

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

ANALIZA RAZVOJA KADROV IN CILJNO
USMERJENEGA IZOBRAŽEVANJA V
PROIZVODNEM PODJETJU

Jožica Horvat

Koper, 2008

Mentor: asist. mag., Suzana Sedmak

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi prikazujem primer upravljanja procesa razvoja kadrov in ciljno usmerjenega izobraževanja v slovenskem proizvodnem podjetju ALU. Cilji v okviru raziskave v nalogi so bili: (i) predstaviti poslovanje slovenskega proizvodnega podjetja v zadnjih letih, (ii) izpostaviti ključne elemente analize sistema razvoja kadrov in ciljno usmerjenega izobraževanja v podjetju ter (iii) postaviti temeljne usmeritve za ciljno usmerjeno izobraževanje, ki bodo po eni strani povezane s poslovnimi cilji in temeljnimi usmeritvami podjetja, po drugi pa osebnim interesom in potrebami zaposlenih v podjetju. V sklopu projekta analize razvoja kadrov v podjetju ALU se je predlagalo naslednje kratkoročne ukrepe za boljše razvijanje kadrov v podjetju: (i) v prihodnje naj se pri vodenju zaposlenih upošteva tako vidik znanja, talentov kot obnašanja zaposlenih, (ii) v prihodnje naj se posveča več pozornosti sestavi timov, pri čemer naj vodje več razmišljajo tudi o svojem osebnostnem profilu ter (iii) v prihodnje naj se definira idealna struktura nosilne ekipe glede na razvojno zgodbo in naj se umesti preverjanje osebnostnega profila v proces zaposlovanja in prerazporejanja zaposlenih.

Ključne besede: inovativnost, razvoj kadrov, ciljno usmerjeno izobraževanje, segmentacija zaposlenih, zemljevid znanja, razvoj ključnih kadrov, operativna veriga

ABSTRACT

In my final project paper I am showing an example of managing the process of employee development and target guided education in the Slovenian production company ALU. My research goals were: (i) to introduce the business of the Slovene production company over the past years, (ii) to emphasize the elements of employee development analysis and the target guided education in the Slovenian production company, and (iii) to set the basic orientation for target guided education in the company, that will be connected with business goals and the companies main orientation on one side, and with personal interests and employee needs on the other. Within the employee development project analysis in the ALU company, the following short term steps were suggested ; (i) in the future most employee work steering should be verified in three different viewpoints, knowledge, talent and attitude; (ii) in the future most attention should be paid to team building, where leaders should take their personal profile in consideration, and (iii) in the future an ideal team structure should be set-up in consideration with the developmental story, also personal profile verification should be implemented within hiring process as well as in employee disposing process.

Key words: employee development, target guided education, employee segmentation, knowledge map, key employee development, operating chain

UDK: 658.3:658.5(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Izzivi razvoja kadrov v podjetju	3
2.1	Dejavniki, ki vplivajo na razvoj kadrov v podjetju	5
2.2	Elementi, sestavine in cilji razvoja kadrov v podjetju	6
3	Ciljno usmerjeno izobraževanje zaposlenih v proizvodnem podjetju	9
3.1	Izobraževalni management	9
3.2	Vloga in pomen ciljno usmerjenega izobraževanja ter usposabljanja zaposlenih	10
3.3	Cilji ciljno usmerjenega izobraževanja ter usposabljanja zaposlenih	13
3.4	Proces načrtovanja ciljno usmerjenega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih	14
3.5	Spremljanje uspešnosti ciljno usmerjenega izobraževanja in usposabljanja v podjetju	15
4	Predstavitev analize razvoja kadrov in ciljno usmerjenega izobraževanja v proizvodnem podjetju ALU	19
4.1	Predstavitev poslovanja slovenskega proizvodnega podjetja ALU v zadnjih letih	19
4.2	Predstavitev analize aktivnosti razvoja kadrov v podjetju ALU z gradivi analize, ki je bila naročena zunanjemu izvajalcu	21
4.2.1	Segmentacija zaposlenih	23
4.2.2	Zemljevid znanja in talentov zaposlenih	26
4.2.3	Potrebe podjetja po specifičnem znanju zaposlenih za uspeh na trgu	30
4.2.4	Vzpostavitev sistema razvoja ključnih kadrov v podjetju	32
4.3	Predstavitev analize procesa ciljno usmerjenega izobraževanja v podjetju ALU	33
5	Ugotovitve in predlogi	35
5.1	Kratkoročni in dolgoročni ukrepi za boljše razvijanje kadrov v podjetju ALU	35
5.2	Izzivi ciljno usmerjenega izobraževanja z vidika inovativnosti v podjetju ALU	36
6	Sklepi	39
	Literatura	41
	Priloge	43



SLIKE

Slika 4.1 Segmentacijsko drevo	25
Slika 4.2 Proces oblikovanja zemljevida znanja v podjetju ALU	27
Slika 4.3 Primer talentov idealnega potencialnega zaposlenega v projektnem timu	30
Slika 4.4 Poslovni ritem obravnavanega proizvodnega podjetja ALU	31
Slika 4.5 Podlaga sistemu razvoja ključnih kadrov.....	32

TABELE

Tabela 3.1 Prednosti in slabosti izobraževanja znotraj in zunaj podjetja.....	12
Tabela 4.1 Uspešnost poslovanja podjetja ALU v zadnjih 5 letih	20
Tabela 4.2 Glavni konkurenti proizvodnega podjetja ALU v Sloveniji.....	20

KRAJŠAVE

CRM	Customer Relationship Management
HRM	Human Resource management
IKT	Informacijsko komunikacijska tehnologija
TQM	Total Quality Management
KIR	Kontinuiran inovativni razvoj

1 UVOD

Ključne sposobnosti sodobnega podjetja so v zadnjih letih resno izzvane z razvojem globalnega trga, spremembam v okolju in željami ter pričakovanji strank. Nosilci tega prilagajanja so vsekakor zaposleni, njihovo znanje, sposobnosti, talent in motiviranost za sodelovanje v poslovnih procesih, kar se med drugim lahko zagotavlja s kontinuiranim procesom ciljno usmerjenega izobraževanja. Namen prvega dela projektne naloge je torej proučiti in se podrobneje seznaniti z dejavnostjo razvoja kadrov, še posebej s ciljno usmerjenim izobraževanjem v podjetju, ki je nekako nadgradnja ustrezne selekcije kadrov, z ustreznim (pred)znanjem, spretnostmi in sposobnostjo za učinkovito opravljanje svojega dela tudi v timu ter organizacijske klime v podjetju. Cilja teoretičnega dela zaključne projektne naloge sta tako:

- prikazati pomembnost procesa razvoja zaposlenih, ki s svojim znanjem, sposobnostjo in ustvarjalnostjo, predstavljajo ključni izvor konkurenčnih prednosti v sodobnem podjetju.
- in predstaviti izzive sistema ciljno usmerjenega izobraževanja ter usposabljanja zaposlenih z vidika poslovnih ciljev sodobnega proizvodnega podjetja.

Cilji empiričnega dela zaključne projektne naloge pa so:

- predstaviti poslovanje slovenskega proizvodnega podjetja v zadnjih letih in njegovo osnovno dejavnost,
- izpostaviti ključne elemente analize sistema razvoja kadrov in ciljno usmerjenega izobraževanja v slovenskem proizvodnem podjetju ter,
- postaviti temeljne usmeritve za ciljno usmerjeno izobraževanje v podjetju, ki bodo po eni strani povezane s poslovnimi cilji in temeljnimi usmeritvami podjetja, po drugi pa osebnim interesom in potrebam zaposlenih v podjetju.

Razvoj družbe je bistveno povezan z možnostmi za zagotavljanje stalnega razvoja človeka v delovnem procesu in izven njega. Eden od osnovnih pogojev in elementov razvoja moderne družbe je prav gotovo trajna in usmerjena skrb za razvoj ljudi in njihovega delovnega in socialnega položaja, torej skrb za razvoj kadrov. Vodje v sodobnem (inovativnem) podjetju so odgovorni za vsa sredstva in vire v podjetju, torej tudi za kadre. Lahko dobro upravljajo finančna sredstva, a istočasno slabo vodenje kadrov lahko vodi podjetje v propad. Celó v tehnično najbolj razvitih podjetjih imajo naložbe v kadre in njihova sposobnost vodenja dosti večji vpliv in mnogo hitrejše obračanje kot naložbe v druge resurse (Bulc 2006, 95).

Podjetja, ki so še globoko ukoreninjena v industrijski dobi želijo praviloma doseči večjo uspešnost s posnemanjem boljših in presajanjem rešitev, ki so bile v drugih okoljih dobre, v svoje okolje. V hitro spreminjajočem in razvijajočem poslovnem svetu,

ko so informacije hitro in lahko dostopne, je to toliko lažje. Posnemanje drugih, presajanje enakih rešitev v nova okolja pa ne more biti konkurenčna prednost, niti zmagovalni faktor, ampak kvečjemu vstopni pogoj. Podjetja bodo morala ustvariti konkurenčno prednost, ki izhaja iz njim lastnih unikatnih virov, iz enkratnih prednosti, potencialov, ki jih imajo. Na kakšen način in kako uspešno lahko to naredijo, pa je odvisno tudi od evolucijske faze razvoja, v kateri je njihov celotni poslovni sistem.

Pri pisanju teoretičnega dela zaključne projektne naloge bom uporabljala zlasti metode deskripcije, analize in sinteze. V tem delu zaključne projektne naloge bodo prisotna tudi povzemanja spoznanj, stališč, sklepov in rezultatov drugih avtorjev, kar pomeni, da bom v tem delu uporabljala tudi metodo kompilacije. Podatki bodo urejeni in obdelani z urejevalnikom besedil na osebni računalniku.

V praktičnem delu pa bom uporabila metode povzemanja, kompilacije ter analize, pri čemer bom na podlagi analiz iz internih dokumentov slovenskega proizvodnega podjetja pridobila ustrezno podlago za četrto poglavje. V petem poglavju pa bom nato s pomočjo metode sinteze, predlagala temeljne usmeritve za učinkovito upravljanje kontinuiranega ciljno usmerjenega izobraževanja v proučevanem slovenskem proizvodnem podjetju.

Pri izdelavi zaključne projektne naloge naj ne bi naletela na večje ovire, saj bom izkoristila možnost dostopa do podatkov ter druge strokovne literature, poleg tega pa bom v tem delu vključila tudi svoje znanje pridobljeno v času študija in znanje iz prakse.

Omejitve:

- ena redkih omejitev je ta, obravnavam le eno podjetje, zato se izsledki zaključne projektne naloge ne morejo posploševati.

Predpostavke:

- na razpolago bo dovolj podatkov za izvedbe analiz,
- proučevanje problematike razvoja kadrov temelji na predpostavki, da se podjetja vse bolj zavedajo pomena razvoja zaposlenih in pomembnosti vlaganja v izobraževanje in usposabljanje,
- izsledki moje naloge bodo pripomogli tudi k oblikovanju kadrovske strategije obravnavanega proizvodnega podjetja.

2 IZZIVI RAZVOJA KADROV V PODJETJU

S prehodom v informacijsko družbo postaja upravljanje z znanjem ključni dejavnik učinkovitega in uspešnega poslovanja organizacije. Hiter razvoj novih tehnologij in hitre spremembe v poslovnem okolju narekujejo in omogočajo nastajanje novih znanj. Organizacije iščejo nove načine in postopke komuniciranja, skupinskega dela, inovativnega razmišljanja, učinkovitega reševanja problemov in uspešnega odločanja. Navkljub številnim strategijam, metodam in novim okoljem za učinkovito pridobivanje znanja (npr. učenje na daljavo, pravočasno izobraževanje ali e-izobraževanje) zaposleni v organizacijah vse težje obvladujejo množico podatkov, s katerimi se srečujejo pri vsakdanjem delu. Pridobivanje strateških konkurenčnih prednosti v zadnjih letih sloni predvsem na nenehnem izboljševanju poslovnih procesov in posledično proizvodov ali storitev organizacije. Stopnja inovativnosti organizacije je torej odvisna zlasti od znanja zaposlenih (Sobočan 2001, 377). Tako kljub nenehnemu povečevanju pomembnosti vloge znanja za uspešno in učinkovito poslovanje, lahko ugotovitve domačih in tujih strokovnjakov iz kadrovskega področja, strnemo v naslednja dejstva (Sobočan 2001, 377):

- v organizacijah je premalo uporabnega znanja,
- organizacije slabo izkoriščajo lastno znanje,
- organizacije slabo privzemajo znanje iz okolja,
- procese razvijanja novih znanj v podjetjih se slabo obvladuje.

Kadre oziroma zaposlene so preučevali različni avtorji. Možina et al. (2002) jih opredeli kot vse ljudi, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, pri načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za doseg osebnih in delovnih ciljev v podjetju. Kadri so po njegovem mnenju sami zase vir, obenem pa je tudi vsak posameznik vir osebnotnih, strokovnih in delovnih lastnosti. Armstrong (v Rozman 1998, 6) jih razume kot temeljni dejavnik v podjetju, kar so postali s svojo spremenjeno vlogo, s svojimi zmožnostmi. Podobno Robbins (v Rozman 1998, 6) ugotavlja, da podjetje potrebuje zaposlene, da bi izvedli celo vrsto delovnih nalog.

Noben kader pa aktivnosti ne more izvesti, če nima vsaj treh lastnosti: znanja, sposobnosti in motivacije. To pomeni, da ni aktiven, če aktivnosti ne zna, ne more ali noče izvesti. Te lastnosti s skupnim imenom imenujemo zmožnosti. To pa so tudi tiste človekove lastnosti, ki jih vsak delodajalec potrebuje, je pripravljen vanje investirati in jih kupiti kot delovno silo (Možina et al. 2002, 456).

Nekateri avtorji uporabljajo izraz kadrovske viri. S tem mislijo na zaposlene, njihove zmožnosti (sposobnosti, znanje, motiviranost), vrednote itd., kot tudi njihovo navezanost na skupino, podjetje, pripravljenost za sodelovanje ipd. (Možina 2002, 6). Poleg teh izrazov, pa se v zadnjih 10-tih letih vedno bolj uporablja tudi izraz človeški kapital. Človeški kapital je poleg strukturnega kapitala, ki tudi po odhodu delavcev

ostane v podjetju in nastane s pomočjo človeškega dejavnika (npr. baze podatkov o odjemalcih, sistemi motiviranja, inovacije ipd.), glavni del intelektualnega kapitala. Zaenkrat še ne obstaja neka splošno sprejeta definicija intelektualnega kapitala, vendar pa so si avtorji večinoma enotni, da je intelektualni kapital neka neopredmetena vrednost podjetja. To je kapital, ki ga ustvarjajo zaposleni s svojim znanjem, sposobnostmi, vedenjem, torej vsem, kar vsak dan z njimi odide iz podjetja. Zato je človeški kapital nekaj, kar je zelo negotovo, saj če zaposleni podjetje zapustijo, le-ta ta kapital izgubi. Podjetja tako z vlaganjem v zaposlene, z razvijanjem kadrov, povečujejo človeški kapital, pri čemer je njihov cilj, da je fluktuacija zaposlenih čim manjša (Pučko 1999, 313).

Običajna zaveza v tradicionalnih podjetjih je od zaposlenih zahtevala pripadnost v zameno za varno zaposlitev. Nova zaveza poudarja možnost razvoja zaposlenih v zameno za doseženo konkurenčnost. Odgovornost za konkurenčnost podjetja torej ni več le v rokah managerjev, temveč vseh zaposlenih, zato morajo ti pri managerjih dobiti ustrezno podporo pri povečanju svojih zmožnosti oziroma možnost pridobivati nova znanja in veščine in pri uvajanju lastnih pobud v podjetniško prakso. Pri tem je potrebno veliko izmenjave informacij in usposabljanja, da zaposleni vedo, kako lahko prispevajo k uspehu organizacije in izboljšajo lastno uspešnost. Gre za prenos odgovornosti za opravljeno delo in za razumevanje, kako je uspešnost tega dela povezana z uspešnostjo celotne organizacije. Seveda mora biti prenos odgovornosti umeščen v ustrezne poslovne okvire. Zato se mora spremeniti tudi način managementa in vse pogostejše so analogije iz športa, saj naj bi managerji delovali kot trenerji (angl. coaching). Prepoznavali naj bi nadarjene in jih potem smiselno usmerjali k doseganju čim boljših skupnih rezultatov (Zupan 2001, 8-9).

