

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**UČENJE, IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN RAZVOJ
KADROV**

Ljubljana, avgust 2021

NIKA SUMINA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nika Sumina, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo 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 študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VLOGA IN POMEN KADROVSKE DEJAVNOSTI	2
1.1 Načrtovanje in izbira kadrov	3
1.2 Nagrajevanje zaposlenih	3
2 RAZLOGI ZA UČENJE, IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN RAZVOJ KADROV	3
2.1 Koristi za posameznika pri programih usposabljanja in razvoja	5
2.2 Prednosti za organizacijo pri programih usposabljanja in razvoja	6
3 RAZLIKOVANJE MED UČENJEM, IZOBRAŽEVANJEM, USPOSABLJANJEM IN RAZVOJEM KADROV	6
4 VZPOSTAVITEV UČNEGA PROGRAMA	7
4.1 Ocena potreb	7
4.2 Oblikovanje posredovanja	8
4.3 Različne vrste učnih programov	8
4.4 Vrednotenje rezultatov programa	9
5 UČENJE	10
5.1 Učenje na ravni organizacije	10
5.2 Organizirano učenje	11
6 VZPODBUJANJE ZAPOSLENIH ZA DODATNO IZOBRAŽEVANJE	11
7 RAZISKAVA O UČENJU, USPOSABLJANJU, IZOBRAŽEVANJU IN RAZVOJU KADROV	12
7.1 Problem, namen in cilj raziskave	12
7.2 Metodologija	13
7.3 Analiza in interpretacija rezultatov	18
7.4 Priporočila za izboljšave	19
SKLEP	20
LITERATURA IN VIRI	21
PRILOGA	23

KAZALO SLIK

Slika 1: Konkurenčne prednosti organizacije.....	2
Slika 2: Struktura anketirancev po starosti.....	14
Slika 3: Struktura anketirancev po stopnji izobrazbe.....	14
Slika 4: Strinjanje s trditvami v zvezi z izkušnjo anketiranca.....	15
Slika 5: Mnenje o pomembnosti učenja, izobraževanja, usposabljanja in razvoja kadrov .	16
Slika 6: Dolžina zaposlitve.....	16
Slika 7: Dejavnost zaposlitve	17
Slika 8: Dejavniki motivacije	18

UVOD

Uspeh podjetja je zelo odvisen od zaposlenih, zato je zaposlenim treba nameniti veliko pozornosti in jih vpeljati v način dela. Če podjetje vlaga denar v razvoj kadrov, lahko pričakuje večjo uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih ob delu. Kadre je treba ustrezno izobraževati, jih usposablјati, razvijati in jih učiti veščin, ki jim bodo koristile pri nadaljnjem delu. Velik vpliv na zaposlene imajo tudi nagrade, motivacija in pohvale. Pri uvajanju se od zaposlenih pričakuje koncentracija, poslušanje, želja za učenje novih stvari in prilagajanje.

V zaključni nalogi bom pozornost posvetila kadrom in aktivnostim razvoja kadrov. Največ bom proučevala aktivnosti za razvoj kadrov, saj to vodi do kvalitetnega dela in posledično dobička.

Nadrejeni bi vse kadre morali spodbujati k ustvarjalnosti. Ker zaposleni v organizaciji predstavljajo največji kapital, je nujno, da se vanje vlaga čas in denar. Z večjo razvitostjo in usposobljenostjo zaposlenih je podjetje lahko bolj konkurenčno na trgu (Račnik, 2010, str. 200).

Namen zaključne naloge je podrobneje proučiti razvoj, učenje, izobraževanje in usposablјanje kadrov, prav tako tudi probleme, s katerimi se zaposleni srečujejo pred pričetkom dela. Ne smemo spregledati pomena kadrov pri uspešnosti podjetja, še posebej ob velikem vložku podjetja v razvoj zaposlenih. Navedla bom številne predloge v pomoč podjetjem.

Osnovni cilji zaključne naloge so:

- s teoretičnega vidika predstaviti razvoj kadrov in aktivnosti razvoja kadrov,
- primerjati vse aktivnosti razvoja kadrov med sabo,
- zbrati predloge in izboljšave za izobraževanje, usposablјanje in učinkovito ravnanje s človeškimi viri.

V zaključni nalogi bom odgovorila na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Je učenje, usposablјanje in izobraževanje pomembno za zaposlene in nadrejene?
- So kadri pomembni pri uspešnosti podjetja?
- S kakšnimi problemi se podjetja soočajo pri razvoju kadrov?
- Se bolj motivirani delavci lažje učijo in izobražujejo?

Nalogo bom sklenila z raziskovalnim delom, ki temelji na anketnem vprašalniku. Anketo sem izvedla med 21 anketiranci, od katerih je vsak zaposlen v drugem podjetju, tako bodo odgovori reprezentativni.

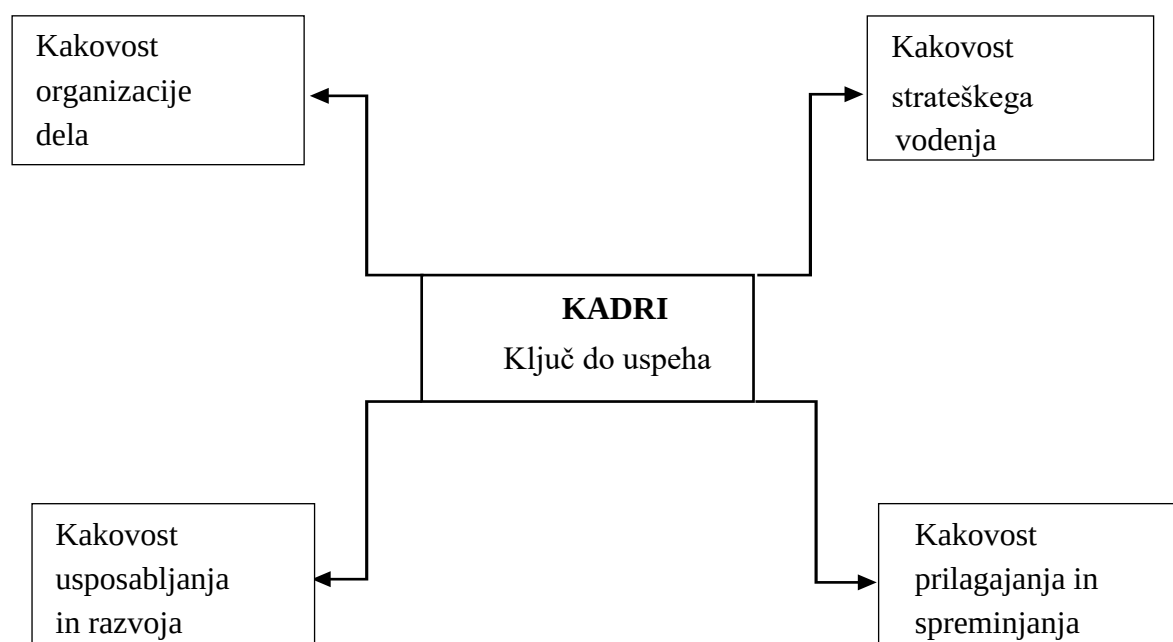
1 VLOGA IN POMEN KADROVSKE DEJAVNOSTI

Kadri so vsi ljudje, ki (lahko) ustvarjalno sodelujejo pri delu v organizaciji in tako tudi rešujejo naloge v danih okoliščinah. So zelo pomemben del organizacije in pomoč pri izpolnitvi zastavljenih ciljev. So najpomembnejše premoženje podjetja in zato vredni cenjenja. Za uspeh je zelo pomembno imeti do zaposlenih ustrezen odnos. Pri uresničevanju ciljev podjetja morajo biti kadrovska politika ter poslovne dejavnosti zelo povezane (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002, str. 7).

Iz slike 1 lahko vidimo, da so za uspešne kadre ključni naslednji dejavniki:

- kakovost prilagajanja in spreminjanja,
- kakovost usposabljanja in razvoja,
- kakovostna organiziranost dela,
- kakovostno strateško vodenje.

Slika 1: Konkurenčne prednosti organizacije



Vir: Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik (2002).

Kadrovanje je naravna razširitev procesa načrtovanja človeških virov, s pomočjo katerega lahko organizacija doseže ujemanje med posameznikom in njegovo službo na eni strani ter vrednotami in kulturo podjetja na drugi strani. Če zaposleni čutijo, da služba ne ustreza njihovem znanju, spretnostim in sposobnostim, bodo ob priložnosti odšli drugam. Proces kadrovanja zajema tri glavne faze: zaposlovanje, izbiro in imenovanje, vse po strokovnih merilih (Al-Bdareen & Khasawneh, 2019).

1.1 Načrtovanje in izbira kadrov

Načrtovanje in izbira kadrov sodi med najpomembnejše funkcije managementa, ker se z njimi zagotavlja kakovost kadrov in nadaljnja uspešnost podjetja (Traven, 1998, str. 27).

