družine še sami pripravili mlajše za življenje in jih učili najosnovnejših opravil, z razvojem družbe pa se je to začelo spreminjati (Vukovič & Miglič, 2006). Prve oblike usposabljanja so se pojavile takoj, ko je človek izumil orodja in potrebščine za vsakodnevno rabo, zaradi katerih je moral druge naučiti uporabe le-teh. In tak razvoj je šel vzporedno z razvojem vedno zahtevnejših in kompleksnih orodij in izdelkov. Najstarejši način usposabljanja se je pojavil v antiki, in sicer sistem usposabljanja neposredno na delovnem mestu oziroma neposredne instrukcije, kar pomeni, da je ena oseba, ki je naloge in delo poznala, poučevala drugo osebo. Takšna oblika usposabljanja je najbolj pogosta in zaželeno še danes, saj zahteva samo eno osebo. Paziti je potrebno, da se za učitelja izbere najbolj primerno in usposobljeno osebo. V srednjem veku se je prvič pojavila oblika vajeništva. Orodja so do tega časa postala že precej kompleksna in zahtevana, zato učenje, ki je bilo prej centralizirano znotraj družine, ni več zadostovalo in so otroci odhajali k raznim obrtnikom po neko specifično znanje in izkušnje. Tudi ta oblika je še vedno živa v današnjem svetu in jo razumemo pod pojmom „praksa“.

V času obeh svetovnih vojn je postala izredno priljubljena oblika usposabljanja v preddverju oziroma blizu delovnega mesta. Predverje je postalo kot kakšna pomanjšana verzija pravega delovnega mesta, s pravimi stroji in orodji, identičnimi obveznostmi in pravili, kot so jih kasneje uporabljali na delovnem mestu. Usposabljanje je vodilo več izkušenih inštruktorjev. Velika prednost takšnega usposabljanja je, da ne moti rednega delovnega procesa, prav tako pa je prednost to, da učenci takoj dobijo povratno

informacijo o svojem napredku, hkrati pa se zmanjša tudi možnost za poškodbe pri delu in hujše nesreče. Kljub vsem prednostim je metoda precej draga. Uporablja pa se še danes, kadar je potrebno usposobiti večje število delavcev v relativno kratkem času. Prav tako se je v prej omenjenem času razvijala metoda sistematičnega usposabljanja, saj se je v tistem času pojavila potreba po usposabljanju večjega števila ljudi, hkrati zaradi velike rasti kompleksnejše proizvodnje in širitve tržišča.

Usposabljanje ima tudi druge oblike, ki se med seboj ločijo glede na lokacijo izvedbe usposabljanja, na delovnem mestu ali izven njega (seminarji, delavnice ipd.), lahko je formalno (pridobitev uradnega naziva oziroma potrdila) ali neformalno. Določena usposabljanja so zakonsko določena (v mojem primeru: usposabljanje za vožnjo z viličarjem ali usposabljanje varilca na zakonsko določeno obdobje) ali prostovoljna, ko človek želi nadgraditi svoje znanje za osebni razvoj. Največja delitev pa se nanašana na število udeležencev usposabljanja. Kadar gre za usposabljanje enega posameznika, govorimo o individualnem usposabljanju, pri istočasnem usposabljanju večjega števila ljudi pa govorimo o skupinskem usposabljanju.

2.1 Organizacijski modeli usposabljanja

Ti modeli so velikokrat določeni z organizacijsko strategijo in izhajajo iz različnih predpostavk ter ustrezajo točno določenim namenom. Se pravi, ali so namenjeni pretežno reševanju obstoječih organizacijskih težav in izhajajo iz modela sistematičnega usposabljanja ali pa so namenjeni stalnemu razvoju organizacije. Poznamo več vrst modelov usposabljanja v organizaciji (Vuković & Miglič, 2006, str. 64):

- **model učenja z odkrivanjem:** ta model ni namenjen usposabljanju ljudi, vendar temelj na zaposlovanju že visoko kvalificiranih in izobraženih ljudi. Učenje se izvaja na delovnem mestu, kjer nadrejeni dajejo informacije novincem, le-ti pa prevzemajo standarde in rutino,
- **izobraževalni model:** tukaj organizacija podpira in spodbuja zaposlene k pridobitvi višje ravni izobrazbe ali kvalifikacije. Organizacija povrne zaposlenim vse stroške izobraževanj in plačanega dopusta, v zameno za koriščenje pridobljenega znanja na delovnem mestu. Včasih so k temu modelu organizacije prisiljene s strani družbe, saj se vedno znova zahtevajo dodatna izobraževanja v tem spreminjajočem se okolju,
- **model usmerjen k problemom:** uporablja se predvsem naključno oziroma priložnostno pri reševanju operativnih problemov, ki določajo nujnost usposabljanja skupin ali posameznikov. Pri tem modelu se uporabljajo namenska sredstva za določene operativne zadeve, ki jih po navadi določi vodstvo organizacije. Uporablja ga večina organizacij, saj se je izkazal kot izredno učinkovit, saj zagotavlja hitre rešitve, hkrati pa je tudi finančno vzdržen. Uspeh takega usposabljanja pa je odvisen od sposobnosti ugotavljanja in analiziranja problemov, saj lahko napačno uporabljeni viri

ali neustrezna uporaba metode pripeljeta do velikih operativnih težav,

- **model dejavnega učenja:** tukaj gre predvsem za učenje stvarnih problemov znotraj organizacije in takšen model ima dva cilja. Udeleženci se seznanijo z resničnimi problemi v okolju, v katerem delajo, in jih poizkušajo povezati s specifičnimi metodami in oblikami učenja. Če poenostavimo, naučijo se, kako se učiti. Takšen model je predvsem namenjen usposabljanju vodstvenih delavcev – predstavlja učni in delovni izziv, hkrati povečuje motivacijo in ponuja možnost preoblikovanja organizacijskega problema v priložnost za razvoj organizacije,
- **analitičen model:** je zelo statična metoda usposabljanja, ki je povezan s specialističnimi ocenami organizacijskih potreb po usposabljanju. Te ocene so po navadi rezultat podrobnih analiz znanja, spretnosti ter veščin potrebnih za posamezno delo. Ta metoda temelji na značilnostih dela in je časovno ter finančno zahteven. Uporaben je predvsem, kadar naloge zahtevajo usklajeno sodelovanje več zaposlenih glede na veljavna pravila in načine dela, primer policije,
- **sistemski model:** tovrstnih modelov je veliko, vendar imajo vsi nekaj skupnih točk. Bistvo takega modela je razmišljanje o povezavah in odnosih v posameznih delih organizacije ter o njihovih povratnih informacijah, ki potem služijo kot predmet presoje pri operativnih odločitvah. Takšen sistemski pogled daje prednost celotni organizaciji pred cilji posameznih podsistemov. Predpostavlja, da bo sprememba v enem od podsistemov sprožila potencialne potrebe pri drugem. V praksi lahko tak sistem najdemo v organizacijah, ko se organizacija odloči zmanjševati delovno silo s predčasnim upokojevanjem,
- **sistematičen model:** ta je najbolj razširjen model organizacijskega usposabljanja. Zajema usposabljanje in razvoj kot proces, ki temelji na štirih bistvenih zaporednih korakih:
 - analiziranje potreb po usposabljanju,
 - oblikovanje načrtov usposabljanja,
 - udejanjanje načrtov in
 - evalvacije rezultatov.
- **tranzicijski model:** predstavlja se kot nadgradnja sistematičnega modela. Taylor ga opisuje kot dvojna zanka organizacijske strategije in učenja. Notranja zanka je sistematičen model usposabljanja, zunanja zanka pa ponazarja povezavo med organizacijsko strategijo in učenjem, kar pomeni, da morajo biti pri oblikovanju organizacijskih ciljev upoštevani vizija, poslanstvo in vrednote organizacije,
- **model „najboljše prakse“:** tudi ta model temelji na sistematičnem modelu usposabljanja. Model izhaja iz nujnosti po ugotavljanju in evalvaciji konkretnih dokazov o dodani vrednosti, ki jo prinese usposabljanje k izboljšanju organizacijske uspešnosti. To praktično pomeni, da usposabljanje ni samo domena specialistov za usposabljanje, ampak celotne organizacije, predvsem pa je to domena vodstva,

2.2 Modeli individualnega usposabljanja

Individualno usposabljanje je neskončen proces, ki traja vse življenje. Znotraj tega procesa človek ne spoznava samo nova dejstva, ampak se predvsem uči novih spretnosti in svojih zmožnosti (Vukovič & Miglič, 2006, str. 31). Raziskave (Alessandrini, 1996, str. 87) so pokazale, da učenje odraslih ne moremo izvajati z enakimi metodami kot pri učenju mladine in otrok, zato so se v 20. stoletju razvili didaktični modeli učenja odraslih, ki združujejo rezultate empiričnih raziskav, skupaj s prispevki iz sociologije, psihologije in kulturne antropologije. Učenje odraslih je z razliko od obveznega učenja v šoli odvisno od posameznikovih razlogov za učenje (Vukovič & Miglič, 2006, str. 31). Posameznik mora v učenju videti neko korist, ali je to izboljšanje svojih trenutnih sposobnosti na delovnem mestu, ki ga opravlja sedaj, ali pa si želi izboljšati sposobnosti na novih področjih. Želja po učenju je lahko tudi s ciljem izboljšati možnosti svoje kariere ali pa zgolj osebno zadovoljstvo in neko dolgoročno nadomestilo zaradi finančne, družbene ali psihološke potrditve. Pri učenju odraslih je bolj poudarjena praktična uporaba pridobljenega znanja kot pa pridobitev nekih akademskih informacij.

Odrasli so na splošno zelo motivirani za učenje, vendar pogosto naletijo na različne ovire, ki jim to onemogoča, npr. pomanjkanje časa ali finančnih sredstev, neustrezne programi usposabljanja in izobraževanja odraslih (Craig, 1987, str. 168–172). Na drugi strani pa je jasno, da odrasli težko sprejmejo nove ideje in novosti. Le-te večkrat sprejmejo z odporom. Prav zaradi takega odnosa do novitet je treba pri izobraževanju in usposabljanju odraslih upoštevati, da učenje ni samo dodajanje znanja, ampak tudi preoblikovanje trenutnega znanja, prepričanj in vrednot. Spremenijo se posameznikove prejšnje ideje in pogledi, razmišljanje ter včasih tudi obnašanje. Pri tem lahko govorimo o treh fazah spreminjanja posameznika (Maretič - Požarnik, 1987, str. 87):

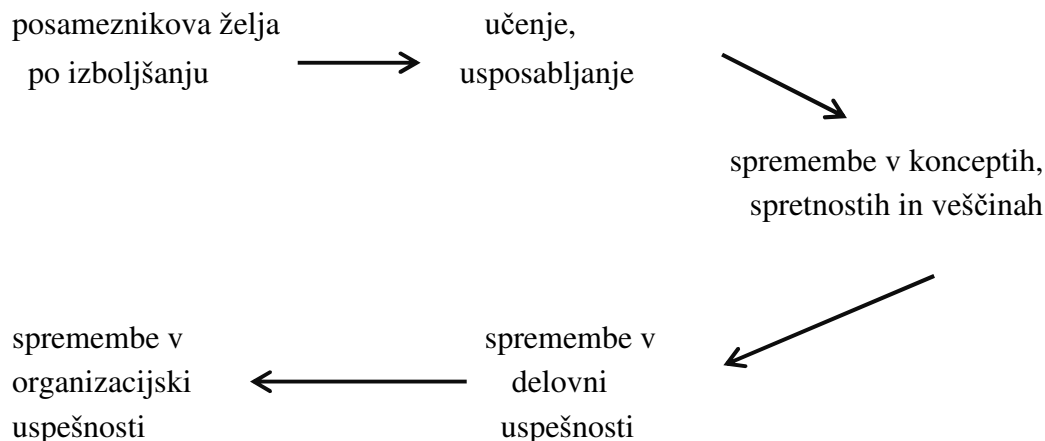
- "odtajanje" ali "odmrznitev" (vzpostavitev motivacije za spreminjanje),
- sprememba (razvoj novih načinov razmišljanja na osnovi novih spoznanj),
- ponovna "zamrznitev" (utrjevanje in povezovanje nastalih sprememb).