Glavni izziv današnje konkurenčnosti je torej v tem, kako vnaprej zagotoviti ključne zmožnosti, ki jih potrebujemo za prihodnost ter hkrati poiskati nove uporabe obstoječih zmožnosti, vse to pa ob vzpostavljanju ustreznih odnosov z zaposlenimi. Ključna zmožnost (angl. core competency) je skupek sposobnosti in tehnologij, ki podjetju omogočajo, da kupcu ponudi določeno korist. Kot odgovor se ponuja učeča se organizacija, ki spodbuja in omogoča učenje vseh svojih članov ter se nenehno preoblikuje. Učenje v organizacijah spodbujamo, če ustvarimo primerno okolje. Pomembno je spodbujanje svobodnega razmišljanja in strpnost do napak, ki so sestavni del procesa učenja, ter omogočanje prostega pretoka znanja v organizacijah, ko se zaposleni učijo od drugih in s tem povečujejo organizacijsko znanje. Prav prenos znanja v organizacijah je ključnega pomena, saj tako nastaja nova kakovost, ker se znanje oplemeniti z izkušnjami in ga zaposleni lahko ponotranjijo (Zupan 2001, 11-12).

Zaključimo lahko z mislijo, ki jo bomo v nadaljevanju na konkretnem podjetju tudi analizirali. Podjetja svojo konkurenčnost torej povečujejo na dva načina: (1)

privabljajo zaposlene s čim večjimi zmožnostmi, (2) v nadaljevanju pa zagotovijo, da bodo te zmožnosti še naprej razvijali in jih čim bolj uporabljali pri svojem delu (ne le kot posamezniki, pač pa tudi v timu).

2.1 Dejavniki, ki vplivajo na razvoj kadrov v podjetju

Kadrovski management je proces, v katerem organizacija sistematično in integrirano s svojo poslovno strategijo planira potrebe po kadrih, kadruje, razvija ter vrednoti svoje kadre, jih nagrajuje in vzdržuje z njimi učinkovite odnose. Kadrovski management poudarja čim popolnejše dopolnjevanje med splošno poslovno strategijo in kadrovskim managementom ter skupni interes zaposlenih in managementa, da bi organizacija dosegla uspeh.

Kadrovski management je v ospredju zanimanja razvoja managementa. Kadri predstavljajo največji potencial in konkurenčno prednost za organizacije. Pomen ustreznega ravnanja s kadri in ustreznega vodenja se večja. V prihodnosti bo na pomenu pridobilo predvsem motiviranje zaposlenih. Uspešne organizacije se od manj uspešnih razlikujejo po tem, kako management ravna s kadri, kako jih planira, kadruje, razvija in usposablja, kako jih nagrajuje ter kako vzdržuje učinkovite odnose. Zaposleni so pomembna poslovna naložba in ne strošek (Merkač Skok 2005, 19).

Izvajanje kadrovske dejavnosti je dinamičen proces, ki je najtesneje povezan s snovanjem bodočega razvoja. Preučevanje narave kadrovske dejavnosti pa je smiselno le z vidika ugotavljanja skladnosti med zaznavami pomena posameznih vsebinskih sestavin in zahtevami bodoče narave del. Pagon (v Merkač Skok 2005, 34) opredeljuje pet medsebojnih povezanih nalog kadrovskega managementa v podjetjih:

- zagotavljanje pravih kadrov na pravih mestih,
- zagotavljanje kadrovskih pogojev za učinkovito delo in prilagajanje spremembam,
- zagotavljanje povezanosti rezultatov dela in nagrajevanja ter ustrezne motivacije za doseganje ciljev in razvoja,
- zagotavljanje najustreznejših oblik in pogojev za opravljanje dela,
- zagotavljanje vzdušja in odnosov, potrebnih za doseganje ciljev ter razvoj posameznikov in organizacije.

Managerji torej v podjetjih že danes namenjajo veliko pozornosti spretnostim in sposobnostim, ki jih imajo njihovi zaposleni. Predvidevamo lahko, da bodo v prihodnjih letih zaradi številnih sprememb v okolju zahtevali od svojih zaposlenih še več in pričakovali od njih naslednje (Treven 1998, 196):

- visoko stopnjo izobrazbe (za obvladovanje novih tehnologij, zmožnost sprejemanja ustreznih odločitev in večjega prispevanja k ciljem podjetja);

- sposobnost za učenje novih spretnosti in prilagajanje spremenjenim okoliščinam (zaposleni bodo sami prevzemali odgovornost za svoje učenje in pridobivanje novih spretnosti);
- sposobnost za delo v organizacijah s plosko strukturo in manj ravnmi upravljanja (zaposleni bodo svoje delo opravljali brez nadzora, določali svoje cilje in nadzorovali lastno opravljanje nalog);
- sposobnost za obvladovanje povezav s porabniki in odnosov med zaposlenimi v organizaciji;
- sposobnost za reševanje problemov, kreativni način mišljenja in pridobivanje novih, lastnih zamisli.

V podjetjih, ki delujejo v tržno usmerjenih gospodarstvih, in ki so prevzela koncept managementa človeških virov, razvoj in usposabljanje zaposlenih nista zanemarjeni področji. V teh podjetjih so namreč spoznali, da so vlaganja v razvoj in usposabljanje, njuna izvedba in pomen teh dejavnosti izjemno pomembni za pridobivanje in vzdrževanje njihovih konkurenčnih prednosti. Da bi razvoj zaposlenih v podjetju prinašal zelene učinke tako za podjetje kot za njihove zaposlene, je potrebna usklajenost posameznikovih ciljev s cilji podjetja. Pomembno je, da zaposleni aktivno sodelujejo pri lastnem razvoju in s tem napredujejo v delovnem, strokovnem in osebnostnem pogledu. Na ta način bo znanje, strokovna usposobljenost in osebni razvoj pripomogel k želenim rezultatom in imel pozitiven pomen tako za podjetje, kot tudi za njihove zaposlene (Treven 1998, 197).

Z vidika prispevka k uspešnosti poslovanja, nekateri avtorji (Drucker v Merkač Skok 2005, 19) ocenjujejo, da so temeljne aktivnosti kadrovskega dela predvsem iskanje in pridobivanje novih sodelavcev, izbira med njimi, njihovo izpopolnjevanje, ocenjevanje uspešnosti njihovega dela in planiranje kariere. V prihodnje bo najpomembnejše delo na področju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, temu sledi načrtovanje razvoja zaposlenih in analiza dela ter dejavnosti v zvezi s plačilom zaposlenih (Merkač Skok 2005, 19).

2.2 Elementi, sestavine in cilji razvoja kadrov v podjetju

Pojem razvoja kadrov v podjetju je tesno povezan s procesom učenja v podjetju. Stalno in organizirano učenje v organizaciji je vir, ki prispeva k ustreznim spremembam vedenja posameznikov. Glede učenja so za podjetje in management pomembne naslednje ugotovitve (Možina et al. 2002, 17):

- Organizacija se mora zavedati vloge učenja. To pomeni, da mora razvijati tista znanja zaposlenih, ki prispevajo h končnemu rezultatu in neposrednim poslovnim ciljem.

- Organizacija se mora učiti pozabljati. To je opustitev tistega znanja, spretnosti in načinov, ki ne vodijo k predvidenim dosežkom. Pri uvajanju novih nalog je to razmeroma lahko, v primeru spreminjanja obstoječih norm, navad in podobno pa je največkrat zelo zahtevno.
- Zaposleni v podjetju naj se zavedajo potreb po znanju. Motivirani člani so pripravljeni bolj sodelovati v procesu učenja in lažje obvladujejo spremembe pri delu in življenju v organizaciji. Učenje v organizaciji je stalno dogajanje, ki je načrtovano, organizirano in ocenjevano. Zajema vse zaposlene, izvajajo ga vsi, zlasti managerji.

Učenje je tesno povezano z izobraževanjem in usposabljanjem. Izobraževanje se nanaša na pridobivanje znanja, izobrazbe za določeno delo, poklic. Usposabljanje pa je zasnovano na oblikovanju sposobnosti, spretnosti, navad, ki jih posameznik potrebuje za izvajanje določenega dela, nalog (Možina et al. 2002, 17). Več o (ciljno usmerjenem) izobraževanju in usposabljanju bo predstavljeno v naslednjem poglavju.

V podjetju obstajajo poslovne in organizacijske funkcije. Poslovne funkcije v poslovanju so nabavna, kadrovska, proizvodna, prodajna in finančna. Njihov skupen rezultat je uporabna vrednost, torej proizvodi in storitve, ki jih podjetje s svojim poslovanjem ustvarja. Organizacijske funkcije pa ne ustvarjajo proizvodov in storitev neposredno, temveč zagotavljajo z vzpostavljanjem in vzdrževanjem ustreznih razmerij med člani združbe, da poslovanje smotno poteka in da bo cilj poslovanja ustvarjen na najbolj smotrn način. Taki organizacijski procesi ali vsaj njihove stopnje so npr. planiranje, kontroliranje, upravljanje, management itd. Kadrovska funkcija se kot edina med funkcijami pojavlja kot poslovna in kot organizacijska funkcija (Rozman 1998, 7).

Kadrovska funkcija kot organizacijska funkcija oziroma kadrovanje predstavlja širše gledanje na kadrovske funkcije, saj vključuje tudi vlogo managerjev. Njihova vloga je nujna in ključna v procesih planiranja, izbire, napredovanja ali razvoja zaposlenih, saj je osredotočena na upoštevanje in razvijanje razmerij in s tem zmožnosti zaposlenih (Rozman 1998, 7-8).

Namen dejavnosti razvoja zaposlenih je zagotoviti podjetju primerno usposobljene ljudi, ki bodo sposobni dosegati cilje podjetja in s svojim delom prispevati k uspešnemu poslovanju. Namen dejavnosti razvoja zaposlenih je mogoče izpolniti tako, da se zagotovi naslednje (Treven 1998, 197):

- vsak zaposleni v podjetju mora imeti znanje, spretnosti in sposobnosti za učinkovito opravljanje svojega dela;
- kakovost dela posameznikov in timov se stalno izboljšuje;
- zaposleni se razvijajo v smeri, ki omogoča njihov največji možni napredek in rast.

Najvišji managerji morajo sprejeti določeno strategijo in pri tem upoštevati strateške načrte podjetja. V njih so določeni poslovni cilji podjetja, potrebna raven izvedbe različnih dejavnosti in viri, ki so potrebni za doseg ciljev podjetja.

Sistem razvoja kadrov temelji predvsem na odgovornosti delavcev samih za načrtovanje svojega poklicnega razvoja. Vsekakor pa je tudi v interesu podjetij, da jim pri tem vsestransko pomagajo. Pomoč jim nudijo poslovodni delavci s stilom dela oziroma načinom vodenja, ki vključuje nenehno skrb za razvoj, usposabljanje in tudi za napredovanje sodelavcev. Za graditev sistema razvoja kadrov ni enotnega recepta. Vsaka organizacija si mora zgraditi sebi lasten sistem, ki bo prilagojen tako ciljem organizacije kot interesom zaposlenih (Rojc 1992 v Merkač Skok 2005, 143).

Pri načrtovanju posameznikovega razvoja moramo poudariti celovitost osebnega razvoja, ki je rezultanta strokovnega razvoja, razvoja osebnosti in delovnega razvoja. Vse tri sestavine se združujejo v osebnem razvoju posameznika. Značilnost slednjih je, da se vedno med seboj prepletajo in jih je pogosto težko ločiti. Celovitost osebnega razvoja pomeni, da posameznik posveča dovolj pozornosti strokovnemu, osebnemu in delovnemu razvoju.

Strokovni razvoj. Običajno predstavlja doseženo raven formalne in neformalne izobrazbe. Sem sodi človekovo oblikovanje z izobraževanjem, z izbiro poklica, z usposabljanjem in strokovnim izpopolnjevanjem, ki zagotavljajo njegovo napredovanje pri delu.

Osebnosti razvoj. Definiramo ga kot razvoj osebnostnih lastnosti posameznika v širšem smislu. Pri tem mislimo na splet osebnostnih lastnosti, vrednot, nagnjenj, motivov, stališč in interesov, ki skupaj z njegovimi sposobnostmi in znanjem ter delovnimi dosežki oblikujejo celovito osebnost.

Delovni razvoj. Predstavlja uveljavitev ali uspeh posameznika na nekem področju delovanja. Pogosto zasledimo tudi izraz delovna kariera. Značilnost te sestavine je, da je vedno vezana na neko delovno okolje, v katerem posameznik deluje. Posameznik se izkazuje pri delu v ožji skupini, ki ji pripada. Pogosto se povezuje tudi z doseganjem nekega delovnega položaja ali funkcije, ali pa ga potrjujejo delovni rezultati. Ta sestavina se vedno veže na uspeh v neki organizaciji ali pa pri osebnem delu (Merkač Skok 2005, 144).

Organizacija si s sistematičnim razvojem kadrov zagotavlja svoj prihodnji razvoj in perspektivo. Sistem razvoja zaposlenih zagotavlja optimalno usposobljenost zaposlenih za delo, prispeva k motivaciji zaposlenih in k izboljšanju določenih zunanjih dejavnikov učinkovitosti organizacije. Na ta način prispeva razvoj zaposlenih k uspešnosti in učinkovitosti celotne organizacije. Ustrežno usposobljen in motiviran kader s strokovnim znanjem prinaša podjetju naslednje prednosti in učinke (Jereb 1998, 51):

- večja storilnost (več izdelkov ali storitev, krajši časi izdelave),

- boljša kakovost izdelkov ali storitev (večje povpraševanje, manj pritožb, manj slabih izdelkov),
- večja prilagojenost delavcev delu (manj absentizma in fluktuacije, manj nesreč pri delu, spontana delovna disciplina, več predlogov za izboljšave).

Možnosti napredovanja in izobraževanja, ki jih zaposlenim zagotavlja razvoj kadrov, so tesno povezane tudi z individualnimi potrebami in interesi zaposlenih.

3 CILJNO USMERJENO IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH V PROIZVODNEM PODJETJU

3.1 Izobraževalni management

Izobraževalni management izvaja funkcije načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja procesov izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja. Naloge sodobnega izobraževalnega managementa so vezane na permanentno učenje vključno z uvajanjem načel vseživljenjskega učenja, vzpostavljanje učečih se organizacij in nenazadnje vpliv na razvoj učeče se družbe. Končni produkt procesov izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja je znanje, ki tako postane predmet upravljanja managerjev v sodobnih podjetjih (Mihalič 2006, 15).

Glede na dejstvo, da korporativno znanje že dolgo ni več v funkciji statične dimenzije, temveč je postalo najbolj pomembno permanentno nadgrajevanje obstoječih znanj na vseh nivojih, se ni spremenila le vloga managementa znanja temveč pridobiva tudi izobraževalni management nove razsežnosti, ključne za razvoj podjetja kot celote. Izobraževalni management se torej ukvarja predvsem z načini pridobivanja znanj, torej z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem.

Ključne naloge vsakega sodobnega izobraževalnega managementa v učeči se organizaciji oziroma organizaciji znanja so predvsem naslednje (Mihalič 2006, 16):

- upoštevanje ne le potreb organizacije, temveč tudi potreb zaposlenih,
- velika prizadevanja pri usklajevanju interesov podjetja z individualnimi,
- intenzivna uporaba benchmarkinga na tem področju,
- sistematično vzpodbujanje permanentnega izobraževanja,
- usposabljanje za samostojno učenje,
- vzpostavljanje sistemov kontinuiranega učenja,
- izpostavljanje interdisciplinarnosti znanj,
- usposabljanje za obvladovanje sprememb in hitro prilagajanje le-tem,
- odpravljanje stanj samouspavanja na pridobljenem znanju,
- merjenje dejanskih učinkov izobraževanja na dodano vrednost,
- razvoj sistemov izobraževanja in usposabljanja za prihodnost.