Podjetja so prisiljena kontinuirano prilagajati svoje organizacijske in kadrovske strukture novim zahtevam, ki jih ustvarjajo spreminjajoče se tržne razmere. Za izpolnitev teh zahtev postaja vedno bolj pomembno upoštevati stroškovno intenzivne kadrovske vire. Pri analizi odnosa med delavcem in podjetjem lahko ločimo dve skrajni mnenji. Ena teorija trdi, da organizacije ne obstajajo – samo ljudje sodelujejo, da bi dosegli določen cilj. Nasprotna teorija pa trdi, da ločena človeška bitja ne morejo delovati brez družbenega konteksta, na primer organizacije (Kciuk, 2007).

Načrt kadrov v podjetju naredimo po proučitvi odgovorov na naslednja vprašanja (Traven, 1998, str. 27):

- Ali poznamo prihodnje kadrovske potrebe v podjetju?
- Kako izberemo in pridobimo kadre, ki bodo ustrezali prihodnjim potrebam?
- Ali število in strokovnost zaposlenih ustreza potrebam dela?
- Ali zaposleni v podjetju optimalno izrabljajo svoje znanje in sposobnosti?

1.2 Nagrajevanje zaposlenih

Na motivacijo zaposlenih vplivajo različni dejavniki. Med najbolj učinkovitimi so plača in druge ugodnosti, možnost izobraževanja, zdravstveno in življenjsko zavarovanje, ugodna cena stanovanj v lasti podjetja. Z motivacijskimi instrumenti lahko dosežemo večjo učinkovitost zaposlenih (Traven, 1998, str. 28).

Pri nagradah lahko govorimo tudi o negativnih učinkih. Največkrat se pojavijo pri osebah, ki opravljajo zanimivo delo. Pri nezanimivih delih so pomembne plače, ker teh del nihče ne bi želel opravljati brez denarne spodbude in ustrezne nagrade. Če pogledamo z drugačnega zornega kota, so plače več kot le nagrada za opravljeno delo, lahko so tudi kazalec uspešnosti posameznega delavca (Traven, 1998, str. 123).

2 RAZLOGI ZA UČENJE, IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN RAZVOJ KADROV

Uspešnost podjetja je neposredno odvisna od uspešnosti zaposlenih, zato se morajo vodilni v podjetju zavedati pomena učenja, izobraževanja, usposabljanja in razvoja kadrov. Vsi štirje dejavniki pomagajo podjetju in zaposlenim pri doseganju različnih ciljev, kot so izboljšanje morale, občutka varnosti in zavzetosti zaposlenih. Poleg tega bi morali vodilni v podjetju uporabljati sistematične pristope za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih, določene na podlagi osebnih, organizacijskih, okoljskih, motivacijskih in spretnostnih dejavnikov. Z ustreznimi

priložnostmi za dodatno izobraževanje, usposabljanje in razvoj ter z učinkovitimi pristopi k ocenjevanju uspešnosti kadrov bodo zaposleni sposobni pomagati podjetju do uspeha (Rodriguez & Wallters, 2017).

Podjetja, ki vlagajo v učinkovito učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj človeških virov, po navadi dosegajo tako kratkoročne kot dolgoročne koristi. Da bi pri naložbah dosegali kar najboljši donos, je nujno učinkovito upravljanje programov učenja, izobraževanja, usposabljanja in razvoja. V močni in dinamični konkurenci je največje bogastvo vsakega podjetja njegov človeški kapital; učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj pa so instrumenti, ki pomagajo nadgrajevati njegove spretnosti. Zato so ti elementi ključnega pomena tudi za produktivnost delovne sile. Vendar obstajajo še drugi dejavniki, ki vplivajo na uspeh gospodarskih subjektov. Mnogi lastniki se zavedajo neprecenljive vloge znanja, spretnosti in motivacije zaposlenih, saj jim to omogoča preživetje na trgu. Zaposleni naj bi se bili zmožni prilagajati dinamičnemu poslovnemu okolju in pri tem je izobraževanje bistveno orodje za doseg kompetentnosti. Cilj je torej povečanje ne samo produktivnosti zaposlenih, temveč tudi produktivnosti podjetja kot celote. Različne raziskave izkazujejo pozitiven vpliv usposabljanja na produktivnost zaposlenih. Usposabljanje kot proces je ena najbolj razširjenih metod za povečanje produktivnosti posameznikov in sporočanje organizacijskih ciljev osebju (Muhammad Nda & Yazdani Fard, 2013).

V nadaljevanju bom podrobneje predstavila učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. Predstavila bom tudi prednosti, ki jih to prinaša podjetju. Učenje, usposabljanje, izobraževanje in razvoj kadrov so namenjeni izboljšanju uspeha in lažjemu doseganju zastavljenih ciljev s pridobivanjem znanja, sposobnosti in spremembo odnosa do delovnega mesta. Veliko podjetij vlaga v programe za izobraževanje kadrov. Z motivirano delovno silo lahko na koncu prispevajo k višjim ciljem (Dolan & Capell, 2015, str. 1–2).

V zadnjih letih opazamo krepitev programov na področju razvoja kadrov, predvsem kot posledico gospodarske negotovosti, močne svetovne konkurence in hitrega napredka znanja. Takšne razmere terjajo od podjetij za uspešen nastop na trgu visoko zmogljivo osebje in uporabo najnovejšega znanja (Dolan & Capell, 2015, str. 3).

Med najpogostejšimi razlogi za uvajanje programov za učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov v organizaciji lahko zasledimo (Dolan & Capell, 2015, str. 4–5):

- Vključevanje novih zaposlenih: to so programi, ki pomagajo novim skrajšati čas, potreben za socialno integracijo v kolektivu.
- Kadri morajo biti seznanjeni z zahtevnejšimi nalogami: programi, ki podpirajo boljše razumevanje zapletenega tehničnega znanja ali vodstvene sposobnosti.
- Višja učinkovitost in uspešnost: programi, ki vključujejo uvajanje novih tehnologij in delovnih metod ter se osredotočajo na večjo uspešnost zaposlenih.
- Izpolnjevanje zakonodajnih in etičnih standardov: usposabljanje naj bi zagotovilo delovanje osebja v zakonskih mejah.

- Zamenjava kadrov: ker se poslovna resničnost spreminja, podjetja organizirajo informativne seje, da bi zaposleni spremljali razvoj podjetij in delovnih mest.
- Varovanje zdravja in varnosti: ti programi se osredotočajo na dobro počutje zaposlenih, tako da jih učijo ostati zdravi in se izogibati poškodbam na delovnem mestu.
- Spremembe odnosa: v nasprotju s programi, ki se osredotočajo na izvedbo naloge, so to programi, ki se nanašajo na občutke in prepričanja zaposlenih.
- Izboljšanje spretnosti odločanja in reševanja problemov: ti programi usposablajo kadre za analiziranje različnih situacij, izbiranje možnih spodbud in reševanje težkih, nepričakovanih izzivov.

Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov prinašajo veliko koristi, ki se po navadi kažejo pri končnih rezultatih, konkurenčnosti, uspešnosti zaposlenih, zadovoljstvu pri delu in zavezanosti podjetju (Dolan & Capell, 2015, str. 5).

V organizaciji je potreben učinkovit mentor, saj ta omogoča najboljši prenos znanja, izobraževanje, usposabljanje in razvoj. Posledično je mogoče doseči najboljše rezultate. Če bo zaposlene podpiral in motiviral za rast, ga bodo spoštovali njegovi kolegi in zaposleni. Na splošno so zaposleni po usposabljanju bolj odgovorni pri delu. Učenje, izobraževanje, usposabljanje na delovnem mestu pozitivno vplivajo na plače zaposlenih in na njihove sposobnosti, kar prinaša nadaljnjo rast podjetja (Anis, Ur-Rehman, Nasir & Safwan, 2011).

2.1 Koristi za posameznika pri programih usposabljanja in razvoja

Programi usposabljanja in razvoja imajo za posameznika naslednje koristi (Jehanzeb & Bashir, 2013):

- Karierne veščine. Zaposleni imajo veliko koristi od programov usposabljanja in razvoja. Naučijo se tehničnih veščin, ki jih terja njihovo delovno mesto. Program razvoja kadrov pomaga zaposlenim preživeti v prihodnosti in jim razviti sposobnosti za obvladovanje novih tehnologij.
- Zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni se morajo v podjetju počutiti zaželeni. Podjetja, ki izvajajo programe usposabljanja in razvoja kadrov, dosegajo med zaposlenimi višjo stopnjo zadovoljstva in nižjo fluktuacijo. Usposabljanje utrjuje položaj podjetja, ker zaposleni prepoznavajo, da vodstvo vlaga v njihovo nadaljnjo kariero. Zaposleni se počuti dobro in želi ostati pri delodajalcu, ko čuti, da je njegov prispevek v podjetju pomemben.
- Uspešnost zaposlenih. Usposabljanje vpliva na vedenje zaposlenih in njihove delovne spretnosti, kar vodi do večje učinkovitosti in drugih konstruktivnih sprememb v kolektivu.