2.2.1 "Vajeniški" model individualnega usposabljanja

Kot že samo ime pove, omenjeni model izvira iz vajeništva, ko se je mlad neizkušen delavec poizkušal naučiti spretnosti svojega mojstra. Model je sicer precej zastarel, saj temelji na načelu "roka-oči", koncept demonstracije, ki ji sledita ponovitev in nov prikaz. Pri tem modelu je poudarek na posamezniku, kar prikazuje tudi Slika 2. Učenec se uči stvari, ki že veljajo za prepričanje, da so koristne, od posameznika pa se pričakuje, da sam poišče priložnosti uporabe pridobljenega znanja.

Prikaz modela vsebuje elemente izobraževanja, saj poudarja sistematičnost in načrtovanje ter nadzor, kar je v nasprotju z naključnim učenjem.

Slika 2: Vajeniški model individualnega usposabljanja



Vir: G. Vukovič & G. Miglič, Metode usposabljanja kadrov, 2006, str. 64.

Posamezniku, vajencu, omogoča nova znanja in spretnosti ter posledično povečanje njegove uspešnosti, ne prinaša pa nobenega povečanja na organizacijski ravni. Model je bolj namenjen za tehnična usposabljanja, kjer se pri samem procesu uporablja orodje, ki se kasneje uporablja tudi na samem delovnem mestu, in je zato znanje pridobljeno z upodabljanjem enostavno prenesti v delovni proces.

V 50. letih so omenjeni model poizkušali uporabljati tudi za usposabljanje vodilnih kadrov, vendar se je izkazal za neuspešnega, saj se je v ospredje postavilo spreminjanje dotedanje organizacijske strukture namesto učenja natančno predpisanih spretnosti. Tak model ima logiko, da je mogoče organizacijo spremeniti samo, če se spremenijo njeni posamezniki, kar pa poenostavi definicijo organizacije. Le-ta ima namreč svoje cilje, prednosti in strategije, svoj način dela in svojo strukturo. To pomeni, da lahko vpliva na obnašanje organizacijskih članov v okviru njihovega dela, vendar "spremenjeni" posamezniki ne morejo vplivat na njih.

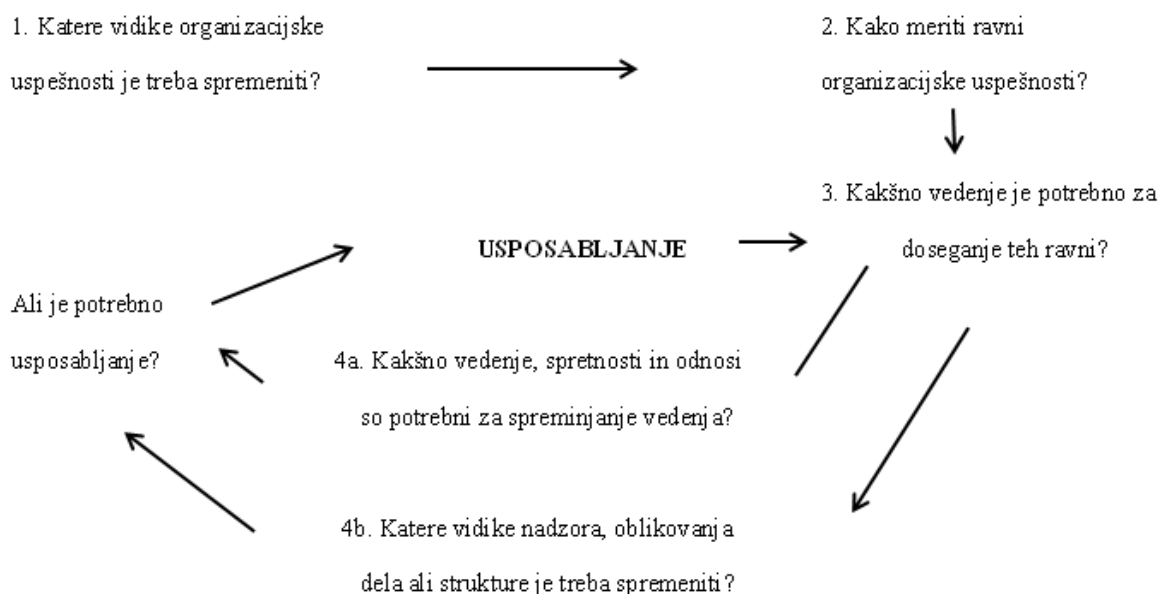
Kadar usposabljanje nima učinka, je potrebno poiskati vzroke za nastalo situacijo. Če interakcija ni učinkovita, jo je mogoče izboljšati s spreminjanjem posameznikov, vendar morajo biti posamezniki dovolj avtonomni, da lahko spremenijo interakcijo in posledično delovno situacijo. Tak način je učinkovit, kadar gre za posameznike, ki pri delovnem procesu uporabljajo opremo. Ni pa učinkovit pri reševanju težav, kadar gre za vodstvene

delavce, saj je pri odločanju o načinu dela pomembnih več dejavnikov kot samo uporaba orodja.

2.2.2 Model povečanja uspešnosti

Kadar želimo povečati delovno uspešnost, je potrebno izbrati model, ki temelji predvsem na spreminjanju uspešnosti in ne zgolj na izobraževanju in usposabljanju posameznika. Če pri tem modelu začnemo na koncu verige, pri zaželenih spremembah v uspešnosti, z njimi poizkušamo določiti vedenje, ki je pomembno za njihovo doseganje, nato pa šele analiziramo, kakšna znanja in sposobnosti so potrebni, da bo tak model dosegal želene rezultate. Opisani model prikazuje Slika 3.

Slika 3: Model povečanja uspešnosti



Vir: G. Vukovič & G. Miglič, Metode usposabljanja kadrov, 2006, str. 66.

Kot vidimo, je na zadnji stopnji več poudarka posvečenega vidikom delovne situacije kot spretnostim posameznika, kar lahko razumemo, da bi lahko s spreminjanjem nekaterih situacij dosegli izboljšave tudi brez usposabljanja. V kolikor se izkaže, da je usposabljanje še vedno potrebno, pa se na koncu izmeri samo koristnost njegovega vpliva na delovno uspešnost. To je tudi ena izmed poglavitnih razlik med tem modelom in modelom "vajeništva". Sicer so cilji v obeh primerih enaki, spremeniti način posameznikovega dela, vendar je pri drugem modelu novo vedenje vpeto v organizacijske okoliščine, pri prvem pa je lahko zaradi večjega poudarka na usposabljanje zgolj upanje, da bo posameznik novo pridobljena znanja uporabil pri svojem delovnem procesu.

Če primerjamo ta dva modela individualnega usposabljanja, lahko pridemo do naslednjih zaključkov. Vajeniški model se je razvil iz izobraževalne prakse, saj prevladuje namen naučiti posameznike. Kadar imamo tesno povezavo med pridobljenimi informacijami in prakso oziroma z nalogami, ki se bistveno ne spreminjajo, je tak medel zelo učinkovit in ustrezen. Ko pa je cilj usposabljanja spremeniti delovno situacijo pri posamezniku, pa se izkaže za precej neučinkovitega, saj predpostavljena, da posameznik nima dovolj avtonomije, da bi sam spremenil način dela v organizaciji. V kolikor pa ima posameznik dovolj svobode in samostojnega odločanja pri svojem delu in ima možnost pogajanja o prednostih, pa je bolj primeren drugi model, model povečanja uspešnosti. Le-ta je namreč nadzorovan z merjenjem sprememb v kriterijih uspešnosti in ne z merjenjem števila ur usposabljanja. Ta model je postal tradicionalen način usposabljanja posameznika, saj hkrati prinaša tudi možnost organizacijskih sprememb, povezanih z učenjem.

3 ANALIZIRANJE POTREB PO USPOSABLJANJU

Ena izmed težjih nalog je tudi proces analize nalog do sistematičnega ugotavljanja vedenja, ki mora biti izpolnjen med usposabljanjem. Pri analitičnem procesu je potrebno najprej ugotoviti potrebe za izboljšanje delovne uspešnosti in nato ocenjevanje, katero izmed ugotovljenih potreb je mogoče zadovoljiti z usposabljanjem (Goldstein, 1993, str. 93–100). Pred samo odločitvijo o izvedbi usposabljanja v organizaciji je potrebno ločiti med problemi, ki so rešljivi z usposabljanjem, in problemi, ki zahtevajo drugačen pristop oziroma rešitev. Ugotavljanje potreb po usposabljanju je nujno za določanje, katero vrsto rešitve bomo izbrali za problem in se nanaša na prehodno fazo odločanja o nadaljevanju oziroma nenadaljevanju usposabljanja. Šele za to fazo sledi proces ocenjevanja in na koncu analiziranja.

Ocenjevanje potreb je nujen podporni člen v verigi aktivnosti, iz katere izhajajo potem vse nadaljnje faze usposabljanja, tako oblikovanje in razvijanje programov pa vse do njihovega izvajanja in vrednotenja. Faza ocenjevanja potreb po usposabljanju upošteva sistemske okoliščine vedenja in pri analizi ugotavljanja potreb upošteva (Vuković & Miglič, 2006, str. 97):

- dejansko naravo potreb,
- način, kako se izražajo,
- ključne dejavnike, zaradi katerih potreba sploh obstaja,
- možnost reševanja teh dejavnikov s procesom usposabljanja,
- še druge možnosti, ki so na voljo poleg usposabljanja,
- preučitev, ali je usposabljanje najboljša izbira,
- značilnosti potencialnih udeležencev usposabljanja in njihov vpliv na uspešnost procesa.

Iz tega lahko logično izhajamo, da sta procesa ugotavljanja potreb po usposabljanju in proces ocenjevanja dva dopolnjujoča se procesa, ki potrjujeta odločitev o izvajanju usposabljanja ter njegovo ustreznost. Kot prva faza cikla je analiza potreb po usposabljanju, ki predstavlja izhodišče vseh ostalih nadaljnjih pomembnih faz, kot so na primer: opredeljevanje ciljev usposabljanja in določanje prednosti le-teh, preoblikovanje potreb v konkretne načrte, s katerimi bo mogoče doseči cilje usposabljanja, vključevanje organizacijskih virov. Pri oblikovanju načrtov usposabljanja moramo pri fazi ocenjevanja potreb nujno upoštevati tudi vse ostale kasnejše faze, vključno z evalvacijo usposabljanja, ker samo tako lahko zagotovimo, da so vse faze med seboj tesno povezane. Tako pridemo do povečanja uspešnosti organizacije.