V končni fazi je cilj izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja predvsem povečanje izobraženosti, izpopolnjenosti in usposobljenosti zaposlenih za delo, ki ga opravljajo, ter vzročno posledično seveda povečanje njihove učinkovitosti in uspešnosti pri delu. Nenazadnje pa gre za izrazito pozitiven vpliv na inovativnost, produktivnost, pa tudi na zadovoljstvo zaposlenih, njihovo pripadnost organizaciji, osebni karierni razvoj, uveljavljanje posameznikov in organizacije kot celote in kar je najbolj pomembno gre za vpliv na človeški kapital organizacije.

Temeljni namen sodobnega izobraževalnega managementa je torej zagotovitev pogojev uspešnega in učinkovitega razvijanja sposobnosti zaposlenih za hitro prilagajanje in odzivanje na nastale spremembe, učenje za prihodnost ter za usposabljanje za ustrezno difuzijo znanja v vedno bolj turbulentnem okolju sodobnih organizacij. Temeljni elementi politike izobraževalnega managementa organizacije znanja so vezani predvsem na apliciranje timskih pristopov k izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju z razvijanjem pogojev za doseganje sinergičnih učinkov, zagotovitvi pogojev povečanja uspešnosti zaposlenih iz naslova visoke stopnje kompetentnosti, vzpostavitvi tekmovalne klime, ki bo vzpodbujala permanentno učenje, vzpodbuditi implementacije sodobnih metod in tehnik izobraževanja, motiviranju zaposlenih za izobraževanje, nagrajevanje učenja in ostale tovrstne sodobne pristope (Mihalič 2006, 117).

3.2 Vloga in pomen ciljno usmerjenega izobraževanja ter usposabljanja zaposlenih v inovativnem podjetju

Ključni faktor, na podlagi katerega se v podjetju odloča o razvoju, napredovanju, karieri nasploh, je posameznikova uspešnost pri delu. Sistem razvoja kadrov mora zagotavljati nadpovprečno uspešnim možnosti za napredovanje, sicer se lahko dobri, ključni kadri odločajo za druga podjetja, ki jim nudijo večje možnosti razvoja ali upoštevajo osebne ambicije. Razvoj kadrov mora vključevati tako osebne potrebe, interese in želje kandidatov kot tudi interese organizacije. Temeljni pogoj za oblikovanje sistema razvoja kadrov je razvojna politika podjetja, v katere sklop spadata kadrovska in izobraževalna politika. Izobraževanje je torej proces sprejemanja in oddajanja informacij, ki se nanašajo na reševanje problemov. Izobraževanje in usposabljanje sta trajna, nepretrgana procesa, kar velja tako za posameznika kot za organizacijo. Posamezne izobraževalne akcije ne vsebujejo vseh potrebnih znanj, to pomeni, da mora organizacija nenehno izpopolnjevati in dopolnjevati izobraževalne akcije, da bi lahko sodelavcem nudila potrebna znanja. Izobraževalni cilji, ki izhajajo iz razvojnih teženj organizacije in upoštevajo andragoške in psihološke zakonitosti, so temeljni kamen in izhodišče celotnega izobraževalnega dela v organizaciji (Možina et al. 2002, 181).

Izobraževanje je za današnjo organizacijo vsekakor nuja, za organizacijo prihodnosti pa tudi vrednota in del njene kulture. Izobraževanje je v organizaciji proces v katerem organizacija spoznava procese in stanja v okolju ter se jim prilagaja. Glede na turbulentnost okolja, se mora organizacija velikokrat odzivati zelo hitro. Uspešnejša je tista organizacija, ki se uči hitreje. Razvoj zaposlenih lahko obravnavamo kot posebno področje managementa človeških virov, ki vključuje te dejavnosti, in sicer (Merkač Skok 2005, 167):

- učenje (dolgoročna sprememba v vedenju, ki se pojavi kot posledica teorije, izkušenj in prakse),
- izobraževanje (pridobivanje znanja, razvijanja vrednot in inteligence),
- razvoj (izboljšanje in uresničevanje sposobnosti in zmožnosti posameznika na podlagi učenja in izkušenj),
- usposabljanje (načrtovana in sistematična sprememba vedenja, do katere pride na podlagi spremljanja učnih primerov).

Način in oblika usposabljanja ljudi za delo se razlikujejo, odvisni pa so od potreb, ki jih zahteva nova tehnologija, vrste dejavnosti ali opremljenosti z učno tehnologijo. Proces načrtovanega usposabljanja pa se učinkovito izvaja le, če se pri njenem oblikovanju uporabi sistemski pristop. Razvite družbe danes že prehajajo v tako imenovano družbo znanja, kjer je na prvem mestu intelektualni kapital ali znanje. Bistvo učeče se organizacije je v tem, da se vzpostavi povezava med posameznikom in organizacijo, med učenjem posameznika in učenjem organizacije.

Organizacija učnih aktivnosti v podjetju obsega široko paleto nalog v povezavi z izobraževanjem oziroma usposabljanjem, pri čemer so v ospredju funkcije profesionalcev na področju izobraževanja odraslih. Vodstveni delavci, še posebej tisti na srednji ravni, vse bolj postajajo odgovorni za ustvarjanje novih idej, moderatorji skupnih diskusij, timov in posameznikov na eni strani ter vodiči, svetovalci, izobraževalci in informatorji svojih podrejenih na drugi strani. Znanje, spretnosti in sposobnosti posameznika so bili odločilni še pri odločitvi o sprejemu na delo. Obstajajo pa številni pristopi, kako ta potencial povečati. Ti pristopi vključujejo predvsem usposabljanje in razvoj ter vrednotenje uspešnosti pri delu. Usposabljanje in razvoj definiramo kot planiran napor, da bi zaposleni dosegel in pridobil vedenja, ki so povezana z delom, ter da bi tako izboljšal svoje delovne rezultate (Merkač Skok 2005, 168).

Podjetje lahko načrtovane izobraževalne projekte realizira na različne načine, in sicer lahko izobraževanje in usposabljanje izvaja podjetje samo z lastnimi kadri znotraj podjetja, ali pa z zunanjimi izvajalci zunaj podjetja. Govorimo o notranjem in zunanjem

izobraževanju in usposabljanju. Pri odločitvi za eno in drugo obliko pa moramo pretehtati prednosti in slabosti obeh načinov.

Tabela 3.1 Prednosti in slabosti izobraževanja znotraj ali zunaj podjetja

	Notranji izvajalci	Zunanji izvajalci
Prednosti	Programi so prilagojeni internim izobraževalnim potrebam, vsebine so uporabne, problemi so aktualni.	Izmenjava izkušenj s strokovnjaki iz drugih področij.
	Medsebojno poznavanje izobraževancev, ugodna socialna klima, dobre komunikacije.	Spoznavanje lastnih problemov.
	Možnost prilagajanja izobraževalnih procesov naravi delovnih procesov ter specifičnim razmeram in pogojem organizacije.	Boljši pogoji za izvajanje izobraževalnega procesa.
		Učitelji niso obremenjeni z vsakodnevno prakso v organizaciji.
		Posredovanje najnovejših spoznanj.
		Medsebojni stiki.
Slabosti	Realtivna zaprtost izbranih in obravnavanih problemov.	Primerjanje z drugimi organizacijami.
	Ni možnosti za izmenjavo izkušenj s strokovnjaki zunaj organizacije.	Programi so neprilagojeni konkretnim problemom in razmeram in niso dovolj aplikativno naravnani.
	Težko je vzpostaviti sproščeno izobraževalno atmosfero, ki je odvisna od medsebojnih odnosov.	Težji prenos znanj, sposobnosti in navad.
	Slepota za lastne probleme.	Izobraževanci so manj motivirani in manj aktivni.
	Izobraževalni proces je pogosto moten.	Konkretni problemi organizacije so obravnavani le izjemoma.
	Včasih neustrezna usposobljenost učiteljev.	Večji stroški.

Vir: Merkač Skok 2005, 174.

Manager kot izobraževalec. Pri oblikovanju organizacije pogosto priskoči na pomoč zunanja izobraževalna organizacija, vendar tudi ta potrebuje napotke, čeprav je še tako ekspertna v poznavanju procesov reinženiringa. Že takoj na začetku bi se potemtakem morali vključiti v izobraževalni proces tudi managerji in drugi vodstveni delavci, ki so njegovi iniciatorji in ga bodo v nadaljevanju tudi usmerjali. Proces reinženiringa je obsojen na propad, če vodja sam ne daje zgleda.

Z ugotavljanjem delavčeve uspešnosti lahko torej odkrijemo nezaželene reakcije zaposlenih, ki jih ne smemo na silo odpraviti, temveč jih je potrebno modificirati in obrniti v korist posameznika in organizacije. Po Lipičniku (1994) predstavlja enega izmed načinov za izboljšanje zadovoljstva z delom izvajanje usposabljanja za delo, kjer z določenimi postopki delodajalec izboljšuje delavčeve lastnosti, ki bi lahko pripomogle k učinkovitejšemu in hitrejšemu opravljanju dela. Postopki, ki se pri tem uporabljajo, so lahko rotiranje na delovnem mestu, programirane inštrukcije, video simulacija ali igranje različnih vlog t.j. pridobivanje vpogleda v druga dela s poudarkom na medosebnih zmožnostih (Merkač Skok 2005, 173-174).

3.3 Cilji ciljno usmerjenega izobraževanja ter usposabljanja zaposlenih

V managerski paradigmi prihaja do temeljnih premikov k novim izhodiščem – eden pomembnih je usmerjen k ljudem in njihovim zmožnostim. Kadrovska funkcija v organizaciji pridobiva na pomenu. Namenja se ji več pozornosti, časa in več se od njenih rezultatov tudi pričakuje. Da bodo kadri v organizaciji lahko postali dejavniki konkurenčne prednosti, je potrebno uveljaviti novo filozofijo vodenja. Ta med drugim poudarja, da naj vodja gradi na produktivnosti, osebnih in skupnih vrednotah, naj bo operativen in vizionarski, naj je zgled z dejanji, postavlja v ospredje skupino in ne sebe ter naj upošteva, da je vodenje stvar vsakogar, da je proces in ne položaj (Merkač Skok 2005, 43).

Razvoj posameznika, njegovih spretnosti, sposobnosti in znanja, je ključnega pomena za napredovanje celotne organizacije. Zato mora management nameniti kar največ sistematične pozornosti in npora razvoju kadrov in razvoju karier posameznikov. Na razpolago ima številne pripomočke, od tega, da oblikuje ustrezne sisteme razvoja, napredovanja in usposabljanja ter vrednotenja in nagrajevanja do tega, da posameznikom priznava njihov napredek – z materialnimi in nematerialnimi nagradami.

Razvoj in usposabljanje kadrov je planiran napor za posameznikovo lažje učenje vedenja, povezanega z delom. Namen razvoja in usposabljanja je, da bi se izboljšalo posameznikovo izvajanje – opravljanje dela in učinkovitost (Merkač Skok 2005, 138).

Cilje in naloge izobraževalne dejavnosti v podjetju opredeljujejo predvsem razvojne potrebe na eni strani in interesi zaposlenih, podjetja in zunanjega okolja na drugi strani. Zaposleni, ki se dodatno izobražujejo in usposablajo za delo, se morajo zavedati, da izobraževalni proces poteka stopenjsko, v tako imenovanem izobraževalnem ciklusu. Za oblikovanje izobraževalnega sistema, ki bo ustrezal potrebam določenega podjetja, potrebam zaposlenih in potrebam okolja, moramo najprej poznati te potrebe. Proces ugotavljanja potreb po izobraževanju poteka ves čas, njegovi rezultati pa se zberejo v procesu priprave letnega plana izobraževanja v podjetju. Poznamo globalne in diferencirane izobraževalne potrebe. S stališča podjetja naj bi izobraževanje zaposlenih prispevalo k večji produktivnosti, boljši kakovosti in organiziranosti dela ter večji gospodarnosti. Na podlagi takih zahtev se lahko izvede cilje izobraževalne dejavnosti v podjetju, kot so na primer (Jereb 1998, 101):

- stalno usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih skladno s spremembami in razvojem tehnologije, organiziranosti dela in poslovnim okoljem podjetja,
- načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje zaposlenih ter usmerjanje v nadaljnje ciljno izobraževanje,
- stalno preučevanje in zadovoljevanje potreb podjetja po izobraževanju oziroma usposabljanju kadrov,

- pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih ustreznih profilov,
- dvig izobraževalne aktivnosti na višjo in učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih oblik in metod izobraževanja,
- spremljanje in vrednotenje dosežkov izobraževanja v praksi in uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti v podjetju.

Izobraževalna dejavnost v podjetju mora vsekakor slediti razvoju podjetja in pravočasno reagirati na spremembe. Za uresničitev svojih ciljev naj bi opravljala naslednje temeljne naloge (Jereb 1998, 101):

- analizirati potrebe po izobraževanju glede na zahtevnost in vrsto dela,
- načrtovati zadovoljevanje izobraževalnih potreb,
- usmerjati zaposlene v izobraževanje glede na zahteve in možnosti podjetja,
- izdelati programe za razne oblike internega usposabljanja zaposlenih,
- organizirati in realizirati izobraževanja glede na potrebe z izborom ustreznih oblik, metod in tehnik izobraževanja.

Podjetja morajo izvesti »revizijo sprememb« in z njo opredeliti dejansko potrebo po organizacijskem učenju ter razvijanju iniciativ, ki bi razkrile kapacitete podjetij za izvedbo posameznih sprememb. Na kratko gre za to, da se ugotovi, ali so takšne aktivnosti in usmeritve v skladu s strateško naravnostjo podjetja ter katere so tiste ovire, ki lahko zavrejo organizacijske spremembe. Vloga organizacijskega učenja bo v prihodnje tako iskanje tistih sistematičnih rešitev, ki bodo ustrezale operativnim procesom, ki se dnevno odvijajo v podjetju in so hkrati tudi prvi vir problemov in težav.

3.4 Proces načrtovanja ciljno usmerjenega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih

Načrtovanje izobraževanja. Na podlagi ugotovljenih potreb po znanju izdela kadrovska služba vsako leto plan izobraževanja, ki je vsebinsko in finančno sestavni del letnega poslovnega načrta podjetja. Plan izobraževanja obsega poimensko navedbo zaposlenih, če je to mogoče, sicer pa število udeležencev, obliko in naziv izobraževalne dejavnosti, predvideni rok in trajanje izvedbe ter stroške realizacije za predvidene oblike izobraževanja (Jereb 1998, 102).

Programiranje izobraževanja. Del svojega izobraževalnega načrta podjetje uresniči v sodelovanju z ustreznimi izobraževalnimi institucijami, del pa z lastno izobraževalno dejavnostjo, z internimi izobraževalnimi programi. S programiranjem izobraževanja podjetje podrobno in po didaktičnih načelih oblikuje vsebino in okvir določenih izobraževalnih programov, ki so predvideni po planu izobraževanja. Tehnike programiranja so različne in specifične po področjih, izvajajo pa jih strokovnjaki na tem

področju - programerji. Programiranje praviloma zahteva skupinsko delo, poteka pa po osnovnih stopnjah (Jereb 1998, 102):

- izdelava načrta programov, v katerem je opredeljeno področje izobraževanja ter klasificirane veščine in znanja, ugotovljene s preučevanjem potreb po izobraževanju,
- podrobna razčlenitev posameznih področij na tematske celote in osnovne teme po logični povezanosti,
- razporejanje vsebin v okviru določene teme ali vaje, ki je del programa.

Organizacija in izvedba izobraževanja. Ugotavljanje izobraževalnih potreb, planiranje izobraževanja in priprava izobraževalnih programov so osnova za uresničevanje osrednje naloge - organizacije in izvedbe izobraževalnih programov. Vse že omenjene aktivnosti sodijo v priprave na neposredno izobraževalno delo. Organizacija in izvedba izobraževanja obsegata aktivnosti priprave izobraževalnega procesa in upravljanje in izvajanje izobraževalnega procesa. Za organizacijo in izvedbo procesa izhajamo iz plana razvoja kadrov, plana izobraževanja in izobraževalnih programov oz. vsebin (Jereb 1998, 103).