2.2 Prednosti za organizacijo pri programih usposabljanja in razvoja

Prednosti, ki jih ima organizacija, ko govorimo o programih usposabljanja in razvoja (Jehanzeb & Bashir, 2013):

- Rast trga. Programi za razvoj zaposlenih so pomembni za konkurenčnost podjetja. Čeprav je strošek morda velik, se obrestuje in povečuje konkurenčno prednost podjetja. Programe je možno izkoristiti za izobraževanje zaposlenih, kakor tudi za privabljanje novih delavcev in pridobivanje strank.
- Organizacijska uspešnost. Naložbe v izobraževalne in razvojne programe je mogoče upravičiti z učinkom, ki se kaže pri organizacijski uspešnosti. Delovna uspešnost je v veliki meri odvisna od dojemanja zaposlenih, saj zaposleni menijo, da njihovo podjetje zanje skrbi.
- Zadrževanje zaposlenih. Če želimo obdržati dober kader, mu moramo ponuditi možnosti za izboljšave in učenje. To dokazuje tesna povezava med usposabljanjem in razvojem kadrov ter zadrževanjem zaposlenih. Podjetja bi se morala zavedati, da so izkušeni delavci pomembno premoženje in se morajo soočiti z izzivom, kako jih obdržati.

3 RAZLIKOVANJE MED UČENJEM, IZOBRAŽEVANJEM, USPOSABLJANJEM IN RAZVOJEM KADROV

Med izrazi obstaja nekaj razlik.

Z učenjem delavci spoznavaajo procese in stanje v podjetju ter se temu prilagajajo. Učenje je potrebno zaradi nenehnih sprememb v okolju, pomaga tudi pri doseganju ciljev in zmanjševanju napak pri delu ter pomaga novim pri uvajanju v novo delovno okolje (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002, str. 218).

Usposabljanje omogoča z izboljšanjem tehničnih veščin zaposlenih podjetju višjo kakovost blaga in storitev v močni konkurenci in kot tako bistveno vpliva na uspešno doseganje ciljev organizacije. Cilj vsakega podjetja je maksimiranje dobička, bistveno orodje za uresničitev tega pa je učinkovita in uspešna delovna sila. Delovna sila pa je lahko učinkovita in uspešna le, če ima zagotovljeno ustrezno usposabljanje in razvoj (Muhammad Nda & Yazdani Fard, 2013).

Usposabljanje se nanaša bolj na učenje novih veščin na samem delovnem mestu. Učinkoviti programi usposabljanja običajno vključujejo kombinacijo inštruktorskih posegov in praktičnih izkušenj, ki pomagajo utrjevati novo pridobljeno znanje ali spretnost. V nasprotju s praktično usmerjenim usposabljanjem se izobraževanje nanaša na bolj teoretično znanje, ki naj bi izboljšalo razmišljanje zaposlenih (Dolan & Capell, 2015, str. 5).

Izobraževanje zaposlenih je organiziran način, s katerim podjetja zagotavljajo razvoj kadrov in izboljšujejo kakovost novih in obstoječih zaposlenih (Muhammad Nda & Yazdani Fard, 2013).

Razvoj je običajno povezan s pridobivanjem znanja in spretnosti širšega obsega, namenjenih splošni osebni in praktični rasti zaposlenih. Običajno gre za uvajanje, formalno izobraževanje in razvoj izkušenj. Lahko rečemo, da so tovrstni programi bolj osredotočeni na prihodnje potrebe zaposlenega, medtem ko so treningi usmerjeni k takojšnjim rezultatom (Dolan & Capell, 2015, str. 5).

V nadaljevanju bodo predstavljeni programi, ki pomagajo pri učenju zaposlenih.

4 VZPOSTAVITEV UČNEGA PROGRAMA

4.1 Ocena potreb

Ker naj bi izobraževalni programi pomagali podjetjem dosegati boljše rezultate, je res pomembno zagotoviti, da vloženi čas in denar dosežeta namen. Prvi korak – ocena potreb, je namenjen diagnozi izzivov, s katerimi se podjetje sooča, in oceni, kako (in če) jih učni program lahko pomaga rešiti (Dolan & Capell, 2015, str. 6).

Ocenjevanje potreb lahko poteka na individualni ali kolektivni ravni (skupina, enota, itd.). Na individualni ravni so takšni programi osredotočeni na izboljšanje uspešnosti posameznega delavca ali pripravi na naslednji karierni korak. Kot taka se bo ocena osredotočila na posebne potrebe zaposlenega, posamezniki pa bodo zahtevane veščine ali znanje pridobili na najboljši možen način. V skupini pa opravijo oceno potreb poslovne enote ali organizacijske ravni, na primer, kadar je treba pripraviti skupino zaposlenih na prihajajoče organizacijske izzive (razvoj nove linije izdelkov ali reševanje etičnih vprašanj). Ocena potreb lahko temelji na številnih virih podatkov, odvisno od obravnavanega vprašanja (Dolan & Capell, 2015, str. 6).

Med skupne vire podatkov za oceno na ravni posameznika spadajo (Dolan & Capell, 2015, str. 6):

- ocena ravni uspešnosti zaposlenega s strani vodje,
- 360-stopinjske povratne informacije (npr. od strank, lastnega osebja),
- prispevki zaposlenih (npr. med ocenjevanjem uspešnosti).

Skupni viri podatkov za kolektivno oceno obsegajo (Dolan & Capell, 2015, str. 7):

- ankete med zaposlenimi (npr. delovna klima),
- kazalnike uspešnosti ekipe ali poslovne enote,
- informacije o predvidenih spremembah,

- prispevek vodij,
- notranje indekse in industrijska merila,
- povratne informacije strank.

Ocena pokaže smotrnost nadaljnjih korakov. Vodja se bo na podlagi ocene morda celo odločil, da posameznik ne ustreza določenemu delu in zato usposabljanje ne bi bilo smiselno.

Vsak učni program mora torej biti upravičen. V organizacijskem smislu vodja zagotavlja podporo in odobritev virov – to se običajno imenuje pokroviteljstvo (Dolan & Capell, 2015, str. 7).

4.2 Oblikovanje posredovanja

Po zaključku ocene potreb je potrebno določiti učne cilje in oblikovati učni program. Učni cilji se nanašajo na opredelitev uspeha in odgovore na vprašanja o konkretnem učinku učnega programa na zaposlenega. Zasnova programa obravnava bolj praktične pomisleke, na primer, kdo naj sodeluje, kdo naj izvede posredovanje, kakšna bo učna metodologija, kje in kdaj bo potekal program itd. (Dolan & Capell, 2015, str. 7).

Oglejmo si preprost primer. Po porastu pritožb strank glede obstoječega postopka zamenjave izdelka se je vodstvo odločilo oblikovati nov postopek. Kadrovska služba opredeli cilj poučevanja: »Po opravljenem usposabljanju bodo predstavniki službe znali samostojno izvajati novi postopek.« (Dolan & Capell, 2015, str. 7).

Ko je cilj opredeljen, mora za zagotovitev učinkovite rešitve odgovorna oseba razjasniti naslednje elemente (Dolan & Capell, 2015, str. 8):

- Ali naj se usposabljanje izvaja samo za osebje podjetja ali tudi za zunanje udeležence, ki so vključeni v postopek? Ali bi se usposabljanja morali udeležiti tudi nadzorniki? Kdo bi se še moral seznaniti z novim postopkom?
- Kakšna bo posredovalna metoda? Bo to klasični tečaj ali usposabljanje na delovnem mestu, mogoče e-tečaj ali preprosto pregled priročnika?
- Kdo bo izvedel izobraževanje ali pripravil vsebino? Ali bodo to lastni človeški viri, vodstvo ali morda zunanji svetovalec?
- Ali naj program poteka na isti dan za vse zaposlene? Kako se bo izvedel v primeru, da ima podjetje pisarne na različnih lokacijah ali kadar zaposleni delajo v več izmenah? Bi bilo treba vsebino prevesti v več jezikov?

4.3 Različne vrste učnih programov

Zaradi izkušenj na področju izobraževanja odraslih in tehnološkega napredka je na voljo veliko število programov in oblik posredovanja, najpogostejši so naštetih spodaj.

Predavanje: Predavanje se običajno uporablja za posredovanje informacij številnemu občinstvu. Predavatelj je strokovnjak za predmet, predavateljeve veščine prenašanja informacij pa so ključni dejavnik uspeha. Ker se predavanja običajno izvajajo za veliko občinstvo, je ta metoda stroškovno razmeroma učinkovita. Poleg tega se lahko predavanje z zelo nizkimi stroški in uporabo spletne tehnologije izvaja hkrati na različnih lokacijah (Dolan & Capell, 2015, str. 8).

Izobraževanje na delovnem mestu: Izobraževanje na delovnem mestu je eno najpogostejših oblik pridobivanja novih veščin in znanja. To se dogaja, ko izkušeni delavec novozaposlenemu razlaga način opravljanja določene naloge. Prednosti izobraževanja na delovnem mestu so socializacija med obema zaposlenima in neodvisen način poteka dejavnosti (Dolan & Capell, 2015, str. 8).

