

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

USPOSABLJANJE V ORGANIZACIJI –
NAČRTOVANJE, IZVEDBA, VREDNOTENJE

Mentor: doc. dr. Marjana Merkač Skok
Obravnavana organizacija: Iskraemeco, d. d.
Strokovni sodelavec iz organizacije: Darka Krmelj

KOPER, 2006

MATEA PICHLER

POVZETEK

Zaposleni vsake organizacije so zanjo ključnega pomena, ker so eden bistvenih dejavnikov za njen obstoj in delovanje, saj njihova zagnanost, ustvarjalnost, izkušnje in veščine, sposobnosti in znanje odločajo o njeni učinkovitosti, uspešnosti, konkurenčnosti v globalnem gospodarskem prostoru ter nenazadnje o njenem dolgoročnem obstoju, ob predpostavki, da organizacija trajno ciljno usposablja svoje zaposlene ter, da procesu usposabljanja namenja posebno pozornost. V diplomski nalogi sem z vidika teoretičnih spoznanj s pomočjo izsledkov in mnenj domačih in tujih avtorjev, ki so preučevali faze procesa usposabljanja, in s pomočjo empirične raziskave procesa usposabljanja, kot ga imajo organiziranega v izbrani organizaciji, preučevala proces usposabljanja zaposlenih. Teoretične izsledke sem konkretizirala s pomočjo intervjuja, ki sem ga izvedla z vodjo odseka za izobraževanje izbrane organizacije. Z empirično analizo sem orisala proces usposabljanja v izbrani organizaciji, spoznala njegove glavne značilnosti ter na konkretnem primeru prikazala izvedbo procesa v praksi. Na osnovi dobljenih izsledkov sem podala predloge za dopolnitve v procesu usposabljanja.

Ključne besede: usposabljanje, pomembnost usposabljanja, investicija, načrtovanje usposabljanja, potrebe po usposabljanju, vrednotenje uspešnosti usposabljanja

ABSTRACT

The employees of each and every organization are essential for the organization because they are one of the principal factors for its existence and activity, because their eagerness, creativity, experience and skill, abilities and knowledge decide upon the effectiveness of the company, its success, competitiveness in the global economic area and last but not least upon its long-term existence, on the supposition that the organization constantly qualifies its staff with a definite objective and that it pays full attention to the process of qualification. In my diploma paper I studied the qualification process of the employees from the point of view of theoretical cognition with the help of results and opinion of Slovene and foreign authors who investigated phases of the qualification process and with the help of the empiric research of the qualification process as it is organized in a chosen organization. I concretized the theoretical results with the help of an interview which I conducted with the head of the education section of the chosen organization. I outlined the qualification process with the empirical analysis in a way that is organized in the chosen organization; I became aware of the main characteristics of the process and I showed the realization of the process in practice on a concrete example. On the basis of the obtained results I suggested some proposals for the completion in the qualification process.

Key words: qualification, meaning of qualification, investment, qualification planning, qualification needs, evaluation of the qualification efficiency

UDK 658.3:377.44(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici, doc. dr. Marjani Merkač Skok za vse njene usmeritve in predloge, ki so mi olajšali pisanje diplomske naloge.

Zahvaljujem se organizaciji Iskraemeco, d. d., da mi je omogočila izvedbo empiričnega dela diplomske naloge, še zlasti vodji odseka za izobraževanje, gospe Darki Krmelj, za ves njen trud, porabljen čas in za posredovanje vseh informacij, ki sem jih potrebovala pri pisanju empiričnega dela diplomske naloge.

Na koncu se zahvaljujem vsem, ki so mi s svojim sodelovanjem in vzpodbudnimi besedami stali ob strani in mi pomagali doseči cilj.

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Smoter in cilj diplomske naloge	1
1.1.1	Smoter diplomske naloge	1
1.1.2	Cilj diplomske naloge	1
1.2	Uporabljena metoda dela	2
1.3	Predpostavke in omejitve	2
1.3.1	Predpostavke	2
1.3.2	Omejitve	3
2	Splošno o usposabljanju v organizaciji	4
2.1	Pomembnost usposabljanja v organizaciji	4
2.2	Načrtovanje usposabljanja v organizaciji	5
2.3	Usposabljanje v organizaciji kot investicija	6
2.4	Vrste usposabljanj, ki navadno potekajo v organizacijah	6
3	Usposabljanje v organizaciji kot proces.....	8
3.1	Opazovanje – prva faza.....	8
3.1.1	Analiza potreb po usposabljanju.....	8
3.1.2	Določanje ciljev usposabljanja	11
3.1.3	Razvijanje meril za vrednotenje uspeha usposabljanja	11
3.2	Oblikovanje sistema usposabljanja in njegovo implementiranje.....	12
3.2.1	Metode usposabljanja	13
3.2.2	Oblike usposabljanja.....	14
3.2.3	Tipi programov usposabljanja	15
3.2.4	Razvijanje gradiv in vsebin za usposabljanje.....	15
3.2.5	Učna tehnologija – pripomočki	15
3.2.6	Izvedba treninga usposabljanja.....	16
3.3	Vrednotenje rezultatov usposabljanja	18
3.3.1	Stroškovna učinkovitost usposabljanja.....	19
4	Metodološka predstavitev praktičnega dela	21
5	Predstavitev organizacije Iskraemeco, d. d.	22
5.1	Kratka predstavitev	22
5.2	Organizacijska struktura	22
5.3	Poslanstvo in vizija organizacije.....	23
5.4	Zaposleni organizacije	23
6	Praktični vidik usposabljanja zaposlenih v organizaciji Iskraemeco, d. d.....	24
6.1	Splošno o usposabljanju zaposlenih v organizaciji Iskraemeco, d. d.	24
6.1.1	Pomembnost usposabljanja v organizaciji Iskraemeco, d. d.	24

6.1.2 Usposabljanje v organizaciji Iskraemeco, d. d. kot investicija.....	26
6.1.3 Temelji za izvajanje usposabljanja v organizaciji Iskraemeco, d. d.	26
6.1.4 Vrste usposabljanj, ki potekajo v organizaciji Iskraemeco, d. d.....	27
6.1.5 Proces usposabljanja v organizaciji Iskraemeco, d. d.	28
6.2 Praktičen primer usposabljanja pripravnika	33
7 Predlogi za usmeritev	42
8 Zaključek.....	45
Literatura	47
Viri	49
Priloge	50

SLIKE

Slika 2.1	Vrste usposabljanja	7
Slika 3.1	Tri faze procesa usposabljanja.....	8
Slika 3.2	Viri podatkov za analizo potreb po usposabljanju	9
Slika 3.3	Merila notranjega in zunanjega vrednotenja uspeha usposabljanja	11
Slika 3.4	Sredstva izobraževalne tehnologije	16
Slika 3.5	Prednosti in slabosti izobraževanja in usposabljanja znotraj ali zunaj organizacije.....	17
Slika 6.1	Dejavnosti odseka za izobraževanje v organizaciji Iskraemeco, d. d.....	24
Slika 6.2	Vrste usposabljanj, ki se izvajajo v organizaciji Iskraemeco, d. d.	27

GRAFI

Graf 2.1	Kadrovska funkcija – stanje in trendi	5
Graf 5.1	Izobrazbena struktura zaposlenih v organizaciji Iskraemeco, d. d. na dan 31. december 2004.....	23
Graf 6.1	Razvrstitev usposabljanj izvedenih v letu 2004 po izobrazbeni strukturi zaposlenih	25
Graf 6.2	Udeležba zaposlenih na usposabljanjih v letu 2004	25
Graf 6.3	Poraba sredstev za usposabljanje zaposlenih v letu 2004 glede na njihovo izobrazbeno strukturo	26

KRAJŠAVE

PE	poslovna enota
PF	poslovna funkcija
Angl.	angleško
OŠ	osnovnošolska izobrazba
DP	dvoletna poklicna šolska izobrazba
TP	triletna poklicna šolska izobrazba
SŠ	srednješolska izobrazba
VIŠ	višješolska izobrazba
VIS	visokošolska izobrazba
AK	akademska izobrazba

1 UVOD

*»Učenje je odkrivanje tistega, kar že veš. Delovanje je prikazovanje, da to veš.«
(Richard Bach: Iluzije)*

1.1 Smoter in cilj diplomske naloge

1.1.1 Smoter diplomske naloge

Proces načrtovanja in izvajanja usposabljanja zaposlenih v organizaciji ter na koncu vrednotenje rezultatov tega procesa se odvija v vsaki organizaciji, saj je od tega odvisen njen nadaljnji razvoj, razvoj njenih zaposlenih, kot tudi njena zmožnost prilagajati se nastalim globalnim tržnim, splošnim tehničnim in tehnološkim spremembam, spremembam v zakonodaji, spremembam v njeni organizacijski strukturi itd. Končno je od tega odvisna tudi uspešnost, učinkovitost in konkurenčnost organizacije na globalnem trgu.

Da bo organizacija dosegala prej navedene strateške cilje, terja od njenih zaposlenih popolno prilagodljivost, iznajdljivost, različne veščine, znanja, sposobnosti in izkušnje za obvladovanje njihovih delovnih nalog, kar bi organizaciji omogočalo, da bi dela in naloge opravljali brez napak in pomanjkljivosti ter učinkoviteje, sama pa mora trajno ciljno usposablјati svoje zaposlene. Le tako lahko organizacija obvladuje spremembe v okolju, je bolj konkurenčna, posledično pa dosega boljše rezultate poslovanja – večji dobiček, njeni zaposleni so bolj gotovi pri delu, uživajo večje zadovoljstvo in ugled.

1.1.2 Cilj diplomske naloge

V svoji diplomski nalogi sem si kot cilj zadala preučiti proces usposabljanja zaposlenih v organizaciji s teoretičnega vidika s pomočjo izsledkov in mnenj domačih in tujih avtorjev, ki so preučevali faze procesa usposabljanja, in s praktičnega vidika s pomočjo empirične raziskave procesa usposabljanja, kot ga imajo organiziranega v izbrani organizaciji ter ji predlagati morebitne potrebne spremembe na področju predmeta preučevanja.

Za organizacijo Iskraemeco, d. d. sem se odločila, ker je to organizacija z velikim številom zaposlenih in me je zanimalo, kako ima tako velika organizacija urejen sistem usposabljanja v okviru njene izobraževalne dejavnosti. Ne nazadnje pa sem organizacijo izbrala tudi zato, ker je bila pripravljena za tovrstno sodelovanje. Poleg tega sem tudi prepričana, da bodo organizaciji izsledki iz diplomske naloge, naj bodo dobri ali slabi, v pomoč pri njenem načrtovanju, izvedbi in vrednotenju usposabljanja.

1.2 Uporabljena metoda dela

V diplomski nalogi bom uporabila naslednje metode: metoda deskripcije (opis mojega raziskovanja in stanja v obravnavani organizaciji), metoda kompilacije (povzemanje tujih rezultatov znanstveno-raziskovalnih del), intervju (pri zbiranju podatkov za praktični del diplomske naloge bom izvedla intervju z vodjo odseka za izobraževanje, gospo Darko Krmelj), metoda opisovanja in metoda konkretizacije (na konkretnih primerih bom dokazala rezultate svojega raziskovanja).

V diplomski nalogi preučujem proces usposabljanja zaposlenih v organizaciji ter njegovo pomembnost zanj.

V prvem, teoretičnem delu diplomske naloge najprej podam nekaj splošnih informacij o usposabljanju zaposlenih v organizaciji, in sicer njegov pomen ter vzroke, zakaj je usposabljanje za organizacijo tako pomembno, ter navajam, da čas in sredstva, porabljena za ta namen, nista strošek, pač pa, ob pravilnem ravnanju, investicija za prihodnost organizacije. Nadalje navajam, kako poteka načrtovanje usposabljanja ter naštevam, katere vrste usposabljanj potekajo v organizacijah. Raziskujem usposabljanje v organizaciji kot proces, ki zajema tri faze, in sicer opazovanje, oblikovanje sistema usposabljanja ter njegovo implementiranje in vrednotenje rezultatov usposabljanja.

V drugem, empiričnem delu diplomske naloge na konkretnem primeru skozi raziskovalna vprašanja raziskujem, kako ima izbrana organizacija Iskraemeco, d. d. oblikovan proces usposabljanja in kako se proces izvaja v praksi. Najprej na kratko predstavim organizacijo, njeno organiziranost, poslanstvo in vizijo ter izobrazbeno strukturo zaposlenih. Nadalje podam splošne informacije o usposabljanju zaposlenih v izbrani organizaciji, o tem, kaj jim pomeni usposabljanje, ter prikažem obravnavanje sredstev, vloženih v ta namen. V nadaljevanju podam osnove za izvajanje usposabljanja in naštejem vrste usposabljanj, ki jih v obravnavani organizaciji organizirajo. Prikažem potek ugotavljanja in ocenjevanja potreb po usposabljanju ter cilje, ki jih v organizaciji želijo s tem doseči. Zatem podam merila, ki si jih razvili za vrednotenje uspeha usposabljanja zaposlenih, ter opišem pripravo, organizacijo in realizacijo programa usposabljanja. Nato orišem vrednotenje rezultatov in stroškov usposabljanja. Sledi še raziskava procesa usposabljanja, kot poteka v praksi. Skozi raziskovalna vprašanja na konkretnem primeru pripravnik ocenjujem in vrednotim izobraževalni proces. Na koncu podajam predloge za usmeritev, ki sem jih oblikovala na osnovi analize odgovorov na raziskovalna vprašanja.

1.3 Predpostavke in omejitve

1.3.1 Predpostavke

Pri odločitvi o zaposlitvi posameznika v organizaciji so najpomembnejša njegova znanja, spretnost, sposobnosti, izkušnje in veščine, ki jih mora organizacija, zaradi

sprememb v njenem notranjem in zunanjem okolju, stalno obnavljati, poglobljati in širiti s pomočjo usposabljanja zaposlenih, saj bo lahko le tako ohranila svoj dolgoročen obstoj na globalnem tržišču, ostala bo uspešna, učinkovita in konkurenčna.

Menim, da se v današnjem času organizacije vedno bolj zavedajo pomena usposabljanja svojih zaposlenih, vendar še vedno posvečajo premalo pozornosti samemu procesu usposabljanja, to je opazovanju, oblikovanju sistema usposabljanja in njegovemu implementiranju ter vrednotenju rezultatov usposabljanja, zaradi česar se lahko usposabljanje izkaže za manj uspešno, kot bi bilo sicer.

Skozi diplomsko nalogo bom na konkretnem primeru raziskala naslednja raziskovalna vprašanja:

V1: Kako se ugotovijo potrebe po usposabljanju zaposlenih?

V2: Kateri so cilji usposabljanja?

V3: Katera merila se oblikujejo za vrednotenje uspeha usposabljanja?

V4: Katere učne metode se izberejo za usposabljanje zaposlenih?

V5: Kako poteka razvijanje gradiv in vsebin za usposabljanje?

V6: Kako je organizirana izvedba programa usposabljanja?

V7: Kakšni so rezultati po vrednotenju usposabljanja?

V8: Kaj zaposlenim pomeni usposabljanje?

1.3.2 Omejitve

Za v diplomski nalogi obravnavano temo je na razpolago dovolj literature, tako da na tem področju ne bom imela večjih zapletov. Pri pisanju mi bodo v pomoč tudi izsledki različnih raziskav in študij primerov (diplomske naloge, članki itd.).

Predvidevam, da bom na težave naletela pri pridobivanju podatkov za obravnavano organizacijo, kar bo posledica varovanja poslovnih skrivnosti in osebnih podatkov obravnavanih. Težave se bodo zaradi skoposti informacij pojavile pri obdelovanju podatkov.

2 SPLOŠNO O USPOSABLJANJU V ORGANIZACIJI

»Edina trajna konkurenčna prednost podjetja je zmožnost hitrejšega učenja v primerjavi s konkurenti.« (John Keane, Financial Times)

V tem, splošnem delu želim najprej predstaviti pojme »učenje«, »izobraževanje«, »usposabljanje«, »usposobljenost« in »potreba po usposabljanju«, kot jih v definicijah razlagajo avtorji, ter prikazati odnos med prvimi tremi pojmi.

Učenje lahko najširše opredelimo kot vsako dejavnost, naj si bo namerna ali nenamerna, s katero posameznik spreminja samega sebe. Pri tem na posameznika vplivajo okolje in dejavnosti, ki se jih udeležuje ali pa jih spremlja, izkušnje, ki jih prenaša v nova učna izkustva, ter njegova načrtna dejavnost, da učne vire iz okolja medsebojno povezuje in jih prilagaja svojim potrebam, če je to mogoče (Možina et al. 2002, 210).

Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, spretnosti in navad. Glede na cilje in vsebine lahko izobraževanje delimo na splošno in strokovno.« (Možina et al. 1998 v Merkač 1998, 72).

Možina (v Možina et al. 2002, 216) navaja, da usposabljanje lahko označimo kot *»načrtno in sistematično spremembo vedenja posameznika, do katerega pride na osnovi načrtnega in organiziranega učenja, ki posamezniku omogoča razviti določene sposobnosti, potrebne za izvajanje konkretnega, natančno določenega dela«.*

Usposabljanje je ožji in podrejeni pojem izobraževanju. Izobraževanje je ožji pojem kot učenje (Možina et al. 2002, 217).