V pripravo izobraževalnega procesa sodi tudi priprava izobraževancev, priprava učiteljev oziroma trenerjev, priprava finančnih in materialnih pogojev ter tehnično administrativna priprava. V okviru upravljanja in izvajanja izobraževalnega procesa določimo izobraževalne oblike in metode, učna sredstva in pripomočke ter potek in čas izobraževanja. Izobraževalni proces se nadaljuje s spremljanjem in vrednotenjem izobraževanja, ki ga bom opisala v nadaljevanju dela.

3.5 Spremljanje uspešnosti in nagrajevanje ciljno usmerjenega izobraževanja in usposabljanja v podjetju

Spremljanje uspešnosti ciljno usmerjenega izobraževanja je neposredno povezano z razvojem kadrov v podjetju. V procesu vrednotenja definiramo pričakovanja, kaj naj bi zaposleni dosegli. K vrednotenju sodi merjenje, vrednotenje in beleženje posameznikove uspešnosti v primerjavi s pričakovanji ter zagotavljanje povratne informacije zaposlenemu.

Kariera predstavlja planirano ali neplanirano zaporedje dela, v kar so vključeni elementi napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja posameznika. Organizacije, ki so posameznikovo kariero prilagodile zgolj lastnim interesom, so bile zelo hitro deležne visoke fluktuacije med kadri. Karierni načrt je lahko posamezniku v veliko pomoč pri odločanju o nadaljnjem izobraževanju. Posameznikove sposobnosti in zmožnosti predstavljajo za organizacijo pomembne konkurenčne elemente, katere po potrebi tudi oblikujejo, načrtujejo in spremljajo s pomočjo kariernega načrta. Poseben pomen pri oblikovanju posameznikove kariere imajo managerji, ki ne zastopajo samo

razvojne poti podjetnikove kariere, temveč morajo skrbeti tudi za posameznikovo in lastno kariero. Velja torej, da si tako posameznik kot organizacija prizadevata oblikovati kariero posameznika, saj tako drug drugemu omogočata preživetje (Merkač Skok 2005, 138).

Vzporedno s sistematičnim spremljanjem kariere zaposlenih je potrebno spremljati tudi zadovoljstvo le-teh. Zadovoljstvo pri delu je namreč prijetna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. To posameznikovo notranje dožemanje dela, je odvisno od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Nezadovoljen bo torej takrat, ko bo dobil manj, kot pričakuje, še posebej če bo ta razlika največja pri tistem, kar je zanj najpomembnejše. Splošno prepričanje je, da zadovoljstvo zaposlenih vodi k večji uspešnosti. Vendar številne raziskave o njegovem vplivu na delovno uspešnost povezave niso potrdile. Zadovoljni delavci so lahko visoko, nizko ali povprečno uspešni. Bolj verjetno je obratno, da uspešnost pri delu vodi do večjega zadovoljstva, ki potem v povratni zvezi spet vpliva na večjo uspešnost. Stopnja splošnega zadovoljstva, ki je pogojena z zaznavanjem vsakega posameznika, je sicer zanimiv kazalec, kaj se dogaja v podjetju. Tako so pri spremljanju zadovoljstva ključna prav vprašanja o tem, kako podjetje zaposlenim omogoča, da uveljavijo svoje znanje in ideje ter dosegajo uspeh pri delu. To namreč vpliva tako na njihovo zadovoljstvo kot na uspešnost podjetja (Zupan 201, 23).

Po Jerebu (1998 v Merkač Skok 2005, 170) izhajajo splošni kriteriji notranjega vrednotenja izobraževanja in usposabljanja iz ugotovljenih izobraževalnih potreb in ciljev, ki jih želimo doseči z izobraževanjem in usposabljanjem. Za učinkovito dosego teh ciljev pa moramo zagotoviti ustrezne izobraževalne pogoje ter uresničiti izobraževalne programe z ustrezno organizacijsko izvedbo. Merila notranjega vrednotenja so (Merkač Skok 2005, 171): (a) pogoji za izobraževalno delo, (b) realizacija programov, (c) organizacija izobraževanja in usposabljanja in (d) odzivi udeležencev.

Notranje vrednotenje je za razvoj in delovanje izobraževanja in usposabljanja zelo pomembno, vendar pa ne zadostujejo za ugotavljanje izobraževalne učinkovitosti v celoti. Spremljanje in vrednotenje učinkov je potrebno tudi v delovnem okolju, v katerega se vračajo zaposleni po končanem izobraževanju in usposabljanju.

Splošni kriteriji zunanega vrednotenja izobraževanja in usposabljanja izhajajo predvsem iz opredeljenih potreb in ciljev, ki jih izobraževalni dejavnosti zastavlja njeno okolje. Glavno merilo zunanje učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja predstavljajo tisti dejavniki izobraževanja in usposabljanja, na podlagi katerih lahko ocenimo stopnjo doseganja zastavljenih ciljev oziroma stopnjo njegovega prispevka k razvoju organizacije. Merila zunanega vrednotenja pa so: (a) kadrovske razvojne

potrebe, (b) usklajenost programov, (c) delovna uspešnost zaposlenih ter (d) prispevek k razvoju organizacije.

Zunanje vrednotenje izobraževanja in usposabljanja pomeni torej ugotavljanje tistih učinkov in posledic izobraževanja in usposabljanja, ki se kažejo znotraj delovnega procesa, zlasti kot večja produktivnost in boljša kakovost dela, izboljšanje medosebnih odnosov, povečana prilagodljivost in mobilnost zaposlenih in podobno (Merkač Skok 2005, 171).

Učenje, izobraževanje in usposabljanje v organizaciji je proces, s katerim organizacija spoznava procese in stanja v okolju ter se jim prilagaja. Okolje je vse bolj turbulentno, organizacija se mora velikokrat odzivati zelo hitro. Uspešnejša je tista organizacija, ki se uči hitreje. Učenje, izobraževanje in usposabljanje je vitalni sestavni del učeče se organizacije, ki vlaga v razvoj kadrov. Človeška motivacija izvira iz posameznikovih globljih potreb in vrednot. Dober vodja pomaga posameznikom, pri spreminjanju njihovih potreb v želje po osebnih dosežkih pri delu, z občutkom da prispevajo k skupnemu doseganju zastavljenih ciljev. Brez motivacije ni mogoče uspešno opraviti nobenih aktivnosti in zadovoljiti svojih potreb, zato je pomembna motivacija za delo, saj morajo zaposleni dobiti občutek, da jim je delo izziv, ki od njih zahteva najboljše in največ, glede na njihove zmožnosti, s prevzemanjem odgovornosti za doseganje osebnih ciljev in ciljev organizacije (Merkač Skok 2005, 214).

Vsekakor pa je uspešnost ciljno usmerjenega izobraževanja povezana z jasno zastavljenimi poslovnimi cilji podjetja. Če jih podjetje ima, bo vsa njegova dejavnost usmerjena v doseganje ciljev in bo tudi ciljno usmerjeno izobraževanje zaposlenih temu podrejeno. Pričakuje se, da podjetje natančno ve, kakšna znanja potrebuje, kar je podlaga za razvoj zaposlenih, preko različnih oblik, vrst in vsebin ciljno usmerjenega izobraževanja.

4 PREDSTAVITEV ANALIZE RAZVOJA KADROV IN CILJNO USMERJENEGA IZOBRAŽEVANJA V PROIZVODNEM PODJETJU ALU

4.1 Predstavitev poslovanja slovenskega proizvodnega podjetja ALU v zadnjih letih

V nalogi preučevano slovensko proizvodno podjetje poimenujem podjetje ALU. Celotna analiza v nadaljevanju temelji na internem projektnem gradivu podjetja ALU.

Podjetje ALU je veliko podjetje s 267 zaposlenimi in deluje v dejavnosti proizvodnje kovinskih in lesenih izdelkov. Podjetje je partner za celovite tehnološke rešitve na področju aluminijastih komponent, za razvoj zahtevnih storitev ter razvoj zahtevnih procesov. Cilj vodstva podjetja je postati evropski center odličnosti za celovite tehnološke rešitve ALU komponent. Njihove vrednote so naslednje (Spletne strani podjetja ALU, 2008):

- odzivnost (uresničevanje dogovorjenih rokov na vseh nivojih);
- strokovnost in osebnostna rast vseh zaposlenih (temelj uspeha so ljudje s svojim znanjem in osebnostno rastjo);
- odgovoren odnos do virov podjetja (na primer človeških, materialnih ali finančnih).

Zametki današnjega podjetja ALU segajo v leto 1946. Takrat so se v podjetju ukvarjali s kupovanjem in prodajo lesa, žaganjem in izdelavo lesenih zabojev po posebnih naročilih. Zaposlenih je bilo 7 ljudi. V letu 2006 se je podjetje zadnjič preoblikovalo, poleg tega pa je začela obratovati ena najsodobnejših linij za eloksiranje v Evropi, ki je prvenstveno namenjena specialnim efektom eloksaže aluminija. Število zaposlenih se je povzpelo čez 250.

Osnovna dejavnost podjetja ALU je razdeljena na dve glavni prodajni področji, in sicer (i) površinska obdelava aluminija ter (ii) mehanska obdelava aluminija. Ostale dejavnosti v podjetju pa so še profiliranje, dvojni modulacijski pod, izdelava lesene embalaže ter žaga.

V spodnji tabeli prikazujem uspešnost poslovanja opazovanega podjetja v zadnjih letih, pri čemer je opaziti izrazito izboljšanje poslovanja v letu 2006, kar je delno posledica tudi v celoti izpeljanega projekta vzpostavitve sistema razvoja in ciljno usmerjenega izobraževanja zaposlenih v podjetju v letu 2005. Na podlagi le-tega je tudi dokončno vpeljana moderna linija za eloksiranje v Evropi, ki je prvenstveno namenjena specialnim efektom obdelave aluminija. Analizo procesa razvoja kadrov in njihovega izobraževanja predstavljam v nadaljevanju.

Tabela 4.1 Uspešnost poslovanja podjetja ALU v zadnjih 5 letih

Kategorije	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Leto 2005	Leto 2006
Čisti prihodki od prodaje	12.038.192	10.688.754	9.185.309	11.042.295	21.335.277
Kosmati donos od poslovanja	12.175.500	10.766.026	9.438.817	11.155.680	21.646.268
Stroški blaga, materiala in storitev	8.714.741	7.531.335	6.515.253	8.141.987	15.388.573
Nabavna vrednost prodanega blaga	6.858.938	5.998.264	4.996.364	6.092.525	12.720.745
Stroški storitev	1.855.802	1.533.071	1.518.889	2.049.462	2.667.828
Stroški dela	2.683.237	2.518.730	2.515.517	2.604.646	4.081.472
Stroški plač	1.842.705	1.734.536	1.718.680	1.787.748	2.809.075
Drugi stroški dela	840.532	784.195	796.837	816.898	1.272.397
Odpisi vrednosti	559.882	546.561	715.128	513.359	984.481
Drugi poslovni odhodki	38.084	34.246	34.644	52.221	125.049
Poslovni prihodki	12.175.500	10.725.927	9.277.559	11.221.655	21.469.111
Poslovni odhodki	11.995.944	10.630.872	9.780.542	11.312.213	20.579.575
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	179.556	135.154	-341.726	-156.534	1.066.693
Finančni prihodki	133.167	71.129	49.564	36.535	97.358
Finančni odhodki	148.164	65.078	29.181	63.250	208.117
Celotni prihodki	12.345.058	10.861.578	9.541.586	11.225.006	21.783.454
Celotni odhodki	12.144.294	10.700.571	9.809.967	11.375.526	20.790.613
Celotni poslovni izid	200.764	161.006	-268.381	-150.520	992.841
Čisti poslovni izid obr. obdobja	144.765	135.629	-268.381	-145.371	854.482

Vir: Poslovni register GVIN, 2008.

V tabeli 4.2 prikazujem razmerje moči v dejavnosti podjetja ALU, v središče opazovanja postavim glavne konkurente, pri čemer lahko zaključim, da je podjetje v svoji dejavnosti v Sloveniji med vodilnimi, gledano predvsem z vidika celotnih prihodkov in števila zaposlenecv na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju. Lahko tudi ugotovim, da v dejavnosti vlada relativno močna tržna koncentracija, saj prvi štirje po čistih prihodkih od prodaje zavzemajo kar 35 odstotni tržni delež celotne dejavnosti v Sloveniji.

Tabela 4.2 Glavni konkurenti proizvodnega podjetja ALU v Sloveniji

Kategorije (v 1 EUR)	PODJETJE MILFAL	PODJETJE NIKO	PODJETJE ALU	PODJETJE ARLEX	CELOTNA DEJAVNOST
Sredstva	17.420.376	20.183.016	16.299.921	14.039.063	363.708.187
Čisti prihodki od prodaje	99.722.414	25.379.445	21.335.277	19.121.207	475.946.003
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	2.608.229	1.783.191	1.066.693	2.006.972	28.005.278
Povprečno št. zaposlenecv na podlagi del. ur v obr. obdobju	82	287	266	84	4622
Delež kapitala v financiranju	15,33	50,21	49,41	36,9	37,15
Delež dolgov v financiranju	84,67	46,18	47,99	60,94	60,25
Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,21	1,39	1,43	0,81	1,25
Pospešeni koeficient likvidnosti	0,67	0,7	0,76	0,46	0,83
Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	1,81	5,26	3,92	7,88	3,82
Čista donosnost sredstev	12,29	7,23	5,95	12,07	5,53
Čista donosnost kapitala	102,28	14,64	11,2	32,64	14,54

Vir: Poslovni register GVIN, 2008.

4.2 Predstavitev analize aktivnosti razvoja kadrov v podjetju ALU z gradivi analize, ki je bila naročena zunanjemu izvajalcu

V nadaljevanju prikazujem primer upravljanja procesa razvoja kadrov in ciljno usmerjenega izobraževanja v slovenskem proizvodnem podjetju ALU. V sklopu projekta so bile, na podlagi predhodno postavljene razvojne zgodbe podjetja, izvedene naslednje analize: (i) segmentacija zaposlenih, (ii) zemljevid znanja, (iii) zemljevid talentov, (iv) razvoj ključnih kadrov ter (v) ciljno usmerjeno izobraževanje. V projekt je bilo vključenih 25 zaposlenih, večinoma vodij posameznih enot in projektov ter najožje vodstvo podjetja. Projekt je trajal eno leto in je bil razdeljen na skupinsko delo na delavnicah v prostorih podjetja ALU ter analitičnega dela s strani zunanjega partnerja.

Glavni poslovni izziv projekta je predstavljalo spoznanje vodstva podjetja, da so nosilci uspešnih poslov ljudje, pri čemer se je postavljalo vprašanje, ali se podjetje, z obstoječo kadrovsko strukturo, lahko učinkovito prilagodi in odzove na identificirane izzive v razvojni zgodbi podjetja. Cilji projekta so bili identifikacija in postavitve (Projektna skupina ALU 2005, 3-4):

- potrebnih znanj, stopnja obvladovanja in prikaz neizkoriščenih potencialov v razvoju znanja za realizacijo razvojne zgodbe;
- lastnosti obnašanja zaposlenih, ki so potrebna za uspešno realizacijo razvojne zgodbe;
- segmentov zaposlenih glede na potrebe razvojne zgodbe;
- zemljevida obnašanja;
- naravnih prednostih (talentov) izbranih kadrov za optimalno odrejanje delovnih nalog ter poklicnega in osebnostnega razvoja;
- temeljev za razvoj ključnih kadrov;
- temeljev za ciljno usmerjeno izobraževanje;
- priporočil za vodstvo podjetja za vzpostavljanje mislečega okolja.

V sklopu analize so bila uporabljena naslednja orodja.

Participativni model. To je orodje za aktiviranje kritične mase zaposlenih v proces bodisi strateškega, taktičnega ali operativnega razmišljanja ter zagotavljanje kritične mase ambasadorjev sprememb in vzpostavljanje kolektivne zavesti (Bulc 2008,1).

Kristalizacija idej. To je ciljno moderiranje aktivnega dialoga med udeleženci z vlogo mentorja kot provokatorja, koordinatorja, prinašalca alternativnih pogledov in vzpodbujevalca konstruktivne kritike (Bulc 2008,1).