E-učenje: E-učenje ali spletno usposabljanje je učni program po računalniku. Običajno gre za samostojne programe z dodanimi različnimi metodami, kot so interaktivne vaje, ankete, videoposnetki in klepeti. Tako delodajalcem kot zaposlenim prinaša številne prednosti: delodajalci imajo koristi zaradi nizkih stroškov na udeleženca in se izognejo logističnim težavam, povezanim z zbiranjem zaposlenih za udeležbo na tečaju v določenem kraju in času, zaposleni pa imajo koristi, da se učijo z lastnim tempom ob izbranem času na izbranem kraju. Kljub temu ima e-učenje tudi svoje slabosti, saj nimajo vsi zaposleni lastnega računalnika, ki bi ga lahko uporabljali za takšno izobraževanje (Dolan & Capell, 2015, str. 9).

Mentorstvo: Podobno kot izobraževanje na delovnem mestu tudi mentorstvo temelji na prenosu znanja z bolj izkušenega delavca na manj izkušenega. Vendar pa se v nasprotju z izobraževanjem na delovnem mestu mentorstvo bolj ukvarja z razvojem v širšem pomenu besede in ne z ozkim področjem tehničnega usposabljanja. V mentorskem odnosu mentorji (ki so običajno starejši) uporabljajo svoje izkušnje in spoznanja za usmerjanje in podporo novozaposlenih pri gradnji njihove kariere (Dolan & Capell, 2015, str. 9).

Senčenje: Med senčenjem eden od uslužbencev določeno časovno obdobje nadzira drugega pri opravljanju dela (Dolan & Capell, 2015, str. 9).

Druge možne učne intervencije vključujejo igre vlog, študije primerov, simulacije, poslovne igre, zamenjave delovnih mest in diskusijske skupine (Dolan & Capell, 2015, str. 9).

4.4 Vrednotenje rezultatov programa

Zadnji in zelo pomemben korak pri izvedbi programa je vrednotenje rezultatov, ki se izvede, da se ugotovi, ali je program izpolnil cilje in upravičil stroške. Ugotoviti je treba, ali ga je potrebno spremeniti oziroma razširiti. Ocenjevanje učnega programa ni preprosta naloga, saj velikokrat ni na voljo kontrolne skupine za primerjavo. Poleg tega nekateri programi

obravnavajo veščine in stališča, ki na koncu temeljijo na osebni presoji posloводства (Dolan & Capell, 2015, str. 10).

Eden izmed najbolj priljubljenih pristopov ocenjevanja je Kirkpatrick's 4 Levels, ki ocenjuje prispevek programa na štirih različnih ravneh (Dolan & Capell, 2015, str. 10):

- Reakcija: zadovoljstvo udeležencev s posredovanjem.
- Učenje: v kolikšni meri udeleženci spremenijo in izboljšajo svoj pogled in spretnosti ter razširijo svoje znanje?
- Vedenje: ocena dejanskih sprememb v vedenju zaposlenih.
- Rezultati: ocena učinka in dejanski prispevek programa z zastavljanjem vprašanj (na primer: Ali se je produktivnost/kakovost povečala? Ali so zaposleni zdaj bolj motivirani in inovativni?).

5 UČENJE

Z učenjem posamezniki spoznavajo procese in stanje v podjetju ter se jim prilagajajo. Učenje je potrebno zaradi nenehnih sprememb v okolju, pomaga tudi pri doseganju ciljev in zmanjšanju napak pri delu ter novozaposlenim pomaga pri uvajanju v novo delovno okolje. Novozaposleni delavci tako spoznavajo pravila in odnose ter celotno delovanje podjetja, hitreje se vklopijo v ekipo in bolje spoznajo novo delovno mesto. Ljudje se lahko učijo s pomočjo usmerjenega učenja, v podjetju je zaželeno tudi vzajemno učenje, saj se lahko novi delavec z opazovanjem in posnemanjem veliko nauči (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002, str. 218).

Na učenje vplivajo različni dejavniki (Svetlik & Zupan, 2009, str. 475):

- Fiziološki dejavniki: izhajajo iz stanja, zdravja in počutja posameznika, lahko so kratkotrajni (lakota) ali dolgotrajni (bolezen).
- Psihološki dejavniki: posameznikove zmožnosti, motivacija, znanje itd.
- Fizični dejavniki: ti dejavniki izvirajo iz učnega okolja (hrup).
- Socialni dejavniki: nekateri izhajajo iz ožjega, drugi iz širšega okolja (družina).

5.1 Učenje na ravni organizacije

Nekateri si zelo prizadevajo, da je kolektivno učenje učinkovitejše od individualnega. Takšna vrsta učenja lahko poteka s podpiranjem in spodbujanjem učenja pri posameznih delavcih. V tem primeru se osredotočamo na posameznika in njegovo znanje ter sposobnosti. Po drugi strani pa poznamo učenje, kjer je za lažje reševanje zastavljenih problemov in učinkovito učenje ključno sodelovanje delavcev (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002, str. 221).

5.2 Organizirano učenje

Z organiziranim učenjem kadri pridobivajo, razvijajo in prenašajo znanje in tako pride do trajnih sprememb pri vedenju posameznikov.

Nekateri učinki organiziranega učenja so vidni takoj. Dolgoročno gledano pa takšno učenje povečuje konkurenčno prednost podjetja in s tem medsebojno povezanost delavcev ter rast njihovega znanja in sposobnosti (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002, str. 222).

Organizirano učenje predstavlja osnovo za planirano učenje, saj je oblikovano iz točno določenih nalog, organizacijske strukture in potreb podjetja. Lahko se izvaja na tri načine, in sicer na ravni podjetja, na ravni skupine in na ravni posameznika. Pri organiziranem učenju ne smemo pozabiti na štiri prvine, ki tvorijo strateški okvir (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002, str. 223):

- **Sistemske pristop.** Vsak posameznik je v organizaciji pomemben in del celote. V večjih skupinah lahko probleme razdelijo in tako lažje pridejo do zahtevanih rešitev. Posamezniki deli so hitreje rešljivi in vodijo k rešitvi celotnega problema.
- **Timsko delo.** Z delom v skupinah so rezultati bolj vidni in delo je bolj učinkovito, kot če bi posameznik problem skušal rešiti sam. Delo v timu posameznika lahko nauči prilagajanja in sprejemanja idej drugih.
- **Usmerjenost v prihodnost.** Vsi delavci morajo biti seznanjeni s cilji podjetja in s skladu z njimi tudi delovati. Z motivacijo in usmerjanjem zaposlenih se lažje približamo začrtanim ciljem in viziji za prihodnost. Tako vodstvo kot vsi zaposleni morajo skupaj delovati in s skupnimi močmi priti do uresničitve.
- **Usmerjenost v cilje.** Pomembno je, da so cilji jasni, realni, uresničljivi, v zaposlenih morajo vzbujati motivacijo in željo po napredku. Usmerjenost v cilje je pomembna, tako za posameznike kot za celotno organizacijo. Potrebe po organiziranem učenju se povečajo ob spremembah in ob določeni količini novih potreb. To terja neprestano izobraževanje zaposlenih, ki pa naj bo načrtovano in naj poteka po zapisanih pravilih.

6 VZPODBUJANJE ZAPOSLENIH ZA DODATNO IZOBRAŽEVANJE

Izobraževanje kadrov pomeni sistematično in načrtno pridobivanje novega znanja z različnimi oblikami usposabljanja (prekvalifikacija, dokvalifikacija, dokončanje šolanja, udeležba na seminarjih in delavnicah, samoizobraževanje). Izobraževanje zaposlenih se lahko izvaja interno ali z zunanjimi izvajalci (Račnik, 2010, str. 200).

Za delavce je dodatno izobraževanje nujno vso delovno dobo. Pomembno pa je seveda tudi ustrezno izobraziti novozaposlene. Če imajo zaposleni na voljo pridobivanje novih znanj in izkušenj, postajajo bolj ustvarjalni in inovativni, k temu pa bi nadrejeni morali spodbujati

ves kader. Ker so zaposleni največji kapital podjetja, je vlaganje vanje nujno. Z razvitostjo in usposobljenostjo zaposlenih je podjetje lahko bolj konkurenčno na trgu. Zaposleni morajo pokazati željo in voljo za dodatno izobraževanje, saj je s tem povezana njihova nadaljnja kariera. Zelo zaželeno je tudi, da posamezni delavci kažejo željo po napredovanju, to za podjetje predstavlja dobro investicijo (Račnik, 2010, str. 200).

Učenje, usposabljanje, izobraževanje in razvoj kadrov morajo biti zasnovani in izvedeni tako, da ustrezajo potrebam vseh zaposlenih in ob dvigu produktivnosti prinašajo delavcem tudi zadovoljstvo. Ti elementi pozitivno vplivajo na učinkovitost delavcev, povečujejo njihove medosebne in tehnične sposobnosti, timsko delo, samozavest in delovno motivacijo. Usposabljanje je v podjetju ključno za sprostitve potencialnih priložnosti za rast in razvoj ter doseganje konkurenčne prednosti. Tako so znanje, spretnosti in sposobnosti dejavniki uspešnosti zaposlenih, v katere morajo podjetja neprestano pametno vlagati, da bi izboljšala produktivnost svojih zaposlenih (Muhammad Nda & Yazdani Fard, 2013).