»Usposobljenost je sposobnost za opravljanje določenega dela. Usposabljanje je glagolnik od usposobljenosti.« (Slovar slovenskega knjižnega jezika 1995)

»Potrebe po usposabljanju so največkrat opredeljene kot razlika med znanjem, spretnostmi in drugimi osebnostnimi lastnostmi, ki se lahko razvijejo z usposabljanjem in so potrebne za uspešno opravljanje posameznih dejavnosti in funkcij, in tistim znanjem, spretnostmi in osebnostnimi lastnostmi (stališči, vrednotami, navadami), ki jih posameznik že ima.« (Pastuović 1978 v Miglič 2002, 156).

2.1 Pomembnost usposabljanja v organizaciji

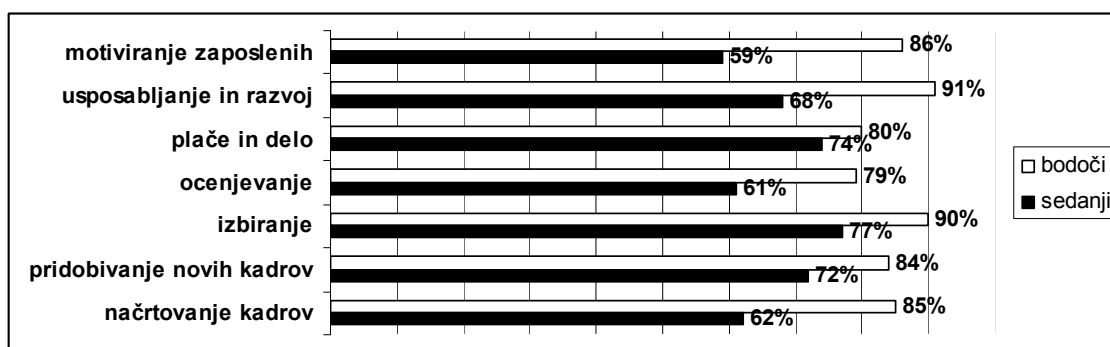
»Sprememba vpliva na vse vidike življenja: edini način, kako prevzeti odgovornost za prihodnost, bodisi kot posameznik bodisi kot organizacija, je proaktiven odnos do sprememb. Imejmo neobremenjen odnos do sprememb in se naučimo razvijati njihove pozitivne elemente.« (Heller in Hindle 2001, 698)

Osnovni pogoj za dolgoročen obstoj in delovanje vsake organizacije ter njeno učinkovitost in uspešnost so zagnani, ustvarjalni, izkušeni, zmožni, večji ter znanja polni zaposleni, ki kot taki predstavljajo konkurenčno prednost organizacije v njeni panogi. Zaradi vsakodnevnih sprememb v notranjem in zunanem okolju organizacije se

spreminjajo njene poslovne potrebe, zato mora poskrbeti za stalno usposobljenost zaposlenih. Obenem bi morala organizacija upoštevati še poklicne potrebe po razvoju vsakega zaposlenega, da se izogne nezadovoljstvu ter nenazadnje odhodu iz organizacije, še zlasti v primeru visoko usposobljenega zaposlenega.

Spremembe se v organizacijah odvijajo tudi na kadrovskem področju. Glede na to se spreminja tudi pomen posameznih funkcij kadrovskega področja, med katere sodi tudi usposabljanje (ostale so načrtovanje, kadrovanje in izbira, vrednotenje in nagrajevanje). Spodnji graf 2.1 prikazuje pomembnost teh področij glede na sedanje in bodoče stanje, kot jih je orisal Rojc (1992 v Merkač 1998, 3–4).

Graf 2.1 Kadrovska funkcija – stanje in trendi



Vir: Rojc 1992 v Merkač 1998, 4

Zgornji graf 2.1 prikazuje sedanje in prihodnje stanje posameznih funkcij v organizacijah na kadrovskem področju. Iz grafa je razviden trend naraščanja usposabljanja in razvoja zaposlenih v bodočnosti. Najmanj pomembni bosta funkciji plače in dela ter ocenjevanja zaposlenih. V sedanjosti največji pomen pripisujejo izbiranju osebja, temu sledita plače in delo ter pridobivanje novih kadrov, funkcija usposabljanja in razvoja zaposlenih je šele na četrtem mestu, v prihodnosti pa naj bi bila celo na prvem mestu.

Glede na to, da so meritve sedanjega in pričakovanega pomena posameznih funkcij na kadrovskem področju, kot piše Merkačeva (1998, 3), opredelili nemški direktorji ob koncu osemdesetih let, lahko rečemo, da so trendi, ki so bili opredeljeni kot »bodoči«, za nas že sedanji. S tem se strinjam, saj dandanes pomen usposabljanja in razvoja zaposlenih izrazito narašča, danes to že sodi v delovno dolžnost vsakega posameznika.

2.2 Načrtovanje usposabljanja v organizaciji

Menim, da morajo v vsaki organizaciji usposabljanje načrtovati in izdelati načrt usposabljanja, skozi katerega bodo zaposleni pridobili znanja, veščine itd., ki jih še potrebujejo. Takšen načrt je nato osnova za vse nadaljnje aktivnosti, povezane z usposabljanjem zaposlenih.

Načrtovanje usposabljanja je postopek, s katerim v organizaciji ugotovijo, kdo naj se usposablja, za katera področja dela potrebuje dodatna znanja in v katerem času naj bodo določene stopnje usposabljanja zaključene (prirejeno po Bertonec 1974, 47). Temeljiti mora na načrtnem spremljanju in ugotavljanju potreb in oceni možnosti, da bodo te tudi zadovoljene. Temeljno izhodišče zanj so vsi delni kadrovske načrti, predvsem načrt razvoja kadrov oziroma dokumentacija usklajenih potreb po usposabljanju. V fazi načrtovanja morajo v organizaciji oceniti tudi za izvedbo zastavljenih ciljev potrebna finančna sredstva ter njihove vire (prirejeno po Jereb 1987, 163).

Načrtovanje usposabljanja mora biti sistematično in kakovostno, takšno pa bo le, če bo načrt usposabljanja zasnovan na ugotovljenih potrebah, če bo predvidel reševanje trenutnih in perspektivnih potreb, če bo zajel celotno problematiko potreb ter podal grobo vsebino posameznih akcij (povzeto po Bertonec 1965, 38–39).

2.3 Usposabljanje v organizaciji kot investicija

Zaposleni so eden temeljnih dejavnikov produktivnosti in s tem poslovne uspešnosti vsake organizacije, zato so investicije v usposabljanje zaposlenih za vsako od njih vsekakor nujne, saj brez njih ne more slediti spremembam v svojem notranjem in zunanjem okolju.

Investicije v zaposlene sestavljajo naložbe v: razpis, pridobitev, uvajanje in formalno usposabljanje, neformalno usposabljanje, neformalno uvajanje, pridobivanje izkušenj in razvoj zaposlenih (Milost 2001, 119). Investicije v usposabljanje zaposlenih imajo različne pojavne oblike – materialne in nematerialne (npr. nabava novih didaktičnih pripomočkov, programske opreme, stroški neposredne izvedbe usposabljanja, kotizacije, nadomeščanje, če usposabljanje poteka v delovnem času ipd.) (Ferjan 1999, 63). Tovrstno porabo sredstev je treba obravnavati kot investicijo v prihodnost organizacije, ki ji bo ob pravilnem ravnanju prinašala dolgoročne ekonomske in neekonomske koristi.

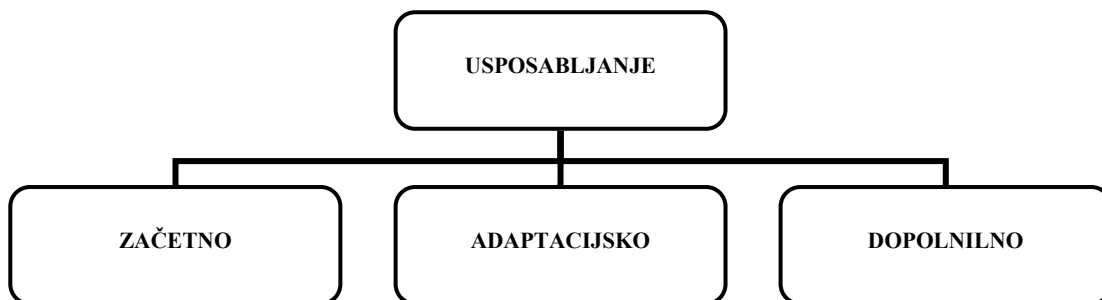
Investicije v zaposlene organizacije so, poleg že navedenega, potrebne tudi zato, da organizacija ostane zanimiva za potencialne nove zaposlene ter da zadrži trenutno zaposlene. Pri tem mora paziti, da njene investicije ne bodo izgubljene, saj so visoko usposobljeni zaposleni zanimivi za njene konkurente. Tako mora razviti strategijo zadržanja kadrov, dokler se vlaganja vanje ne povrnejo (povzeto po Opalk 2002, 2–3).

2.4 Vrste usposabljanj, ki navadno potekajo v organizacijah

V organizacijah navadno poteka več vrst usposabljanj.

Usposabljanja in izpopolnjevanja so lahko informativna, ko se zaposleni seznanjajo z novostmi, in formativna, skozi katera povečujejo svoja znanja, sposobnosti in spretnosti (Merkač 1998, 71). K temu bi dodala še drugo razvrstitev usposabljanj (slika 2.1).

Slika 2.1 Vrste usposabljanja



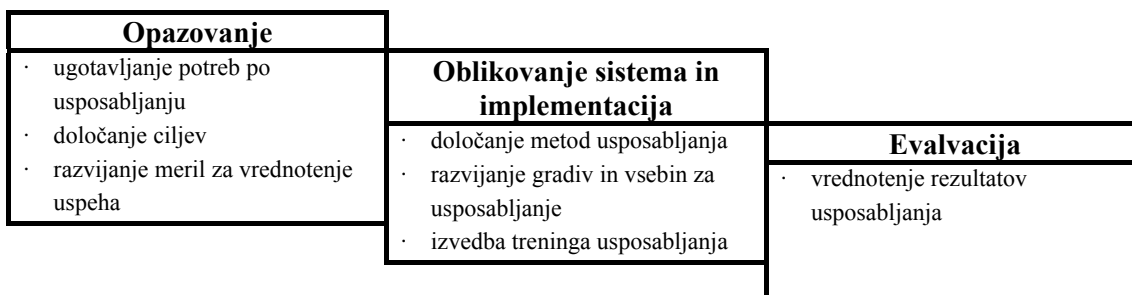
Vir: Krajnc, 1979, 94

Začetno usposabljanje je namenjeno novincem ali delavcem, ki vstopajo v nove delovne situacije znotraj organizacije, in sicer: uvajanje in prilagajanje delavca na delovne pogoje, usposabljanje za delo; usposabljanje že zaposlenih delavcev za nove delovne naloge in opravila. *Adaptacijsko usposabljanje* je vmesna stopnja med izobraževanjem in delom na začetku zaposlitve, ki vključuje predvsem pridobivanje tistih posebnih strokovnih znanj, spretnosti in navad, ki jih delavec ni pridobil v okviru strokovnega izobraževanja po določenem vzgojno-izobraževalnem programu za pridobitev strokovne izobrazbe, in sicer: pripravništvo ali stažiranje, usposabljanje v okviru specializacije ipd. *Dopolnilno usposabljanje* je usposabljanje delavcev, ki opravljajo določeno delo, pri katerem se je sam način dela bistveno ali delno spremenil in razvija pri delavcih manjše primanjkljaje v znanju, spretnostih in navadah; sem sodi dokvalifikacija (Krajnc 1979, 35, 94 in 96).

3 USPOSABLJANJE V ORGANIZACIJI KOT PROCES

V procesu usposabljanja v organizaciji najprej ugotavljajo obstoječe potrebe po specifičnih znanjih in spretnostih ter njihove primanjkljaje. Na osnovi teh ugotovitev nato organizacija določa cilje in oblikuje načrt programov usposabljanja. Temu sledita še izvedba in ovrednotenje uspešnosti programov usposabljanja. V vse tri faze procesa usposabljanja morajo biti vključeni strokovnjaki s področja kadrovske dejavnosti in managerji v organizaciji ter po potrebi, kot dodatna pomoč, zunanji strokovnjaki – svetovalci.

Slika 3.1 Tri faze procesa usposabljanja



Vir: Bartol 1995 v Merkač 1998, 73

3.1 Opazovanje – prva faza

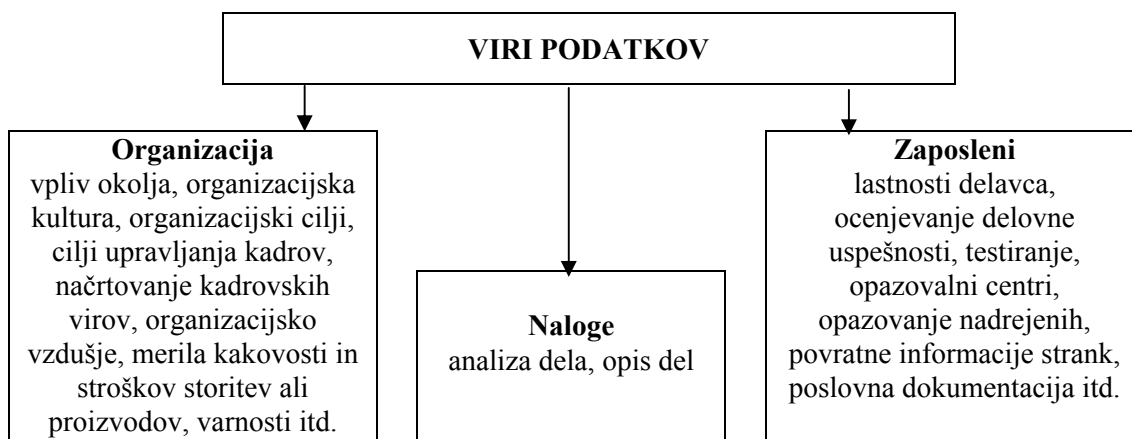
Opazovanje zajema analizo potreb po usposabljanju, določanje ciljev in razvijanje meril za vrednotenje uspeha usposabljanja (Merkač Skok 2005, 168).

3.1.1 Analiza potreb po usposabljanju

Analiza potreb po usposabljanju zajema opazovanje – ugotavljanje potreb po usposabljanju in vrednotenje teh potreb, ki v organizaciji obstajajo zaradi tehničnih, tehnoloških, razvojnih ali strokovnih razlogov, izvede pa se z upoštevanjem organizacijskih potreb in nalog, ki so povezane z delom, za katero je usposabljanje potrebno, in stopnje, do katere so posamezniki sposobni te naloge učinkovito izvajati (Merkač Skok 2005, 169).

Organizacija ima za analiziranje potreb po usposabljanju na voljo več virov podatkov, ki so razvidni iz slike 3.2.

Slika 3.2 Viri podatkov za analizo potreb po usposabljanju



Vir: Stanley 1987 v Miglič 2002, 68

Opazovanje – ugotavljanje potreb po usposabljanju

Proces ugotavljanja potreb po usposabljanju se nanaša na ugotavljanje problemov, ki so rešljivi z usposabljanjem. Ugotavljanje poteka v organizaciji na več ravneh, in sicer na organizacijski, operativni in individualni ravni.

Organizacijska raven je prva stopnja ugotavljanja potreb po usposabljanju. Izhodišče vsake pobude za usposabljanje v organizaciji so njene poslovne potrebe. Ugotavlja se, kje v organizaciji je usposabljanje potrebno (Miglič 2002, 128). Pri tem so v pomoč različni kazalci in različni viri podatkov. Najpomembnejši kazalci so organizacijski načrti, evidence o zaposlenih, moralni dejavniki, nadzor, delo in njegov potek, težave v sporazumevanju, politika izbire kadrov, znanje o delu, problemi, tehnologija, vprašanja kariere (Stanley 1987 v Miglič 2002, 62–63, Stanley v Mohorčič Špolar in Ivančič 1996, 65–66). Viri podatkov so razvidni iz slike 3.2. V kolikor se potrebe na tej stopnji ne ugotovijo, sledi druga stopnja – operativna analiza potreb po usposabljanju.

Operativna raven: temeljni način za ugotavljanje potreb po usposabljanju je analiza dela. Gre za proces zbiranja informacij, ki jasno in podrobno opisujejo tip in raven znanja, spretnosti in odnosov, ki naj bi jih zaposleni obvladovali za ustrezno izvedbo del in nalog, imenuje pa se *analiza dela za potrebe usposabljanja* (Miglič 2002, 75). Cilj analiziranja dela je izdelati opis usposabljanja za posamezno delo, ki celovito opisuje delo, za katero je potrebno usposabljanje, ali problematična področja, ki jih bodo delavci z usposabljanjem lažje obvladovali (Harrison 1991, 146 in Harrison 1995 v Miglič 2002, 76) – ugotavlja se vsebina usposabljanja (Miglič 2002, 128). Na tej ravni so na voljo *pisni* (zapisi in poročila) in *ustni viri* (ljudje, povezani z delom, ki je predmet analize) *informacij* (povzeto po Mohorčič Špolar in Ivančič 1996, 75–76). Načini analize dela za potrebe usposabljanja so različni. Najpogostejše so podrobna analiza dela, analiza nalog, analiza ključnih nalog, analiza delovnih spretnosti, analiza

temeljnih spretnosti, analiza kompetenc, problemsko usmerjena analiza in analiza delovne uspešnosti (povzeto po Miglič 2002, 82–90).