Prav ta tesna prepletenost oziroma povezava med fazama prinaša učinkovitost programov usposabljanja in končno tudi namen samega usposabljanja. Več kot je kakovostnih in pravilno izbranih podatkov o zahtevah usposabljanja, lažje je pravilno oblikovati in izvajati program usposabljanja, ki je neposredno povezan v doseganje organizacijskih ciljev. Če povzamemo, kakovost ocenjevanja potreb po usposabljanju določi kakovost celotnega sistema usposabljanja in posledično razvoja v organizaciji. Kakovostna analiza torej prinaša dvojni pozitiven učinek, na eni strani z njo preverimo, katera znanja in spretnosti ter osebne lastnosti posamezniki že imajo, na drugi strani pa tovrstna analiza pokaže, katero znanje in spretnosti ter osebne lastnosti so potrebni za učinkovito izvajanje nalog in del.

Analiza potreb po usposabljanju izhaja iz potrebe, da posamezniki, vključeni v program usposabljanja, razvijejo do njega nek odnos, ki ne sme temeljiti na samoumevnosti, ampak mora v njih vzbuditi željo po neprestanem spraševanju in preverjanju (Vukovič & Miglič, 2006, str. 98). Če želimo, da bo razumevanje problema, ki ga želimo rešiti s programom usposabljanja, bolj razumljiv, je potrebno najprej opredeliti vprašanje ustreznosti, veljavnosti in učinkovitosti usposabljanja. Na vsa ta vprašanja pa vpliva kar nekaj dejavnikov, kot so na primer: zunanje in tudi notranje organizacijsko okolje, kultura in struktura organizacije, delovna sila, uporabljanje tehnologije ipd.

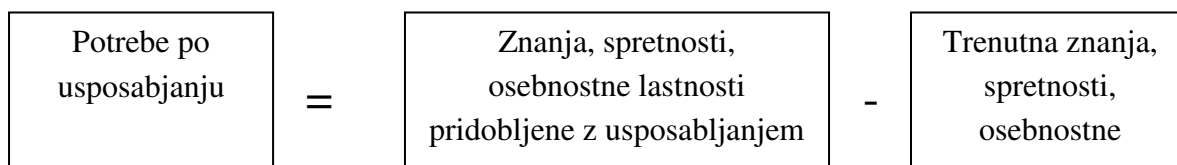
3.1 Upravičenost izbire usposabljanja

Ko začnemo iskati odgovore na vprašanja, kakšna je delovna uspešnost, ali je izvor težav v pomanjkanju sposobnosti in znanja ali so celo sistemske narave, kdo od zaposlenih potrebuje usposabljanje in kakšno ipd., je pomembno, da na njih dobimo jasne odgovore. V nekaterih primerih, kot je na primer načrtovanje sprememb v tehnologiji ali proizvodih/storitvah in v delovnih dolžnostih, so odgovori jasni in ne potrebujejo dodatnih analiz in raziskav, če pa so odgovori nejasni, pa je slednje neizogibno. Da pa se analiza potreb po usposabljanju sploh začne, je treba najprej opredeliti pojem. Opredelitev prikazuje Slika 4. Seveda pa se je treba zavedati, da usposabljanje ni vedno najbolj

ustrezna rešitev za reševanje težav, zato je potrebno preučiti tudi druge možnosti. To ne pomeni, da podcenjujemo pojem usposabljanja, ampak je le-to po navadi povezano z veliko potrebo po sredstvih oziroma vključevanje materialnih in nematerialnih virov, prav tako pa ne zagotavlja takojšnjih odzivov. Zato je potrebno pri izbiri prave rešitve upoštevati dva kriterija (Bee & Bee, 1995, str. 95):

1. Ali bo rešitev prinesla ustrezne rezultate?
2. Ali bo poslovna potreba zadovoljena po najnižji ceni?

Slika 4: Opredelitev upravičenosti izbire metode usposabljanja



Najpogostejše nadomestne rešitve za usposabljanje so izboljšanje metod dela, uporaba tehnologije, preoblikovanje dela, zamenjava kadrov, izboljšanje komunikacijskega sistema ali sistema financiranja (Boydell, 1990, str. 12 –13). Če končni rezultat analize pokaže, da je ravno usposabljanje edina prava rešitev za problem, potem sledi faza načrtovanja in oblikovanja. Z analizo zberemo veliko vsestranskih vedenjskih ciljev, ki usmerjajo dejavnost organizacije in po katerih bodo kasneje oblikovani standardi in kriteriji usposabljanja.

Vsekakor pa je potrebno vedeti, da usposobljeni kader ni nujno tudi uspešen. Za samo uspešnost na delovnem mestu mora biti izpolnjenih veliko več dejavnikov, na primer ustrezno znanje, spretnosti, velika delovna vnema, osvojitve tehnoloških procesov in orodij, odnosi ter stališča znotraj organizacije, delovne razmere ipd. (Vukovič & Miglič, 2006, str. 102). Najprej je potrebno opredeliti vzroke neuspešnosti posameznika in posledično tudi same organizacije. Do neuspešnosti posameznikov lahko pride iz veliko razlogov:

- novinec oziroma premeščeni delavec, ki še ni vešč potrebnih spretnosti, ki jih zahteva njegovo delovno mesto,
- nove dolžnosti in cilji delovne uspešnosti lahko spremenijo delovne zahteve,
- pojavi se lahko potreba po novih storitvah ali proizvodih,
- sprememba tehnologije oziroma postopkov lahko privede do potreb po obvladovanju novih spretnosti.

Skupno vsem tem razlogom je, da se pri vseh pojavi zahteva po večji delovni uspešnosti, čemur pa posamezniki ne morejo tako hitro slediti, oziroma na njih niso pripravljeni. Na prvi pogled večina problemov izgleda, kot da je razlog v delovni uspešnosti, vendar šele podrobnejši pregled pokaže, da so lahko posledice za njihov nastanek v slabi organizaciji delovnih procesov, neprimernega nadzora, nepravilnega odnosa do dela, organizacije ali avtoritet, napačne izbire kadrov, neustrezne oblike dela, nesposobnost prilagajanja organizacijskim procesom, slabi medsebojni odnosi, skupinski ali medsebojni konflikti, pomanjkanje komunikacije znotraj organizacije ipd.

Ovrednotenje potreb po usposabljanju izhaja iz več dejavnikov, zato je potrebna podrobna analiza le-teh, potrebna je ocena vplivov konkretnega problema na delovno uspešnost in na koncu pojasnjevanje različnih dejavnikov.

3.2 Delitev in razvrščanje potreb po usposabljanju

Ko govorimo o razvrščanju potreb, moramo razjasniti vpliv neposrednega namena usposabljanja, ali bo usposabljanje namenjeno zadovoljevanju sedanjih ali bodočih potreb (Boydell, 1990, str. 12–13). Drugače pa potrebe po usposabljanju delimo na dve glavni skupini (Applegrath, 1992, str. 47):

- **reaktivne potrebe:** te so najpogosteje uporabljene in jih je zato tudi lažje opredeliti, saj se nanašajo na stvari, ki so se že zgodile in jih sedaj želimo spremeniti. Lahko jih smatramo kot korekcijo sedanje neustrezne delovne uspešnosti. Obstoječe potrebe so torej povezane z doseganjem trenutnih ciljev in zahtevajo obvladovanje takojšnjih sprememb v okolju,
- **proaktivne potrebe:** te potrebe pa so namenjene načrtovanju, spremembam v prihodnosti in razvoju zaposlenih. Zahtevajo več predvidevanja, usmeritve in načrtovanja, istočasno pa vsebujejo tudi več tveganja. Tovrstne potrebe so namenjene za dolgoročne cilje, na primer, za usposabljanje za neko delo, ki bo aktualno v prihodnosti oziroma za obvladovanje bodočih načrtovanih potreb.

Razlike med obema skupinama je torej pri določanju prioritet in časovnega okvirja. Ne glede na končno izbiro, je potrebno obe skupini obravnavati enakovredno in nikakor poudarjati trenutne potrebe na račun prihodnjih. Potrebe lahko delimo tudi na (Jereb, 1998, str. 197; Jurina & Pastuović, 1972, str. 11–13):

- **globalne potrebe:** njihova opredelitev je vključena v plan potreb po kadrih in v plan pridobivanja kadrov, delno pa jo lahko vključimo tudi v načrt razvoja kadrov. Da pa lahko določimo te potrebe, morajo omenjeni načrti vsebovati določene kazalce, in sicer:
 - potrebno število delavcev za načrtovano obdobje,

- strukturo delavcev po poklicih in stopnjah zahtevane izobrazbe,
- čas pridobivanja posameznih vrst kadrov.

Ko analiziramo vse pridobljene podatke, dobimo število ter poklicno in izobrazbeno strukturo kadrov, ki bi jih morali na novo zaposliti oziroma usposobiti, hkrati pa dobimo tudi nekaj informacij, ki lahko koristijo kot korekcija v trenutni kadrovski strukturi, skladno s sistematizacijo dela. Vse skupaj so globalne potrebe po izobraževanju, in sicer za obdobje, ki smo ga zajeli v planu potreb po kadrih,

- **diferencirane izobraževalne potrebe:** te potrebe zadovoljimo z dodatnim usposabljanjem in izobraževanjem zaposlenih. Vključene so v planu razvoja kadrov, deloma pa tudi v planu sprejemanja in razporejanja kadrov. Da bi dosegli usklajenost med zahtevami na delovnem mestu in dejansko usposobljenost delavca, moramo izvesti primerjalno analizo med tema dvema predpostavkama. S tako analizo lahko ugotovimo morebitno pomanjkanje v strokovni izobrazbi ali nekem določenem znanju oziroma sposobnostih ter delovnih izkušnjah. Da pa je vse skupaj izvedljivo, potrebujemo natančen in aktualen opis delovnega mesta in objektivno oceno izpolnjevanja delovnih zahtev posameznika.

Zgornja dva vidika razčlenitve potreb sta precej splošne narave, nekateri avtorji pa so prepričani, da lahko potrebe po usposabljanju delimo tudi glede na posamezno raven, na kateri se pojavljajo tovrstne potrebe. Te ravni lahko ali kažejo obseg usposabljanja ali pa služijo kot način razvrščanja metod za ugotavljanje potreb po usposabljanju. Vsi avtorji pa se strinjajo, da ni jasnih oziroma točno določenih meja med posameznimi ravni, saj se potrebe med seboj dopolnjujejo in prekrivajo. Najpogostejše potrebe na podlagi ravni delimo na (Stanley, 1987, str. 24):

- **skupne organizacijske potrebe:** že samo ime pove, da se omenjene potrebe nanašajo na potrebe celotne organizacije in so določene s poslanstvom podjetja. Za njihovo izpolnitev je potrebno vzpostaviti enotno identiteto. Primer takšne potrebe je uvajanje programov celovitega obvladovanja kakovosti (ISO), kjer so vključeni vsi zaposleni na vseh ravneh organizacije. Skupne organizacijske potrebe se nanašajo tudi na zagotavljanje pripadnosti organizacijske kulture ter na sposobnost organizacije zadržati dober in usposobljen kader,
- **potrebe posameznih organizacijskih enot:** te potrebe se med seboj razlikujejo zaradi njihovih funkcij, vseeno pa so lahko nekatere potrebe tudi skupne različnim organizacijskim enotam. Skupne potrebe naj bi vodile v skupne rešitve, vendar največkrat posamezna enota samostojno in z lastnimi viri rešuje svoje probleme,
- **poklicne potrebe:** le-te se nanašajo na posamezna delovna področja in jih pogosto enačijo s potrebami posameznika. Usmerjene so izključno na potrebe dela in ne na posameznikovo sposobnost izpolnitve le-teh. Primer takih potreb je sprememba odnosa do strank za vse zaposlene, ki imajo pri svojem delu stik s strankami. Take potrebe

sprožijo potrebe po usposabljanju celotnih poklicnih skupin,

- **individualne potrebe:** se seveda nanašajo na posameznika. Ker je njegova delovna uspešnost odvisna od njegovega znanja in spretnosti, je vpliv usposabljanja in razvoja pomemben iz dveh vidikov: omogoča posameznikovo rast glede na njegove zmožnosti in sposobnosti, posledično pa omogoča njegov napredek.