7 RAZISKAVA O UČENJU, USPOSABLJANJU, IZOBRAŽEVANJU IN RAZVOJU KADROV

Naslednje poglavje je namenjeno predstavitvi raziskave, od priprave anketnega vprašalnika do analize pridobljenih rezultatov. Anketni vprašalnik sem poslala 21 osebam, ki so redno zaposlene v različnih podjetjih.

7.1 Problem, namen in cilj raziskave

Problem se v moji zaključni nalogi nanaša na učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj zaposlenih pred začetkom dela in med njim. Kadre je treba ustrezno izobraževati, usposablјati, razvijati in jih učiti veščin, ki jim bodo koristile pri nadaljnjem delu.

Namen zaključnega dela je podrobneje proučiti razvoj, učenje, izobraževanje in usposabljanje kadrov. Raziskala sem tudi problematiko, s katero se zaposleni srečujejo pred pričetkom dela. S spletno anketo si bom pomagala pri raziskovanju vprašanja, ali sta usposabljanje in razvoj pomembna za zaposlene in nadrejene. Želim ugotoviti, ali so kadri pomembni pri uspešnosti podjetja ter ali se bolj motivirani delavci lažje učijo in izobražujejo. Primerjala bom odgovore zaposlenih v različnih podjetjih in ugotavljala razlike pri učenju, usposabljanju, izobraževanju in razvoju kadrov.

Cilj raziskave je ugotoviti in primerjati pomembnost zaposlenih v različnih podjetjih. Ugotoviti želim pomen usposabljanja za delavce, razlike pri usposabljanju po različnih podjetjih in vpliv usposabljanja na odnos zaposlenih do dela.

7.2 Metodologija

Izbrana metodologija pri zaključnem delu je primarno zbiranje podatkov s pomočjo ankete. Pred oblikovanjem anketnih vprašanj sem najprej proučila in strnila teorijo o učenju, izobraževanju, usposabljanju in razvoju kadrov. Anketni vprašalnik je priložen na koncu zaključne naloge. Anketo sem sestavila s pomočjo aplikacije 1ka in jo poslala anketirancem po e-pošti, po Facebooku ... Šlo je za nenaključno priložnostno zbiranje. V anketi nisem uporabila odprtega tipa vprašanj, ker sem že vnaprej vedela, kaj točno želim ugotoviti. Ankete nisem javno objavila, ker sem želela zajeti okrog 20 anketirancev iz različnih podjetij in obdelati dobljene podatke. Anketiranci so lahko odgovarjali anonimno. Tak način raziskovanja sem izbrala zaradi prihranka časa v primerjavi z intervjuji, nadaljnji razlog za takšno izvedbo pa je bila situacija s covidom-19. Edini problem pri spletnih anketah je, da anketiranci v veliko primerih ne odgovorijo na vsa vprašanja, kar otežuje analizo podatkov.

Želela sem oblikovati kratek vprašalnik, da bi anketiranci lahko odgovorili na vsa vprašanja in za to ne bi porabili veliko časa. V začetku ankete so vprašanja demografska, in sicer, vprašanja o spolu, starosti in izobrazbi. Sledi vprašanje v zvezi z izkušnjo anketiranca in njegovim mnenjem o pomembnosti učenja, izobraževanja, usposabljanja in razvoja kadrov, ki ga izrazi z oceno od 1 do 5. Nato sledi par kratkih vprašanj o tem, koliko časa so zaposleni v podjetju, ali imajo letne razgovore, kje so zaposleni, ali jim je podjetje ponudilo možnost dodatnega izobraževanja. Anketni vprašalnik sem zaključila z vprašanjem, kaj jih najbolj motivira pri delu (pri tem vprašanju je bilo možnih več odgovorov).

V anketi je sodelovalo 21 ljudi, poskušala sem izbrati reprezentativen vzorec (vsi redno zaposleni, a v različnih podjetjih).

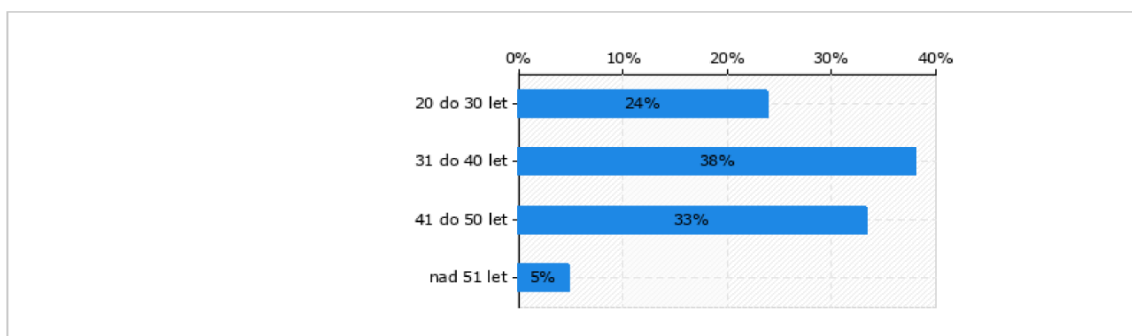
1. vprašanje: Struktura anketirancev po spolu (n = 21)

V anketo je zajetih 21 posameznikov. Od tega je 10 žensk, kar predstavlja 48 % anketirancev, in 11 moških, kar predstavlja 52 % anketirancev.

2. vprašanje: Struktura anketirancev po starosti (n = 21)

Iz slike 2 je razvidno, da je največ anketirancev (8) starih od 31 do 40 let, kar predstavlja 38 % vprašanih. Od 20 do 30 let je starih 5 anketirancev, to je 24 %. 7 anketirancev je starih med 41 in 50 let, kar predstavlja 33 % vprašanih. Samo en anketiranec je star nad 51 let, to je 5 % anketirancev.

Slika 2: Struktura anketirancev po starosti

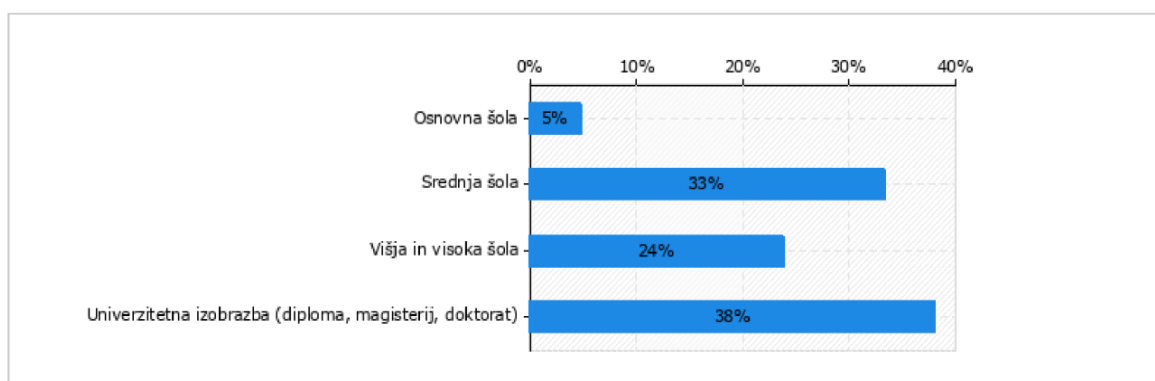


Vir: lastno delo.

3. vprašanje: Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe (n = 21)

Med anketiranci je največ tistih z univerzitetno izobrazbo (diploma, magisterij, doktorat), namreč 8. Eden od anketirancev ima osnovnošolsko izobrazbo, srednješolsko izobrazbo jih ima 33 %, to je 7 anketirancev. Višjo in visoko šolo pa ima zaključeno 5 vprašanih, kar predstavlja 24 %. Menim, da so anketiranci dobro izobraženi.

Slika 3: Struktura anketirancev po stopnji izobrazbe



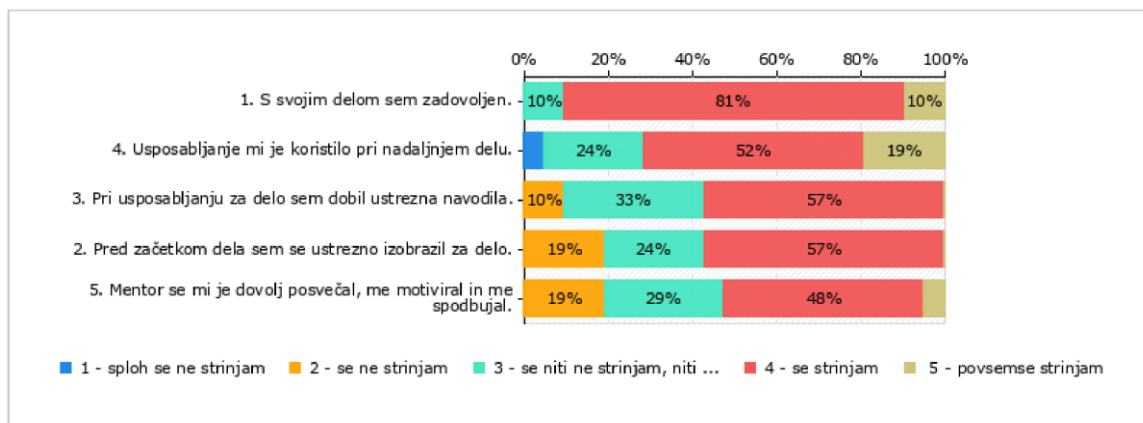
Vir: lastno delo.