Individualna raven: analizirajo in dokumentirajo se potrebe po usposabljanju posameznika glede na njegovo obstoječe znanje in stopnjo obvladanja spretnosti, ki so potrebne za izvajanje zahtevanih del in nalog, s ciljem ugotoviti posameznikove potrebe po usposabljanju ter določiti način za njihovo zadovoljitev (povzeto po Miglič 2002, 97). Ugotavlja se, kako uspešno delavec izvaja naloge, ki sestavljajo njegovo delo, ter ali potrebuje usposabljanje in kakšno naj to bo – neposredna usmeritev v konkreten program usposabljanja (povzeto po Miglič 2002, 128 in 130). Viri podatkov so razvidni iz slike 3.2.

Pri ugotavljanju potreb po usposabljanju se lahko uporabljajo različne metode in tehnike: analiza korakov in ključnih točk, analiza ročnih spretnosti, analiza napak, analiza kritičnega dogodka, analiza učenja dela, funkcionalna analiza, opazovanje, razgovori, vprašalniki, analiza dokumentacije, kombinacije (povzeto po Miglič 2002, 91–94 in 116).

Ko v organizaciji ugotovijo obstoj potreb po usposabljanju, sledi njihovo ocenjevanje.

Ocenjevanje potreb po usposabljanju

Preden se organizacija odloči za usposabljanje, mora potencialne rešitve oceniti.

Pri ocenjevanju mora upoštevati predvsem naslednji dve merili: ali bo rešitev učinkovito zadovoljila poslovne potrebe in ali bo poslovna potreba zadovoljena po najnižji možni ceni (Bee in Bee 1995 v Miglič 2002, 37).

Za ocenjevanje potreb so v organizaciji na različnih ravneh na voljo različni viri podatkov, ki so v pomoč ocenjevalcem teh potreb.

Na organizacijski ravni so najpomembnejši *viri podatkov*: ocena okolja, pregled organizacijski potreb po usposabljanju, raziskava vzdušja in odnosov v organizaciji, pregled zahtev in pričakovanj strank, revizija poslovanja organizacije, analiza poslovne dokumentacije (Miglič 2002, 68). Potrebe po usposabljanju na *operativni ravni* se ocenijo na osnovi analize dela za potrebe usposabljanja, ki ugotavlja, kaj vse bi moral delavec znati, česa mora biti sposoben, da bo uspešno opravljal svoje delo, na osnovi tega pa se pripravi opis usposabljanja za posamezno delo. Za ocenjevanje potreb po usposabljanju na *individualni ravni* so viri podatkov opisi lastnosti delavca, kadrovska dokumentacija, testi usposobljivosti, opazovalni centri, samoocenjevanje in ocenjevanje delovne uspešnosti (Miglič 2002, 103–104).

Ugotovljene potrebe po usposabljanju še niso cilji tega, zato je namen procesa ugotavljanja in ocenjevanja potreb po usposabljanju oblikovanje ciljev usposabljanja.

3.1.2 Določanje ciljev usposabljanja

»Doseči dober cilj je bolje kot izrekati veliko resnic«. (Henrich Pestalozzi)

Rezultati ugotavljanja in ocenjevanja potreb po usposabljanju omogočajo podrobno določitev ciljev programa usposabljanja. V organizaciji jih morajo opredeliti pred začetkom programa usposabljanja, ker je to pogoj za vrednotenje in spremljanje prispevkov usposabljanja k razvoju in večji uspešnosti organizacije.

Programski cilji izkazujejo pričakovane izide, ki naj bi jih udeleženci programa dosegli po njegovem zaključku. Nanašajo se tudi na zagotavljanje kakovosti izpeljave programa usposabljanja (povzeto po Svetina 1998, 53). Oblikovani morajo biti tako, da jasno izražajo zamisli, potrebe in probleme, ki so bili ugotovljeni kot prednostna področja programa usposabljanja, so dosegljivi v predlaganem času, so uresničljivi za večino udeležencev programa usposabljanja, nedvoumno zrealizirajo pričakovane učinke, so razumljivi za vse, ki sodelujejo pri izpeljavi programa usposabljanja, in jih je mogoče meriti, če je to predvideno (Sork in Caffarella 1998 v Svetina 1998, 54).

Postavljeni cilji usposabljanja so nadalje pogoj za oblikovanje meril za vrednotenje uspeha usposabljanja.

3.1.3 Razvijanje meril za vrednotenje uspeha usposabljanja

Da bo organizacija lahko vrednotila uspeh izvedenega usposabljanja, mora na osnovi opredeljenih ciljev razviti merila za vrednotenje uspeha, s katerimi bo določila mejo, do katere se posamezniku priznava zadostno znanje ali usposobljenost.

Merila, po katerih bo organizacija vrednotila uspeh usposabljanja, so lahko notranja in zunanja.

Slika 3.3 Merila notranjega in zunanjega vrednotenja uspeha usposabljanja

Merila notranjega vrednotenja	Merila zunanjega vrednotenja
<ul style="list-style-type: none">· pogoji za usposabljanje· realizacija programov usposabljanja· notranja organizacija usposabljanja· odzivi in rezultati udeležencev	<ul style="list-style-type: none">· zadovoljitev kadrovske-razvojnih potreb· usklajenost programov in potreb· delovna uspešnost zaposlenih· prispevek k razvoju organizacije

Vir: prirejeno po Jereb 1987, 188–191

Merila notranjega vrednotenja temeljijo na ugotovljenih potrebah po usposabljanju in ciljih, ki jih želi organizacija z usposabljanjem doseči. Da bi zastavljene cilje dosegla, mora organizacija zagotoviti ustrezne pogoje ter realizirati programe usposabljanja z ustreznim organiziranjem in izvedbo. Glavna merila za notranje vrednotenje usposabljanja so razvidna iz slike 3.3. Pogoji za usposabljanje se nanašajo na organizatorje in izvajalce usposabljanja, prostor in opremo, organiziranost in potrebna finančna sredstva. Realizacija programov usposabljanja zajema usklajenost

vsebin in drugih sestavin programa usposabljanja z zastavljenimi cilji usposabljanja, skladnost med načrtovanim in dejansko potrebnim časom za izvedbo programa, ustreznost načrtovanih finančnih sredstev za izvedbo programa. Notranja organizacija usposabljanja zajema stopnjo prilagojenosti vsebin in izvedbe ciljni skupini udeležencev glede na njihovo predznanje in izkušnje, ustreznost izbranih učnih metod glede na vsebine, cilje in učne navade udeležencev, uporabo učnih sredstev in pripomočkov, ustreznost učnega procesa in njegove časovne razporeditve. Odzivi in rezultati udeležencev zajemajo mnenja in sodbe udeležencev o temeljnih dejavnih procesa usposabljanja ter njihovo zadovoljstvo z izvedenim usposabljanjem (povzeto po Miglič 2000, 33).

Merila zunanega vrednotenja temeljijo na opredeljenih potrebah in ciljnih delovnega okolja. Glavno merilo so tisti dejavniki, ki omogočajo oceno stopnje doseganja zastavljenih ciljev ali stopnjo njegovega prispevka k razvoju organizacije (Jereb 1987, 188–189 in Jereb 1998 v Miglič 2000, 34), kot so potrebe po razvoju in kadrih, njihova uspešnost in učinkovitost, skladnost samih programov in ne nazadnje prispevek k razvoju organizacije (povzeto po Merkač Skok 2005, 171–172). Glavna merila zunanega vrednotenja so razvidna iz slike 3.3. Zadovoljitev kadrovske-razvojnih potreb zajema stopnjo zadovoljitve v načrtu opredeljenih količinskih in kakovostnih potreb, pravočasnost zadovoljitve in gospodarnost izrabe načrtovanih sredstev. Usklajenost programov in potreb z vidika oblike in vsebin je osnova za obnavljanje, dopolnjevanje ali opuščanje starih programov usposabljanja in oblikovanje novih. Delovna uspešnost zaposlenih je neposredno merilo zunanje učinkovitosti usposabljanja in zajema doseganje načrtovanih ciljev, doseganje predpisane količine in kakovosti dela itd. Prispevek k razvoju organizacije je namenjen za merjenje dolgoročnejših vplivov in ekonomskih učinkov usposabljanja, kamor sodijo ocena kadrovske in izobraževalne dejavnosti in prispevek usposabljanja k poslovni uspešnosti organizacije (Jereb 1998 v Miglič 2000, 34–35).

Ko v organizaciji definirajo merila za vrednotenje uspeha in učinkovitosti usposabljanja, je zaključena prva faza tega procesa. Temu sledi druga faza procesa usposabljanja – oblikovanje sistema usposabljanja in njegovo implementiranje.

3.2 Oblikovanje sistema usposabljanja in njegovo implementiranje

»Ni dovolj, da nekaj zanesljivo poznamo, treba je težiti za tem, da bo poznavanje lahko.« (Jan Amos Komensky)

Organizacija prične z oblikovanjem konkretnega sistema usposabljanja, ko je predhodno ugotovila primanjkljaje znanj in spretnosti svojih delavcev, ki jih mora z usposabljanjem nadomestiti, ko je definirala cilje usposabljanja in razvila merila za vrednotenje uspeha po zaključenem usposabljanju.

Med temelje sistema usposabljanja sodi odločitev organizacije o najprimernejših metodah in tehnikah za usposabljanje delavcev. Sem bi uvrstila še odločitev o vsebinah usposabljanja, pripravi učnih gradiv in sredstev, potrebnih za usposabljanje, ter, seveda, odločitev o izbiri primernega izvajalca usposabljanja in motiviranje udeležencev za usposabljanje.

Pri oblikovanju sistema usposabljanja mora organizacija upoštevati dejstvo, da bo *usposabljanje uspešno*, če bo hkrati tudi *učinkovito*. Jereb (1980, 50) našteva ukrepe za povečanje uspešnosti in učinkovitosti. Izpostavila bi nekatere izmed njih: upoštevanje individualnih razlik med udeleženci, nabava potrebne količine ustreznih učbenikov in učnih pripomočkov ter ustrezno načrtovanje potrebnega časa za osvajanje določenih znanj in spretnosti. Usposabljanje mora biti tudi *racionalno* (intenzivno izkoriščanje predvsem redkih in dragih vložkov v proces usposabljanja – učitelji, inštruktorji, oprema, prostori itd.) in *produktivno* (skrajšanje časa usposabljanja), kar se doseže s sistematičnim in organiziranim delom, s katerim se lahko povečuje kvaliteto in kvantiteto usposobljenih kadrov pri čim manjših stroških (Jereb 1980, 50).

V nadaljevanju navajam vsebine, vezane na izbiro metod in tehnik za usposabljanje, oblike usposabljanja, razvijanje gradiv in vsebin za usposabljanje, učno tehnologijo – pripomočke za pomoč pri usposabljanju ter izvedbo treninga usposabljanja.

3.2.1 Metode usposabljanja

Metoda (gr. *methodos*) je pot, način dela ali načrtni postopek za doseganje postavljenih ciljev oziroma izvršitev načrtovanih metod (Rečnik et al. 2004, 75).

Izbiranje metod in tehnik za usposabljanje delavcev je odvisno od različnih dejavnikov, med katerimi so najpomembnejši cilji, ki jih z usposabljanjem želimo doseči in usposobljenost izvajalca usposabljanja (prirejeno po Svetina 1998, 68). Avtorji razvrščajo metode za usposabljanje v različne kategorije. Izpostavila bi naslednje:

- Tri glavne skupine metod za usposabljanje delavcev: *informacijske predstavitvene metode* (udeleženci se naučijo o dejstvih, spretnostih, stališčih ali konceptih, pri čemer se od njih ne pričakuje, da bodo to, kar se naučijo, uporabili v praksi, npr. lekcije, videokasete, sezname), *simulacijske metode* (umetno ustvarjene situacije ponujajo udeležencem pogoje in sredstva, ki jih lahko med usposabljanjem preizkušajo, uporabljajo, npr. analize primerov, igra vlog, vaja »v košari«), *usposabljanje na delu* (udeleženec se uči, ko dejansko opravlja delo, ob pomoči in usmerjanju trenerja – inštruktorja) (Merkač Skok 2005, 169).
- Metode oziroma načini usposabljanja za delo za izboljšanje zadovoljstva z delom zaposlenih: *rotiranje* (zaposleni opravljajo veliko del in se z njimi

dodobra spoznajo, vendar se ti ne posvečajo dovolj posameznemu delu, kar zmanjšuje odgovornost), *programirane inštrukcije* (individualno učenje, ki omogoča takojšnjo povratno informacijo, primerna le za velike skupine (stroški, čas)), *video simulacija* (ustrezne informacije posameznik prenese na vse zaposlene, ni ustreznih povratnih informacij), *igranje vlog* (omogoča pridobivanje vpogleda v druga dela s poudarkom na medosebnih zmožnostih, ni pa mogoče ustvariti resnične situacije), *interaktivni video* (hitrost učenja je individualno pogojena in povezana s takojšnjimi povratnimi informacijami, uporabniki morajo imeti ustrezna znanja ter ustrezno opremo, ki je draga) (povzeto po Lipičnik 1994 v Merkač Skok 2005, 174).

- Metode, glede na stopnje aktivne udeležbe udeleženca ter izvora informacij oziroma znanja: *pasivne metode* (metode, usmerjene v učitelja, npr. predavanje, pripovedovanje, opisovanje, pojasnjevanje, poročanje, kazanje – demonstracija, vodena diskusija), *pasivno aktivne metode* (skupna dejavnost učitelja in izobraževancev – imajo enakovredno vlogo, npr. razgovor, diskusija, vaje, proučevanje primerov, igranje vlog, urjenje), *aktivne metode* (metode usmerjene v udeleženca, npr. delo z besedili, dogodki, projektna metoda, programirano učenje, učenje z računalnikom, brainstorming – možganska nevihta, brenčeča skupina, pogovor, skupinska diskusija, intervju, projektno delo, študij primera, igranje vlog, simulacije, seminar, snežna kepa, obiski in izleti) (Možina et al. 1998, 185–212; Možina et al. 2002, 225–226; Ferjan 1999, 79 in Jelenc 1996, 69).

Ko v organizaciji izberejo metodo usposabljanja, se nadalje odločajo o obliki usposabljanja.

3.2.2 Oblike usposabljanja

Za obliko usposabljanja se v organizaciji odločijo, ko že izberejo ustrezne učne metode. Oblike usposabljanja so *glede na temeljni organizacijski okvir* množične ali frontalne, skupinske in individualne.

Množične ali frontalne oblike (poučevanje učitelja, ki običajno enosmerno komunicira z vsemi udeleženci), *skupinske oblike* (celotna skupina je razdeljena na več manjših skupin, ki delajo samostojno, z rezultatom dela seznanijo učitelja ali celotno skupino; učitelj je predvsem organizator in usmerjevalec samostojnega dela udeležencev, nadzoruje in preverja njihove rezultate dela; primerne so zlasti za pridobivanje splošnih in strokovno-teoretičnih znanj), *individualne oblike* (samostojno delo udeleženca ob pomoči učitelja oziroma njegovi stalni prisotnosti; udeleženec prilagodi delo svojemu lastnemu tempu in se uči na svoj lasten način, ki mu najbolj ustreza) (Merkač 1998, 73–74 in Jereb 1980, 81–83).

3.2.3 Tipi programov usposabljanja

Med tipi programov usposabljanja se najpogosteje pojavljajo: orientacijski trening, trening tehničnih spretnosti in trening razvoja managerskih spretnosti in znanj.

Namen *orientacijskega treninga* je formalno seznaniti nove zaposlene z organizacijo, njeno dejavnostjo, načinom vodenja, s pravili vodenja, z vrednotami in s celotno organizacijsko kulturo, z vsebino in namenom njihovega dela ter z njegovo povezanostjo in s pomenom v celotnem poslovnem sistemu. *Trening tehničnih spretnosti* zagotavlja znanje in spretnosti ter razvija sposobnosti posameznika, da lahko učinkovito uporabi metode, procese in tehnike, ki so povezane s točno določeno stroko, področjem ali delom. Posamezniki se naučijo obvladovati različne vidike svojega področja dela. *Trening razvoja managerskih znanj in spretnosti* razvija managerske spretnosti in znanja. Oblikuje in izvaja se posebej za različne hierarhične ravni managementa (Merkač Skok 2005, 172).

3.2.4 Razvijanje gradiv in vsebin za usposabljanje

Organizacija mora za usposabljanje zagotoviti ustrezne vsebine, podprte z osnovnim gradivom, ki morajo biti načrtno izbrane in didaktično oblikovane. Tako je omogočeno sistematično usposabljanje zaposlenih organizacije (Merkač Skok 2005, 169 in Valentinčič 1973, 140). Izbira vsebin se opravi, ko organizacija že ugotovi potrebe po usposabljanju, in potem, ko so že natančno določeni cilji usposabljanja, izvirajoči iz ugotovljenih potreb (prirejeno po Svetina 1998, 62).