Segmentacija poslovnih akterjev. To je posebna tehnika segmentacije poslovnih akterjev (strank, dobaviteljev, zaposlenih), ki temelji na logiki drevesnih struktur in razvojne zgodbe poslovnega okolja (Bulc 2008,1).

Akcijski načrt. To je orodje za določitev konkretnih aktivnosti za izpeljavo začrtane strategije, določitev odgovornih nosilcev za njihovo realizacijo ter identifikacija rokov izvedbe. Omogoča preglednost aktivnosti za določeno obdobje. Zaposlenim (nosilcem aktivnosti) in nadrejenim daje možnost spremljanja same realizacije in učinka aktivnosti (Bulc 2008,1).

E³HRM. To je model za učinkovit razvoj kadrovske strategije, ki upošteva potrebe razvojne zgodbe poslovnega okolja in moč človeškega kapitala na osnovi obnašanja, talentov in znanja (Bulc 2008,1).

V nalogi se v nadaljevanju osredotočamo na cilje projekta povezane s področjem razvoja kadrov in ciljno usmerjenega izobraževanja.

Analiza aktivnosti razvoja kadrov v podjetju ALU je bila torej opravljena v letu 2005 s pomočjo modela E³HRM zunanjega partnerja podjetja. Model se uporablja za učinkovito realizacijo kadrovskih sistemov v srednje velikih in malih podjetjih in je plod poglobljenega razumevanja teoretičnih znanj in dolgoletnih praktičnih izkušenj, na področju dela z ljudmi, v poslovnih okoljih (Kovač v Bulc 2006, 12). Ključna prednost E³HRM modela je v celovitosti pristopa, ki poleg standardnih elementov operativnega HRM sistema, vpelje tudi mehke elemente, vezane na razvoj posameznika, skupine, tima in celote. Neposredna povezava z razvojno zgodbo podjetja zagotavlja njegovo življenjskost in neposredno uporabnost. Model temelji na filozofiji »Podjetje je živ organizem« in metodologiji za pospešen razvoj poslovnih sistemov, kar zagotavlja njegovo optimalno prilagodljivost potrebam poslovnega sveta. Poleg tega, da na inovativen način povezuje znane prakse, na povsem inovativen način uporabi koncept segmentacije zaposlenih, ki je v modelu vezni člen med razvojno zgodbo in osebnostnim ter organizacijskim profilom, ciljno usmerjenim izobraževanjem in razvojem ključnih kadrov. V sklopu modela so izdelani trije osnovni zemljevidi, in sicer (Bulc 2008, 1):

- zemljevid obnašanj, ki gre korak naprej od t. i. klasične segmentacije, ki upošteva predvsem demografske pokazatelje, kot so spol, starost, izobrazba, itn. in upošteva vednjske vzorce, ki so plod osebnostnega in strokovnega razvoja posameznika;
- zemljevid znanj, na podlagi katerega se definira obstoječa in potrebna znanja v podjetju in enostavneje oblikuje vsebinske elemente ciljno usmerjenega izobraževanja ter mentorstva in trenerstva.
- zemljevid talentov, ki nastane na podlagi KOLBE[®] testov, ki merijo naše naravne prednosti, naš prirojen, intuitiven način, kako dosegamo rezultate, cilje.

Model podpirajo orodja za merjenje rezultatov kadrovskega sistema, IT podpora različnim kadrovskim analizam in pregled nad učinkovitostjo posameznih nosilcev

projektov ter projektov samih. V sodelovanju z obravnavanim podjetjem, je model dopolnjen z modulom za nagrajevanje in motivacijo zaposlenih za mala in srednje velika podjetja. Ključna prednost modela je v celovitosti pristopa, ki poleg standardnih elementov operativnega kadrovskega sistema, vpelje tudi mehke elemente, vezane na razvoj posameznika, skupine, tima in celote. Neposredna povezava z razvojno zgodbo podjetja zagotavlja njegovo življenjskost in neposredno uporabnost. Model stoji na temelju »Pravi ljudje na pravih opravilih, ob pravem času«, ki je ključ do uspešne realizacije poslovnih ambicij lastnikov in managerjev (Bulc 2006, 12).

V analizi je bila torej predstavljena (i) definicija potrebnih znanj zaposlenih, (ii) stopnja obvladovanja in prikaz neizkoriščenih potencialov v razvoju za realizacijo razvojne zgodbe podjetja¹, (iii) oblikovanje segmentov zaposlenih glede na potrebe razvojne zgodbe, (iv) identifikacija naravnih prednostih (talentov) izbranih kadrov za optimalno odrejanje delovnih nalog ter poklicnega in osebnostnega razvoja, (v) postavitev temeljev za razvoj ključnih kadrov ter (vi) postavitev temeljev za ciljno usmerjeno izobraževanje.

V okviru projekta analize aktivnosti razvoja kadrov v obravnavanem podjetju, so bili obravnavani naslednji elementi poslovnega modela (Projektna skupina ALU 2005, 10):

1. Segmentacija zaposlenih (povezava razvojne zgodbe s potrebnim obnašanjem zaposlenih).
2. Osebni profil zaposlenih (zemljevid znanja, zemljevid talentov in zemljevid obnašanj).
3. Podlaga za razvoj sistema ključnih kadrov.
4. Proces ciljno usmerjenega izobraževanja.

Slednje je prikazano ločeno od sistema razvoja kadrov, čeprav je njegov sestavni del, pač glede na področje opazovanja in cilje zaključne naloge.

V ocenjevanje in segmentiranje zaposlenih so bili vključeni le nosilni kadri po izboru ožjega vodstva podjetja, skupaj z vodstvom 25.

4.2.1 Segmentacija zaposlenih

Analiza predlaganih ključnih kriterijev za oblikovanje profila obnašanja zaposlenih je bila podvržena dvema ključnima vidikoma (Projektna skupina ALU 2005, 17):

A. Vidik ključnih procesov v procesu prodaje:

1. Pridobivanje posla – jezikovna usposobljenost, pogajalske spretnosti, iznajdljivost, organizacija, tehnološko znanje, lobiranje, hitro ukrepanje,

¹ Razvojna zgodba je opredelitev strateških, taktičnih in operativnih vsebin v odnosu do vseh deležnikov, z upoštevanjem ključnih sposobnosti in vrednot podjetja (www.vibacom.si, 2008).

poznavanje konkurence, poznavanje (realna ocenitev) proizvodnih možnosti, tehnična pismenost, komunikativnost, samoiniciativnost, samozavest, agresivnost, energičnost, dinamičnost).

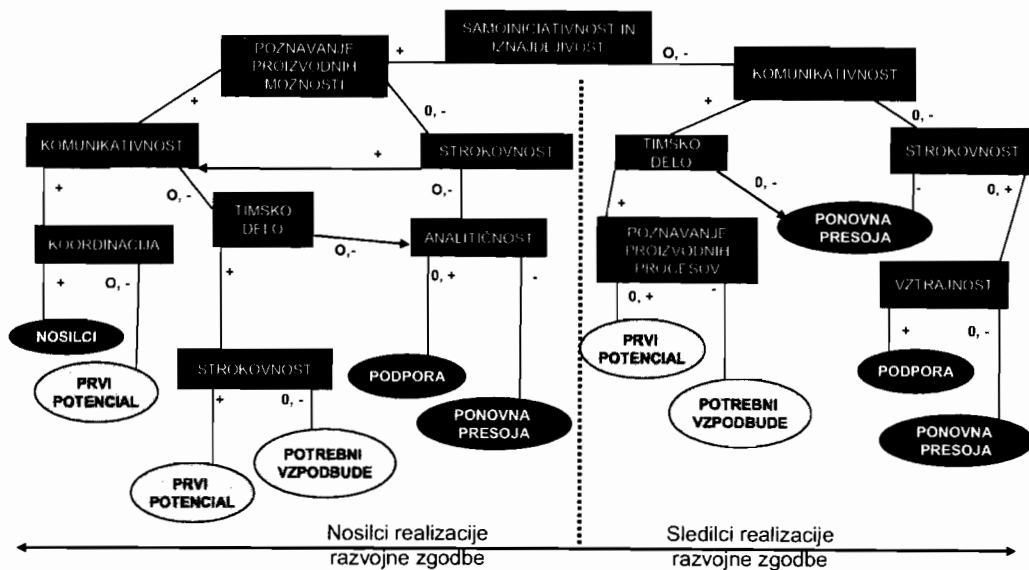
2. Izvedba posla – iznajdljivost, realističnost, strokovnost, odzivnost-ažurnost, pripravljenost za timsko delo, organizacija, delovne izkušnje – praktično znanje, tehnološko znanje, koordinacija, poznavanje (realna ocenitev) proizvodnih možnosti, komunikativnost, samoiniciativnost, vztrajnost, zanesljivost, fleksibilnost, sposobnost motiviranja, kreativnost).
3. Po-prodajne aktivnosti – jezikovna usposobljenost, pogajalske spretnosti, iznajdljivost, strokovnost, odzivnost-ažurnost, natančnost, analitičnost, delovne izkušnje – praktično znanje, lobiranje, koordinacija, poznavanje konkurence, poznavanje (realna ocenitev) proizvodnih možnosti, komunikativnost, samoiniciativnost, vztrajnost, zanesljivost, sposobnost motiviranja, poštenost).

B. Vidik sposobnosti zaposlenih, opredeljenimi z glavnimi človeškimi organi, ki so pri teh najbolj pomembni (Projektna skupina ALU 2005, 18):

1. Glava – vizualno dojetje, jezikovna usposobljenost, pogajalske spretnosti, iznajdljivost, analitičnost, realističnost, strokovnost, odzivnost-ažurnost, pripravljenost za timsko delo, natančnost).
2. Roke – organizacija, prenos znanja in izkušenj, delovne izkušnje – praktično znanje, tehnološko znanje, lobiranje, koordinacija, hitro ukrepanje, poznavanje konkurence, poznavanje proizvodnih možnosti, tehnična pismenost).
3. Srce – dopadljivost, sposobnost vklopa v vsako družbo, komunikativnost, samoiniciativnost, samozavest, vztrajnost, agresivnost – ne fizična, zanesljivost, fleksibilnost, sposobnost motiviranja, poštenost, kreativnost, dinamičnost).

Kriteriji za segmentacijo zaposlenih so bili: koordinacija, timsko delo, analitičnost, komunikativnost, samoiniciativnost (kreativnost), strokovnost, poznavanje proizvodnih možnosti, vztrajnost. Pri tem se poveže oba vidika in kriterije v enotno shemo pri čemer dobimo segmentacijsko drevo, ki je prikazano na zgornji sliki. Aktivnosti, sposobnosti in kriteriji segmentacije so bili povezani takole: (1) dobro vzdušje med sodelavci in dosega cilje - roke - koordinacija; (2) zna poslušati in izraziti svoje mnenje - glava - timsko delo; (3) matematično dosleden in ima inovativen pogled na konkretne rešitve - glava - analitičnost; (4) odkrit pogovor o vsaki zadevi - srce – komunikativnost; (5) generira pobude in rešitve - srce - samoiniciativnost (kreativnost); (6) suvereno, poglobljeno znanje na delovnem mestu - glava - strokovnost, (7) poznavanje procesov in razvojnih zmožnosti ter robnih pogojev - roke - poznavanje proizvodnih možnosti in (8) spelje za vsako ceno, »se ne vda« - srce - vztrajnost (Projektna skupina ALU 2005, 20-21).

Slika 4.1 Segmentacijsko drevo



Vir: Projektna skupina ALU 2005, 22.

Segmentacijsko drevo v osnovi razdeli zaposlene na samoiniciativne *Nosilce* realizacije razvojne zgodbe in *Sledilce* realizacije razvojne zgodbe. Med 24 ocenjenimi zaposlenimi, jih je 29,2 odstotkov odpadlo na tiste, ki kažejo obnašanje primerno za iniciranje, vodenje razvojne zgodbe in 70,8 odstotkov na tiste, ki so kazali bolj na izvedbene značilnosti, ki so rezultat sledenja *Nosilcem*. Gotovo so tako obnašanja, ki vodijo v razvoj, kot tista, ki vodijo v izvedbo, pomembna, vendar se za realizacijo in samo operacionalizacijo razvojne zgodbe operativna obnašanja tista, ki jih je potrebno kadrovsko okrepiti. Vsak izvedbeni tim, pa seveda ob sebi nujno potrebuje razvojne time, ki bodo dobro definirali pravila igre in poslovno okolje. V nadaljevanju prikazujem značilnosti posameznih segmentov zaposlenih, kot so bili opredeljeni v analizi (Projektna skupina ALU 2005, 23-24).

Nosilci poslov so najbolj izkušeni zaposleni v podjetju, ki razumejo razvojne potrebe in usmeritve podjetja in vse elemente poslovanja podjetja. Pridobili so si tudi dovolj pogajalskih sposobnosti za suveren nastop v odnosu do ostalih poslovnih subjektov. Zaradi svojih sposobnosti so sposobni samostojno prevzemati odgovorne odločitve in zadolžitve za realizacijo razvojne zgodbe in tudi druge potegniti naprej.

Prvi potencial. Ta skupina zaposlenih ima podobne lastnosti kot »Nosilci«, z razliko pomanjkanja samozavesti. Manjka jim, ali komunikativnosti ali koordinacije med sodelavci za učinkovito doseganje ciljev ali pa samoiniciativnosti ter iznajdljivosti. Glede na to, da so načeloma dobro seznanjeni s procesi in načini dela, da poznajo svoje pristojnosti in odgovornosti ter da imajo sposobnost poslušanja in izražanja, so njihove lastnosti v osnovi vzpodbudne za prevzem odgovornih funkcij. Zadolži naj se jih za tiste projekte, ki pokrivajo celovitejše poslovanje podjetja in s tem omogoči njihovo rast

oziroma razvoj pomanjkljivih sposobnosti, ki temeljijo predvsem na pomanjkanju samozavesti.

Potrebni spodbude. V tej skupini se nahajajo tisti zaposleni, ki jim primanjkuje znanja in terenskih izkušenj v odnosu do notranjega in zunanjega sveta: nalog na lastnem delovnem mestu, strank, pod-izvajalcev, kooperantov, javnosti. Potrebujemo več možnosti za pridobivanje izkušenj, internega izobraževanja in več odgovornih nalog, pri katerih naj bo izpostavljena predvsem njihova sposobnost timskega delovanja.

Podpora. Skupina je v svoji razvojni zgodbi še dokaj neizkušena glede poznavanja internega okolja, zato »šepa« tudi v komunikaciji ter učinkovitosti timskega dela. Zato v prvi vrsti potrebuje projekte znotraj podjetja, ki naj bodo po možnosti med-funkcijski, analitični in z neposredno merljivimi poslovnimi rezultati. Zaradi svoje velike vztrajnosti skupina predstavlja dobro izvedbeno podporo vodjem projektov.

Ponovna presoja. Glede na to, da zaposleni v tem segmentu ne kažejo nobenih lastnosti, potrebnih za učinkovito izvrševanje razvojne zgodbe, naj se ponovno preveri proces ocenjevanja. V primeru ponovljivosti rezultata, naj se razporedi zaposlene na bolj specialistična delovna mesta.

Vodstvo podjetja je preko segmentacije zaposlenih ugotovilo, da sta za realizacijo razvojne zgodbe ključna procesa izvedbe posla in po-prodajnih aktivnosti, pri tem pa so dobili potrditev, da sta navedena procesa njihova »šibka točka« v poslovanju.

4.2.2 Zemljevid znanja in talentov zaposlenih

Potrebna znanja so v podjetju udeleženci v sklopu projekta razvrstili v 19 področij, in sicer: (1) Strokovna znanja – obdelava, (2) Strokovna znanja - ALU izdelki, (3) Strokovna znanja – LES izdelki, (4) Strokovna znanja – logistika, (5) Strokovna znanja – eloksacija, (6) Finance, Računovodstvo in Davki (7) Inovativnost, (8) Tržno komuniciranje, (9) Management - Organizacija in vodenje (10) Prodaja, nabava, (11) Projektni management, (12) Standardi proizvodnje, kakovosti, (13) Orodja, metode in tehnike za podporo dela znotraj timov, (14) Tuji jeziki, (15) Uporaba računalnika – drugo, (16) Uporaba računalnika - osnovna računalniška pismenost, (17) Uporaba računalnika - specialistična uporaba, (18) Varnost in zdravje pri delu in (19) Poznavanje veljavne Zakonodaje s področja dejavnosti podjetja (Projektna skupina ALU 2005, 30).