Ko sklenemo vse štiri ravni, ugotovimo, da lahko individualne potrebe ovirajo organizacijski in poklicni problemi. Ovirajo pa jih tudi različni stereotipi, ki lahko preprečijo posameznikom opravljati nekatere poklice in ne omogočajo kariernih nadgradnje po hierarhični lestvici ali znotraj poklicne strukture.

3.3 Vrednotenje potreb po usposabljanju

Spremljanje uspešnosti in učinkovitosti menedžmenta človeških virov je v organizacijah še precej v začetnih fazah, vendar pa so veliki vložki, ki jih podjetja namenjajo vlaganju v izobraževanje zaposlenih, pripeljala do dejstva, da so na tem področju postala podjetja precej razvita. Vrednotenje in spremljanje izobraževanja sta dve dejavnosti, s katerimi lahko ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja, stopnjo, ki pokaže, do katere mere smo uresničili na začetku zastavljene izobraževalne cilje in ali so pokriti vsi stroški izobraževalnih potreb. Vrednotenje in spremljanje izobraževanje sta lahko dva, in sicer notranje ali zunanje vrednotenje (Možina, 2009, str. 504).

Če izobraževalno dejavnost spremljamo in vrednotimo na podlagi učinkov, ki so vidni na rezultatih posameznikov na koncu izobraževalnega procesa, govorimo o **notranjem vrednotenju izobraževanja**. Merila pri tej vrsti vrednotenja izhajajo iz ugotovljenih izobraževalnih potreb in ciljev, ki jih želimo doseči z izobraževanjem. Za zagotovitev uresnitve teh ciljev moramo zagotoviti primerne pogoje za izobraževanje ter resnično uresničiti načrtane izobraževalne programe, ki zahtevajo ustrezno organizacijo in izvedbo izobraževanja. Dejavnost izobraževanja mora vrednotiti in spremljati svoje učinke tudi na delovnem okolju, v katerega se po izobraževanju vračajo delavci. Po navadi se ti učinki in posledice izobraževanja vidijo v večji storilnosti, boljših medsebojnih odnosih na delu, v večji fleksibilnosti in mobilnosti kadrov.

O **zunanem vrednotenju izobraževanja** pa govorimo, kadar spremljamo in vrednotimo izobraževanje na podlagi učinkov in posledic, ki so vidne kasneje v delovnem procesu. Pri tem vrednotenju pa merila izhajajo predvsem iz opredeljenih potreb in ciljev, ki jih izobraževalni dejavnosti postavlja delovno okolje. Glavno merilo takega vrednotenja so tisti dejavniki, s katerimi lahko ocenimo stopnjo doseganja zastavljenih ciljev in stopnjo njihovega prispevka k razvoju organizacije. Delovno uspešnost lahko merimo z različnimi metodami na podlagi meril, kot doseganje načrtovanih ciljev ali s predpisano količino in kakovostjo del ipd. V primerih, ko je tak model vrednotenja možen, je najbolje, da se

primerja delavna uspešnost delavca ali organizacijske skupine pred in po izobraževanju. Če taka primerjava količinsko ni primerljiva, vzamemo za kazalnik kakovost.

4 RAVOJ KADROV

Kot sem že omenila v uvodnem delu, je spoznanje, da so usposobljeni zaposleni, njihovo obvladovanje poslovnih procesov in problemov ter prilagajanje hitrim in globalnim spremembam, glavna konkurenčna prednost podjetje na trgu. Ko govorimo o kompetentnosti zaposlenih, hkrati govorimo o pomenu človeškega kapitala na doseganje poslovnih uspešnosti in dolgoročni konkurenčni prednosti podjetja. Koncept razvoja kadrov je bil na začetku namenjen profesionalnemu, osebnostnemu in strokovnemu razvoju posameznika, usklajevanju njegovih interesov in interesov podjetja, poudarek pa je bil predvsem na izobraževanju in načrtovanju kariere (Možina, 2009, str. 505). Z razvojem menedžmenta človeških virov se je razvila potreba, da razvoj kadrov postane del strategije podjetja in pomaga oblikovati kulturo organizacije, skladno z njenimi vrednotami. Razvoj kadrov zagotavlja, da ima podjetje stalno zalogo kadra, ki je kompetenten, z ustreznimi veščinami in znanji, vrednotami in sposobnostmi.

Če organizacija poskrbi, da razvoj kadrov postane strateško naravnan sistem, ji le-ta lahko zagotavlja potrebe po kadrih v prihodnosti, vpliva na zaposlovanje od zunaj in skrbi za razvijanje kadrov znotraj organizacije (Možina, 2009, str. 506). Kakršni koli sistem razvoja kadrov želimo vzpostaviti, je potrebno poskrbeti, da bo usklajen s poslanstvom in vizijo organizacije. Poskrbeti je potrebno tudi, da se razvoj kadrov uskladi z ostalimi sistemi menedžmenta človeških virov v podjetju, drugače razvoj kadrov ne mora zagotavljati smiselne uporabe in razvoja vseh potencialov.

4.1 Kariera in načrtovanje kariere

Pojem kariere je težko opredeliti, razlike v pojmovanju se pojavljajo, ko o razlagi tega pojma vprašamo zaposlene ali pa ko pojem iščemo v literaturi. Razlike v interpretaciji so se pojavljale tudi v različnih obdobjih. Včasih se je kariera opredeljevala kot določen večletni napredek, nato se je kariero povezovalo z osebnostnim prizadevanjem in razvojem. Sedaj se kariera opredeljuje kot sredstvo za zadovoljevanje lastnih potreb in ambicij. Dejstvo, da je v zadnjem času prišlo do drugačne razlage pojma kariera, lahko pripišemo naslednjim ugotovitvam (Možina, 2009, str. 506):

- kariera dobiva vse bolj nevtralen pomen pri oznaki poklicnega napredka oziroma njegove odsotnosti,
- vzorci karier postajajo vse bolj raznoliki, pomembne so spremembe v karieri, zlasti za osebno razvoj posameznika,

- pojem kariera se širi – vedno bolj postaja pomembno tudi čas nezaposlenosti, vloga in vpliv družine,
- zaposlitvene organizacije niso več tiste, ki skrbijo za nadziranje kariere, njihovo vlogo sedaj prevzemajo druge organizacije, vedno bolj pa je kariera skrb posameznika samega.

Še vedno se pojavlja negativen pomen kariere ali pa se ga povezuje s tekmovalnostjo, prizadevanjem za zmago za vsako ceno, posameznikovo brezobzirnostjo, prilizovanje ipd., kar pa je popolnoma nesmiselno.

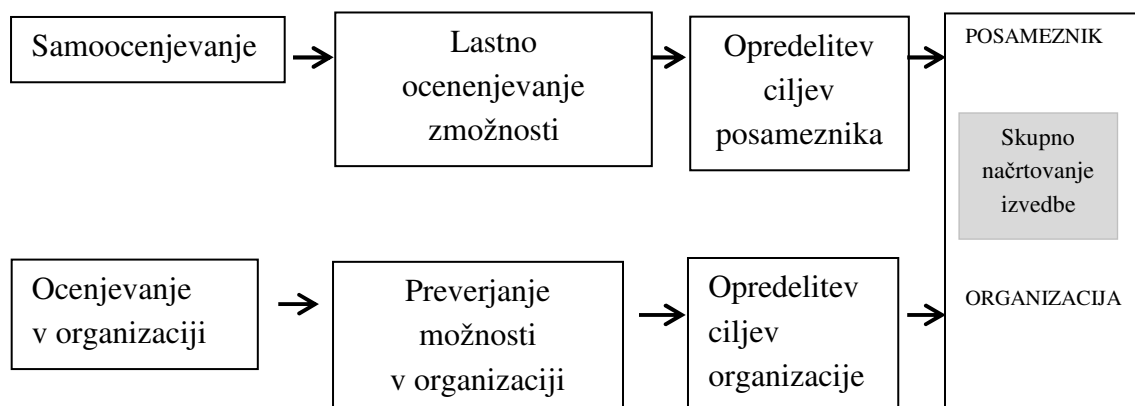
Načrtovanje kariere je z vidika motivacijske moči pomembno predvsem za posameznika, posledično pa dobro vpliva tudi na organizacijo, v kateri zaposleni dela. Vendar je potrebno načrtovanje izvajati razumno z zamišljenim ciljem in ne z nemogočimi akcijami k nepredmetnemu cilju (Možina, 2009, str. 507). Razmišljati je potrebno z vidika najboljših možnosti za napredovanje in s tehtnim razmišljanjem o izbiri korakov za doseg teh možnosti. Pri izbiri mora posameznik upoštevati svoje osebne lastnosti, izkušnje, sposobnosti, velikokrat pa se zgodi, da posamezniki ne poznajo svojih lastnosti, kar lahko pripelje do podcenjevanja, pogosto pa do precenjevanja svojih sposobnosti, kar negativno vpliva na kariero. Lahko pa pride tudi do nenačrtovanega razvoja. Ljudje, ki so v svojem življenju uspešni, svoje kariernе cilje vedno načrtujejo in ukrepajo tako, da sami ali ob pomoči organizacije preučujejo vplive dejavnike ter te cilje prilagajajo z namenom, da bi jih čim prej uresničili (Možina, 2009, str. 507). Posameznik se mora zavedati, da je načrtovanje kariere sicer nujen pogoj, ni pa vedno to dovolj za doseg uspešne kariere. Slika 5 prikazuje celoten proces načrtovanja kariere, tako z vidika posameznika kot z vidika organizacije. Načrtovanje kariere je torej proces, kjer posamezniki spoznajo svoje sposobnosti, prednosti in slabosti ter svojo vrednost. Z načrtovanjem lahko v podjetju pridobijo informacije o možnostih napredovanja, opredelijo lahko cilje v karieri, hkrati pa načrtujejo dejavnosti za doseg dosedanjih ciljev.

Kot je razvidno iz Slike 5, načrtovanje kariere poteka iz dveh smeri, vendar se stopnje med seboj prepletajo oziroma povezujejo. Obema smerema je skupna prva stopnja, ocenjevanje posameznika. Ko gre za načrtovanje kariere strokovnjakov, potem je ta stopnja še toliko bolj pomembna, saj mora biti sposoben kritične in realne presoje svojih zmožnosti in sposobnosti, svojega sistema vrednot, zavedati pa se mora tudi svojih prednosti in slabosti. Pri samem načrtovanju kariere so v veliko pomoč lahko svetovalci v organizaciji, ki ne samo pomagajo pri usmeritvi, ampak tudi pri razlagi rezultatov ocenjevanja. Tukaj pridemo do prve stopnje, ocenjevanje posameznika kot samoocenjevanje in ocenjevanje znotraj podjetja.

V drugi stopnji posameznik že preverja svoje možnosti za vključevanje v načrte organizacije. Ta stopnja ponavadi poteka kot individualen razgovor med posameznikom in

organizacijo. Treta stopnja je pomembna za posameznika, saj na tej stopnji opredeli svoje cilje in si določi želeno pozicijo v organizaciji.