Pri *izbiri vsebin* oziroma snovi mora organizacija pozornost usmeriti na tiste, ki so prednostnega pomena za udeležence. Izbrane morajo biti skrbno, saj je učna vsebina sredstvo in vir za pridobivanje znanja, spretnosti in vrednot (povzeto po Valentinčič 1973, 139–140). Na njihovo izbiro vplivajo čas, ki je na voljo za usposabljanje, predhodno znanje, izkušnje, potrebe in pričakovanja udeležencev usposabljanja, oblika, v kateri usposabljanje poteka, ter gradivo in drugi pogoji, ki so na voljo (povzeto po Svetina 1998, 63). Na osnovi izbranih vsebin izvajalec usposabljanja pripravi učno gradivo.

Učno gradivo omogoča samostojnost udeleženca pri učenju, usposabljanje je zanimivejše in ga približa življenju, izvajalcu usposabljanja omogoči, da se iz vloge pooblaščenega vira znanja preoblikuje v usmerjevalca, organizatorja, povezovalca znanja, kar je v bistvu vloga učnega gradiva, njegova temeljna vloga pa je, da podpira prizadevanje udeležencev pri učenju (prirejeno po Svetina 1998, 71–72).

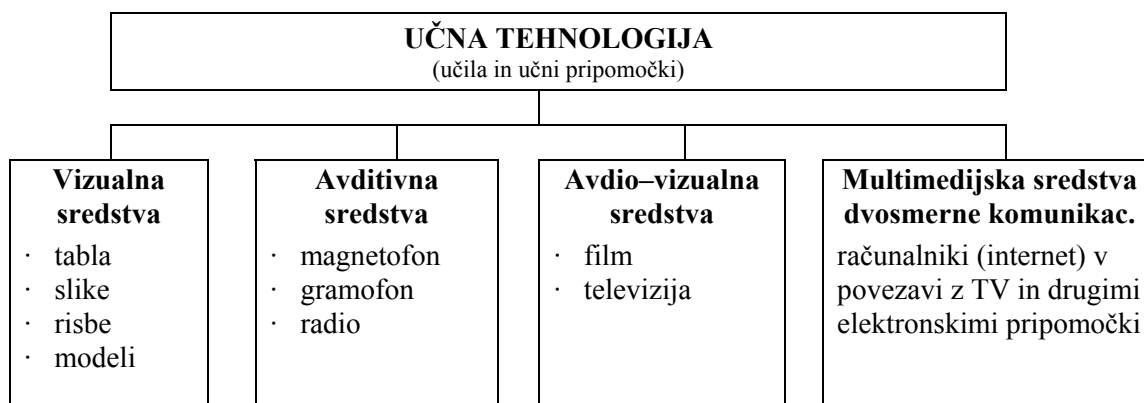
3.2.5 Učna tehnologija – pripomočki

Za kakovostno učenje, celostno dojetje in dobro sprejetje informacij in znanja s čim več čutili je pri usposabljanju zelo pomembna uporaba učnih pripomočkov,

pri izbiri katerih je treba upoštevati, s katerimi od njih lahko udeležencem omogočimo, da se bodo ti lažje in uspešneje učili (Jelenc 1996, 76).

Pri vključevanju učil in učnih pripomočkov v usposabljanje je treba razmisliti, kako najuspešneje uresničiti cilje in naloge procesa ter v kolikšni meri pri tem pomagajo učne tehnologije, ki so na voljo, kako in s katerimi učnimi sredstvi čim bolj motivirati udeležence in kako doseči njihovo lažje ter boljše razumevanje tehnoloških procesov ali postopkov dela ter kdaj se izbrano učno sredstvo vključi v usposabljanje (prirejeno po Rečnik et al. 1999, 107–108).

Slika 3.4 Sredstva izobraževalne tehnologije



Vir: Rečnik et al. 1999, 108

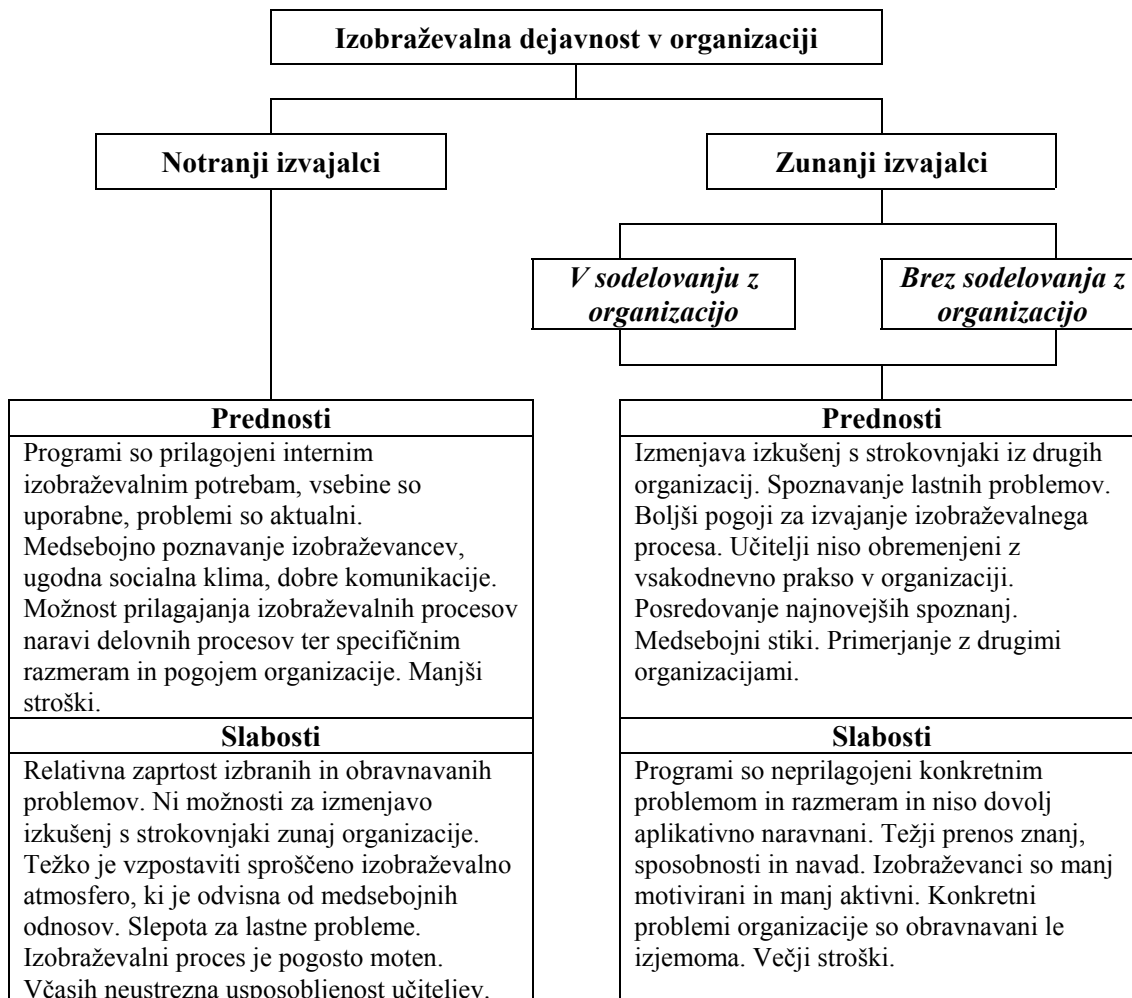
Poudariti je še treba, da mora biti izvajalec usposabljanja ustrezno usposobljen za smotno uporabo in izkoriščenost učnih pripomočkov, sicer je tudi najbolj napredna in najpopolnejša tehnična opremljenost docela nekoristna, neučinkovita in neekonomična.

3.2.6 Izvedba treninga usposabljanja

Za izvedbo programa usposabljanja so potrebni izvajalci, ki so ključni dejavnik za uspešnost usposabljanja in so »arhitekti« učnega procesa (Florjančič et al. 1999, 133 in Valentinčič 1973, 141).

Izvajalci usposabljanja so lahko: samo notranji – iz organizacije, *samo zunanji* – izven organizacije, *notranji in zunanji* (Merkač 1998, 73). Pri njihovi izbiri je treba upoštevati merila v zvezi z opisom dela, s strokovnim in osebnostnim profilom, z uporabnimi znanji, strokovne reference in drugo (Florjančič et al. 1999, 134). V nadaljevanju navajam še prednosti in slabosti notranjih in zunanjih izvajalcev, kot jih je navedel Jereb, za katere menim, da bi jih morali upoštevati v organizaciji pri odločanju za izbiro enega ali drugega.

Slika 3.5 Prednosti in slabosti izobraževanja in usposabljanja znotraj ali zunaj organizacije



Vir: Jereb 1987, 174 in Jereb 1998 v Merkač Skok 2005, 173

Za kakšnega izvajalca se organizacija odloči, je odvisno od njene velikosti, od vsebine in ciljev programa usposabljanja ter od njegovega strokovno-osebnošnega profila (Merkač 1998, 73 in Florjančič et al. 1999, 133).

Udeleženci so odločilen dejavnik usposabljanja in jih je treba predhodno *motivirati*, da se bodo usposabljanja udeležili. Motivacija pomaga racionalno izrabiti čas in sredstva za usposabljanje, v učenje vložiti potrebno energijo in napore (prirejeno po Kranjc v Potokar 2001, 456). K temu bi dodala, da se v organizacijah pojavljajo tudi odpori do usposabljanja. Po raziskavah sodeč so ti značilni zlasti za zaposlene v starostni skupini nad 50 let. Ti zaposleni težje sprejemajo novosti in spremembe. Do usposabljanja imajo odpor, ker ne najdejo pobude za vlaganje v svoj osebni razvoj in napredovanje (povzeto po Merkač Skok 2005, 177).

Organizacija mora za izvedbo usposabljanja predhodno zagotoviti in pripraviti *prostor* (t. j. učilnico ali delovno mesto ali delavnico), potrebno opremo in delovne pripomočke, določiti urnik, kdaj in ob katerem času bo program usposabljanja

realiziran, pripraviti učno gradivo za udeležence usposabljanja ter zagotoviti učila in učne pripomočke glede na izbrane učne oblike in metode (Jereb 1980, 78). Vse to opravi po postopkih, ki so opisani v predhodnih točkah.

S tem se zaključi druga faza procesa usposabljanja in sledi zadnja, tretja faza, to je vrednotenje rezultatov usposabljanja.

3.3 Vrednotenje rezultatov usposabljanja

Vrednotenje rezultatov usposabljanja nastopa kot zadnja faza procesa usposabljanja z namenom ugotoviti vrednost programa usposabljanja oziroma njegovega uspeha. Izvede se s pomočjo meril, ki jih organizacija določi v prvi fazi tega procesa.

Izvaja se na štirih ravneh: prva raven – reakcija udeležencev na usposabljanje, takojšnja raven – učenje, vmesna raven – vedenje in končna raven – rezultati.

– *Prva raven – merjenje reakcij udeležencev na usposabljanje*

Osnovni namen je ugotoviti zadovoljstvo udeležencev z usposabljanjem ter njegovo korist zanje za njihovo delo. Izvede se s pomočjo anket, intervjujev, z lestvicami stališč, s skupinskimi razgovori, s pisnimi priporočili in s podobnimi tehnikami o raziskavi mnenj. Najpogosteje se uporabljajo ankete. Pomembno je meriti tudi odzive izvajalcev usposabljanja (Miglič 2000, 48–49 in Možina et al. 2002, 240).

– *Druga raven – vrednotenje dejansko naučenega*

Ugotavlja se, kaj so se udeleženci dejansko naučili med usposabljanjem – obseg in kakovost učenja. Izhodišče so cilji usposabljanja in na njihovi osnovi narejena ocena. Izvaja se v istem okolju, v katerem poteka tudi usposabljanje, in sicer le *na koncu usposabljanja* (v primeru merjenja, ali so udeleženci dosegli cilje usposabljanja) ali *pred usposabljanjem in po njem* (če se meri napredek v znanju) (Miglič 2000 49 in Merkač Skok 2005, 170). Metode za vrednotenje so lahko: fazni testi, zaključni testi in izpiti, projekti, strukturirane vaje in študije primerov, sodelovanje v razpravah med potekom usposabljanja ... (Reid in Barrington 1996 v Miglič 2000, 77–78).

– *Tretja raven – določanje stopnje, pri kateri je prišlo do sprememb v vedenju*

Ocenjuje učinke usposabljanja na delovno uspešnost udeležencev usposabljanja po vrnitvi na delovno mesto oziroma se ugotavlja, če je bilo učenje preneseno na delovno mesto. Čas ocenjevanja je odvisen od okoliščin, priporočljivo je, da se ocenjevanje izvede pred usposabljanjem in po njem. Način merjenja je lahko *formalen (testiranje)* ali *neformalen (opazovanje)* in se izvaja v udeleženčevem delovnem okolju ter vključuje sodelovanje njegovih najožjih sodelavcev, najpogosteje nadrejenega (Miglič 2000, 51–53 in 78), zaradi česar so rezultati ocenjevanja subjektivni (Merkač Skok 2005, 170).

– *Končna raven – merjenje rezultatov pri delu*

Meri in ocenjuje se rezultate spremenjene delovne uspešnosti posameznika in njihove vplive na učinkovitost oziroma uspešnost organizacije. Ti rezultati so za organizacijo najpomembnejši (dokaj objektivni). Samo merjenje je zahtevno in zato redkeje uporabljeno (Miglič 2000, 54). Podatke za merjenje in ocenjevanje organizacija pridobi z metodami, kot so: doseganje načrtovanih ciljev, doseganje predpisane količine in kakovosti dela ipd. Najprimernejše je, da organizacija primerja delovno uspešnost posameznika ali delovne skupine pred usposabljanjem in po njem, v kolikor je to mogoče, v nasprotnem lahko uporabi ustrezne kakovostne kazalce (Možina et al. 2002, 240–241).

Organizacija naj bi merila vplive usposabljanja na vseh ravneh ter dobljene rezultate primerjala križno (v idealnih razmerah) oziroma se odločila za uporabo kombinacije vsaj dveh metod.

Vrednotenje rezultatov usposabljanja je zelo pomembno, saj organizaciji z vidika oblikovanja, načrtovanja in izvajanja usposabljanja zagotavlja povratne informacije. Poleg tega pridobi povratne informacije, ki se nanašajo na uspešnost podajanja in uporabljene metode, tudi izvajalec usposabljanja (prirejeno po Reay 1994 v Miglič 2000, 20).

V organizaciji morajo poleg ocenjevanja rezultatov usposabljanja, tega oceniti še z vidika stroškov.

3.3.1 Stroškovna učinkovitost usposabljanja

K vrednotenju usposabljanja sodi še stroškovna učinkovitost usposabljanja, pri čemer morajo v organizaciji ugotoviti (Miglič 2000, 57):

- ali je bilo usposabljanje zaposlenih organizirano in izvedeno na cenovno najbolj učinkovit način, z najnižjimi možnimi stroški glede na dosežene cilje (to se ugotavlja do neke mere že v procesu analize potreb po usposabljanju ter v preučevanju načina, s katerim usposabljanje najlaže zadovolji ugotovljene potrebe – npr. formalen ali neformalen pristop k usposabljanju, izbira učnih metod, razvijanje lastnih programov usposabljanja oziroma njihov nakup ipd.) in
- ali so koristi usposabljanja odtehtale ceno zanj, ali je usposabljanje zagotovilo enakovredno povračilo investiranega, za kar se uporabljajo različne oblike ocenjevanja investicije, ki zajemajo: oceno zahtevanih izdatkov in njihovo časovno zaporedje, približno oceno pričakovanih koristi (v finančnem smislu) in čas, v katerem naj bi prišlo do njih, ter upoštevanje časovne vrednosti denarja (diskontiranje vrednosti) (Bee 1995 v Miglič 2000, 57).

Zelo težko je izdelati popolno oceno koristi, ker je usposabljanje odvisno od različnih predpostavk in predvidevanj, zato je priporočljivo izdelati vsaj približno oceno glede na dano situacijo in zmožnosti, s čimer si organizacija priskrbi dokaze, s katerimi upraviči koristnost usposabljanja (Miglič 2000, 58).

4 METODOLOŠKA PREDSTAVITEV PRAKTIČNEGA DELA

Zaradi vsakodnevnih sprememb v notranjem in zunanjem okolju organizacij se te neprestano srečujejo s potrebo po izpopolnjevanju znanja, veščin, usposobljenosti in izkušenj njihovih zaposlenih, zaradi česar postaja ciljno usposabljanje zaposlenih v organizacijah vse bolj ključnega pomena. Organizacije se morajo zavedati, da so od tega odvisni njihov nadaljnji razvoj, zmožnost prilagajati se nastalim spremembam, njihova uspešnost, učinkovitost in konkurenčnost na globalnem trgu, kot tudi nadaljnji razvoj zaposlenih.

Osnovni namen raziskave v praktičnem delu diplomske naloge je spoznati in proučiti urejenost sistema usposabljanja v okviru izobraževalne dejavnosti oziroma njegovo problematiko v izbrani organizaciji Iskraemeco, d. d., to je opazovanje potreb po usposabljanju, oblikovanje sistema usposabljanja in njegovo implementiranje ter vrednotenje uspeha usposabljanja ter to na praktičnem primeru raziskati preko naslednjih raziskovalnih vprašanj:

- V1: Kako se ugotovijo potrebe po usposabljanju?
- V2: Kateri so cilji usposabljanja?
- V3: Katera merila se oblikujejo za vrednotenje uspeha usposabljanja?
- V4: Katere učne metode in oblike se izberejo za usposabljanje?
- V5: Kako poteka razvijanje gradiv in vsebin za usposabljanje?
- V6: Kako je organizirana izvedba programa usposabljanja?
- V7: Kakšni so rezultati po vrednotenju usposabljanja?
- V8: Kaj zaposlenim pomeni usposabljanje?