Po definiciji potrebnih znanj, veščin in spretnosti glede na potrebe razvojne zgodbe so v sklopu projekta udeleženci definirali stopnje obvladovanja znanj (ne znam, ker ni relevantno za moje delo; če bi znal/a, bi lažje opravljal/a svoje delo; znam, čeprav še ni bilo priložnosti, da bi uporabil/a pri svojem delu; znam in redno uporabljam pri svojem delu; znam, uporabljam pri delu in lahko učim druge). Sam proces prikazujem na spodnji sliki.

Slika 4.2 Proces oblikovanja zemljevida znanja v podjetju ALU



Vir: Projektna skupina ALU 2005, 29.

Rezultat samoocene je bil tako prikaz, kako so svoje znanje ocenili zaposleni in v kolikšni meri so ga vrednotili kot faktor uspešnosti svojega dela. Za vsako znanje so zaposleni tudi ocenili, ali je potrebno v procesu pridobivanja posla, izvedbe posla in poprodajne aktivnosti. Zaključimo lahko z glavnimi ugotovitvami tega dela projekta, kot so jih prepoznali vodilni v podjetju (Projektna skupina ALU 2005, 36):

- Določanje potrebnih znanj in samoocena zaposlenih je bila izvedena s pozicije sedanjosti. Zato v naboru niso dovolj izražena znanja s področja novih tehnologij.
- Po samooceni zaposlenih se je veliko ocen, znotraj deficitarnih skupin, gibalo na dveh skrajnih območjih stopenj znanja: »Ne znam, ker ni relevantno za moje delo«, »Znam in vedno uporabljam pri delu«.
- Pri samooceni je bila pogosta ocena »Znam in uporabljam pri delu« posledica dejstva, da zaposleni pač odlično obvladujejo trenutne delovne naloge, ne upoštevajo pa faktorja prihodnosti.
- Za večino izbranih strokovnih oz. tehnoloških znanj, po rezultatih samoocene, obstajajo v podjetju potencialni interni trenerji (»znam, uporabljam pri delu in učim druge«). Izjema je »obdelava posebnih izdelkov«, kjer je očitna vrzel znanja.
- Potencial za izboljšave je tudi neizkoriščeno znanje posameznikov. To je področje, ki ga posamezniki prepoznavajo kot znanje, ki ga obvladujejo, a ga niso imeli še priložnosti izkoristiti.

Pri pripravi načrta ciljno usmerjenega izobraževanja so kasneje upoštevali ugotovljeno dejstvo, da se z dodatnim znanjem zaposlenih izboljšajo rezultati (znanje ocenjeno z »če bi znal, bi lažje opravljal svoje delo«).

Pregled opisa segmentov je pokazalo največji presek z zemljevidom znanja za segment »potrebni spodbude«. V skupini *Potrebni vzpodbude* so se znašli tisti zaposleni, ki jim primanjkuje znanja in terenskih izkušenj v odnosu do notranjega in zunanjega sveta: nalog na lastnem delovnem mestu, strank, pod-izvajalcev, kooperantov, javnosti. Potrebujejo torej več možnosti za pridobivanje izkušenj, internega izobraževanja in več odgovornih nalog, pri katerih naj bo izpostavljena predvsem njihova sposobnost timskega delovanja. Dejstvo, ki ga je bilo potrebno upoštevati pri pripravi načrta ciljno usmerjenega izobraževanja, je upoštevanje osebne izkaznice posameznika (Projektna skupina ALU 2005, 38).

Vodstvo podjetja je izpostavilo tudi povezavo obstoječega znanja in realizacije razvojne zgodbe. Pri primerjalni analizi se je izključilo nepomembna znanja. Za zelo pomembna znanja je veljalo upoštevati dejstvo, da podjetje potrebuje nosilce znanj, ki znanje obvladujejo in ga dnevno uporabljajo pri svojem delu. Pomembno je bilo tudi, da so nekateri med njimi sposobni to znanje posredovati ostalim, ker le na tak način je mogoče zagotoviti interni prenos zelo pomembnega znanja med zaposlenimi v podjetju.

Za znanja, ki so manj pomembna je faktor sposobnost učenja manj pomemben. Med potencialno najbolj kritične vrzeli znanja bi lahko, na podlagi naštetih predpostavk, uvrstili: polavtomatsko preoblikovanje izdelkov; tehnološke izpopolnitve strojev; analiza stroškov delovnega okolja; planiranje prodaje, segmentacija strank; finančno vrednotenje projektov; merjenje uspešnosti projektov (nefinančno); spremljanje in nadzor projektov; zagotavljanje virov (ljudje, oprema ali denar); brainstorming (sposobnost kolektivnega razmišljanja) in operacijski sistemi.

Pri pripravi zemljevida talentov zaposlenih je bilo potrebno opraviti KOLBE® A teste in KOLBE® B teste. KOLBE® A testi merijo posameznikove naravne talente, načine krmiljenja aktivnosti. KOLBE® B testi pa njihov pogled, kako jih lahko uveljavijo pri sedanjem delu. Za razlago rezultatov testov so bili opravljeni razgovori z vsemi posamezniki v vzorcu. Rezultati so bili na koncu združeni s postopkom segmentacije zaposlenih. Poročilo je bilo razdeljeno v dva dela. V prvem delu je bila podana razlaga rezultatov testiranja, v drugem pa opredelitev povezave s segmentacijo zaposlenih, v povezavi z razvojno zgodbo podjetja (Projektna skupina ALU 2005, 36). Velja poudariti, da so bili rezultati posameznikov zelo verodostojen odraz njihovih talentov, skupinski zaključki pa interpretacija projektne skupine, ki temelji na obstoječem, morda včasih tudi malce omejenem poznavanju dejavnosti podjetja.

Izpostaviti velja tudi, da je vsak od 12-ih načinov (glej tudi prilogi 1 in 2), ki jih opredeljuje kombinacija 4 akcijskih modulov/lastnosti (»factFinder«-utemeljevanje, »followThru«-organiziranje, »quickStart«-improviziranje, »Implementator«-narediti) in njihova kombinacija, čudovit talent, da imamo vsi 100 % talentov ter, da se razlikujemo le v načinu krmiljenja aktivnosti. Ni slabega načina, obstaja le neučinkovita

uporaba le-teh, ali zaradi okolja ali strukture skupine ali ker posameznik iz različnih razlogov ne krmili svoje aktivnosti na njegov naraven-prirojen način. Opozoriti je potrebno tudi na povečano število rezultatov »v tranziciji«². Običajno je takih rezultatov okrog 10 %, v našem primeru pa jih je bilo 28 % (7). Njihove rezultate si je zato potrebno temu primerno razlagati in razumeti, da ne kažejo prave slike v modusu, v katerem so »v tranziciji«.

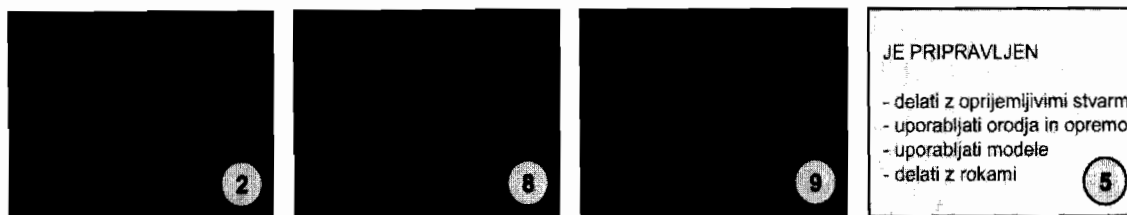
Usklajenost naravnih talentov s pričakovanji, kako se jih lahko uveljavljuje pri trenutnih delovnih nalogah je pokazalo, da je pri 8 respondentih (32 %), ta razlika pri enem načinu delovanja tako velika, da je pokazala na napetosti pri delu, ki lahko vodijo v prekomerni stres. Iz rezultatov »v tranziciji« in razlik med KOLBE® A in KOLBE® B testi pa je bilo ugotovljeno, da so se respondenti pri delu srečevali s prekomernimi napetostmi, stresnimi situacijami, ki bi se jih dalo ublažiti z odrejanjem delovnih nalog, ki so bližje njihovim naravnim talentom. Po drugi strani je bila skupinska sinergija celotnega tima respondentov zelo blizu idealni, kar je nakazovalo, da se pri konkretnih nalogah, ki potrebujejo timsko delo, lahko sestavi optimalne time. Podjetje je imelo za obstoječ način dela primerno sestavo zaposlenih (Projektna skupina ALU 2005, 39).

Izziv se je postavil z uresničevanjem nove razvojne zgodbe, pri čemer je bilo za pričakovati, da brez popolnitve ekipe in posledično porabljenega veliko časa in energije pri le-tem procesu, med obstoječimi zaposlenimi ni bilo dovolj potenciala za obvladovanje procedur in organiziranje novega načina dela. Za iskanje novih priložnosti, inoviranje, je bilo nekaj potenciala, vendar ga je kazalo dopolniti. Tudi v primeru, da bi razvijali obstoječ način dela, bi se sčasoma pokazalo pomanjkanje iniciative pri sistematičnem urejanju procesov, organiziranju in obvladovanju delovanja. Morebitne napetosti in trenja se bodo zmanjšala z upoštevanjem naravnih načinov delovanja posameznikov - talentov, ki so bili sestavni del projekta, a jih na tem mestu podrobneje ne opredeljujem.

Če bi se podjetje v prihodnosti odločilo za prerazporejanje ali novo zaposlovanje se priporoča, da poskuša izbrati kandidata, ki bi dopolnil obstoječ tim zaposlenih v podjetju ALU. Glede na novo razvojno zgodbo, bi bil to kandidat z okvirno naslednjimi naravnimi načini delovanja: (2 8 9 5). Z upoštevanjem tolerance ene točke v minus ali plus, to pomeni, sledeče naravne talente kandidata:

² V tranziciji pomeni vsak rezultat anketiranca, ki se uvrsti na mejo med 2 načinoma po KOLBE testu, na primer med načinoma »Explain«-natančno razložiti in »Simplify«-poenostavljati (glej tudi prilogo 2), kar pomeni, da se zaposlenega v prihodnjem obdobju lahko vodi pod oba načina delovanja. Ker gre za dinamičen proces je zaposleni dejansko »v tranziciji« med načinoma.

Slika 4.3 Primer talentov idealnega potencialnega zaposlenega v projektnem timu



Vir: Projektna skupina ALU 2005, 51.

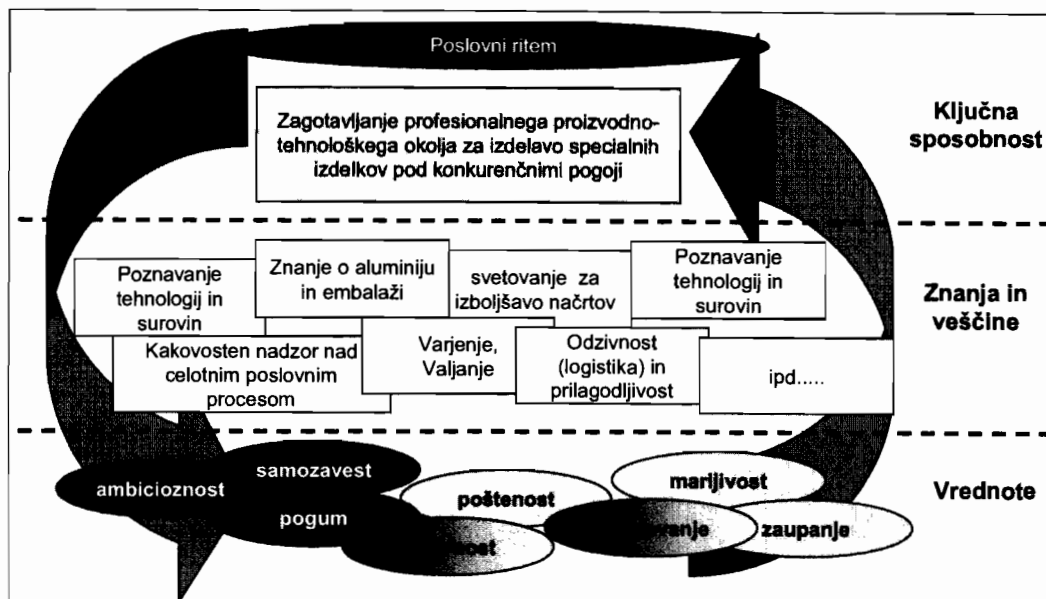
4.2.3 Potrebe podjetja po specifičnem znanju zaposlenih za uspeh na trgu

Za vsako uspešno poslovanje je zelo pomembno, da poslovno okolje vzpostavi svoj poslovni ritem, kateremu morajo biti sposobni slediti vsi, ali pa vsaj velika večina, zaposlenih. V nasprotnem primeru se ustvarjajo nepotrebna negativna jedra, ki slabijo sistem. Za razumevanje izhodiščnega »poslovnega ritma« so v projektu služile: (1) obstoječa dokumentacija (poslovni načrt, strategija razvoja za leto 2004 ter ISO dokumentacija) in (2) uvodne delavnice³ s projektno skupino zaposlenih. Iz slednjega je bilo razvidno, da zastavljeni poslovni cilji ne temeljijo na ključnih sposobnostih in vrednotah podjetja. Poslanstvo, vizija, ključni cilji in strategije nimajo harmonije in poslovnega ritma. Slednje je bilo verjetno posledica dodatne ugotovitve, da se bolj kot na ključne sposobnosti in vrednote, podjetje veže na zgodovinski razvoj podjetja in ne sledi dinamiki trga - vse več zahtevnejših naročil manjših serij in temu primerna potreba po prilagojenih procesih dela. Slednje vodi v poslovne izzive na področju pridobivanja posla in izvedbe v operativni verigi. Iz obstoječih dokumentov je bilo tudi razvidno, da vidi obravnavano proizvodno podjetje prihodnost v smeri obdelave aluminija za potrebe v različnih panogah gospodarstva. Zato se vizija kaže v širitvi ponudbe aluminijevih izdelkov, saj aluminij še vedno ostaja kovina prihodnosti z vsestransko možnostjo uporabe in ekološko relativno prijazno obdelavo. Poslanstvo se čuti v smeri zagotavljanja zahtevane kakovosti in roka izvedbe ter v spremljanju razvoja na področju aluminijevih komponent (Razvojna zgodba podjetja ALU 2005, 7).

Za učinkovit ritem je bilo slednje potrebno postaviti v okvire ključnih sposobnosti in vrednot podjetja. Prav tu pa se je pojavil izziv širokega asortimana proizvodov in storitev za pester nabor strank, ki cenijo specialne, nove in testne produkte.

³ Uvodne delavnice so bile namenjene identifikaciji ključnih elementov kadrovske strategije podjetja, tako potrebnih znanja, talentov in zaželenih obnašanj zaposlenih kot potreb posameznih področij poslovnega procesa podjetja (operativna veriga, segmentacija potencialnih strank, oblikovanje ponudbe posameznim segmentom strank, poprodajne aktivnosti itd.). Projektna skupina je bila sestavljena iz vodij profitnih enot in vodij poslovnih funkcij v podjetju (vodstvo, komerciala, proizvodnja, HRM, IT).

Slika 4.4 Poslovni ritem obravnavanega proizvodnega podjetja ALU



Vir: Razvojna zgodba podjetja ALU 2005, 8.

Z nadgradnjo evaluacije podjetja in analizo ključnih sposobnosti podjetja so bila v sklopu priprave razvojne zgodbe identificirana znanja in zmožnosti podjetja na nivoju proizvodnje (specifična znanja valjanja varjenih profilov, varjenje, profiliranje (izdelava orodij za valjanje), obvladovanje sistema KTP, procesni inženiring, logistika, kratek razvojni cikel za prototipe in izkustveno znanje o predpripravi površin za eloksacijo, ki jih je priporočljivo tržiti ključnim segmentom strank. Ugotovljeno je, da se izbrane ključne sposobnosti ne navezujejo na lesene izdelke (tu gre predvsem za znanje o tehnologiji embalažnih artiklov in znanje rokodelstva, žaganja), saj gre pri teh programih predvsem za zgodbo lokalnega trženja in omenjene vloge v dolgoročnih razvojnih korakih podjetja.