Slika 5: Postopek načrtovanja kariere



Vir: I.Svetlik, N. Zupan & S. Možina, *Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov*, 2009, str. 508.

Svoje cilje določi na podlagi možnosti le-teh v cilje organizacije. Ta stopnja pogosto pripelje posameznika do ovir, kot so (Možina, 2009, str. 509):

- neodločnosti pri izbiri cilja: posameznik se sooča s številnimi cilji, ki pa so med seboj nezdružljivi, kar povzroči njegovo neopredeljenost,
- strah pred neuspehom: izogibanje zastavljenih ciljev da posamezniku neko vrsto varnosti in hkrati zmanjša tveganje za neuspeh,
- pomanjkljivo poznavanje samega sebe: to lahko vodi k zmedi in negotovosti pri določitvi posameznikovih želja v prihodnosti,
- pomanjkljivo poznavanje okolja povzroči težave pri opredeljevanju ciljev,
- negotovost in nizka stopnja samozaupanja: zavestno pristajanje na cilje pomeni, da ima posameznik visoko vrednost samozaupanja, samozadostnosti in nadzora nad okoljem.

Na koncu vseh stopenj pa se smeri, smer posameznika in smer organizacije združita v skupno stopnjo, ki pripelje do izdelave skupnega načrta izvedbe. Gre za skupno določitev ciljev in načinov načrtovanja kariernih ciljev kot temeljne sestavine kariernega načrta. Če želimo obdržati dober in zvest kader, moramo delavce nenehno spodbujati, stimulirati k načrtovanju svojih karier. To lahko storimo z lastnim svetovanjem, z razširitvijo nalog in posledično pristojnosti, z rotacijo delovnih mest, konstantna izobraževanja, tako doma kot v tujini, materialno stimulacijo v primeru uspešnih inovacij in predlogov (Možina, 2009, str. 510). V večjih organizacijah se radi poslužujejo načina internih razpisov in tako omogočijo možnost dostopa do vseh vodstvenih mest, seveda ob doseganju predpisanih pogojev.

4.2 Uporaba kompetenc pri razvoju kadrov

Zagotavljanje ustrezne kompetentnosti zaposlenih poteka preko faze ugotavljanja dejanskih kompetenc zaposlenih in razliko med želenimi kompetencami in uspešno izvrševanje nalog ter načrtovanjem izvedbe želenih kompetenc oziroma ugotavljanja, kako bi sedanje kompetence lahko čim bolje izkoristili v podjetju.

Ko govorimo o kompetentnosti kadrov, imamo v mislih pomen človeškega kapitala za doseganje poslovne uspešnosti in dolgoročne konkurenčne prednosti podjetij. Človeški kapital in strukturni kapital sta intelektualni kapital podjetja in predstavljata tisto temeljno vrednost človeškega uma in njegovega delovanja (Majcen, 2009, str. 199). Pod pojmom strukturni kapital mislim na blagovne znamke, podatkovne baze, sezname kupcev, informacijski sistem, patenti, dobro ime podjetja ipd.

Človeški kapital lahko razdelimo na (Majcen, 2009, str. 199):

- **socialni kapital:** zajema posameznikovo pripadnost podjetju in poistovetenje posameznika z vrednotami in poslanstvom podjetja ter zaupanje v vodstvo in medsebojno zaupanje,
- **čustveni kapital** se kaže v tem, kako močno verjamejo zaposleni v vizijo podjetja, kako močno zaupajo v vodstvo in kaj ter koliko so pripravljeni narediti za doseganje ciljev organizacije, skupnih ciljev. Tukaj sta pripadnost podjetju in motiviranost zaposlenih odvisna od občutka o tem koliko je njihovo delo cenjeno in koliko so podjetju potrebni,
- **umski kapital** pomeni, da zaposleni razumejo vizijo in razvojne cilje podjetja in svojo vlogo pri uresničevanju le teh, predvsem pa imajo znanje in sposobnosti za uresničevanje ciljev.

Če tako potegnemo črto, vidimo, da se vse te skupine človeškega kapitala pokrivajo s kompetencami kadrov. Le-ta predstavlja razmerje med umskim kapitalom na eni strani in čustvenim ter socialnim kapitalom na drugi strani. Razdelitev in opredelitev razmerij (Majcen, 2009, str. 200):

- **čustveni, socialni in umski kapital sta nizka:** takrat zaposleni ne verjamejo v vizijo podjetja ali pa je celo ne poznajo oziroma nočejo poznati. Med njimi in vodstvom vlada nezaupanje, napetost, slaba volja, apatija, nezadovoljstvo je na visoki stopnji, slaba organizacijska kultura... Nizek umski kapital pomeni, da zaposleni nimajo ustreznega znanja niti drugih sposobnosti, manjka jim volje do usposabljanja in

osebnostnega razvoja. Podjetje je za njih vir nezadovoljstva in v njem ne vidijo nobene perspektive. Podjetje s takim človeškim kapitalom nima nobene možnosti za nadaljnji razvoj niti si tega ne želi. Ukvarja se s preživetjem iz dneva v dan, njegov položaj na trgu je vedno slabši in tekmovalno konkurenčno okolje ga vedno bolj izloča,

- kadar sta **čustveni in socialni kapital visoka, umski kapital pa nizek**, pomeni, da so sicer ljudje izredno motivirani ter lojalni podjetju, vlada kultura medsebojne podpore in želje po skupnem uspehu, vendar pa jim primanjkuje znanja, poklicna in izobrazbena struktura kadrov sta slabi. Podjetje bo moralo dajati poudarek na razvoju svojih kadrov in skrbeti za premišljeno politiko sistema izobraževanja in usposabljanja. Skrbeti bo moralo za pravočasno in permanentno izvajanje ukrepov, ki bodo povečali strokovnost zaposlenih in hkrati zaposlovanje usposobljenih in izobraženih strokovnjakov. Za doseg te dveh ciljev mora podjetje sestaviti dober model motiviranja za pridobivanje novih znanj in vzpostaviti sistem nagrajevanja v primeru doseganja rezultatov ter zgraditi stimulativen pristop k možnosti napredovanja in gradnje kariere,
- če sta **čustveni in socialni kapital nizka, umski pa visok**, pomeni, da podjetje razpolaga z visoko izobraženim in usposobljenim kadrom, vendar pa je klima v podjetju slaba. Ni medsebojne podpore, morda je celo v prevladi individualizem, borba za položaje, veliko je konfliktov. Podjetje, ki je v takem položaju, bo moralo začeti vlagati v boljše sisteme vodenja, komuniciranja, v medsebojne odnose ter druge socialne veščine. Izboljšati bo moralo model nagrajevanja in motiviranja zaposlenih za doseganje skupnih ciljev, motiviranje za delo v timu, na splošno poskrbeti za boljšo kulturo v podjetju. V kolikor podjetje svoje politike razvoja kadrov ne bo začelo v prej opisani smeri, se bo moralo soočiti s problemom preživetja. Zaradi vse večjih notranjih konfliktov in medsebojnih spopadov pa bo izgubilo izobraženi kader, ki bo svojo pot poiskal v bolj prijaznih in spodbudnih okoljih,
- kadar ima podjetje zares kompetentne kadre in ko se lahko spopada z izzivi na trgu, govorimo o **visoki stopnji vseh treh vrsti kapitala**. V takem podjetju vlaga zdrava mera razmišljanja, dobra organizacijska klima, podjetje ima jasno začrtane cilje, ki jim sledi. Tako razmišlja o prihodnosti in svoj razvoj kadrov usmerja v nadaljnje usposabljanje, hkrati pa pazi, da so vse tri stopnje med seboj uravnotežene.

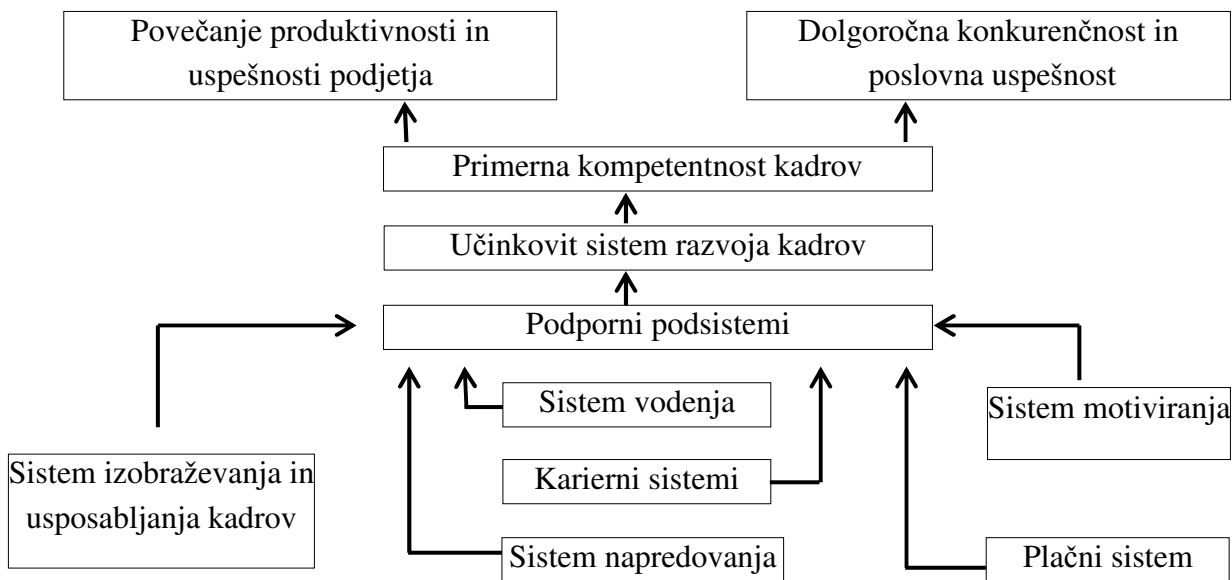
Primeri, ki smo jih opisali, so seveda narejeni na predpostavkah, da so vrste kapitala med seboj ali visoke ali nizke, seveda pa se taka črna bela slika v praksi redko ali skoraj nikoli ne pojavi. Zato bi moralo podjetje redno spremljati in posvečati pozornosti vsem trem stopnjam človeškega kapitala ter redno prilagajati strategijo razvoja kadrov na sedanje in prihodnje potrebe.

Produktivnost in dolgoročno poslovno uspešnost dosegamo z načrtovanim in usmerjenim obvladovanjem kompetentnosti kadrov. Podsistemi, s katerimi krmilimo povečanje kompetentnosti, so sistem izobraževanja, nagrajevanja, plačni sistem, sistem usposabljanja kadrov, sistem vodenja, sistem napredovanja in sistem motiviranja (Majcen, 2009, str.

203). Potrebno je konstantno prilagajanje sistema razvoja kadrov glede na poslovni proces in glede na strateške cilje podjetja. Slika 6 natančno prikazuje, kako dosežemo primerno kompetentnost kadrov, in sicer je to mogoče doseči samo z učinkovitim sistemom razvoja kadrov in njegovimi podpornimi podsistemi.