Podatke sem zbrala s pomočjo metode *intervjuja*, ki sem ga izvedla z vodjo odseka za izobraževanje, gospo Darko Krmelj, in sicer ustno 25. aprila 2005 na sedežu organizacije Iskraemeco, d. d. ter telefonsko 27. maja 2005, 14. junija 2005 in 3. novembra 2005. Iskala sem zlasti odgovore na zgoraj navedena raziskovalna vprašanja. S pomočjo intervjuja sem dobila primarne kvalitativne podatke.

Z metodo deskripcije sem opisala rezultate svojega raziskovanja in stanja v obravnavani organizaciji. Z metodo konkretizacije sem na konkretnem primeru dokazala rezultate svojega raziskovanja.

V empiričnem delu sem obdelovala tudi sekundarne podatke (razne preglednice, poročila itd.), ki mi jih je posredovala gospa Darka Krmelj.

Dobljene kvantitativne podatke sem s pomočjo računalnika obdelala s programskim orodjem Microsoft Office Excel 2003, kvantitativne pa v urejevalniku besedil Microsoft Office Word 2003.

5 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE ISKRAEMECO, D. D.

5.1 Kratka predstavitev

Organizacija Iskraemeco, d. d. je tretji največji proizvajalec števecv električne energije v Evropi in peti v svetu glede na prodane količine (Justin 2004, 3). Vse več izdelajo tudi naprav in sistemov za merjenje in upravljanje v industrijskih in elektroenergetskih sistemih. Svoj prodor v svet je družba pričela že v zgodnjih šestdesetih letih prejšnjega stoletja. Najprej so izdelke le izvažali, nato pa so svoje delovanje razširili tudi na prodajo licenc za proizvodnjo števecv, kar so bili začetki globalne usmeritve organizacije, ki je poln zagon dobila pred petnajstimi leti, ko je pričela z naglim povečevanjem števila trgov ter iskati nove načine sodelovanja s poslovnimi partnerji. Rezultat teh prizadevanj se danes kaže v obširni mreži lastnih trgovskih in proizvodnih podjetij v mešani lasti s poslovnimi partnerji. Globalno prodajno mrežo organizacije tvorijo tudi številni pogodbeni in licenčni partnerji po vsem svetu. Dejavnost organizacije je razvoj, proizvodnja ter trženje naprav in sistemov za merjenje, registracijo, obračun in vodenje porabe električne energije (elektrika, plin, topla voda) tako v gospodinjstvih kot v industriji in tudi v elektroenergetskih prenosnih sistemih. Poleg izdelkov ponuja organizacija tudi svetovanje, izdelavo projektov in inženiring.

Njena pozornost je vse bolj usmerjena v razvoj komunikacij in dodatnih funkcij ter v programsko opremo kot podporo pri povezovanju števecv v sisteme. Delo razvoja in raziskav teče v koraku s svetovnimi trendi na tem področju. Z razvojno raziskovalno dejavnostjo si organizacija zagotavlja samostojnost in uspešno rast, trgu pa ponuja kakovostne in konkurenčne izdelke, ki so plod njenega lastnega inovativnega dela in znanja.

5.2 Organizacijska struktura

Organizacija družbe Iskraemeco, d. d. je sestavljena iz uprave, nadzornega sveta, dveh poslovnih enot in dvanajstih poslovnih funkcij.

Uprava je sestavljena iz treh članov: predsednika uprave, člana uprave in člana uprave – delavskega direktorja. *Nadzorni svet* je sestavljen iz osmih članov: predsednika nadzornega sveta, podpredsednika nadzornega sveta ter šestih članov nadzornega sveta. Organizacijo sestavljata *dve poslovni enoti (PE)*: poslovna enota indukcijskih števecv in poslovna enota elektronskih števecv ter *dvanajst poslovnih funkcij (PF)*: razvoj kadrov in pravo, povezana podjetja, kakovost, razvoj in raziskave, prodaja, marketing, inženiring, finance, računovodstvo, kontroling, informatika in organizacija, projekti.

Navedena organizacijska struktura organizacije je le začasna, saj prav ta čas poteka proces reorganizacije.

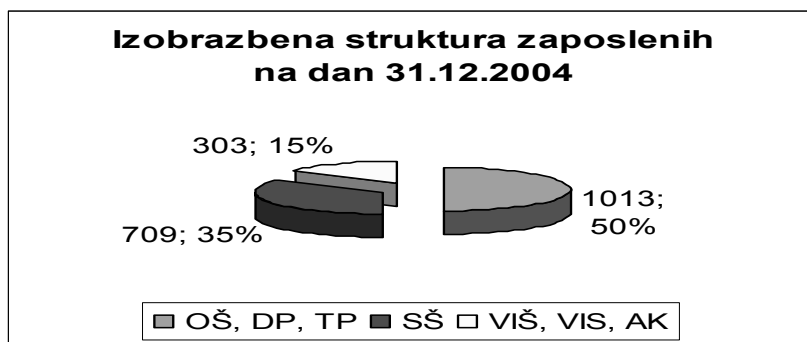
5.3 Poslanstvo in vizija organizacije

Poslanstvo organizacije je omogočanje učinkovite rabe energije. Njene glavne aktivnosti na tem področju so zmanjševanje specifične porabe energije ob skrbi za omejevanje škodljivih vplivov na okolje. Cilj organizacije je celovita ponudba rešitev, ki v največji možni meri rešuje probleme njenih kupcev. *Vizija*, ki ji poskušajo čim bolj slediti, je biti vodilno podjetje, biti globalno prisotni, biti ponudnik sistemskih rešitev, uporabljati do okolja prijazno tehnologijo, dosegati zadovoljstvo kupcev, zaposlenih in lastnikov organizacije, biti koncernsko organizirani ter ohranjati lastništvo zaposlenih.

5.4 Zaposleni organizacije

Organizacija je na dan 31. december 2004 zaposlovala 2.025 delavcev, od tega je imelo 1.013 zaposlenih osnovnošolsko (OŠ), dvoletno (DP) oziroma triletno (TP) poklicno šolsko izobrazbo, 709 zaposlenih je imelo srednješolsko izobrazbo (SŠ) ter 303 zaposlenih višješolsko (VIŠ), visokošolsko (VIS) oziroma akademsko (AK) izobrazbo.

Graf 5.1 Izobrazbena struktura zaposlenih v organizaciji Iskraemeco, d. d. na dan 31. december 2004



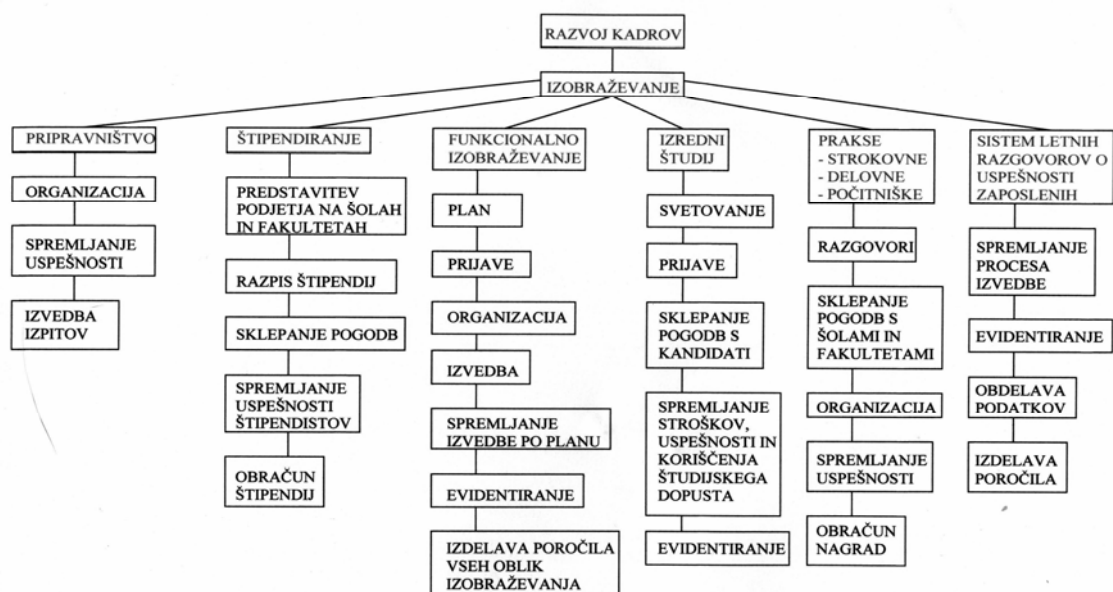
Iz zgornjega grafa 5.1 je razvidno, da v družbi prevladuje osebje z nižjo stopnjo izobrazbe (OŠ, DP, TP) – 50 %, temu sledi osebje s SŠ izobrazbo – 35 %. V najnižjem deležu – 15 % je zastopano osebje z višjo, visoko ali akademsko izobrazbo.

6 PRAKTIČNI VIDIK USPOSABLJANJA ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI ISKRAEMECO, D. D.

6.1 Splošno o usposabljanju zaposlenih v organizaciji Iskraemeco, d. d.

Usposabljanje zaposlenih v organizaciji Iskraemeco, d. d. je organizirano v okviru odseka za izobraževanje, ki skrbi za kontinuiran razvoj osebja. Odsek za izobraževanje se ukvarja z dejavnostmi, ki so razvidne iz spodnje slike (slika 6.1).

Slika 6.1 Dejavnosti odseka za izobraževanje v organizaciji Iskraemeco, d. d.



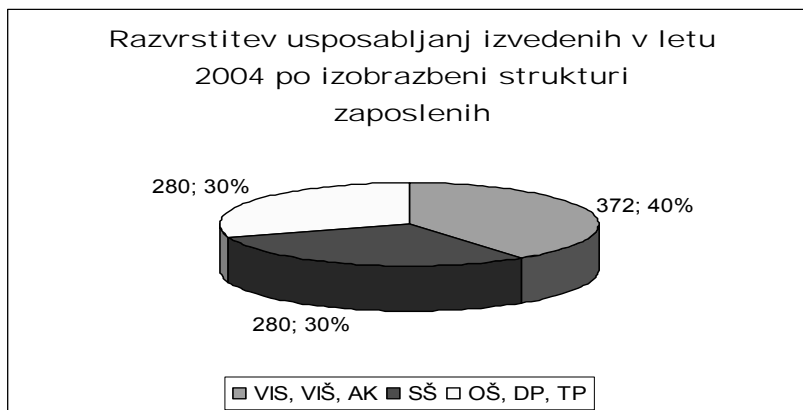
Vir: Darka Krmelj

6.1.1 Pomembnost usposabljanja v organizaciji Iskraemeco, d. d.

Pomembnost usposabljanja v organizaciji sem predstavila že v poglavju 2.1, vendar naj ponovno poudarim, da je osnovni pogoj za dolgoročen obstoj in delovanje vsake organizacije ter njeno učinkovitost in uspešnost, usposobljeno osebje, ki predstavlja konkurenčno prednost organizacije v njeni panogi. Tega se zavedajo tudi v obravnavani organizaciji, saj usposabljanju svojih zaposlenih pripisujejo velik pomen, ker bodo zaposleni le tako primerno usposobljeni za uspešno in učinkovito opravljanje svojega dela ter drugih del (za nemoten potek delovnega procesa v primeru načrtovanih in nenačrtovanih odsotnosti zaposlenih z dela). Organizacija se tako lažje prilagaja spremembam v njenem notranjem in zunanjem okolju, zaposleni so bolj zadovoljni sami s seboj, v organizaciji uživajo večji ugled, v primeru variranja potreb po delu so tudi bolj zaposljivi.

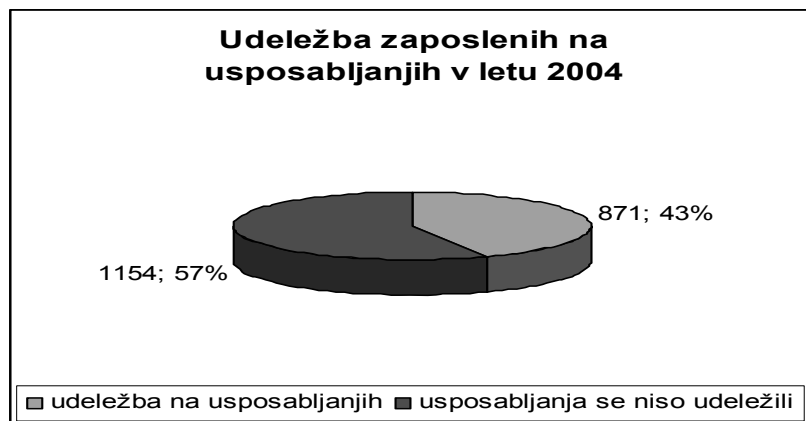
O pomembnosti usposabljanja v obravnavani organizaciji govorijo tudi statistični podatki, ki jih navajam v nadaljevanju tega poglavja in v naslednjem poglavju.

Graf 6.1 Razvrstitev usposabljanj izvedenih v letu 2004 po izobrazbeni strukturi zaposlenih



Leta 2004 so izvedli 932 usposabljanj za zaposlene vseh izobrazbenih struktur vseh organizacijskih enot. Iz grafa 6.1 je razvidno, da je bilo v letu 2004 večino usposabljanj organiziranih in izvedenih za zaposlene z visoko, višjo in akademsko izobrazbo – 40 %, preostanek pa se je enakovredno razdelil med zaposlene s srednjo izobrazbo – 30 % ter osnovno, triletno poklicno in dvoletno poklicno izobrazbo – 30 %.

Graf 6.2 Udeležba zaposlenih na usposabljanjih v letu 2004



Iz grafa 6.2 lahko razberemo, da se je leta 2004 usposabljanj udeležilo 871 zaposlenih, kar predstavlja 43 % vseh zaposlenih organizacije.

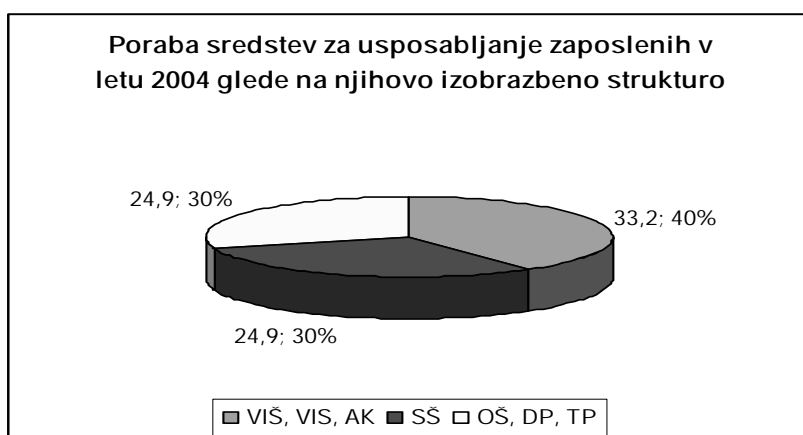
K že navedenim podatkom bi dodala, da so v organizaciji za usposabljanje 871 zaposlenih v letu 2004 namenili 4.336 dni, kar pomeni, da se je vsak od njih v povprečju usposabljal 4,98 dni. V kolikor dneve usposabljanj (4.336 dni) razdelim na vse zaposlene v organizaciji, se je vsak izmed njih istega leta v povprečju usposabljal 2,14 dneva.

6.1.2 Usposabljanje v organizaciji Iskraemeco, d. d. kot investicija

V obravnavani organizaciji vrednotijo usposabljanje kot investicijo in ne kot strošek. Usposabljanju vsakoletno namenjujejo 1 % sredstev od ustvarjenih prihodkov, kamor se poleg neposrednih stroškov usposabljanj všttevajo tudi s tem povezani posredni stroški, ki jih predstavljajo stroški prevoza, dnevnice, nočitev ipd. v primeru eksternega usposabljanja ter stroški zagotovitve prostora za usposabljanje in učne opreme ter pripomočkov v primeru internega usposabljanja.

V ta namen so leta 2004 porabili 83 mio tolarjev brez dnevnice, potnih stroškov, učnih pripomočkov, gradiv, odsotnosti z dela itd., ob upoštevanju še teh, bi se vsota podvojila. Od navedene vsote je bilo za usposabljanje zaposlenih z osnovno šolo, z dvoletno poklicno in s triletno poklicno izobrazbo porabljenih 24,9 mio tolarjev. Enaka vsota denarnih sredstev je bila porabljena tudi za zaposlene s srednjo izobrazbo. Za zaposlene z višjo, visoko in akademsko izobrazbo so porabili 33,2 mio tolarjev.

Graf 6.3 Poraba sredstev za usposabljanje zaposlenih v letu 2004 glede na njihovo izobrazbeno strukturo



Iz grafa 6.3 je razvidno, da je bila leta 2004 večina sredstev vloženi v usposabljanje zaposlenih z višjo, visoko in akademsko izobrazbo (40 %), preostanek pa je bil enakovredno porazdeljen med zaposlene z srednjo izobrazbo (30 %) in osnovnošolsko, triletno poklicno in dvoletno poklicno izobrazbo (30 %).