Analiza obstoječih znanj v podjetju je pokazala, da je podjetje razpolagalo predvsem z bogatim znanjem obrtniških sposobnosti, katere dandanes kapitalizira pri poslovanju s strankami. Ob razpolaganju s tovrstnimi sposobnosti, je konkretnější prehod v tehnološko bolj zahtevne vrednostne verige strank načeloma težak. Trenutno razmerje v stopnji delitve poslov v času analize je bilo: 95 odstotkov serijske proizvodnje in »lon« poslov ter zgolj 5 odstotkov poslov vezanih na razvoj in proizvodnjo prototipov. Tudi z obstoječimi sposobnostmi je bil proizvodni plan premalo ambiciozen. Podana je bila ocena, da je podjetje tudi ob obstoječih znanjih in sposobnostih že v naslednjem letu sposobno odstotek posla na nivoju razvijanja novih izdelkov in prototipne proizvodnje dvigniti na vsaj 20 odstotkov (kar jim je tudi uspelo).

4.2.4 Vzpostavitev sistema razvoja ključnih kadrov v podjetju

Vzpostavitev sistema razvoja ključnih kadrov v podjetju je temeljila na obravnavi ugotovljenih dejstev v predhodnih fazah kadrovske analize zaposlenih.

Slika 4.5 Podlaga sistemu razvoja ključnih kadrov



Vir: Projektna skupina ALU 2005, 53.

Ob želji po konkretnem pozicioniranju med ponudnike razvoja in izdelave prototipov ALU izdelkov na globalnem trgu, bodo morali zaposleni nadgraditi svoja obstoječa znanja predvsem s poglobljenimi tehnološkimi znanji, z dodatnimi znanji o interni logistiki, izboljšati tehnološko opremljenost, nadgraditi znanja o vpetosti v vrednostno verigo in preko dodatnih znanj svetovnih jezikov izboljšati nastop komercialne na globalnem trgu.

Prva skupina zaposlenih je bila del zaposlenih, ki je bil predmet vseh treh vidikov vrednotenja. Glede na obnašanje, znanja in naravne talente so se izkazali kot potencial za nosilce začrtane razvojne zgodbe. Pri tem je potrebno ponovno poudariti pomen ustreznega dopolnjevanja pri oblikovanju kateregakoli tima. Potencialni nosilci razvojne zgodbe se še vedno lahko skrivajo v skupini, ki ni bila vključena v testiranje oziroma ocenjevanje (Kolbe testi, zemljevid znanja).

Druga skupina je bila del zaposlenih, ki je bil predmet vseh treh vidikov vrednotenja. Glede na obnašanje so se izkazali kot sledilci, glede na znanja in naravne talente, pa kot potencial za nosilce začrtane razvojne zgodbe. Namreč, ta skupina zaposlenih je sposobna prevzemanja iniciative, poenostavljanja in dela z neoprijemljivimi, torej bolj strateškimi stvarmi, tako da bi bilo smiselno navedene izobraziti na področju t. i. mehkih vsebin.

Zadnja, tretja skupina je bila del zaposlenih, ki se je izkazala, glede na obnašanje in naravne talente, kot potencial za izvajanje aktivnosti, načrtanih s strani nosilcev realizacije razvojne zgodbe, brez večjih odgovornosti in elementov samoiniciativnosti.

Projekt razvoja ključnih kadrov se torej tudi v prihodnje lahko razvija, in sicer v naslednjih smereh (Projektna skupina ALU 2005, 60):

- Priprava akcijskega načrta in sistematično izvajanje ciljno usmerjenega izobraževanja.
- Oblikovanje vsebinskega načrta za identificiran nabor ključnih kadrov.
- Oblikovanje »Osebnih izkaznic zaposlenega«, ki temelji na poslovnem skeletu podjetja, razvojni zgodbi, osebnostnem in organizacijskem profilu posameznika.
- Vzdrževanje kadrovskega sistema v podjetju in operacionalizacija v okviru ISO standardizacije za dnevno podporo pri odločanju in razvoju na področju upravljanja zaposlenih v podjetju.

Povzetek analize ciljno usmerjenega izobraževanja prikazujem v nadaljevanju, vzporedno z dejstvom, da je le-ta sestavni del celotnega sistema razvoja kadrov v podjetju.

4.3 Predstavitev analize procesa ciljno usmerjenega izobraževanja v podjetju

Ciljno usmerjeno izobraževanje se je, na podlagi analize kadrovskega sistema, usmerilo v dve izvedbeni veji: (1) notranji prenos znanja: med tistimi, ki tematiko, ki je predmet notranjega prenosa znanja obvladajo, se na podlagi njihovih sposobnosti, določi notranje trenerje in (2) zunanji prenos znanja: za manjkajoča znanja se angažira zunanje sodelavce (v primeru dovolj velike skupine) oziroma poišče ustrezne programe izven podjetja. Glavni izzivi ciljno usmerjenega izobraževanja zaposlenih na podlagi kadrovskega projekta v proizvodnem podjetju so (Projektna skupina ALU 2005, 56):

- znanje zaposlenih ostaja skrito in neizkoriščeno,
- strategija razvoja zaposlenih ne sledi strategiji razvoja podjetja,
- izobraževanja zaposlenih se ne načrtuje ciljno,
- ne meri se učinkov izobraževanja,
- sistem upravljanja znanja bi se lahko dopolnil s sistemom vodenja kakovosti po standardu ISO 9001.

S pomočjo modela usposabljanja kadrov na podlagi kadrovskega projekta so v podjetju v letu 2006 izvedli naslednje aktivnosti:

- izdelali so zemljevide znanja, ki omogočajo odkrivati skrito in neizkoriščeno znanje v podjetju,
- odkrili in zapolnili so vrzeli znanja, ki vplivajo na učinkovitost podjetja ALU,
- z večjo preglednostjo znanja so zgradili uspešne projektne time,
- uspeli so izgraditi učinkovit sistem ciljno usmerjenega izobraževanja, ki sledi poslovnim ciljem podjetja,
- postavili so sistem za merjenje učinkovitosti izobraževanja,
- povezovali in nadgradili so obstoječe sisteme (»ISO 9001«, »model odličnosti«) z modeli, usmerjenimi v razvoj in usposabljanje ljudi (»Vlagatelji v ljudi«),
- izvedli so delavnice, preko katerih so zaposlene usposobili za učinkovito uvajanje sistema upravljanja znanja ter obvladovanja procesa upravljanja znanja zaposlenih.

Kot bistvene koristi modela je projektna skupina ugotovila naslednje:

- čas in denar se usmeri zgolj v nadgradnjo tistega znanja, ki neposredno vpliva na doseganje poslovnih ciljev,
- strošek izobraževanja se spremeni v investicijo,
- učinkovito se oblikuje time na podlagi potrebnih in obstoječih znanj,
- odkrije in upravlja se ključne sposobnosti posameznikov, projektnih skupin in podjetja kot celote.

Pri tem je potrebno ponovno poudariti, da zaposleni po samooceni sicer obvladujejo trenutne delovne naloge, ne upoštevajo pa faktorja »prihodnosti«, zato je obvladovanje nekaterih znanj potrebno preveriti glede na aktualnost in svežino ter vpliv na realizacijo razvojne zgodbe. Na ta znanja je potrebno dati poudarek in v kolikor ni notranjih trenerjev, poiskati zunanje, ki bi delovali po principu internih. Poleg obeh predlaganih oblik pridobivanja znanja pa je smiselno umestiti še uvajanje novih zaposlenih, ki temelji na ciljno usmerjenem notranjem prenosu znanja in izkušenj. Kot notranji prenos znanja se opredeli: branje načrtov in kontrolnih postopkov; lastnosti proizvodnih materialov, kriteriji kakovosti izdelkov; organizacija dela in analiza realiziranega plana. Pod zunanji prenos znanja pa se uvrsti: mentorstvo in razvijanje sodelavcev, motiviranje sodelavcev; oblikovanje timov; razreševanje konfliktnih situacij, delegiranje nalog, vodenje tima, skupine in angleščina (Projektna skupina ALU 2005, 64-65).

5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI

5.1 Kratkoročni in dolgoročni ukrepi za boljše razvijanje kadrov v podjetju

Podjetje je moralo v polni meri sprožiti proces poslovnega razmišljanja, kjer so postale spremembe, prilagajanja, inovacije kot način življenja vseh zaposlenih. Proces je bil postopen in sistematičen z vzpostavljanjem sistema, v katerem bo vsak zaposleni razumel svojo vlogo in odgovornost, ki jo ima v odnosu do stranke, do sodelavcev ali na primer strategije podjetja.

Zaradi procesa sprememb je bilo smiselno začeti z razmišljanjem o reorganizaciji poslovanja in bolj procesno orientirani organiziranosti. Trenutno stanje je vodilo v smer razmišljanja procesne organizacije, ki postavlja kot središče procesov stranko in posamezne faze izpopolnjevanja odnosa z njo (prodajne in po-prodajne aktivnosti). K večji sistematizaciji in usklajenosti poslovanja pa je zagotovo prispeval tudi akcijski načrt, ki se je kasneje preverjal četrletno in po potrebi sproti prilagajal. Ključno pri tem pa je, da so bili naloge in določeni roki jasno opredeljeni za izvedbo. Pri tem je potrebno dodatno opredeliti nosilce posameznih aktivnosti in rok realizacije za vrednostne premike posameznih kazalcev.

V sklopu projekta se je predlagalo naslednje kratkoročne ukrepe za boljše razvijanje kadrov v podjetju (Interno gradivo slovenskega proizvodnega podjetja ALU 2005, 4):

- v prihodnje naj se pri vodenju zaposlenih, upoštevajo ugotovitve vseh treh različnih pogledov na le-te (tako vidika njihovega znanja, talentov in obnašanja).
- v prihodnje naj se posveča več pozornosti sestavi timov (ob upoštevanju zemljevidov znanja, talentov, obnašanja), pri čemer naj vodje več razmišljajo tudi o svojem osebnostnem profilu in le-tega upoštevajo pri sestavi svojih podrejenih, pri čemer se ne sme zanemariti narava dela in okolje, v katerem tim funkcionira.
- v prihodnje naj se definira idealna struktura nosilne ekipe glede na razvojno zgodbo in naj se umesti preverjanje osebnostnega profila v proces zaposlovanja in prerazporejanja zaposlenih.

Najtežji element sprememb pa je bil prav gotovo proces prilagajanja navad in filozofije zaposlenih. Pa vendar je to v resnici edini vzvod za uspeh. Posel so ljudje. Zato je kritično za uspeh, da vodilna ekipa resnično verjame v spremembe in le-te neprestano komunicira do vseh zaposlenih. Pri tem naj se vzpodbuja medfunkcijsko

sodelovanje pri reševanju poslovnih izzivov. Uveljaviti je potrebno načelo »misliti, predlagati rešitve problemov, torej delovati proaktivno« in prvi korak do slednjega je prav gotovo v jasno opredeljenih, merljivih aktivnostih, katerih učinkovito izvajanje se naj vseskozi spremlja.

5.2 Izzivi ciljno usmerjenega izobraževanja z vidika inovativnosti v podjetju ALU

V posameznih razvojnih fazah podjetja se spreminja vloga človeka, odnos do znanja, do delovnega mesta in intelektualnega kapitala. Posledično se spreminjajo orodja in pristopi. Vsaka faza evolucijskega razvoja zahteva povsem drugačen pristop k izobraževanju, razvoju kadrov, timskega delu in nagrajevanju.

Še posebej je zanimiv odnos, ki ga imajo posamezni deležniki do izobraževanja in razvoja kadrov. V prvih, razvojnih fazah (uvajanje - delovno okolje, rast – učeče se okolje) so še močno kratkoročno orientirani, oziroma se uporabljajo bolj kot motivacijsko orodje. V drugih dveh fazah (misleče okolje) pa se vse bolj osredotočajo na dejanske potrebe strateških poslovnih ciljev in razvojnih zgodb, pri čemer pomembno vlogo igra razvoj naravnih potencialov ključnih posameznikov. Vzpostavljajo se sistemi za merjenje učinkovitosti izobraževanja. Koncept izobraževanja kot komponenta stroška se preoblikuje v investicijo.

Razvoj ključnih kadrov stopa v ospredje že v drugi fazi, fazi rasti (učeče se okolje), pri čemer se skozi nadaljnje faze njegova vloga stopnjuje in vse bolj vpliva na oblikovanje poslovnega okolja. Poslovne strategije in odkrivanje poslovnih priložnosti se začenjajo prilagajati talentom kadrovskega virov. Poslovno okolje postaja vse bolj dinamično in spreminjajoče glede na potencial razvoja zunanjih in notranjih odnosov. Kadre vse manj upravljamo in vse bolj razvijamo. V »ozaveščenem okolju« pa se bolj posvečamo zagotavljanju pogojev za razvoj holističnega okolja, ki ga kadri potrebujejo za svoj maksimalen doprinos in razvoj.

Hkrati pa je razvoj kadrovskega podsistema v tesni povezavi s komunikacijskim, saj postaja vse bolj pomembno tudi komuniciranje znotraj sistema, in sicer o poslanstvu, viziji, ključnih ciljih, vrednotah, ključnih sposobnostih in nenazadnje informacijah o delnih rezultatih in dogodkih v okolju, ki vplivajo na poslovni sistem in njegov razvoj. Zato me ne bo presenetilo če se bodo informacijska podpora, komunikacijski sistemi in razvoj kadrov povezali pod isto voditeljsko taktirko.

V podjetju se lahko kot glavne izzive ciljno usmerjenega izobraževanja na področju prodaje (na podlagi opravljene analize kadrovskega sistema) prepozna: izvajanje skrbništva strank, razvoj stranke, komunikacija, koordinacija znotraj prodajne ekipe, izdajanje faktur, spremljanje plačil in dolžnikov, učinkovito povezovanje z ostalimi stebri v procesu, klicni center in CRM, zagotavljanje izpolnjevanja vseh določil

pogodbe, usklajevanje in prilagajanje pogodbenih obveznosti in odstranjevanje ovir v odnosih. Druga področja dela, ki so del modela nagrajevanja zaposlenih z vidika razvoja prodajnega osebja pa so lahko (Projektna skupina ALU 2005, 57): (1) analiza in raziskava trga (tržni trendi ali nove poslovne priložnosti), (2) analiza potencialnih strank (zbiranje informacij o potencialnih strankah, preverjanje ustreznosti stranke), (3) kontakti s potencialnimi strankami, ugotavljanje zahtev strank, (4) priprava predloga pogodbe, pregled predloga pogodbe, pogajanja in usklajevanje pogodbe, podpis pogodbe, evidentiranje stranke, (5) učinkovito povezovanje z ostalimi stebri v procesu, (6) pridobitev posla (nove pogodbe, nadgradnja obstoječih), (7) primerjalne analize, (8) odkrivanje novih tržnih niš in (9) promocija.

Zaključim lahko s spoznanjem, da z večanjem pomena in vloge stranke, njenih potreb, pričakovane kakovosti storitve ali izdelka in razumevanjem pomena procesov kot elementa upravljanja zaposlenih, raste tudi korist timov. V največji meri kot posledica potrebe po tesnejšem sodelovanju med posameznimi funkcijami. Oblikujejo se timi kakovosti, projektni timi, razvojni timi in drugi.