4. vprašanje: Opredelite koliko se strinjate z naštetimi trditvami v zvezi z vašo izkušnjo o učenju, izobraževanju, usposabljanju in razvoju zaposlenih. (n = 21)

Slika 4 prikazuje, koliko se anketiranci strinjajo s trditvami, povezanimi z njihovo izkušnjo o učenju, izobraževanju, usposabljanju in razvoju kadrov. Anketirancem sem postavila pet trditev, ki se nanašajo na njihovo izkušnjo, oni pa so na lestvici od 1 do 5 označili, koliko se strinjajo z vsako izmed navedenih trditev. 81 % vprašanih je na trditev, da so s svojim delom zadovoljni, odgovorilo s številko 4, torej se s trditvijo strinjajo. Skoraj polovica anketiranih ni bila ustrezno izobražena pred začetkom dela ali pa ni dobila ustreznih navodil. 52 % vprašanih se strinja, da jim je usposabljanje koristilo pri nadaljnjem delu. Pri zadnji trditvi o

posvečanju mentorja zaposlenim lahko vidimo, da ji skoraj polovica (48 %) pritruje in se jim je mentor posvečal, jih motiviral ter jih spodbujal.

Slika 4: Strinjanje s trditvami v zvezi z izkušnjo anketiranca

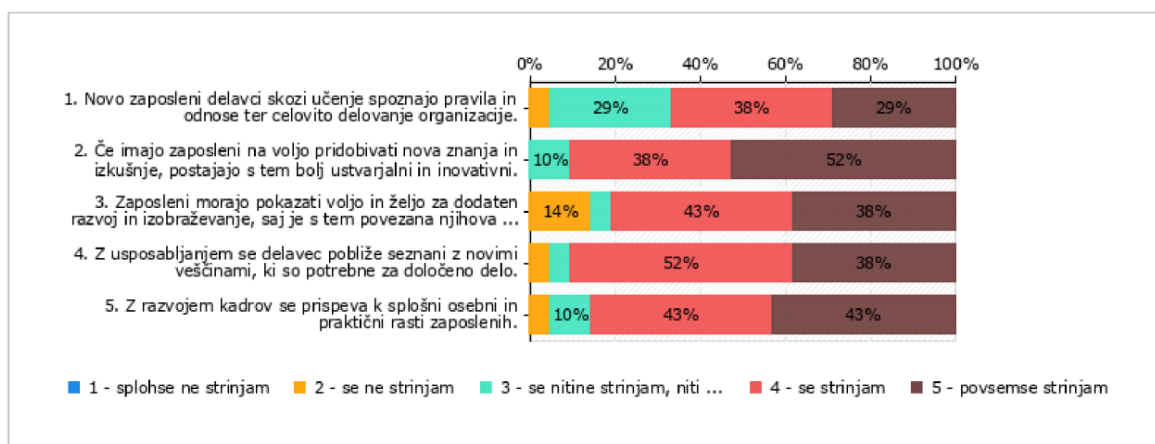


Vir: lastno delo.

5. vprašanje: Mnenje anketirancev o pomembnosti učenja, izobraževanja, usposabljanja in razvoja kadrov. (n = 21)

Na sliki 5 lahko vidimo, kakšno mnenje imajo anketiranci o pomembnosti učenja, izobraževanja, usposabljanja in razvoja kadrov. V anketi sem napisala pet trditev, ki so povezane s teorijo o učenju, izobraževanju, usposabljanju in razvoju zaposlenih. Na trditve so anketiranci lahko odgovorili z vrednostmi od ena do pet. Nihče od anketirancev ni odgovoril z vrednostjo 1 (sploh se ne strinjam). Na prvo trditev: »Novozaposleni delavci z učenjem spoznajo pravila in odnose ter celovito delovanje podjetja« je skoraj 70 % anketirancev odgovorilo s »Strinjam se« oziroma »Povsem se strinjam«. Ti odgovori razkrivajo, da se jim zdi učenje ob pričetku dela pomembno. Pri naslednji trditvi: »Če imajo zaposleni na voljo pridobivanje novega znanja in izkušenj, postajajo s tem bolj ustvarjalni in inovativni« so skoraj vsi vprašani (90 %) odgovorili s »Se strinjam« oziroma »Povsem se strinjam«, to torej pomeni, da je njihovo mnenje skoraj enotno. Pri naslednjih treh trditvah so odgovori dokaj podobni, pri vseh treh je več kot 70 % anketirancev odgovorilo »Se strinjam« oziroma »Povsem se strinjam«. Glede na analizirane odgovore lahko sklenemo, da anketiranci menijo, da so učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvijanje kadrov zelo pomembni, tako pri uvajanju ob začetku dela kakor tudi pri nadaljevanju poklicne poti.

Slika 5: Mnenje o pomembnosti učenja, izobraževanja, usposabljanja in razvoja kadrov



Vir: lastno delo.

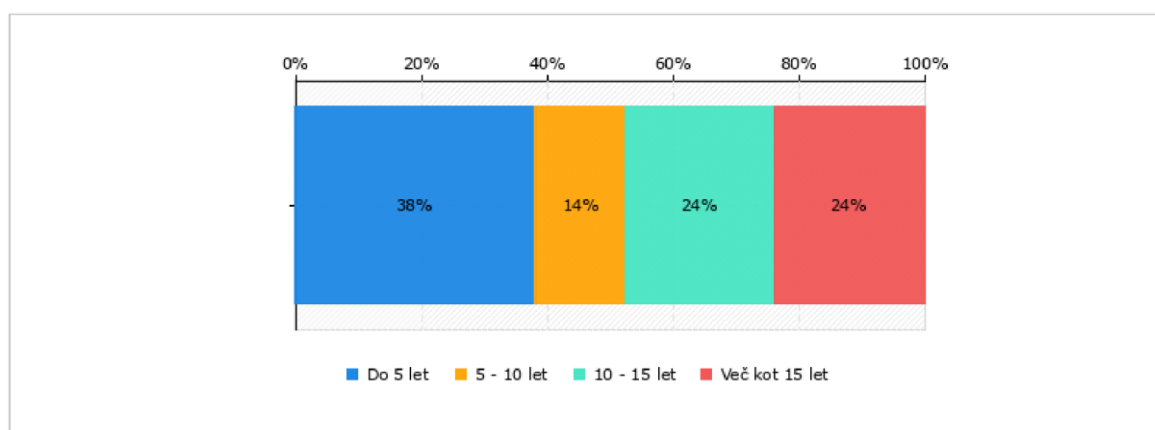
6. vprašanje: Ali ste v podjetju, v katerem delate, redno zaposleni? (n = 21)

Anketo sem želela poslati samo osebam, ki imajo redno zaposlitev, saj menim, da šele takrat, ko si redno zaposlen, razumeš pomembnost in učinkovitost učenja, izobraževanja, usposabljanja in razvoja kadrov. Ker so vsi anketiranci redno zaposleni, je odgovor da 100 %.

7. vprašanje: Koliko časa ste zaposleni v tem podjetju? (n = 21)

38 % anketirancev opravlja trenutno delo več kot 5 let, 14 % vprašanih opravlja svoje delo od 5 do 10 let, 24 % med 10 in 15 let ter 24 % več kot 15 let.

Slika 6: Dolžina zaposlitve

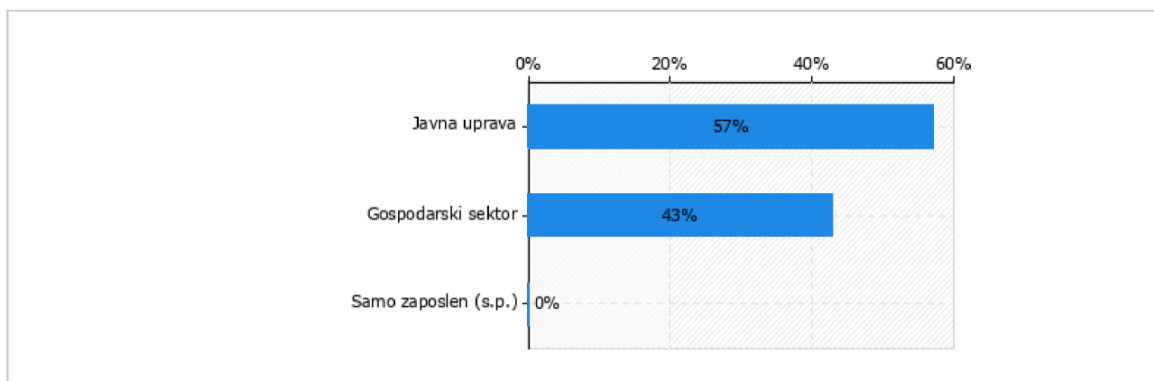


Vir: lastno delo.