6.1.3 Temelji za izvajanje usposabljanja v organizaciji Iskraemeco, d. d.

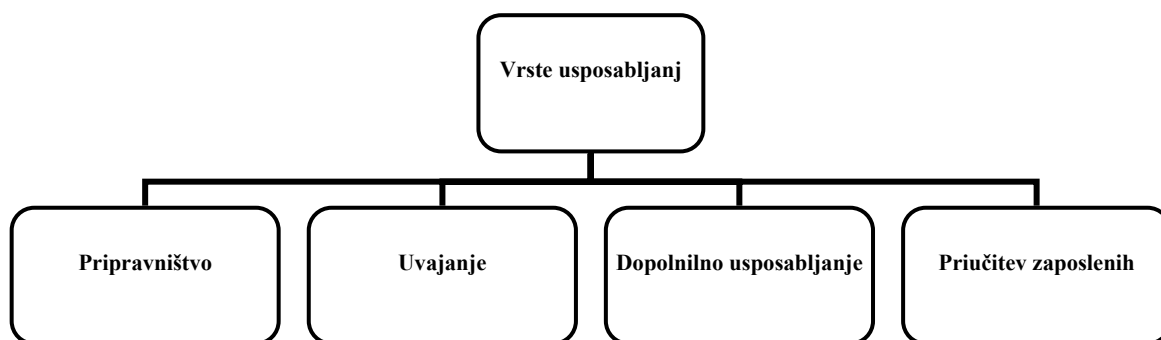
Usposabljanje zaposlenih temelji na organizacijskem predpisu o strokovnem izobraževanju, ki so ga izdelali v okviru standardov ISO 9001:2000, katerih izhodišče je sistematično pridobivanje znanja, predvsem pa usposobljenost vseh zaposlenih za delo ter na metodi 20 ključev, v okviru katerih je ključ 15 namenjen prav širjenju usposobljenosti zaposlenih v organizaciji.

Usposabljanje mora vedno ustrezati zahtevam delovnega procesa glede na to, kaj naj bi zaposleni znali, da bi svoje delo v okviru delovne skupine, katere član so, opravljali uspešno in učinkovito. Izvaja se sistematično v okviru letnega načrta usposabljanja ali izven njega, z organiziranjem usposabljanj znotraj (tečajji, seminarji ipd.) in zunaj organizacije (tečajji, seminarji ipd.) ter z navzkrižnim usposabljanjem na delovnih mestih.

6.1.4 Vrste usposabljanj, ki potekajo v organizaciji Iskraemeco, d. d.

V organizacijah izvajajo več vrst usposabljanj, ki jih avtorji različno razvrščajo. Merkačeva (1998, 71) našteva informativna in formativna usposabljanja in izpopolnjevanja. Krajnc (1979, 94) jih razvršča v začetna, adaptacijska in dopolnilna. Razvrstitev usposabljanj, ki jih izvajajo v obravnavani organizaciji, je razvidna iz slike 6.2.

Slika 6.2 Vrste usposabljanj, ki jih izvajajo v organizaciji Iskraemeco, d. d.



Vir: avtor

Pripravnštvo (adaptacijsko usposabljanje, kot ga imenuje Krajnc) je v organizaciji namenjeno novim zaposlenim delavcem, ki prvič nastopijo delo po zaključenem formalnem šolanju oziroma po pridobljenem poklicu, za katero jih je treba najprej šele usposobiti. V tem primeru izdelajo program usposabljanja oziroma pripravnštva za pridobitev oziroma poglobitev znanj, potrebnih za uspešno in učinkovito opravljanje dela, ter določijo mentorja, ki bo delavca uvajal v delo. Cilj usposabljanja je, da bo pripravnik po zaključenem pripravnštvu usposobljen za uspešno, učinkovito in samostojno opravljanje dela.

Uvajanje poteka najprej v obliki temeljnega usposabljanja, v okviru katerega si novi zaposleni delavci pridobijo temeljna znanja in spretnosti skladno zahtevanim standardom v organizaciji (področje kakovosti, varnosti in zdravja pri delu ter varstva okolja), zatem pa še v obliki usposabljanja na samem delovnem mestu. Cilj uvajanja je

učinkovita in kakovostna vključitev novih zaposlenih delavcev v delo, pa tudi tistih delavcev, ki se vključujejo v delo v spremenjenih delovnih pogojih.

Dopolnilno usposabljanje organizirajo za zaposlene delavce, ki so že usposobljeni za delo, vendar se morajo dodatno usposobiti v primeru, da posameznik ali skupina ne dosega določenih meril (produktivnost, kakovosti izdelave itd.), ko se spremeni sam način dela.

Priučitev je oblika usposabljanja, ki je organizirana za (nove) delavce, za preprosta in nezahtevna dela v proizvodnji.

V nadaljevanju se najprej osredotočam na proces usposabljanja zaposlenih v organizaciji in ga nato raziščem na konkretnem primeru skozi raziskovalna vprašanja.

6.1.5 Proces usposabljanja v organizaciji Iskraemeco, d. d.

Proces usposabljanja v organizaciji je sestavljen iz treh faz – *opazovanje* (analiza potreb po usposabljanju, določanje ciljev, razvijanje meril za vrednotenje uspeha), *oblikovanje sistema in implementacija* (določanje metod usposabljanja, razvijanje gradiv in vsebin za usposabljanje, izvedba treninga usposabljanja) ter *evalvacija* (vrednotenje rezultatov usposabljanja), ki so podrobno opisane v poglavju 3. V nadaljevanju poglavja opisujem proces usposabljanja, kot ga imajo oblikovanega v proučevani organizaciji.

Ugotavljanje in ocenjevanje potreb po usposabljanju v organizaciji Iskraemeco, d. d.

Prva faza procesa usposabljanja se prične z analizo potreb po usposabljanju, ki zajema ugotavljanje potreb po usposabljanju in ocenjevanje teh potreb. Proces ugotavljanja potreb po usposabljanju poteka na organizacijski, operativni in individualni ravni in se nanaša na ugotavljanje problemov, ki so rešljivi z usposabljanjem. Preden se organizacija odloči za usposabljanje, mora na posamezni ravni potencialne rešitve oceniti.

Potrebe po usposabljanju v obravnavani organizaciji ugotavljajo vodje delovnih skupin na vseh ravneh skupaj z zaposlenimi. *Kazalniki*, ki so jim pri tem v pomoč, so: organizacijski načrti; težave, napake in kritične točke pri delu, poročila o previsokih stroških, odpadkih; znanje o delu; težave v komuniciranju med zaposlenimi; spremenjene zahteve in potrebe odjemalcev in tržišča; novosti v zakonodaji nasploh, novosti v zakonodaji in predpisih s področja varstva in zdravja pri delu ter s področja varstva okolja; novosti v organizacijskih predpisih; podatki o uvedbi nove tehnologije in podatki o spremembi obstoječe tehnologije, s katero zaposleni že izvajajo svoje delo; podatki o načrtovani spremembi in uvedbi novih postopkov dela; pogostost nesreč in poškodb pri delu, prevelika stopnja absentizma in fluktuacije zaposlenih, slaba fleksibilnost in notranja mobilnost zaposlenih, slaba motivacija za delo, slaba motivacija zaposlenih za uvajanje izboljšav na delovnem mestu itd.; neskladje

izobrazbene strukture zaposlenih, njihovih veščin, znanja in usposobljenosti za delo z zahtevami njihovih delovnih mest; individualne želje zaposlenih po usposabljanju ipd. Pri tem so najpomembnejši *virji podatkov*: pregled organizacijskih potreb po usposabljanju, pregled zahtev in pričakovanj kupcev, revizija poročil organizacije, analiza poslovne dokumentacije, opisi lastnosti zaposlenih, kadrovska dokumentacija, samoocenjevanje, ocenjevanje delovne uspešnosti na letnih razgovorih (priloga 11), ocenjevanje usposobljenosti zaposlenih (priloga 3). Uporabljajo naslednje *metode*: intervju, razprave oziroma sestanki delovnih skupin, pisno gradivo, dokumentacija, pogovori s poznavalci in sodelavci, analiza delovnih opravil. Povzamem lahko, da ugotavljanje potreb po usposabljanju v obravnavani organizaciji poteka na vseh treh ravneh na podoben način, kot je opisan v poglavju 3.3.1.

Preden vodje PE in PF usposabljanje potrdijo, ugotovljene potrebe *ocenijo* glede na cilje organizacije oziroma na zadovoljitev poslovnih potreb. Če vodje PE in PF ocenijo, da je ugotovljena potreba po usposabljanju upravičena, usposabljanje potrdijo ter potrditev posredujejo v odsek za izobraževanje, kjer ga, glede na oceno vodij PE in PF, vodja odseka za izobraževanje potrdi. Pri tem so vodjem PE in PF na razpolago naslednji *virji podatkov*: pregled organizacijskih potreb po usposabljanju, pregled zahtev in pričakovanj kupcev, revizija poslovanja organizacije, analiza poslovne dokumentacije, težave in napake pri delu, znanje, spretnosti in veščine, ki jih morajo zaposleni še pridobiti za učinkovito in uspešno opravljanje njihovega dela, opis lastnosti zaposlenih, ocene delovne uspešnosti, kadrovska dokumentacija itd. Iz napisanega lahko ugotovim, da v organizaciji ocenjujejo potrebe po usposabljanju na vseh treh ravneh podobno, kot je opisano v poglavju 3.3.1.

Cilji usposabljanja v organizaciji Iskraemeco, d. d.

Cilje usposabljanja v organizaciji opredelijo, ko so že ugotovili in ocenili potrebe po usposabljanju, vendar pred začetkom programa usposabljanja, ker je to pogoj za vrednotenje in spremljanje prispevkov usposabljanja k razvoju ter večji uspešnosti in učinkovitosti organizacije.

V organizaciji Iskraemeco, d. d. usposablajo zaposlene z naslednjimi *temeljnimi cilji*: *ekonomski cilji* (doseči večjo produktivnost, izboljšati kakovost proizvodov in storitvam, znižati lastno ceno proizvodov in storitvam, odpraviti kritične točke itd), *organizacijski cilji* (uspešna uvedba sprememb v organizaciji – rotiranje), *človeški cilji* (prilagoditi zaposlenega delu in s tem zmanjšati absentizem in odliv zaposlenih, večja fleksibilnost in notranja mobilnost zaposlenih, manj poškodb in nesreč pri delu, več inovacijskih predlogov, izboljšanje motivacije delavcev za delo itd.), *orientiranje zaposlenih* znotraj organizacije, *pridobiti potrebna znanja* oziroma jih dopolniti, *razviti veščine in sposobnosti* za opravljanje določenega dela in nalog, *razvijanje pozitivnega stališča* do organizacije in sodelavcev, *spoznati način delovanja proizvodov* in njihovih

sestavnih delov, delovanje strojev in naprav, na katerih oziroma s pomočjo katerih opravljajo svoje delo in naloge itd.

Če primerjam cilje usposabljanja, ki jih oblikujejo v obravnavani organizaciji, z navedbami v poglavju 3.1.2, ti izkazujejo pričakovane izide, ki naj bi jih udeleženci usposabljanja dosegli po zaključku usposabljanja, vendar pogrešam cilj, ki bi se nanašal na zagotavljanje kakovosti programa usposabljanja.

Merila za vrednotenje uspeha usposabljanja v organizaciji Iskraemeco, d. d.

Na osnovi opredeljenih ciljev usposabljanja morajo v organizaciji razviti merila, po katerih bodo vrednotili uspeh izvedenega usposabljanja. Z merili, ki so notranja in zunanja, se določi mejo, do katere se zaposlenim priznava zadostno usposobljenost. S tem se zaključi prva faza procesa usposabljanja.

Za vrednotenje uspeha usposabljanja imajo v obravnavani organizaciji razvita naslednja merila: odzivi udeležencev, doseženi rezultati udeležencev, ocena pogojev za usposabljanje, realizacija programov usposabljanja, notranja organizacija usposabljanja, zadovoljitev kadrovske-razvojnih potreb, usklajenost programov in potreb ter delovno uspešnost zaposlenih na delovnem mestu.

Če primerjam zgoraj napisano z navedbami v poglavju 3.1.3, ugotavljam, da imajo v obravnavani organizaciji razvita vsa notranja in zunanja merila, med katerimi pa nimajo oblikovanega merila celovitega prispevka k razvoju organizacije.

Priprava, organizacija in realizacija programa usposabljanja v organizaciji Iskraemeco, d. d.

Oblikovanje sistema usposabljanja in njegovo implementiranje sta druga faza procesa usposabljanja, ki je podrobneje opisana v poglavju 3.2.

Za oblikovanje sistema usposabljanja v obravnavani organizaciji skrbi odsek za izobraževanje s pripravo in organizacijo programa usposabljanja. *Pripravlja ponudbe za usposabljanje* po posameznih strokovnih področjih (priloga 1), *sprejema pravočasno oddane, od vodij PE in PF potrjene prijave* zaposlenih za posamezna usposabljanja (priloga 2), *išče primerne izvajalce načrtovanih usposabljanj* – pri odločitvi za *eksterno obliko* se obrne na ustrezno zunanjo ustanovo, pri odločitvi za *interno obliko* najame zunanjega strokovnjaka, ki bo usposabljanje izvedel znotraj družbe, ali izbere ustreznega internega strokovnjaka. Pri izbiri upošteva naslednja merila: strokovni profil, uporabna znanja in spretnosti izvajalca, ekonomiko, število udeležencev. *Dogovori se za ceno usposabljanja*. Če je le mogoče, izobraževanje izvedejo z angažiranjem internih izvajalcev, strokovnjakov iz organizacije. *Izbere metodo dela* (npr. predavanje, opisovanje, pojasnjevanje, poročanje, demonstracija, diskusija, proučevanje primerov, mentorstvo, učenje z računalnikom, strojem, orodjem, skupinska diskusija, simulacije, seminar, obiski sejmov in konferenc, projektno delo, vodeni študij tehnične dokumentacije in drugih besedil ipd.) in nato še *obliko* (množična, skupinska,

individualna oblika). V primeru eksternega usposabljanja za to poskrbi izbrana institucija. *Priskrbi učna sredstva, pripomočke in pripravi gradiva*, kadar je usposabljanje organizirano interno, v kolikor je eksterno, za to poskrbijo izvajalci sami. *Zagotovi prostor ter pogoje za nemoteno izvedbo usposabljanja*. V primeru eksterne oblike usposabljanja za to poskrbi izbrana zunanja institucija. *Usposabljanje opredeli časovno* – izdelava urnik. V primeru eksternega usposabljanja to izdelava izbrana zunanja institucija. *Skrbi za pravočasno izvedbo morebitnih potrebnih administrativnih postopkov*, npr. pripravi potne naloge, rezervira prenočišča itd. v primeru eksternega usposabljanja. *Skrbi za obveščanje prijavljenih kandidatov* v primeru sprememb, vezanih na usposabljanje. Sledi izvedba (realizacija) usposabljanja. Odsek za izobraževanje prijavljene kandidate obvesti o izvedbi načrtovanega usposabljanja, o njegovem namenu, vsebini, kraju in času izvedbe ter o izvajalcu usposabljanja. Vsi kandidati, navedeni v programu usposabljanja, se morajo usposabljanja obvezno udeležiti, ker je usposabljanje zanje definirano kot delovna dolžnost.

V odseku za izobraževanje poskrbijo tudi za *racionalnost in produktivnost usposabljanj* z vključevanjem v organizaciji zaposlenih strokovnjakov, s trženjem interno organiziranih usposabljanj (nanje se lahko prijavijo tudi zaposleni iz sosednjih organizacij, velja npr. za tečaje tujih jezikov), z vključevanjem razpoložljivih dragih naprav, strojev in orodij v usposabljanje, s stalnim obnavljanjem programov usposabljanja in s korektivnimi ukrepi za povečanje uspešnosti usposabljanja.

V obravnavani organizaciji izvajajo drugo fazo procesa usposabljanja na podoben način, kot je opisan v poglavju 3.2, vendar iz napisanega ne morem ugotoviti, na kakšen način izberejo metode in tehnike za usposabljanje. Menim tudi, da bi morali pri izbiranju izvajalca usposabljanja pretehtati vse prednosti in slabosti notranjega in zunanjega izvajalca usposabljanja, ki so navedene v poglavju 3.2.6.

Vrednotenje rezultatov usposabljanja v organizaciji Iskraemeco, d. d.

Vrednotenje rezultatov usposabljanja nastopa kot tretja faza procesa usposabljanja, katere namen je ugotoviti vrednost programa usposabljanja oziroma njegovo uspešnost s pomočjo meril, ki jih organizacija določi v prvi fazi tega procesa. Izvede se na štirih ravneh: prva raven – odziv udeležencev na usposabljanje, takojšnja raven – učenje, vmesna raven – vedenje in končna raven – rezultati.

V obravnavani organizaciji vrednotijo rezultate usposabljanja, da bi preverili uspešnost posameznega izvedenega usposabljanja, na osnovi *odzivov in rezultatov udeležencev usposabljanja, uspešnosti zaposlenih na delovnem mestu ter analize poslovne dokumentacije*. Vrednotenje izvajajo po zaključku usposabljanja na načine, ki so opisani v nadaljevanju tega poglavja.