Če želimo postaviti dober sistem razvoja kadrov, moramo narediti dobro analizo trenutne kompetentnosti zaposlenih in določiti ustrezne morebitne spremembe. Cilj nam je zmanjšati razliko med tema dvema postavkama. Spremembe v kompetentnosti se spreminjajo počasi, kar pomeni, da je potrebno na njih gledati iz strateškega vidika, kaj bomo rabili v prihodnosti in ne toliko, kaj imamo sedaj. Samo taka podrobna analiza lahko omogoči konkurenčnost podjetja na trgu. Tako ustvarimo strateški plan, ki omogoča zaposlenim doseganje visoke delovne uspešnosti, načrtovan in konstanten osebni razvoj, visoke možnosti napredovanja in karierno rast, hkrati pa si podjetje zagotovi visok kadrovskega potencial, ki je v vsakem trenutku pripravljen na novosti in vedno večje zahteve tržišča. Tako podjetje bo že danes postalo „lovec na talente“, ljudi, s posebnimi lastnostmi in interesi ter specialnim znanjem. Take ljudi lahko poišče znotraj svoje organizacije ali na trgu delovne sile in jim tako nudi popolno podporo za razvoj svojih posebnosti. Celoten razvoj kadrov pa potrebuje dobro organizirano in kompetentno kadrovskega službo, ki ima popolno podporo pri vodstvu (Majcen, 2009, str. 205). V pomoč so tudi oddelčni vodje, ki imajo direkten vpliv na razvoj posameznikov.

Slika 6: Sistem razvoja kadrov s pomočjo njegovih podsistemov



Vir: M. Majcen, *Management kompetenc*, 2009, str 204.

Če se osredotočimo na osebni razvoj posameznika, vidimo, da je le-ta neprestan, saj se človek vsakodnevno spreminja, uči, pridobiva nove izkušnje, odpravlja svoje napake ipd.

Ravno zaradi te dinamike in radovednost ter želje po spoznavanju novih stvari in volji do učenja si posameznik pridobiva nova znanja in izkušnje, le-ta pa s treningom in preizkušanjem samo izpopolnjuje in nadgrajuje stara znanja in navade. Na ta način širimo obzorja, gradimo svojo samozavest, posledično začnemo dobivati in sprejemati zahtevnejše in odgovornejše naloge, s tem se tako zavežemo, da smo vedno znova pripravljeni na nova znanja in naloge ter neprestano učenje.

Razvoj posameznika ima tri oblike, in sicer (Majcen, 2009, str. 206):

- **Osebnostni razvoj**, pri katerem gre za spremembe v našem razmišljanju, naših vrednotah, odnosu do samega sebe ipd.
- **Strokovni razvoj** lahko poimenujemo tudi poklicni razvoj, saj gre tukaj predvsem za usposabljanje v stroki, kjer smo zaposleni. Gre za pridobivanje novih znanj, praktičnih izkušenj v stroki.
- **Delovni razvoj** pa je usmerjen predvsem v prevzemanje vedno zahtevnejših nalog. Zaradi pridobljenih izkušenj in že doseženih rezultatov si upamo vedno več, naloge postajajo odgovornejše. Na tak način pridobivamo nova znanja in utrjujemo stare veščine. Obvladovati začnemo organizacijsko okolje in vse spretnejši smo pri obvladovanju zahtevnejših in kompleksnejših problemov.

Vse tri oblike se med sabo prepletajo. Rezultati, ki jih dosegamo s strokovnim razvojem, vedno vplivajo tudi na osebni razvoj. Ravno pri osebnem razvoju je pomemben vpliv in pomoč vodje, ki nas podpira in usmerja ter pomaga pri določitvi področja, kjer potrebujejo razvoj. Spodbuja nas pri doseganju načrtovanih ciljev in pričakovanih rezultatih. Tak osebni razvoj je predvsem rezultat individualnega dela, vendar pa je pomembno tudi delo v nekem socialnem okolju. Tako se je potrebno neprestano razvijati tudi v socialnih veščinah. Spoznavati začnemo delovanje organizacije in organizacijske kulture, s tem se jih naučimo tudi pravočasno in pravilno upoštevati. Na tak način pridobivamo tudi lastnosti za delo v skupinah, delovnih timih, kjer je cilj doseganje skupnih rezultatov.

5 USPOSABLJANJE KADROV V PODJETJU STROJ D.O.O.

Podjetje Stroj d.o.o. je mlado slovensko podjetje, ki ponuja servisne in razvojne rešitve na področju strojegradnje. Zaradi svojega lastnega razvoja, znanja in proizvodnje je konkurenčno ostalim tudi večjim ponudnikom tovrstnih rešitev na trgu. Industrija na slovenskem področju je po osamosvojitvi začela precej padati, obdržala so se samo podjetja, ki so se hitro prilagodila trgu in posledično prilagodila tudi svoje celotno poslovanje. Potrebne so bile spremembe v razvoju novih tehnologij, materialov in proizvodov ter ljudi. Zaradi tega so se podjetja znotraj združenja kovinske industrije odločila, da potrebuje ta panoga sodobno in operativno strategijo razvoja, s katero bodo

slovenska podjetja lahko konkurenčna ostalim v panogi po Evropi in širše. Po raziskavi v letu 2006 so se pokazali rezultati, da je kovinska industrija v Sloveniji dosegla pozitivne rezultate na področju razvoja celovitih rešitev, zniževanja stroškov in energetske porabe, usposabljanja delovne sile, spremembo organizacije v fleksibilnejšo ter pogostejšo uporaba novih aplikacij za konstruiranje (Mirnik, 2003, str. 17–26). Raziskava pa je pokazala tudi negativne rezultate v smislu pridobivanja in izobraževanja mladega kadra iz tehnične stroke, zaostajanje v vključevanju ekologije v proizvodnji proces, še vedno prepočasno uvajanje najsodobnejših tehnologij ipd. Kljub majhnemu tržišču so lahko slovenska podjetja še vedno konkurenčna ostalim po svetu, če izoblikujejo uspešen nastop na mednarodnih trgih. To bodo dosegli z uvajanjem novih inovativnih proizvodov po konkurenčnih cenah, prilagajanjem proizvodov in storitev željam in zahtevam kupcev ter ponujanje celovite rešitve od projektiranja do izvedbe in kasneje servisne podpore. Obravnavano podjetje je bilo zato že od začetka prisiljeno v hiter razvoj, posledično v hitro prilagajanje trgu in potrebam zahtevnih kupcev, čemur so bili in še vedno so kos, kar dokazuje krog stalnih zadovoljnih strank, ki se vedno znova vračajo, hrati pa se povečuje povpraševanje s strani novih potencialnih kupcev. Rast podjetja se v treh letih obstoja vsako leto dviguje, večajo se tako prihodki kot potreba po novih kadrih.

Podjetje Stroj d.o.o. trenutno zaposluje 32 zaposlenih, poslanstvo njihovega vodstva so ljudje/zaposleni (Stroj d.o.o., 2015). Njihove ideje niso neuslišane, nasprotno, namenjajo jim precej pozornosti, tako povečujejo lojalnost podjetju in nudijo potrditev, da so zaposleni podjetju pomembni. Posledično skupaj skrbijo za neprestane izboljšave. Nenehno vlaganje v razvoj kadra in njihovo izobraževanje jim prinaša dodano vrednost in prednost na trgu, ki jo kupci cenijo in konkurenčna podjetja zavidajo. Zaposlujejo visoko kvalificiran kader na področju razvoja, konstrukcije ter na področju projektiranja tako strojnih kot elektro inštalacij. Takšen kader poleg nudenja tehnične podpore kupcem hkrati prenaša tudi svoje znanje in nudi podporo ter usmeritve novo zaposlenim kandidatom in ostalim znotraj tima–mentorstvo. Tako poskrbijo, da znanje ostaja znotraj podjetja in je tam tudi izkoriščeno. V proizvodnih prostorih podjetja je zaposlenih 17 oseb, od katerih so nekateri razporejeni na določene obdelovalne stroje, drugi del pa so monterji-serviserji, ki predstavljajo servisno podporo na terenu. Prvi del proizvodnih delavcev zahteva od vsakega od njih specifično znanje, ki mora biti pridobljeno z izobrazbo ter kasneje potrjeno tudi s certifikatom ustrezne zunanje institucije. Tak primer je recimo varilec, ki svoje znanje obnavlja vsakih 5 let in po opravljenem testu se mu doba certificiranega varilca podaljša za to obdobje. Taka usposabljanja kot tudi nenehna izobraževanja režijskega kadra (računovodstva, tajništva, komercialne) so v mojem raziskovalnem podjetju stalnica in se prakticirajo na redni bazi. Vsak od zaposlenih ima možnost poiskati svojo smer, v kateri se želi dodatno usposobiti. S pravnimi argumenti in pojasnilom o doprinosu dodatnega znanja v delovni proces vodstvo dodeli zeleno luč za izvajanje usposabljanja. Če povzamem, ima moje podjetje Stroj d.o.o. izpolnjenih večino elementov za ustvarjanje fleksibilne organiziranosti. S tem imam v mislih njihovo usmerjenost na končnega kupca,

vzpodbujanje inovativnosti zaposlenih in ustvarjanje delovnih timov, predvsem pa posveča veliko pozornosti visoki stopnji samoodgovornosti zaposlenih in njihovi samostojnosti.

5.1 Analiza problema neustrezne izbire kandidata

Za raziskovanje sem izbrala delovno mesto komercialista za tehnično prodajo. To delovno mesto zavzema naloge, ki so podane v Prilogi 1 sistemizacije delovnega mesta. Kot je razvidno iz opisa nalog v prilogi, predstavlja delovno mesto pomemben del v delovnem procesu, saj je odgovorno za pridobivanje novih kupcev in realizacijo ponudb glede na povpraševanje. Podjetje Stroj d.o.o. ima ravno na tem delovnem mestu slabe izkušnje s pridobivanjem kompetentnih kadrov, kar predstavlja precej pereč problem njihovemu vodstvu, ki je trenutno odgovorno za celoten oddelek trženja kot tudi za opravljanje vodstvenih dolžnosti, ki prav tako zahtevajo veliko časa.

To delovno mesto se v panogi, v katero spada obravnavano podjetje, proizvodnja, precej razlikuje od istih delovnih mest v drugih panogah. Prodajni program je precej specifičen in zahteva tudi nekaj specifičnega tehničnega znanja s področja strojništva, ki po navadi pri iskanju takega kadra ni vključen med zahtevami na področju izobrazbe. Seveda tudi tukaj ne predstavlja 100% pogoja, je pa prednost, saj kadru omogoča bolj suveren in samostojen nastop pri kupcu. Idealen kandidat, ki bi bil primeren za delovno mesto komercialista za tehnično prodajo v podjetju Stroj d.o.o., ima kombinacijo tehnične izobrazbe strojne smeri in ekonomije kot nadaljevalni študij, kar pa je skoraj nemogoče oziroma precej redko, zato je ta pogoj postavljen v širši okvir in dovoljuje tudi odstopanja.

Dosedanja izbira kandidatov za omenjeno delovno mesto je temeljila na klasični obliki izbire, kot je razgovor na podlagi poslane prošnje in življenjepisa. Taka izbira se je v treh primerih v kratkem časovnem obdobju izkazala kot neustrezna, saj je pogoj izbire temeljil predvsem na zahtevani tehnični izobrazbi in dolgoletnih izkušnjah na podobnem delovnem mestu. Zaradi slabih izkušenj se je vodstvo odločilo, da bodo za to delovno mesto raje poiskali mladega človeka, ki nima nobenih delovnih izkušenj, izobrazba tehnične smeri pa je samo prednost. Pripravljeni so bili vlagati v njegov razvoj in ga izoblikovati svojim potrebam. Najprej so začeli z iskanjem kandidatov na trgu dela preko zavoda za zaposlovanje, prav tako pa so se primerni kandidati poiskali tudi znotraj organizacije.