8. vprašanje: Kje delate (dejavnost, panoga)? (n = 21)

Iz slike 7 je razvidno, da nobeden izmed anketirancev ni samozaposlen. Kar 57 % vprašanih je zaposlenih v javni upravi, ostalih 43 % pa v gospodarskem sektorju.

Slika 7: Dejavnost zaposlitve



Vir: lastno delo.

9. vprašanje: Vam je podjetje ponudilo možnost učenja, izobraževanja in usposabljanja za vaše delovno mesto? (n = 21)

Na vprašanje, ali jim je podjetje ponudilo možnost učenja, izobraževanja in usposabljanja za delovno mesto, je 71 % anketirancev odgovorilo z »da«, 29 % vprašanih pa ni imelo možnosti učenja, izobraževanja in usposabljanja.

10. vprašanje: Ali nadrejeni z vami opravljajo letne razgovore? (n = 21)

Anketa kaže, da pri 71 % vprašanih nadrejeni opravljajo letne razgovore in pri 29 % vprašanih nadrejeni tega ne počnejo.

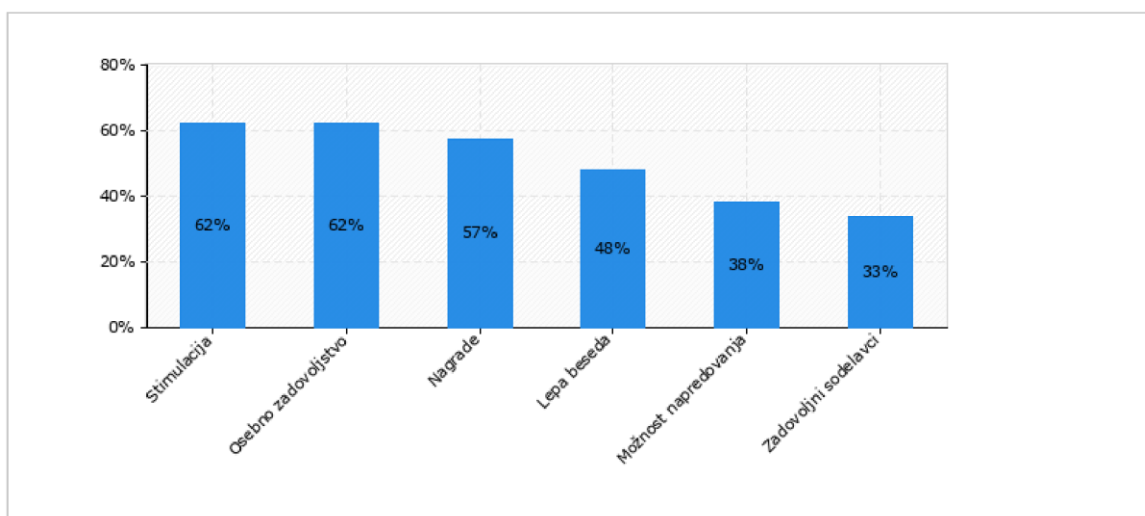
11. vprašanje: Ali menite, da so zaposleni zaradi letnih razgovorov z nadrejenimi lahko bolj uspešni pri opravljanju dela? (n = 21)

67 % anketirancev meni, da so zaposleni zaradi letnih razgovorov z nadrejenimi lahko bolj uspešni pri delu, 33 % pa, da uspešnost ni odvisna od letnih razgovorov z nadrejenimi.

12. vprašanje: Kaj vas najbolj motivira pri delu? (n = 21)

Pri dvanajstem vprašanju so anketiranci imeli na voljo več možnih odgovorov. Označili so tisto, kar jih najbolj motivira pri delu. Največ vprašanih (62 %) se je odločilo, da jih najbolj motivirata stimulacija in osebno zadovoljstvo. 57 % anketirancev se je odločilo za nagrade, 48 % za lepo besedo, 38 % anketirancev je izbralo možnost napredovanja. Najmanj anketirancev (33 %) motivirajo zadovoljni sodelavci.

Slika 8: Dejavniki motivacije



Vir: lastno delo.

7.3 Analiza in interpretacija rezultatov

Med vsemi zastavljenimi vprašanji so me najbolj zanimali odgovori na 4. in 5. vprašanje, kjer je zajete kar nekaj teorije iz zaključne naloge in pomembnost učenja, izobraževanja, usposabljanja in razvoja kadrov za anketirance.

Pri precejšnjem deležu anketirancev lahko zasledimo pomanjkanje ustreznega izobraževanja in usposabljanja pred pričetkom dela. Skoraj polovici se je mentor premalo posvečal in jih ni motiviral, več kot polovica pa jih sploh ni dobila ustreznih navodil pri usposabljanju. Iz teh podatkov je razvidno, da se podjetja premalo zavedajo vloge učenja, izobraževanja, usposabljanja in razvoja kadrov. To je seveda slabo, saj je kadre treba ustrezno izobraževati, usposablјati, razvijati in jih učiti veščin, ki jim bodo koristile pri nadaljnjem delu. Zaposleni so zelo pomembni v vsakem podjetju in menim, da bi se morali vodilni pred vsem ostalim posvečati njim. Vsako podjetje mora ceniti in spoštovati svoje kadre, to lahko doseže že z ustreznim uvajanjem na novo delovno mesto.

Kader je najpomembnejše premoženje podjetja. Za uspeh je zelo pomembno imeti do zaposlenih ustrezen odnos (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002, str. 11).

Da bi podjetje doseglo optimalne donose svojih naložb, je nujno učinkovito upravljanje programov učenja, izobraževanja, usposabljanja in razvoja kadrov. V močni in dinamični konkurenci je največje bogastvo vsake organizacije njen človeški kapital (Muhammad Nda & Yazdani Fard, 2013).

Rezultati ankete se pri tem vprašanju ne ujemajo z navedki iz obstoječih študij, torej v praksi ni vse tako, kot bi si zaposleni želeli.

Želela sem ugotoviti tudi mnenje anketirancev in njihov odnos do uvajanja pred začetkom dela in med njim. Nad rezultati sem bila kar presenečena, saj je njihovo mnenje zelo pozitivno in se skoraj vsem zdijo učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov zelo pomembni. Skoraj vsi menijo, da se z usposabljanjem delavec lažje seznani z novimi veščinami, razvoj kadrov se jim zdi pomemben za rast zaposlenih. Sodijo, da se z učenjem spozna pravila in odnose v podjetju ter menijo, da s pridobivanjem novih znanj in izkušenj postane zaposleni bolj ustvarjalen ter inovativen. V nadaljevanju bom rezultate na 5. vprašanje iz ankete podkrepila s teorijo, ki sem jo navedla v zaključni nalogi. Moje ugotovitve se ujemajo z obstoječimi študijami.

Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov prinašajo veliko koristi, ki se po navadi kažejo pri končnih rezultatih, konkurenčnosti, uspešnosti zaposlenih, zadovoljstvu pri delu in zavezanosti podjetju (Dolan & Capell, 2015, str. 5).

Zaposleni morajo pokazati željo in voljo za dodatno izobraževanje, saj je s tem povezana njihova nadaljnja kariera. Zelo zaželeno je tudi, da posamezniki kažejo željo po napredovanju. To za podjetje predstavlja dobro investicijo (Račnik, 2010, str. 200).

Iz rezultatov lahko ugotovim, da imajo zaposleni željo po dodatnem znanju, novih veščinah, razvoju. Problem se pojavi, ker mnogi kljub želji nimajo možnosti za dodatno učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj.

Pri nekaj vprašanjih vidimo zanemarljiva odstopanja. Če strnemo vse skupaj, bi lahko rekli, da imajo moji anketiranci podobno mnenje o učenju, izobraževanju, usposabljanju in razvoju kadrov, ker jim predstavlja veliko vlogo pri zaposlitvi.

7.4 Priporočila za izboljšave

Kot sem že omenila, bi morali biti kadri za podjetje nekaj najpomembnejšega. Če podjetje vlaga denar in čas v razvoj kadrov, se to obrestuje pri uspehu zaposlenih, konkurenčnosti podjetja, zadovoljstvu in doseganju zastavljenih ciljev.

Iz raziskave lahko vidimo, da si kar nekaj anketirancev želi dodatnega izobraževanja, učenja, usposabljanja in razvoja. To bi jim podjetja morala omogočiti, jim prisluhni ter jih vključiti v celoten proces izpopolnjevanja. Tako bi vsi skupaj lažje dosegali zastavljene cilje in boljše rezultate.

Iz zadnjega vprašanja v anketi (slika 8) lahko vidimo, da je motivacija pri delu zelo pomembna. Največ anketirancev se je odločilo, da jih najbolj motivirata stimulacija in osebno zadovoljstvo. Menim, da bi nadrejeni morali spodbujati zaposlene k dodatnemu učenju, izobraževanju, usposabljanju in razvoju. Vsak zaposleni bi moral biti po mojem mnenju deležen vsaj ustne pohvale nadrejenega, to bi mu zagotovo pomagalo pri osebni zadovoljstvu.