Udeleženec pripravi pisno *poročilo o učinkovitosti usposabljanja* na posebnem obrazcu (priloga 2 in priloga 4). Poda svoje mnenje oziroma oceni, ali se je vsebina usposabljanja ujemala z zastavljenimi cilji, na kratko opiše na novo pridobljena znanja,

zadovoljstvo z izvedenim usposabljanjem ter oceni, ali je bilo usposabljanje učinkovito ali ne. Nato v istem obrazcu poda svoje mnenje o učinkovitosti še njegov vodja, ga utemelji ter obrazec posreduje v odsek za izobraževanje. Žal zaposleni poročil ne pišejo vedno takoj po zaključenem usposabljanju. Tudi organizator preveri zadovoljnost udeleženca z izvedenim usposabljanjem s *kratkim anketnim vprašalnikom*. Na ta način ugotavlja zadovoljstvo z izbrano vsebino – s posredovanim znanjem, z novimi naučenimi spretnostmi, z gradivom, z izbranimi metodami dela, z učnimi pripomočki, z izvajalcem usposabljanja, z organizacijo usposabljanja itd., s čimer ugotovi uspešnost izvedbe in s tem pridobi informacije za morebitne korektivne ukrepe. Udeleženec opravlja *izpit na eksterni instituciji* oziroma *interni izpit*, za kar, v primeru uspešnega zaključka, pridobi certifikat oziroma potrdilo. Udeleženec *poroča* o novem pridobljenem znanju, veščinah in spretnostih, ki jih je s končanim usposabljanjem pridobil, *v pogovoru z njegovim vodjem in/ali člani delovne skupine* ter tako te prenese še na ostale člane delovne skupine. Udeleženec opravlja praktični *preizkus neposredno na svojem delovnem mestu*, kar pomeni, da ga vodja, ki ga je napotil na usposabljanje, opazuje pri opravljanju del in nalog in tako spremlja učinek njegovega novega pridobljenega znanja v praksi. Uspešnost usposabljanja udeležencev je razvidna tudi iz *poslovnih dokumentacije*, ki izkazuje morebitno zmanjšanje števila težav, ki so se pred usposabljanjem zaposlenih pojavljale pri delu.

Iz ugotovljenega lahko trdim, da v obravnavani organizaciji vrednotijo učinke usposabljanja na vseh štirih ravneh oziroma vidim podobnost z navedbami v poglavju 3.3.

Vrednotenje stroškov usposabljanja v organizaciji Iskraemeco, d. d.

K vrednotenju učinkov usposabljanja sodi tudi ugotavljanje stroškovne učinkovitosti tega usposabljanja na način, ki je podrobneje opisan v poglavju 3.3.1.

Odsek za izobraževanje obravnavane organizacije po končanem usposabljanju opravi vrednotenje stroškov izvedenega usposabljanja. Na ta način ugotovi, ali je bilo usposabljanje izvedeno na najbolj učinkovit način in z najnižjimi možnimi stroški glede na dosežene cilje ter ali so koristi usposabljanja odtehtale ceno zanj. Pri tem je pomembno, da ne prihaja do bistvenih razlik med načrtovanimi in dejanskimi stroški usposabljanja. Tovrstno vrednotenje odseku za izobraževanje omogoča vodenje evidenc o sredstvih, investiranih v usposabljanje vsakega posameznega zaposlenega za celotno obdobje njegove zaposlitve, o skupnih vloženi sredstvih v posamezno usposabljanje, o skupnih vloženi sredstvih v usposabljanje vseh zaposlenih v določenem časovnem obdobju.

Iz zgornjih navedb lahko povzamem, da v obravnavani organizaciji ugotavljajo stroškovno učinkovitost usposabljanja na podoben način, kot je opisano v poglavju 3.3.1.

6.2 Praktičen primer usposabljanja pripravnika

Pripravniku, univerzitetnemu diplomiranemu inženirju elektrotehnike so v odseku za izobraževanje ob njegovi zaposlitvi določili usposobljenega mentorja, univerzitetnega diplomiranega inženirja elektrotehnike, vodjo testnega laboratorija s šestimi leti delovnih izkušenj. Mentor je pripravnika neposredno usposabljal za delo ali poskrbel za ustrezno usposabljanje ter vseskozi spremljal širjenje njegove usposobljenosti.

VI: Kako se ugotovijo potrebe po usposabljanju?

Potrebe po usposabljanju pripravnika sta ugotavljala mentor in vodja odseka za izobraževanje. Mentor je ugotovil potrebe s pomočjo *kazalcev*: neskladje med obstoječim znanjem, spretnostmi, veščinami in usposobljenostjo s tem, kar zahteva opis del in nalog delovnega mesta testnega inženirja, težave pri opravljanju del in nalog ter individualne želje po usposabljanju. Pri tem so mu bili v pomoč naslednji *viri podatkov*: pripravnik in sodelavci (kot ustni vir), porajajoče se težave pri delu, opis lastnosti pripravnika (informacije o njegovi formalni izobrazbi, o že predhodno dobljenih delovnih izkušnjah, o njegovih umskih, fizičnih in socialnih sposobnostih itd., ki morajo biti usklajeni z opisom delovnega mesta pripravnika), pisno gradivo, dokumentacija (pisna navodila, tehnična dokumentacija, tehnične risbe, opis del in nalog delovnega mesta ter zahtevnost tega (priloga 9 in 10) itd.), potrjene ponudbe usposabljanj v aplikaciji Lotus Notes. Uporabil je naslednje *metode*: analiza delovnih opravil, metoda pogovora s sodelavci in pripravnikom v okviru delovne skupine (neformalni pogovori o zamislih za usposabljanje glede na pojavljajoče se probleme pri delu). Vodja odseka za izobraževanje je ugotovil potrebe glede na neskladje v znanju pripravnika s področja delovanja organizacije ter njenih internih predpisov in standardov. V pomoč mu je bil ustni vir (pripravnik). Uporabil je metodo pogovora s pripravnikom.

Ugotovljene potrebe po usposabljanju je treba pred napotitvijo zaposlenega na usposabljanje oceniti, zato je vodja PF te ocenil in usposabljanje pripravnika potrdil. Pri ocenjevanju je upošteval cilje organizacije, zahteve delovnega procesa oziroma opis delovnega mesta pripravnika, pripravnikove težave pri opravljanju del in nalog ter nepoznavanje delovanja organizacije ter njenih internih predpisov in standardov.

Pri analiziranju odgovora na prvo raziskovalno vprašanje ugotavljam, da v organizaciji analizirajo potrebe po usposabljanju na način, kot je opisan v poglavju 6.1.5 – *Ugotavljanje in ocenjevanje potreb po usposabljanju ...*, ki se sklada z navedbami v poglavju 3.1.1, vendar v povezavi z analizo odgovora šestega raziskovalnega vprašanja lahko trdim, da ugotovljene potrebe po usposabljanju ne pretehtajo dovolj. To je razlog, da v poglavju 7 podajam organizaciji predlog za usmeritev.

V2: Kateri so cilji usposabljanja?

Določanje ciljev programa usposabljanja sodi v prvo fazo procesa usposabljanja in sledi, ko je organizacija že ugotovila in ocenila potrebe po usposabljanju. Cilje usposabljanja pripravnik je definirala vodja odseka za izobraževanje v sodelovanju z mentorjem, in sicer: pridobiti potrebna znanja oziroma jih dopolniti, razviti veščine in pripravnik usposobiti za uspešno, učinkovito in samostojno opravljanje del in nalog na delovnem mestu testnega inženirja (priloga 9 in 10), pridobiti temeljna znanja in spretnosti skladno z zahtevanim standardom v družbi (s področij organiziranost podjetja, lastništvo družbe in vloga delničarjev, sistem in delovanje razvoja kadrov, varstvo pri delu in požarna varnost, vloga kakovosti v podjetju, varstvo okolja, varstvo pred požarom, standardizacija, dokumentacija in intelektualna lastnina) ter razviti pozitiven odnos do organizacije in sodelavcev.

Na osnovi ugotovljenih, ocenjenih in potrjenih potreb po usposabljanju ter iz teh izhajajočih ciljev je mentor izdelal posebni del programa za usposabljanje pripravnik s specifično vsebino (priloga 5) in predvidel dodatna interna ali eksterna usposabljanja. Vodja odseka za izobraževanje je izdelal splošni del programa usposabljanja (priloga 5).

Pri analiziranju odgovora na drugo raziskovalno vprašanje ugotavljam, da v organizaciji določajo cilje usposabljanja skladno s svojim začrtanim postopkom (poglavje 6.1.5 – *Cilji usposabljanja ...*) in podobno opisu v točki 3.1.2. Obenem ugotavljam, da niso določili cilja, ki bi se nanašal na kakovost izvedbe samega programa usposabljanja pripravnik, kar je posledica ugotovitve po analiziranju poglavja 6.1.5 – *Cilji usposabljanja v ...*

V3: Katera merila se oblikujejo za vrednotenje uspeha usposabljanja?

Z oblikovanjem meril za vrednotenje uspeha usposabljanja organizacija zaključila prvo fazo procesa usposabljanja. Oblikovana merila so osnova za vrednotenje uspešnosti izvedenega usposabljanja.

Vodja odseka za izobraževanje je v sodelovanju z mentorjem v ta namen na osnovi definiranih ciljev usposabljanja pripravnik oblikoval naslednja merila: delovna uspešnost pripravnik; odzivi pripravnik na usposabljanje, rezultati pripravnik; zadovoljitev kadrovske-razvojnih potreb; usklajenost programov in potreb.

Pri analiziranju tretjega raziskovalnega vprašanja ugotavljam enako kot že pri analiziranju napisanega v poglavju 6.1.5 – *Merila za vrednotenje uspeha usposabljanja ...* ter da vodja odseka za izobraževanje ni oblikoval meril, ki se nanašajo na odzive mentorja na opravljanje mentorstva, na notranjo organizacijo usposabljanja, na realizacijo programa usposabljanja in na pogoje za usposabljanje, čeprav imajo merila sicer oblikovana. Zaradi napisanih ugotovitev podajam organizaciji v poglavju 7 predlog za usmeritev.

V4: Katere učne metode in oblike se izberejo za usposabljanje?

Kot sem že navedla v poglavju 3.2.1, je metoda definirana kot način dela za doseganje načrtovanih ciljev usposabljanja. Izbiranje metod za usposabljanje delavcev je odvisno zlasti od ciljev, ki jih želijo z usposabljanjem doseči, ter od usposobljenosti izvajalca usposabljanja. Za obliko usposabljanja se v organizaciji odločijo, ko že izberejo metodo za usposabljanje.

Metode za usposabljanje ter oblike usposabljanja v obravnavani organizaciji izberejo na način, navedenem v poglavju 6.1.5 – *Priprava, organizacija in realizacija programa usposabljanja ...* Za usposabljanje pripravnika so bile izbrane naslednje metode: *pasivne metode* (predavanje, pripovedovanje, razlaganje, opisovanje, prikazovanje), *pasivno-aktivne metode* (razgovor, vaje, diskusija, simulacije v delavnicah, tečajji), *aktivne metode* (učenje z računalnikom, brainstorming, skupinska diskusija, obiski sejmov in konferenc, simulacije v laboratorijski delavnici in drugih delavnicah, seminarji, vodeni študij tehnične dokumentacije in drugih besedil) in *usposabljanje na delu*. *Oblike usposabljanja* pripravnika so bile naslednje: *individualna oblika* (usposabljanje na samem delovnem mestu po posebnem delu programa usposabljanja ob vodenju in usmerjanju mentorja oziroma druge osebe, določene za ta namen, ter ob uporabi ustrezne tehnične in druge dokumentacije, gradiv in druge literature ter učnih pripomočkov); *množična oblika* (usposabljanje po splošnem delu programa usposabljanja na uvajalnih seminarjih; usposabljanje na konferencah s področja marketinga; usposabljanje na sejmih z namenom, da se seznanijo z novostmi oziroma industrijskimi dosežki ipd.); *skupinska oblika* (usposabljanje na tečajjih za pridobitev oziroma poglobitev znanja s področja računalniških programov, testiranja računalniških programov, predstavitev v razvojnem delu, tujega jezika, retorike).

Ugotavljam, da so bile za pripravnikovo usposabljanje izbrane zlasti metode, ki sodijo v skupino metod, razvrščenih glede na stopnjo aktivne udeležbe udeleženca ter izvora informacij oziroma znanja (pasivne, pasivno-aktivne in aktivne metode) ter metoda, ki sodi v skupino glavnih metod za usposabljanje delavcev (usposabljanje na delu). Ne morem razbrati, na osnovi katerih meril so bile metode izbrane, niti kdaj izberejo obliko usposabljanja.

V5: Kako poteka razvijanje gradiv in vsebin za usposabljanje?

Razvijanje gradiv in vsebin za usposabljanje sem predstavila v poglavjih 3.2.4., način razvijanja gradiv in vsebin izbrane organizacije pa v poglavju 6.1.5 – *Priprava, organizacija in realizacija programa usposabljanja ...*

Za pripravnikovo usposabljanje s posebnega dela pripravniškega programa je mentor izbral vsebine glede na postavljene cilje usposabljanja, ni pa za ta namen razvil gradiv, ker so ta že vnaprej pripravljena, saj jih izdelajo interni strokovnjaki s posameznega področja in veljajo za celotno organizacijo oziroma za njene posamezne

poslovne enote. Enako velja tudi za vsebine in gradiva za usposabljanje pripravnika s splošnega dela pripravniškega programa, ki jih je izbral in pripravil interni izvajalec. Tako je pripravnik pri usposabljanju s splošnega dela programa usposabljanja uporabljal interne pravilnike, statut, kolektivno pogodbo, zakone ipd., pri usposabljanju s posebnega dela programa usposabljanja pa tehnična gradiva, tehnična navodila, sheme, slike, načrte in drugo tehnično dokumentacijo, splošna pisna in ustna delovna navodila ipd. V primerih, ko se je pripravnik udeležil seminarjev, tečajev in drugih usposabljanj, je gradivo in vaje pripravil izvajalec usposabljanja.

Pri analiziranju odgovora na peto raziskovalno vprašanje ugotavljam, da pri izbiri vsebin niso bila upoštevana pričakovanja pripravnika, ki so kot dejavnik tudi navedena v poglavju 3.2.4. Nadalje lahko ugotovim, da so bile vsebine izbrane načrtno ter da gradiva niso bila didaktično oblikovana.

V6: Kako je organizirana izvedba programa usposabljanja?

Kot sem že zapisala v poglavju 3.2.6, so za izvedbo programa usposabljanja potrebni izvajalci in udeleženci, treba je zagotoviti in pripraviti prostor, opremo, delovne pripomočke, določiti urnik, kdaj in ob katerem času bo program usposabljanja realiziran, pripraviti učno gradivo ter zagotoviti učila in učne pripomočke glede na izbrane učne metode in oblike. S tem se zaključi druga faza procesa usposabljanja.

Program usposabljanja pripravnika je bil izveden skladno z načeli, zapisanimi v poglavju 6.1.5 – *Priprava, organizacija in realizacija programa usposabljanja ...* Pripravnikovo usposabljanje je potekalo v času od 1. junija 2004 do 22. decembra 2004 po programu, ki sta ga izdelala vodja odseka za izobraževanje in mentor.

Za izvedbo usposabljanja za posamične teme s splošnega dela pripravniškega programa je bil zadolžen odsek za izobraževanje, ki je organiziral interne uvajalne seminarje, izbral izvajalce usposabljanja, poskrbel za prostor, potrebno opremo in določil urnik ter kdaj in ob katerem času bo program usposabljanja realiziran. Izvajali so jih interni strokovnjaki s posameznega področja, ki so izbrali vsebine in pripravili gradiva. Tovrstno usposabljanje je zajemalo naslednje teme:

- *organiziranost podjetja* (organizacijska struktura, proizvodni program, strategija in vizija podjetja) – v obsegu osmih ur, usposabljal se je na uvajalnem seminarju, kot vir informacij oziroma učni pripomoček je služil statut organizacije, vir informacije je bil tudi vodja;
- *lastništvo družbe in vloga delničarjev* – v obsegu petih ur, usposabljal se je na uvajalnem seminarju, kot vir informacij – učni pripomoček je služil statut;
- *sistem in delovanje razvoja kadrov* (delovna razmerja, plačilni sistem, socialna varnost, varnostni režim v podjetju, izobraževalna dejavnost) – v obsegu 18 ur,

- usposabljal se je na uvajalnem seminarju, kot vir informacij – učni pripomoček mu je služila kolektivna pogodba, vir informacij je bil tudi vodja;
- *varstvo pri delu in požarna varnost* (pomen varstva pri delu, zakonodaja, sistem varstva pri delu v podjetju, varstvo pri delu na delovnem mestu) – v obsegu 20 ur, usposabljal se je na uvajalnem seminarju, kot vir informacij – učni pripomoček mu je služila kolektivna pogodba, kot vir informacij je nastopal tudi vodja;
 - *vloga kakovosti v podjetju* (sistem in dokumenti za spremljanje kakovosti, vpliv kakovosti na prodajno področje, pomen spremljanja kakovosti na delovnem mestu) – v obsegu osmih ur, usposabljal se je na uvajalnem seminarju, kot učni pripomoček – vir informacij je služila kolektivna pogodba, vir informacij pripravniku je bil tudi vodja;
 - *varstvo okolja* (pomen varstva okolja, način varovanja okolja družbe Iskraemeco, d. d., varovanje okolja na delovnem mestu, načini in metode ukrepanja ob ekoloških nesrečah, varčevanje z vodo in energijo) – v obsegu šestih ur, usposabljal se je na uvajalnem seminarju, kot vir informacij je bil tudi vodja;
 - *varstvo pred požarom* – v obsegu treh ur, usposabljal se je na uvajalnem seminarju;
 - *standardizacija, dokumentacija in intelektualna lastnina* – v obsegu štirih ur, usposabljal se je na uvajalnem seminarju.