5.2 Izbira ustreznega kandidata in njegovo uvajanje

Vodstvo se je s pomočjo zunanje kadrovske službe odločilo ponuditi usposabljanje dvema kandidatom znotraj organizacije, saj sta že v preteklosti nakazala in izrazila željo po učenju ter spoznavanju tega delovnega področja. Prav tako se jim je to optimiziranje delovnega mesta zdelo kot najbolj racionalno in optimalno s stroškovnega vidika. Prvi kandidat spada v starostno skupino mlajših zaposlenih, starih med 20–25 let. Njegovo

dosedanje delovno mesto je monter-serviser, ki ga opravlja v proizvodni hali podjetja in na terenu. Ravno zaradi njegove visoke angažiranosti in pripravljenosti za učenje je idealen kandidat za vključitev v ta poizkusni sistem usposabljanja. Njegova izobrazba je gimnazijski maturant, kar pomeni, da je bila izobrazba tukaj nepomembna, prav tako je bila zaposlitev v podjetju Stroj d.o.o. njegova prva zaposlitev, se pravi, tudi brez predhodnih delovnih izkušenj na podobnih delovnih mestih.

Druga kandidatka spada v starostno skupino zaposlenih med 25–35 let. Njeno trenutno delo je poslovni sekretar, ki poleg splošnih nalog vodenja celotne administracije podjetja vključuje tudi del kadrovske službe in podpore oddelku nabave in komercialne. Njena izobrazba izhaja iz ekonomske smeri in ima že nekaj let delovnih izkušenj na podobnem delovnem mestu. Vodstvo je pri kandidatkah opazilo druge lastnosti in neizkoriščene priložnosti za izoblikovanje primerne kandidata za odprto delovno mesto. Ta lastnost je komunikativnost in velika mera samoiniciativnosti, samostojnosti in predvsem sposobnost hitrega učenja.

Če pogledamo oba kandidata, vidimo, da je vodstvo pri obeh primerih ignoriralo izobrazbo tehnične stroke in je dalo prednost drugim lastnostim posameznikov, ki jih bo lahko uporabilo v svojo in njihovo korist, saj bo, kot smo že razjasnili v teoretičnem delu naloge, razvoj kadrov vplival tako na posameznika kot organizacijo.

5.3 Postopek in metode usposabljanja izbranih kandidatov

Postopek uvajanja oziroma usposabljanja izbranih kandidatov je potekal in še vedno poteka na modelu vajeništva v naslednjih korakih:

1. **KORAK:** Kandidata sta bila najprej podučena o osnovnem procesu dela in papirni dokumentaciji, ki se uporablja pri samem delu, hkrati sta se seznanila s terminologijo ter izrazoslovjem. Kasneje celoten postopek od povpraševanja do ponudbe in realizacije spelje najprej mentor, v našem primeru direktor, kasneje pa morata postopek ponoviti sama. V času trajanja celotnega procesa sta nadzorovana in kasneje ocenjena. Mentor izpostavi pomanjkljivosti, ki so se morebiti pojavile v času izvajanja nalog. Sam kandidat mora postopek pred naslednjim izzivom oziroma fazo ponoviti še nekajkrat, da se mentor prepriča o njegovi suverenosti in samostojnosti. Ta prva faza temelji bolj na operativni ravni dela, kar pomeni, da delo komercialista v prodajnem smislu še ni vključeno.
2. **KORAK:** Ko se napake ne ponavljajo več, je čas za nov izziv. V tej drugi fazi morata kandidata sama poiskati potencialnega kupca in se mu predstaviti. Prvi kontakt najprej ustvari z elektronskim sporočilom ali telefonskim pogovorom. Ta faza je še vedno relativno lahka, saj neizkušenemu kandidatu še vedno dovoljuje malo zasebnosti in dovolj časovnega prostora, da se na nalogo pripravi. Na začetku, ko mentor izvaja obe varianti naloge, kandidata prisostvujeta kot poslušalca in opazovalca, da se seznani z načinom

komuniciranja in izražanja. Kasneje sta na vrsti kandidata, da postopek ponovita na predhodno izbranem podjetju. Kot v prejšnji fazi je tudi tukaj prisoten nadzor s strani mentorja in vmesno ter končno ocenjevanje. Vsak pogovor je kasneje neformalno preverjen, da pridobi mnenje o kandidatu direktno pri kupcu. Ko kandidat osvoji dovolj visoko stopnjo samozavesti pri komuniciranju in ko so tudi z nasprotne strani vidni pozitivni odzivi, je pripravljen na zadnjo končno stopnjo.

3. KORAK: Zadnja faza je osebni pristop do potencialnega kupca, sestanek oziroma komercialni obisk. Najprej je potrebno fazo osvojiti „iz ozadja“, se pravi kot opazovalec, ki je prisoten na sestankih, kjer je njegova naloga osredotočena zgolj na opazovanje in zapisovanje zapiskov. Po končanem sestanku je na vrsti izpraševanje o povzetku sestanka, kjer se preveri kandidatovo intenzivno poslušanje in beleženje pomembnih stvari. Če je povzetek uspešen in govorno odlično interpretiran mentorju, je kandidat pripravljen za samostojno vodenje in koordiniranje sestanka.

Na koncu ostaneta seveda še faza realizacije projekta in uspešno sklenjen ter zaključen posel, vendar je to že druga tema, ki ni predmet te zaključne naloge.

Vse tri faze so bile skozi njihov proces pri obeh kandidatih ocenjene na podlagi naslednjih kriterijev:

- razumevanje,
- tehnično znanje,
- znanje tujih jezikov
- samoiniciativnost,
- samostojnost,
- komunikacijske sposobnosti.

Ostale običajne kriterije, kot sta izobrazba in delovne izkušnje, pri ocenjevanju nismo upoštevali, saj je ravno to prednost novega načina izbire kandidata, ki si ga je zamislilo vodstvo.

5.4 Rezultati analize testiranja kandidatov

Testiranje obeh kandidatov je potekalo znotraj delovnega procesa. Vsak teden se je določila naloga, ki je imela časovni okvir, znotraj katerega jo je bilo potrebno rešiti in osvojiti. Po končani izvedbi se je s strani mentorja izvedlo ocenjevanje na podlagi spodaj napisanih kriterijev. Ocenjevanje je bilo nadgrajeno z argumenti in pripombami, katerim so sledili tudi napotki mentorja.

Naloge so bile razdeljene na tri korake in so bile z vsakim korakom težje in zahtevnejše. V prvem koraku je bilo potrebno narediti naslednje:

- organiziranje sistema e-arhiviranja skladno s postopkom izvajanja delovnega procesa v oddelku trženje,
- prepoznavanje vhodne dokumentacije,
- pregled in seznanitev prodajnega programa,
- pregled osnov poslovnega izražanja na podlagi spisanega predstavitvenega elektronskega sporočila.

Drugi korak prvič vključi kandidata v kontakt s trgom. Najprej sta poiskala vsak svojega potencialnega kupca, kateremu sta morala predstaviti podjetje in prodajni program. Ko je bila izbira potencialnega kupca izpolnjena in usklajena ter potrjena od mentorja, sta kandidata dobila nove zadolžitve, in sicer:

- spisati predstavitveno sporočilo.
- v izbranem podjetju najti primerno osebo za predstavitev.
- vavezati stik in pridobiti povratne informacije.

Vse prej našteje naloge so bile predhodno usklajene in ocenjene ter korigirane od mentorja, v izogib morebitnim nepotrebnim slabim izkušnjam na trgu.

Tretji korak vsebuje direkten kontakt s kupcem v živo, v obliki komercialnega obiska. Ta korak je bil ocenjen zgolj na podlagi opazovanja iz »ozadja«, saj kandidata nista bila še pripravljena na samostojno izpeljavo. V času sestanka je bil kandidat prisoten poleg mentorja in je po sestanku moral svoje ugotovitve in pripombe ter opažanja skupaj s povzetkom sestanka predstaviti mentorju, ki ga je na podlagi pridobljenih ugotovitev ocenil.

Tabela 1 prikazuje rezultate analize testiranja obeh kandidatov po izvedenih korakih in glede na kriterije, ki so bili predhodno določeni, kakšnega kandidata si organizacija želi na delovnem mestu komercialist za tehnično prodajo.

Analiza v Tabeli 1 je pokazala, da je delavec 2 v vseh korakih boljši do delavca 1, vendar so razlike med njima precej minimalne, iz česar lahko sklepamo, da izobrazba in izkušnje res nista nujna kazalnika, ki bi prevladovala pri izbiri kompetentnega delavca za konkretno delovno mesto. Prednost se lahko pokaže v delovnih izkušnjah med njima, v smislu pridobitve izkušenj pri delovanju organizacije in njenih timov ter pri spoznavanju novih besednih pojmov in splošni komunikacijski širini. Tukaj je delavec 1 pridobil v času svojih dosedanjih izkušenj. Zakaj sem to izpostavila? Ravno zaradi drugega dela kazalnikov, ki temeljijo bolj na splošnih osebnih sposobnostih kandidatov in ne na njihovem pridobljenem znanju. In ravno v tem delu je delavec 2 pridobil prednost pred delavcem 1. Ko pa pogledamo prve tri ocenjevalne kriterije, pa je jasno, da je delavec 1 v povprečju

boljši od delavca 2. Zato so ti rezultati presenetili tako vodstvo kot udeleženca, saj so vsi pričakovali večja odstopanja med kandidatom.

Tabela 1: Ocenjevalna tabela

	DELAVEC 1					
	Razumevanje	Tehnično znanje	Jezikovno znanje	Samoiniciativnost	Samostojnost	Komunik. sposobnosti
1. KORAK	3	3	4	3	3	3
2. KORAK	4	4	4	3	3	3
3. KORAK	4	3	4	3	3	3
	DELAVEC 2					
	Razumevanje	Tehnično znanje	Jezikovno znanje	Samoiniciativnost	Samostojnost	Komunik. sposobnosti
1. KORAK	5	2	3	4	5	4
2. KORAK	4	2	3	4	4	3
3. KORAK	4	2	3	4	4	4

Legenda ocenjevanja:

- 1 - zelo slabo
- 2- slabo
- 3 - dobro
- 4 - zelo dobro
- 5 - odlično

Analiza je prav tako pokazala, da je delavec 2 v vseh korakih boljši od delavca 1, vendar so razlike med njima precej minimalne, iz česar lahko sklepamo, da izobrazba in izkušnje res nista nujna kazalnika, ki bi prevladovala pri izbiri kompetentnega delavca za konkretno delovno mesto. Prednost se lahko pokaže v delovnih izkušnjah med njima, v smislu pridobitve izkušenj pri delovanju organizacije in njenih timov ter pri spoznavanju novih besednih pojmov in splošni komunikacijski širini. Tukaj je delavec 1 pridobil v času svojih dosedanjih izkušenj. Zakaj sem to izpostavila? Ravno zaradi drugega dela kazalnikov, ki temeljijo bolj na splošnih osebnih sposobnostih kandidatov in ne na njihovem pridobljenem znanju. In ravno v tem delu je delavec 2 pridobil prednost pred delavcem 1. Ko pa pogledamo prve tri ocenjevalne kriterije, pa je jasno, da je delavec 1 v povprečju boljši od delavca 2. Zato so ti rezultati presenetili tako vodstvo kot udeleženca, saj so vsi pričakovali večja odstopanja med kandidatom.