Posamezniki torej iščejo emocionalno potrditev kot človeška bitja, ki si zaslužijo spoštovanje in dostojanstveno obravnavanje ne glede na svoj hierarhični položaj, in kot »delavci«, »zaposleni« ali »človeški viri«. Intelktualno potrditev iščejo v tem, da njihove zamisli nadrejene zanimajo in da si jih vsaj pretehtajo, predvsem pa v tem, da jih »šefi« cenijo vsaj toliko, da jim razložijo lastne ideje. S strategijo, ki vključuje intelektualno (in emocionalno) potrditev, vodstvo z dejanji dokaže, da zaposlenim zaupajo in jih cenijo ter da se zanesejo na njihovo znanje, sposobnosti in strokovnost. Posamezniki, ki so deležni intelektualne potrditve, so pripravljeni deliti svoje znanje, želijo si narediti vtis in izpolniti pričakovanja, zato predlagajo nove zamisli. Če so deležni še emocionalne potrditve, pa se čutijo čustveno povezane s strategijo podjetja in so pripravljeni zanjo dati vse od sebe. Predanost, zaupanje in prostovoljno sodelovanje niso le stališča oziroma vedenje, temveč neopredmeteni kapital podjetja; torej kadar ljudje zaupajo, podpirajo namere in dejanja sodelavcev. Ljudje se zavedajo, da so kompromisi in žrtve nujno potrebni, če hočejo imeti stabilno delovno okolje. S kratkoročnimi osebnimi žrtvami se lahko sprijaznijo, če bodo pripeljale do dolgoročnih koristi za podjetje. Vendar je pogoj za to pravični postopek, kar se je izkazalo tudi v našem primeru.



6 SKLEPI

Življenjsko in poslovno okolje je ves čas podvrženo spremembam. V zadnjih 50-ih letih so bile te spremembe tako korenite, da so bili potrebni veliki preskoki v organiziranosti, tehniki učenja, načinu razmišljanja in obnašanja. Nepričakovano hiter razvoj informacijske tehnologije in eksponentno povečevanje znanja in informacij, dosegljivih tudi prek svetovnega spleta, silita okorele, birokratsko zasnovane organizacije k oblikovanju takšne organizacije, ki bo omogočala hitro, vsaj dvosmerno in direktno komunikacijo med vrhnjim vodstvom in zaposlenimi, obenem pa samostojnejše in odgovornejše delo zaposlenih, to je tako pri sprejemanju poslovnih odločitev na delovnem mestu kot razvoju lastne osebnosti in znanja.

V ospredju preučevanega podjetja ALU je bilo stanje operativne vrednostne verige, obstoječih in potencialnih strank, obstoječega in potrebnega znanja (zaposlenih) v podjetju; in sicer v fazi pridobivanja posla, izvedbe posla in poprodajnih aktivnosti. Kot rezultate analize izpostavimo vzpostavitev sistema kazalnikov uspešnosti, potrebnih preventivnih in korektivnih ukrepov glede na zadane strategije poslovanja, identificiranje ključnih področij in procesov izobraževanja za inovativne preboje zaposlenih ter definicija zemljevida ključnih znanj zaposlenih v podjetju.

V procesu razvoja kadrov in ciljno usmerjenega izobraževanja ima pomembno vlogo način nagrajevanja in spremljanja uspešnosti tako pri delu kot v posameznih etapah ciljno usmerjenega izobraževanja, ki prek povečanja uspešnosti zaposlenih vodi k uresničevanju skupnih ciljev podjetja kot celote. Morda se pri tem zdi že sedanji sistem plač in nagrajevanja zapleten, a vendar pogled v prihodnost obljublja mnoge nove izzive. Znanje čedalje hitreje zastara, zato uspešnost podjetij ni odvisna le od tega, kako dobro delajo danes, temveč kako so pripravljena na jutrišnje izzive poslovnega sveta oziroma okolja v katerem živimo. Zato bo nagrajevanje pretekle uspešnosti izgubljalo pomen v primerjavi z nagrajevanjem razvijanja ključnih zmožnosti in kompetenc. Razvijanje kulture uspešnosti in njenega nagrajevanja je eden od temeljev konkurenčnosti. Mnoga slovenska podjetja vsekakor dokazujejo, da se lahko na tem področju povsem enakovredno kosamo z razvitejšimi deželami.

Da bi se povečal izkoristek razvojnih projektov, se poslovni sistemi vse bolj opirajo na svoje ključne sposobnosti in vrednote. Pri tem iščejo tržne segmente, ki to opazijo, cenijo in so pripravljene tudi plačati. Torej končno oblikovanje kadrovske strategije pripomore tudi k raziskovanju novih načinov delovanja podjetja glede na novo tržno stanje, kot so zmanjšanje števila delavcev, prenova procesov in celostno upravljanje kakovosti. Upravljanje človeških virov je edino poslovodno orodje, ki uspešno vodi ta proces, saj prinaša tudi prerazporeditev človeških virov, da ostane podjetje z manjšim številom sodelavcev konkurenčno in fleksibilno. Prenova procesov zahteva

preoblikovanje procesov in operacij podjetja, kjer spet pomaga kadrovski management, ki poskrbi za ohranitev osebja in vnovično usposabljanje glede na nove položaje in naloge. Poslovanje za proizvodnjo kakovostnejših izdelkov običajno zahteva reorganizacijo oddelkov in procesov, kjer je prav tako vključen kadrovski management, saj oddelki in procesi ne morejo brez ljudi, ki delajo v njih.

Zaposleni v učečem se okolju imajo dostop do informacij in podatkov, ki so ključni za poslovni uspeh podjetja. Pretekle izkušnje kažejo, da zaposleni funkcionirajo mnogo bolje, če imajo dostop do informacij, ki jih zadevajo, če so obveščeni o dogajanju in problematiki znotraj in zunaj podjetja. Tako ne dosežemo samo večje kreativnosti in sproščenosti v podjetju, temveč izjemno okrepimo pripadnost zaposlenih. In le-ti predstavljajo odskočno desko za nove izdelke in storitve. Ena izmed najpomembnejših lastnosti mislečega okolja v podjetju je torej sposobnost nenehnega prilagajanja dogajanju v poslovnem okolju, sposobnost obnavljanja in ponovnega oživljanja. Je torej tista vrsta evolucijskega razvoja podjetja, ki korenito posega v temelje psihologije in sociologije. Poudarja težo in globino skupnega delovanja, namena, vizije in predvsem – vrača svežino in veselje do dela.

LITERATURA

- Bulc, Violeta. 2006. *Ritmi poslovne evolucije: sistemi, orodja in izkušnje za viharna razmišljanja*. Ljubljana: Vibacom d.o.o.
- Bulc, Violeta. 2008. *Definicija razvojne zgodbe in modela E³HRM*. [Http://www.vibacom.si](http://www.vibacom.si) (23. 1. 2008).
- Chan, Kim W. in Renee Mauborgne. 2005. *Strategija sinjega ocena*. Ljubljana: GV založba.
- Grubiša, Nikola. 2001. *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana : Marbona.
- Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kolbe, Kathy. 2008. *Primer KOLBE[®] testa*. [Http://www.kolbe.com](http://www.kolbe.com) (23. 1. 2008).
- Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mayer, Janez. 2002. Od organizacije, ki dela, prek organizacije, ki se uči, do organizacije, ki ustvarja. *Organizacija* 35 (9): 569-578.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper : Fakulteta za management.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina, Stane, ur. 2002. *Management : nova znanja za uspeh*. Radovljica : Didakta.
- Podjetje ALU. 2008. Vhodna stran. [Http://www.podjetjeALU.si](http://www.podjetjeALU.si) (23. 1. 2008).
- Poslovni register GVIN.com. 2008. *Finančni podatki za podjetje ALU*. [Http://www.gvin.com](http://www.gvin.com) (23. 1. 2008).
- Projektna skupina ALU. 2005. *Razvoj kadrov in ciljno usmerjeno izobraževanje slovenskega proizvodnega podjetja ALU*. Projektna dokumentacija, ALU.
- Pučko, Danijel. 1999. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Razvojna zgodba slovenskega proizvodnega podjetja ALU. 2005. Slovenska Bistrica: Slovensko proizvodno podjetje ALU.
- Rozman, Rudi. 1998. O ravnanju z zaposlenimi in o ravnanju z njihovimi zmožnostmi: uveljavljanje in razvijanje le-teh. *Organizacija* 31 (1): 5-8.
- Sobočan, Boris. 2001. Procesno usmerjeno ravnanje z znanjem. *Organizacija* 34 (4): 377-379.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV založba.

PRILOGE

Priloga 1 12 načinov pri KOLBE[®] testih

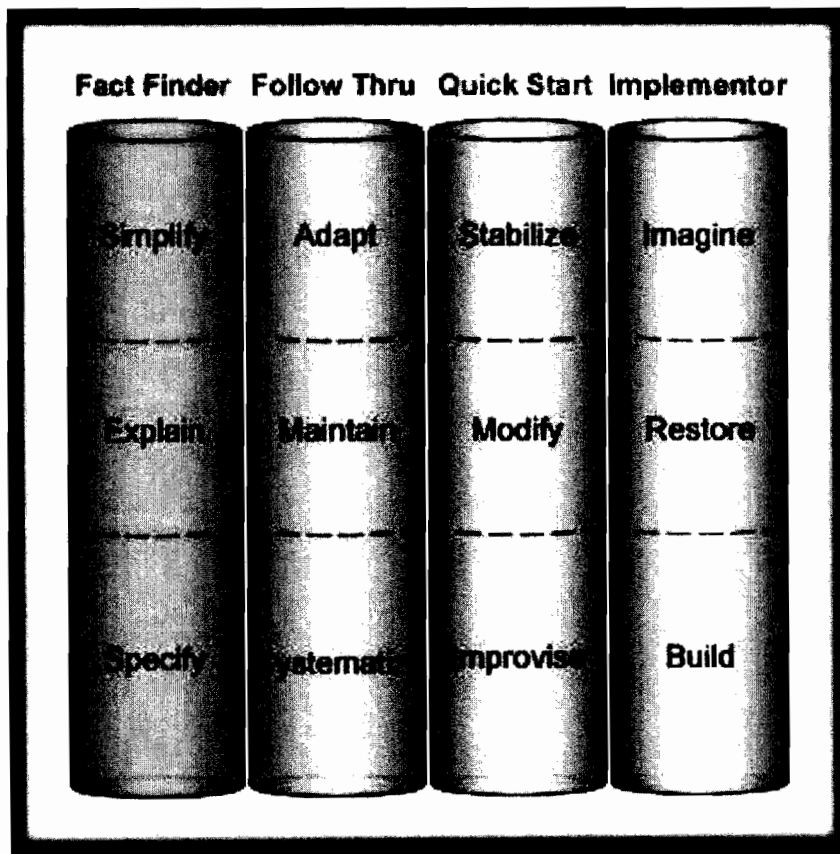
Priloga 2 Primer rezultata pri KOLBE[®] testu

Priloga 3 Primer KOLBE[®] testa



12 načinov pri KOLBE® testih

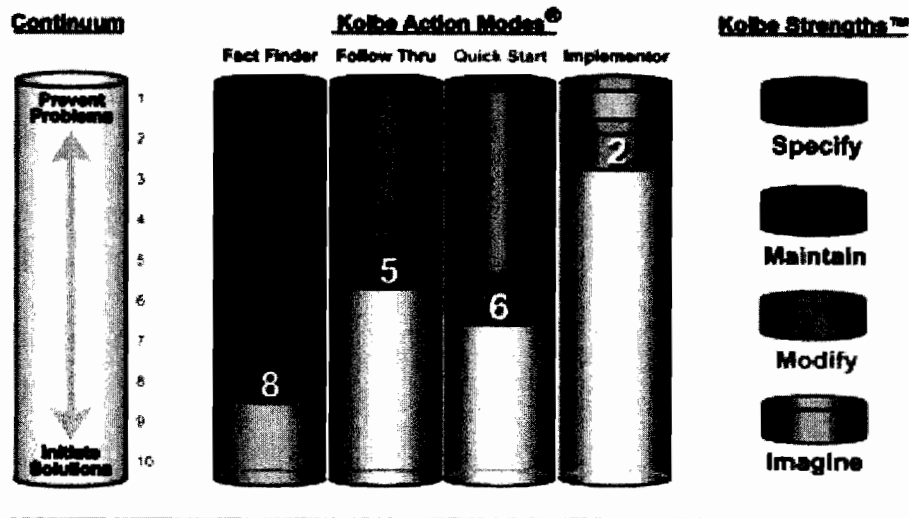
Kombinacija štirih akcijskih modulov prepozna 12 unikatnih načinov reševanja problemov s strani zaposlenega. Vsak zaposleni tako na svoj način pristopi k reševanju izzivov na delovnem mestu, pač od kombinacije, za katero je »talentiran«.



Vir: Kolbe 2008, 1.



Primer rezultata pri KOLBE® testu



Kolbe Action Modes are behaviors driven by your *instinct* – not your personality or IQ.

Fact Finder:
is how you gather and share information.

Follow Thru:
is how you arrange and design.

Quick Start:
is how you deal with risks and uncertainty.

Implementor:
is how you handle space and tangibles.

Your way of doing it is to Specify.

Your way of doing it is to Maintain.

Your way of doing it is to Modify.

Your way of doing it is to imagine.

Every ring on a Kolbe Continuum represents an equally positive trait

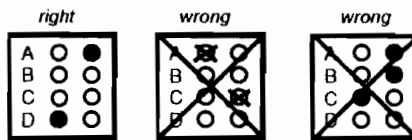
© 2007 Kathy Kolbe. All rights reserved

Vir: Kolbe 2008, 1.



Primer KOLBE® testa

Please answer all questions on the Response Form by writing the appropriate letters and numbers in the boxes, and by filling in the appropriate circles. Letters and numbers need to be printed clearly.

Examples:

Remember, the results of the Kolbe A™ index are always positive because they identify your instinctive strengths. It is important that your response not be overanalyzed or influenced by others.

KOLBE CORP • 3421 N. 44th Street • Phoenix, AZ 85018
www.kolbe.com • www.warewithal.com

Answer by asking yourself: *If free to be myself, I would...*

1. **If I were solving a difficult problem, I would rely on my:**
 - A. skills
 - B. research
 - C. ability to structure
 - D. experimentation
2. **If I believed something important could be made to help humanity, I would:**
 - A. investigate it
 - B. design it
 - C. sell or promote it
 - D. build it
3. **If I were told to hurry finishing a project, I would:**
 - A. skip to the bottom line
 - B. decide what could be done properly
 - C. work diligently until time was up
 - D. consider craftsmanship more important
4. **If I were trying to get off the hook for something, my arguments would be:**
 - A. consistent
 - B. unique
 - C. detailed
 - D. technical
5. **If I were to win a contest, it would be for:**
 - A. craftsmanship
 - B. neatness
 - C. originality
 - D. being the most realistic
6. **If a task required my best work, I would:**
 - A. double check results
 - B. practice it
 - C. take it on as a challenge
 - D. do adequate research
7. **If I got into trouble, it would be because I:**
 - A. was bored
 - B. couldn't keep my hands off things
 - C. resist change
 - D. wanted to know too much
8. **If I were deciding whether to use a new method, I would consider its:**
 - A. practicality
 - B. clarity
 - C. impact
 - D. durability
9. **If I were working as a member of a group, I would:**
 - A. tackle physical tasks
 - B. have lots of ideas
 - C. be efficient
 - D. outline goals and objectives
10. **If I had my choice I would work for:**
 - A. security
 - B. upgraded equipment
 - C. commissions
 - D. a significant title
11. **If I can, I avoid:**
 - A. guessing
 - B. discussions
 - C. machinery
 - D. interruptions
12. **If I won a prize for artistic effort, it would be for:**
 - A. neatness and interesting patterns
 - B. realism, perspective or good detail
 - C. good use of color
 - D. model building, sculpture
13. **If I were teased about a characteristic, it would be:**
 - A. touchiness
 - B. impulsiveness
 - C. preciseness
 - D. predictability
14. **If I were demonstrating my talents, it would be with:**
 - A. writing and data
 - B. diagrams
 - C. speaking
 - D. models
15. **If I were in charge of a project, I would:**
 - A. meet specifications
 - B. use quality materials
 - C. be cost effective
 - D. add my own ideas
16. **If I were working to my greatest potential, my activities would be:**
 - A. varied
 - B. structured
 - C. researched
 - D. demonstrated
17. **If I were setting standards, I would find it important that they be:**
 - A. visible
 - B. uniform
 - C. flexible
 - D. measurable
18. **If I were criticized, it would be for being too:**
 - A. impatient
 - B. sensitive
 - C. structured
 - D. argumentative