Pri predlogih za izboljšavo v podjetjih bi rada omenila tudi redne letne razgovore. Anketiranci so odgovorili, da pri 71% vprašanih nadrejeni opravljajo letne razgovore. 67 % mojih anketirancev meni, da so zaposleni zaradi letnih razgovorov z nadrejenimi lahko bolj uspešni pri delu, zato tudi sama menim, da bi si želeli vabila nadrejenega na razgovor, kjer bi se pogovorili o svojem delu, skupaj prišli do predlogov za izboljšave in naredili načrte za nadaljnje delo. Pri odgovorih na to vprašanje sem bila presenečena, saj sem prej mislila, da v vsakem podjetju večini podjetij nadrejeni opravljajo letne razgovore z zaposlenimi, ker je to zelo pomembno za dobro delovanje podjetja.

V današnjem svetu smo vsakodnevno izpostavljeni tehnološkemu napredku. Podjetja bi morala vlagati v programe razvoja kadrov in tako privabljati nove zaposlene. V teoretičnem delu svoje zaključne naloge sem opisala e-učenje, ki se mi zdi zelo enostavno, poceni in časovno prilagodljivo. Z gotovostjo lahko trdim, da se vložek denarja v kadre povrne s kvalitetnejše opravljenim delom, boljšo organizacijo podjetja in razvojem, saj so zaposleni pri delu bolj motivirani.

Na kratko sem navedla različne predloge za izboljšanje. Menim, da se do boljših rezultatov najlažje pride z vlaganjem časa in denarja v zaposlene. Če se bodo nadrejeni trudili motivirati delavce (denarne spodbude, lepa beseda, možnost napredovanja ...), z njimi redno opravljali letne razgovore in vlagali v programe za razvoj kadrov, bodo rezultati gotovo vidni.

SKLEP

V zaključni nalogi z naslovom Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov sem želela spoznati, kakšen odnos imajo zaposleni do izbrane teme ter kakšne so razlike med temi štirimi pojmi. V začetnem delu sem predstavila kadrovske dejavnosti, izbiro in nagrajevanje zaposlenih, razloge za učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov, predstavila vsakega od teh štirih pojmov ter opisala razlike med njimi. Predstavila in opisala sem učne programe, ki so lahko v veliko pomoč pri doseganju boljših rezultatov zaposlenih na področju učenja, izobraževanja, usposabljanja in razvoja. V nadaljevanju zaključne strokovne naloge sem se osredotočila na anketo, ki sem jo sestavila in izvedla med 21 redno zaposlenimi anketiranci. Predstavila sem problem, namen in cilj raziskave ter opisala izbrano metodologijo. V nadaljevanju sem analizirala rezultate, pri nekaterih vprašanjih sem rezultate podkrepila z grafi in za konec navedla tudi nekaj predlogov za izboljšave.

V zaključni nalogi sem bila omejena na vire in literaturo, saj je za nekatere pojme pri tej temi veliko več literature kot za druge. Največ literature je namenjeno razvoju kadrov, izobraževanju in usposabljanju pa manj. Pri učenju je vtis, da je vse zelo splošno mišljeno, malo literature je vezano točno na učenje kadrov oziroma zaposlenih.

Ob pisanju zaključne naloge sem spoznala velik pomen usposabljanja pri delu in menim, da bom v prihodnosti zelo pozorna na izobraževanje in razvoj kadrov v podjetjih. Ugotovila sem, da je za uspešnost kadrov v podjetju dober mentor neprecenljive vrednosti. Pomembno

je, da so zaposleni motivirani in hkrati dobro nagrajeni, saj jih to spodbuja za nadaljnje delo. Z gotovostjo lahko trdim, da sem na področju kadrovanja nadgradila svoje znanje in si razširila obzorje. Anketa mi je odstrla pogled delavcev, ugotovila sem, da si želijo dodatnega izobraževanja, učenja, usposabljanja in razvoja, vendar želja v praksi ni dovolj.

Če vse študije in ugotovitve povzamem, lahko sklenem, da so zaposleni najpomembnejši potencial podjetja, zato se splača vanje vlagati veliko truda, časa in denarja, saj tako pridemo do želenih rezultatov. Zaposlenim veliko pomeni, če se jim mentor oziroma nadrejeni posveča, jim nameni kakšno lepo besedo, tudi nagrade so dobrodošle. Z motiviranostjo zaposlenih se lahko marsikaj doseže. Iz ankete sem ugotovila, da imajo moji anketiranci željo po dodatnem izobraževanju, učenju, usposabljanju in razvoju.

LITERATURA IN VIRI

1. Al-Bdareen, R. & Khasawneh, H. (2019, maj). Human resources staffing process and its impact on job involvement: Irbid District Electricity Company as a case study. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 254–266.
2. Anis, A., Rehman, I. U., Nasir, A. & Safwan, N. (2011, april). Employee retention relationship to training and development: A compensation perspective. *African Journal of Business Management*, 5(7), 2679–2685.
3. Dolan, S. L. & Capell, B. (2015, september). Training, Education, and Development of Staff. *The SAGE Encyclopedia of Quality and the Service Economy*, 1–12.
4. Jehanzeb, K. & Bashir, N. A. (2013, januar). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243–252.
5. Kciuk, M. (2007). Personnel management in the aspect of the company management. *Journal of achievements in materials and manufacturing engineering*, 25(2), 91–94.
6. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N. & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Muhammad Nda, M. & Yazdani Fard, R. (2013). The impact of employee training and development on employee productivity. *Global journal of commerce and management perspective*, 2(6), 91–93.
8. Račnik, M. (2010). *Postani najboljši vodja*. Štore: samozaložba.
9. Rodriguez, J. & Wallters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(10), 206–212.
10. Svetlik, I. & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Traven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Sem Nika Sumina, študentka 3. letnika Ekonomske fakultete v Ljubljani. Prosila bi vas, da v nadaljevanju rešite anonimni vprašalnik o učenju, izobraževanju, usposabljanju in razvoju kadrov. Prosim vas za pomoč, saj bom s pomočjo vaših odgovorov napisala zaključno nalogo. Anketo bom uporabila zgolj v raziskovalne namene.

Hvala!

1. Spol:
 - a) ženska
 - b) moški
2. Starost:
 - a) 20–30 let
 - b) 31–40 let
 - c) 41–50 let
 - d) nad 51 let
3. Stopnja izobrazbe:
 - a) osnovna šola
 - b) srednja šola
 - c) višja ali visoka šola
 - d) univerzitetna izobrazba (diploma, magisterij, doktorat)
4. Prosim opredelite, koliko se strinjate z naštetimi trditvami v zvezi z vašo izkušnjo o učenju, izobraževanju, usposabljanju in razvoju zaposlenih:
(Za vsako trditev spodaj obkrožite številko od 1 do 5)
1 Sploh se ne strinjam, 2 Se ne strinjam, 3 Niti ne, niti da, 4 Se strinjam, 5 Povsem se strinjam
 1. S svojim delom sem zadovoljen.
 2. Pred začetkom dela sem se ustrezno usposobil, izobrazil o delu.
 3. Pri usposabljanju sem dobil ustrezna navodila.
 4. Usposabljanje mi je koristilo pri začetku dela.
 5. Mentor se mi je dovolj posvečal, me motiviral, spodbujal.
5. Mnenje anketirancev o pomembnosti učenja, izobraževanja, usposabljanja in razvoja kadrov:
(Za vsako trditev spodaj obkrožite številko od 1 do 5)
1 Sploh se ne strinjam, 2 Se ne strinjam, 3 Niti ne, niti da, 4 Se strinjam, 5 Povsem se strinjam

1. Novo zaposleni delavci skozi učenje spoznajo pravila in odnose ter celovito delovanje organizacije.
 2. Če imajo zaposleni na voljo pridobivati nova znanja in izkušnje, postajajo s tem bolj ustvarjalni in inovativni.
 3. Zaposleni morajo pokazati voljo in željo za dodaten razvoj in izobraževanje.
 4. Z usposabljanjem se delavec поближе seznani z novimi veščinami, ki so potrebne za določeno delo.
 5. Z razvojem kadrov se prispeva k splošni osebni in praktični rasti zaposlenih.
6. Ali ste v podjetju, v katerem delate, redno zaposleni?
- a) da
 - b) ne
7. Koliko časa ste zaposleni v tem podjetju?
- a) manj kot 1 leto
 - b) 2–5 let
 - c) 6–15 let
 - d) več kot 16 let
8. Kje delate (dejavnost, panoga)?
- a) Javna uprava
 - b) Gospodarski sektor
 - c) Samo zaposlen (s. p.)
9. Ali nadrejeni z vami opravljajo letne razgovore?
- a) da
 - b) ne
10. Če ste odgovorili z da, ali menite, da ste zaradi letnih razgovorov bolj uspešni pri delu?
- a) da
 - b) ne
11. Kaj vas najbolj motivira pri delu (več možnih odgovorov)?
- a) nagrade
 - b) lepa beseda
 - c) stimulacija
 - d) osebno zadovoljstvo
 - e) možnost napredovanja
 - f) zadovoljni sodelavci
12. Ali nadrejeni z vami opravljajo letne razgovore?
- a) da
 - b) ne

13. Ali menite, da so zaposleni zaradi letnih razgovorov z narejenimi lahko bolj uspešni pri opravljanju dela?

a) da

b) ne