Po zaključku analize smo rezultate pregledali skupaj z vodstvom. Njihovo mnenje ter odločitev je bila, da sta oba kandidata primerna za usposabljanje za isto delovno mesto, saj ima vsak od kandidatov svoj spekter prednosti, v katerih vodstvo vidi potencial, ki ga je

potrebno razvijati in v katerega je smiselno vlagati. Njihov pogled na delovno mesto komercialista za tehnično prodajo je, da mora kader na tem delovnem mestu predvsem »blesteti« v svojih osebnostnih lastnostih. Komunikacijska sposobnost je bistvena lastnost, ki jo imaš v sebi ali pa je nimaš. Ostalih prijemov, na primer poslušanje in opazovanje govorice telesa sogovornika ter veščine in znanje pa se lahko naučiš oziroma priučiš z izkušnjami. Seveda je tako razmišljanje po navadi v nasprotju s pričakovanji direktorjev, saj večina daje poudarek na tehnični izobrazbi in izkušnjah, vendar so v podjetju Stroj d.o.o. želeli ravno zaradi preteklih slabih izkušenj dokazati, da je mogoče doseči usposobljen in kompetenten kader tudi na drugačen način.

Seveda ni klasični način popolnoma neuporaben, ravno nasprotno, v primerih iskanja kadidata za delovna mesta v nabavnem oddelku ali za delovna mesta v proizvodnji, so se izkazala kot pravi način, ki je prinesel odlične kadre.

Po zaključeni analizi lahko podam prednosti in slabosti takega načina usposabljanja:

- prednosti:
 - podjetje razpolaga z mladim ambicioznim kadrom, ki ima željo po učenju,
 - razvija že pridobljena znanja in ustvarja nova,
 - izoblikovanje delavca »po meri« organizacije,
 - pridobitev kompetentnega delavca,
 - večja motiviranost za delo,
 - pripadost podjetju se poveča,
 - znanje ostaja znotraj organizacije.
- slabosti:
 - časovno obremenjujoče za vodstvo.
 - ni stoddotnega zagotovila uspešnosti.
 - usposabljanje lahko traja predolgo.
 - težava nastane v času daljše odsotnosti delavca.

SKLEP

Čez celotno zaključno nalogo je bilo moč spremljati, kako skozi zgodovino prihaja v ospredje delavec, ki predstavlja konkurenčno prednost v podjetju in v katerega razvoj je smiselno vlagati sredstva, saj so le-ta povrnjena v obliki večje kakovosti. Vlaganje v nenehni razvoj kadrov je na dolgi rok investicija, ki jo podjetje dobi povrnjeno v enakem ali večjem deležu, zato je dandanes razvoj kadra postal poslanstvo podjetja.

Obravnavano podjetje je sicer mlado, vendar je takšno poslanstvo že od samega začetka vkoreninjeno v delovni proces in vodstvo ga spridom orenisničuje. Klima v podjetju je dobra, vse tri oblike kapitala so pozitivne in visoke, vednar je podjetje zaradi svoje mladosti in sorazmerne majhnosti izpostavljeno nenehnim pritiskom trga, ki od njega zahteva nenehne inovitete in nova znanaja. Njegovo vodstvo bi se lahko odločilo, da bi vsa dodatna sredstva usmerilo v tehnološki razvoj, vednar je del teh sredstev namenilo izobraževanju in usposabljanju kadrov, kar dokazuje tudi, da visoko izobražen kader ostaja v podjetju in širi svoje znanje naprej. Notranje kroženje znanja je nekaj, k čemur sledi, saj so rezultati vidni takoj. Vodstvo v podjetju Stroj d.o.o. je prepričano, da je težava pri pomanjkanju kompetentnega kadra predvsem v dejstvu, da gre za malo podjetje, ki je še v fazi oblikovanja svojega tima. Zavedajo se, da je proces učenja produkta in storitev, ki jih ponujajo, dolgotrajen, zato še zmeraj vstrajajo pri vsaj srednji izobrazbi tehničnih smeri, vendar je radovednost in želja po nenehnem učenju pri zaposlenih nujna lastnost za nadaljni razvoj.

Razlog, zakaj sem se odločila za tovrstno analizo, je predvsem v zavedanju, da je to precej pereč problem v večini podjetij. Dober kader je težko najti in težko obdržati, če se podjetje ne poslužuje nenehnega razvoja. Vodstvo podjetij se mora zavedati, da je kljub trenutni krizi na trgu dela za iskalce zaposlitve pomembno, da jih podjetje/delodajalec ceni in spoštuje, da vodstvo prepozna njihov trud in da so posledično tudi nagrajeni. Nekatera podjetja so še zmeraj mnenja, da služba ljudem predstavlja zgolj vir dohodka in ne vir osebnostnega razvoja, zato na trgu nastopajo z napačnimi pristopi in tako odvrčajo potencialne kandidate. Zanimanje in zadovoljstvo morata biti obojestranska.

Dejstvo je, da se učimo celo življenje, zato je nesmisleno, da pridobljenega znanja ne bi delili, vendar moramo imeti na drugi strani ustrezno motivacijo in zadovoljstvo. Še vedno velja star pregovor: »Več znaš, več veljaš.«. In k temu stremim tudi sama.

LITERATURA IN VIRI

1. Alessandrini, G. (1996). *Organizacija izobraževanja*. Nova Gorica: Educa.
2. Applegarth, M. (1992). *How to take a training audit*. London, UK: Kogan Page.
3. Bee, F., & Bee, R. (1995). *Training Needs Analysis and Evaluation*. Institute of Personnel and Development. Exter: Short Run Press.
4. Boydell, T. H. (1990). *A Guide to the Identification of Training Needs* (2nd ed.). London, UK: BACIE.
5. Craig, R. L. (1987). *Training and Development Handbook, A Guide to Human Resource Development*, (3rd ed.). New York, USA: McGraw-Hill Book Company.
6. Goldstein, I. L. (1993). *Training in organisations: Needs assessment, development and evaluation*. Pacific Grove, CA, USA: Books/Cole.
7. Jereb, J. (1998). *Izobraževanje in usposabljanje kadrov*. V S. Možina, (ur.), *Management kadrovskih virov*, (str. 197). Ljubljana: FDV.
8. Jurina, M., & Pastuović, N. (1972). *Ispitivanje potreba za obrezovanjem u radnoj organizaciji*. Zagreb, HR: Andragoški centar.
9. Majcen, M. (2009). *Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njihova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*, Ljubljana: GV Založba
10. Maretič-Požarnik, B. (1987). *Nova pota v izobraževanju*. Ljubljana: Državna založba Slovenija.
11. Mirnik, M. (2003). Kovinska industrija. *Glas gospodarstva*, 17-26.
12. Možina, S. (2002). Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji. V S. Možina, *Management kadrovskih virov*, (str. 208), Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Možina, S. (2009). Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. V I. Svetlik, N. Zupan, (ur.). *Menedžment človeških virov*, (str. 473–510). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Stanley, A. L. (1987). *Guide to Training Need Assessment*. Ljubljana: International Center for Public Enterprises and Developing Countries.
15. Stroj d.o.o. (2015). *Sistemizacija delovnega mesta Komercialist za tehnično prodajo* (interno gradivo). Ljubljana: Stroj d.o.o.
16. Stroj d.o.o. (2015). *Ocena tveganja za delovno mesto Komercialist za tehnično prodajo* (interno gradivo). Ljubljana: Stroj d.o.o.
17. Vukovič, G., & Miglič G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Sistemizacija delovnih mest v podjetju Stroj d.o.o..... 1

Priloga 2: Opis delovnih nalog delovnega mesta komercialist za tehnično prodajo 2

PRILOGA 1: Sistemizacija delovnih mest v podjetju Stroj d.o.o.

Naziv mesta	delovnega	Tarifni razred DM	Stroškovno mesto DM	Poskusno delo (meseči)	Odpovedni rok (dni)	Zahtevana stopnja izobrazbe	Zahtevana smer izobrazbe
DIREKTOR		VIII.	01-UPRAVA	6	60	VI.	EKONOMIJA
VODJA PROIZVODNJE		VII.	01-UPRAVA	6	60	VI.	STROJNIŠTVO
KLJUČAVNIČAR-VARILEC		IV.	03-PROIZVODNJA	0	60	V.	STROJNIŠTVO
TEHNOLOG KONSTRUKTER		V.	02-PRIPRAVA DELA	3	60	V.	STROJNIŠTVO
ELEKTRIKAR		IV.	03-PROIZVODNJA	3	60	V.	ELEKTRO
OBDELOVALEC KOVIN		IV.	03-PROIZVODNJA	0	60	IV.	STROJNIŠTVO
MONTER SERVISER		IV.	03-PROIZVODNJA	0	60	IV.	STROJNIŠTVO
VODJA MONTAŽE IN SERVISA		V.	03-PROIZVODNJA	3	60	V.	STROJNIŠTVO
VODJA STROJNE OBDELAVE		V.	03-PROIZVODNJA	3	60	V.	STROJNIŠTVO
GLAVNI KOMERCIALIST		VII.	01-UPRAVA	6	60	V.	EKONOMIJA/STROJNIŠTVO
VODJA TRŽENJA		VII.	01-UPRAVA	6	60	VI.	EKONOMIJA/STROJNIŠTVO
VODJA RAZVOJA IN KONSTRUKCIJE		VII.	02-PRIPRAVA DELA	6	60	VI.	STROJNIŠTVO
VODJA ELEKTRO ODDELKA		VII.	02-PRIPRAVA DELA	6	60	VI.	ELEKTRO
VODJA PROJEKTA		VII.	02-PRIPRAVA DELA	6	60	VI.	STROJNIŠTVO
POSLOVNI SEKRETAR KNJIGOVODJA		V.	01-UPRAVA	3	60	V.	EKONOMIJA
KOMERCIALIST ZA TEHNIČNO PRODAJO		VII.	01-UPRAVA	6	60	V.	EKONOMIJA/STROJNIŠTVO
STROJNI PROJEKTANT		VII.	02-PRIPRAVA DELA	6	60	VI.	STROJNIŠTVO
STROKOVNI SODELAVEC NABAVNI SLUŽBI	V	VI.	01-UPRAVA	6	60	V.	EKONOMIJA/STROJNIŠTVO
VODJA RAČUNOVODSTVA IN FINANC		VII.	01-UPRAVA	6	60	VI.	EKONOMIJA

PRILOGA 2: Opis delovnih nalog delovnega mesta komercialist za tehnično prodajo

DELOVNO MESTO: KOMERCIALIST ZA TEHNIČNO PRODAJO

Opis del:

- samostojno iskanje in pridobivanje novih kupcev in poslov,
- zbiranje, pridobivanje in spremljanje podatkov o tržnih razmerah,
- priprava kalkulacij, ponudb, pogodb in pokalkulacij,
- skrb za povečanje produktivnosti na področju marketinga, prodaje in nabave,
- izvajanje vseh komercialnih aktivnosti na področju prodaje in nabave,
- izvajanje nadzora nad izpolnjevanem naročil kupcev,
- izpolnjevanje in izvajanje dogovorjenih načrtov na področju prodaje in nabave,
- ustvarjanje analiziranje, razvijanje in izvajanje inovativnih pristopov k prodaji z namenom doseganja optimalnih rezultatov prodaje,
- ekonomsko učinkovita izraba sredstev in materiala,
- koordinacija z ostalimi službami znotraj podjetja in naročniki s ciljem doseganja čim boljših rezultatov,
- sistematično zbiranje in arhiviranje informacij ter materiala, ki so povezani s področjem dela,
- organizacija primopredaje izdelkov in organizacija transporta,
- sprejemanje in reševanje reklamacij,
- izdelovanje analiz in poročil iz področja dela za potrebe vodstva,
- skrb za dobro ime podjetja,
- opravljanje drugih del in nalog skladno z usposobljenostjo delavca in navodili delodajalca.