Za usposabljanje pripravnika s tematik posebnega dela pripravniškega programa je bil zadolžen mentor, ki je izbral vsebine in pripravniku posredoval že pripravljena gradiva (tehnično dokumentacijo, sheme, načrte in drugo strokovno literaturo), poskrbel je za prostor, učno opremo, določi urnik ter kdaj in ob katerem času bo program usposabljanja realiziran. Pripravnika je vseskozi spremljal, usmerjal in vodil. Pripravnik se je usposabljal z naslednjih področij:

- *seznanjanje z delovnim okoljem* – v trajanju 133 ur, usposabljanje so izvajali sodelavci znotraj delovne skupine, v pomoč so mu bili prospekti in opisi, pripravnik je bil opozorjen na varstvo in zdravje pri delu;
- *predplačilni števec ME12P* – v trajanju 136 ur, usposabljanje je potekalo v PP oddelku, v pomoč mu je bila literatura s tega področja dela, števci ME12P, opisi in SW, pripravnik je bil opozorjen na varstvo in zdravje pri delu – električni udar;

- *gospodinjski števec MT400* – v trajanju 120 ur, usposabljanje je potekalo na individualni ravni s pomočjo tehnične dokumentacije, števec MT400 in opisov, pripravnik je bil opozorjen na varstvo in zdravje pri delu – električni udar, delo pod napetostjo;
- *letna stikalna ura TKM8* – v trajanju 120 ur, usposabljanje je potekalo na individualni ravni s pomočjo tehnične dokumentacije in naprave, pripravnik je bil opozorjen na varstvo in zdravje pri delu – električni udar, delo pod napetostjo;
- *števec MT400 enoploščna izvedba* – v trajanju 112 ur, usposabljanje je potekalo na individualni ravni s pomočjo tehnične dokumentacije in naprave, pripravnik je bil opozorjen na varstvo in zdravje pri delu – delo pod napetostjo;
- *števec MT420* – v trajanju 136 ur, usposabljanje je potekalo na individualni ravni, s pomočjo tehnične dokumentacije, opisov in SW, pripravnik je bil opozorjen na varstvo in zdravje pri delu – električni udar, delo pod napetostjo;
- *stikalna ura TKM8 (sprememba SW)* – v trajanju 72 ur, usposabljanje je potekalo na individualni ravni, s pomočjo tehnične dokumentacije in tehničnih opisov, pripravnik je bil opozorjen na varstvo in zdravje pri delu – električni udar, delo pod napetostjo;
- *kroženje po oddelkih* – v skupnem trajanju 72 ur, usposabljanje je potekalo v okviru različnih oddelkov, izvajali pa so ga vodje posameznega oddelka;
- *izdelava HW pripomočka* – v skupnem trajanju 72 ur, usposabljanje je izvedel njegov neposredni vodja – mentor v okviru delovne skupine, kot pripomoček je služil spajkalnik, pripravnik je bil opozorjen na varstvo in zdravje pri delu – električni udar, delo pod napetostjo;
- *meterview (postopek)* – v skupnem trajanju 48 ur, usposabljanje je potekalo na delovnem mestu na individualni ravni s pomočjo dokumentacije in programske opreme, pripravnik je bil opozorjen na varstvo in zdravje pri delu – sevanje ekrana.

Pripravnik je skozi celotno dobo pripravniškega usposabljanja vodil dnevnik.

Mentor je pripravnika, po ugotovljenih in od vodje PF ocenjenih in potrjenih potrebah po usposabljanju, napotil na še druga interna ali eksterna usposabljanja (tečajji, seminarji, konference, sejmi), ki jih je v okviru potrjenih ponudb organiziral odsek za izobraževanje, in sicer: sejem Interkama (sejem industrijskih dosežkov), osnove programiranja C++, sejem Cebit, C++ objektno programiranje, DLMS/COSEM,

testiranje programske opreme, LABVIEW 6.1, testiranje in razvoj SW, predstavitev v razvojnem delu, določanje merilne negotovosti, vodenje razvojnih projektov, nemški jezik 2. stopnja, retorika – moč besed in argumentov, marketinška razvojna konferenca, da bi pridobil še znanja, jih razširil oziroma poglobil, da bi tako izpolnil pogoje za uspešno, učinkovito in samostojno opravljanje svojih del in nalog (priloga 6).

Pri analiziranju odgovora na šesto raziskovalno vprašanje ugotavljam, da je bilo usposabljanje pripravnika izvedeno na podoben način, kot sem opisala v poglavju 3.2.6.

V7: Kakšni so rezultati po vrednotenju usposabljanja?

Vrednotenje rezultatov usposabljanja je zadnja faza procesa usposabljanja, ki sem jo natančneje opisala v poglavju 3.3. V izbrani organizaciji vrednotijo rezultate usposabljanja po postopkih, opisanih v poglavjih 6.1.5 – *Vrednotenje rezultatov usposabljanja ...* in 6.1.5 – *Vrednotenje stroškov usposabljanja ...*

Vrednotenje rezultatov usposabljanja pripravnika je potekalo zlasti na njegovem delovnem mestu, ko ga je skozi celoten proces njegovega usposabljanja sproti spremljal, opazoval in ocenjeval njegov mentor neposredno pri izvajanju del in nalog po pripravniškem programu, občasno pa so ga ocenjevali tudi drugi (sodelavci v delovni skupini ali vodje drugih oddelkov). Po vsaki zaključeni nalogi se je mentor – vodja podpisal na obrazec, kar je pomenilo, da je pripravnik nalogo opravil in mentor preveril uspešnost njene izvedbe. Pripravnikovo uspešnost je mentor sproti ocenjeval z ocenami od 1 do 5 (1 – začetna ocena in pomeni 70 % izhodiščne plače pripravnika po končanem pripravništvu; 5 – 90 % omenjene plače; plača je odvisna od zahtevnosti dela pripravnika). Ko je pričel z delom, je imel pripravnik začetno oceno 1. Po dveh mesecih ga je mentor ocenil z oceno 3, po štirih z oceno 4 in po petih z oceno 5. Mentor je ocenjeval delo v celoti, vključno z odnosom do dela, delovnih nalog in sodelavcev.

Pripravnik je moral napisati pripravniško nalogo, ki je bila del širšega projekta – uvajanje novega izdelka v proizvodnjo (pokrival je segment izvedbe logičnega dela modema PLL v vezju FPGA), na katerem je delala večja skupina zaposlenih.

Ob zaključku pripravniškega usposabljanja je opravljal *pripravniški – interni izpit*, ki je bil sestavljen iz treh delov, in sicer iz: *strokovnega dela* (pripravnik je zagovarjal pripravniško nalogo; strokovnjak, ki je imel vsaj enako izobrazbo kot pripravnik, mu je postavil nekaj splošnih vprašanj iz stroke, iz katere je pripravnik pripravil svojo nalogo), *splošnega dela* (izpraševalka iz odseka za izobraževanje mu je postavila vprašanja s področja organizacijskih predpisov, in sicer iz vsebin statuta delniške družbe Iskraemeco, kolektivne pogodbe, področja kakovosti) in *varstva pri delu oziroma varnega in zdravega dela* (pooblaščenec za varnost in zdravje pri delu mu je zastavil nekaj vprašanj s tega področja). Iz strokovnega dela je pripravnik dosegel oceno ZU, iz splošnega dela ZU, iz varstva pri delu oziroma varnega in zdravega dela U ter skupno oceno ZU. O poteku in uspešnosti so pri vsaki od vsebin posameznega dela pripravniškega izpita pisali zapisnik (priloga 7), ki je vseboval vsa vprašanja in oceno

posameznih delov ter skupno oceno, ki jo je pripravnik dosegel pri opravljanju izpita. Kandidat je prejel potrdilo o opravljenem pripravništvu.

Ob koncu pripravniškega usposabljanja je mentor podal tudi *mnenje o delu pripravnika in o odnosu do dela ter sodelavcev* v času pripravniškega usposabljanja v obrazcu »poročilo o delu pripravnika« (priloga 8). Iz tega je razvidno, da je pripravnik opravil program strokovnega usposabljanja v celoti, da je poučevanje in dajanje nasvetov pri delu sprejemal z vprašanji, strokovno znanje je osvajal dobro in redno, da je delal zelo dobro in kvalitetno, pri delu je bil prizadeven in uspešen in je delal z veseljem, sodelavcem je bil vedno pripravljen pomagati, primerno se je obnašal do strank, na delo je prihajal redno, morebitne zamude je opravičil, z delom je bil zelo zadovoljen, dnevnik je pisal vzorno, podatki v njem so bili skrbno urejeni ter globalno je dosegel nadpovprečen učinek. Mentor je še dodal, da se je pripravnik pri svojem delu izkazal in je primeren za nadaljnjo zaposlitev. Splošni del dnevnika (ta se ocenjuje z ocenami od 1 do 5) je bil ocenjen z oceno 5, enako tudi posebni del dnevnika (ta se ocenjuje z ocenami od 1 do 5). Skupna ocena (ta se oceni z ocenami od 1 do 10), ki jo je dosegel za oceno dnevnika, je bila 10. Na koncu obrazca je naveden še datum zaključka izpita ter dosežena končna ocena (zelo uspešno). Poročilo o delu pripravnika je v prilogi 8.

V primeru udeležbe na dodatnih internih ali eksternih usposabljanjih je moral pripravnik po njihovem zaključku poročati na internem obrazcu v aplikaciji »Izobraževanje zaposlenih« v računalniškem programu Lotus Notes o njegovem zadovoljstvu z izvedbo, z novim pridobljenim znanjem itd., v katerega je tudi mentor vpisal svoje mnenje o učinkovitosti usposabljanja in ga posredoval v odsek za izobraževanje, kjer obdelujejo tovrstne podatke in jih hranijo za nadaljnjo uporabo. Ob izteku vsakega tečaja ali delavnice je opravljal preizkus znanja (interni ali eksterni, odvisno od organiziranosti usposabljanja), prenos tega na delovno mesto je ugotavljal mentor ob preverjanju uspešnosti izvedbe posamezne delovne naloge.

Poleg evalvacije pripravnikove usposobljenosti po zaključku pripravniške dobe so v odseku za izobraževanje *ocenili* tudi *stroške* njegovega *usposabljanja*. Te so predstavljali naslednji stroškovni elementi (podatka o konkretnem strošku nisem uspela pridobiti): njegova osnovna bruto plača, pomnožena s številom mesecev trajanja pripravništva, mentorjeva nagrada v enkratnem znesku, odvisna od uspešnosti pripravnika na pripravniškem izpitu, od stopnje izobrazbe pripravnika ter od zadnjega trimesečnega povprečja plač v gospodarstvu Republike Slovenije, in stroški dodatnega internega ali eksternega usposabljanja, kamor sodijo vse plačane kotizacije, potni stroški, dnevnice, izpad dohodka v času odsotnosti ipd.

Pri analiziranju odgovora na sedmo raziskovalno vprašanje in v primerjanju tega z napisanim v poglavjih 3.3 in 6.1.5 – *Vrednotenje rezultatov usposabljanja ...* ugotavljam, da je vrednotenje usposabljanja pripravnika potekalo na vseh štirih ravneh, vendar ne v popolnosti. Pogrešam namreč merjenje pripravnikovega odziva na njegovo

usposabljanje po pripravniškem programu ter merjenje mentorjevega odziva na opravljanje mentorstva. V okviru merjenja rezultatov usposabljanja pripravnika so ugotavljali tudi stroške usposabljanja, vendar v povezavi z načeli, zapisanimi v poglavjih 3.3.1 in 6.1.5 – *Vrednotenje stroškov usposabljanja ...* pogrešam ugotavljanje stroškovne učinkovitosti. Iz teh razlogov podajam obravnavani organizaciji v poglavju 7 nekaj predlogov za usmeritev.

V8: Kaj zaposlenim pomeni usposabljanje?

Usposabljanje skozi dobo pripravništva pomeni pripravniku usposabljati se za konkretno delo, priučiti in privajati se na delovno mesto in hkrati pridobivati specifična znanja, ki jih s formalnim izobraževanjem ni mogel pridobiti. Obenem pa mu pomeni tudi nov način življenja, saj je to zanj prvi redni stik z delovnim razmerjem.

Ugotavljam, da je bil pripravnik motiviran za pripravniško usposabljanje, kar potrjuje tudi mnenje njegovega mentorja o delu pripravnika in o odnosu do dela ter sodelavcev (priloga 8), zaradi česar sta bila čas in sredstva za usposabljanje racionalno izrabljena.

7 PREDLOGI ZA USMERITEV

V praktičnem delu diplomske naloge sem preučila sistem usposabljanja v obravnavani organizaciji. Tega sem preizkusila na konkretnem primeru usposabljanja pripravnika, pri čemer sem iskala odgovore na raziskovalna vprašanja, navedena v metodološki predstavitvi praktičnega dela. Preko tovrstne analize praktičnega dela ter primerjave iz tega izhajajočih rezultatov s teorijo sem opazila nekaj pomanjkljivosti, nekaterim izmed njih bi namenila več pozornosti.

V1: Kako se ugotovijo potrebe po usposabljanju?

V obravnavani organizaciji neposredni vodja ugotavlja potrebe po usposabljanju, upravičenost ugotovljenih potreb oceni vodja PE oziroma PF preden potrdi usposabljanje. Pri analizi odgovora na raziskovalno vprašanje »Kako se ugotovijo potrebe po usposabljanju?« sem ugotovila, da ugotovljene potrebe kljub vsemu vodja PE oziroma PF ne pretehta dovolj. K tovrstnemu razmišljanju so me napeljali število in oblike dodatnih internih in eksternih usposabljanj, ki se jih je pripravnik udeležil v času pripravniškega usposabljanja. Sprašujem se namreč, ali je pripravnik, ki šele spoznava organizacijo, njeno delovanje, svoje delovno mesto, posebnosti del in nalog delovnega mesta ter druge oddelke, resnično potreboval usposabljanje s področja retorike in obisk sejma Interkama glede na opis del in nalog ter zahtev njegovega delovnega mesta in težav, ki jih je imel pri opravljanju dela. Nadalje menim, da je takšno število dodatnih usposabljanj v tako kratkem času vprašljivo tudi z vidika učinkovitosti, saj se sprašujem, koliko od vseh posredovanih informacij si je pripravnik zapomnil in jih prenesel na svoje delovno mesto, kar je nenazadnje povezano tudi z upravičenostjo za ta namen porabljenih sredstev.

Vodji PE oziroma PF svetujem, da pri ocenjevanju upravičenosti ugotovljenih potreb po usposabljanju resnično upošteva neskladje med že osvojenimi znanji in veščinami zaposlenih ter tistimi, ki jih zaposleni še morajo pridobiti za učinkovito in uspešno opravljanje svojih del in nalog. Poleg tega morajo upoštevati tudi stroškovno komponento in se s tem v zvezi vprašati, ali bo usposabljanje na optimalen način zadovoljilo poslovne potrebe organizacije oziroma razrešilo težave, ki jih imajo zaposleni pri opravljanju svojih del in nalog. Da jim bo iskanje odgovorov na tovrstna vprašanja olajšano, naj se povežejo z neposrednim vodjem zaposlenega, predlaganega za usposabljanje. Le tako bo usposabljanje učinkovito in uspešno, sredstva ter čas zanj pa upravičeno porabljeni.

V3: Katera merila se oblikujejo za vrednotenje uspeha usposabljanja?

Pri analizi odgovora na raziskovalno vprašanje »Katera merila se oblikujejo za vrednotenje uspeha usposabljanja?« sem ugotovila, da v obravnavani organizaciji oblikujejo merila za vrednotenje uspeha usposabljanja, vendar me je zbudlo v oči, da

vodja odseka za izobraževanje ni oblikoval notranjih meril, ki bi se nanašala na pogoje za usposabljanje, realizacijo programa usposabljanja in notranjo organizacijo usposabljanja. Vodji odseka za izobraževanje zato svetujem, da jih doda, ker je od njihove ustreznosti odvisna notranja učinkovitost usposabljanja.

Vodja odseka za izobraževanje ravno tako ni oblikoval notranjega merila odzivi mentorja na opravljanje mentorstva. Svetujem, da to stori, saj bi mu mentorjevo mnenje dalo kasneje pri vrednotenju uspeha usposabljanja zelo koristne informacije, med drugim tudi za morebitne potrebne korektivne ukrepe v smislu izboljšanja osnovnih dejavnikov procesa usposabljanja ter s tem povečanju uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja.

V8: Kakšni so rezultati po vrednotenju usposabljanja?

Pri analiziranju odgovora na raziskovalno vprašanje »Kakšni so rezultati po vrednotenju usposabljanja?« sem ugotovila, da v obravnavani organizacijo vrednotijo uspeh usposabljanja, vendar na prvi ravni niso vrednotili odzivov pripravnika na pripravniško usposabljanje ter odzivov mentorja na opravljanje mentorstva. Ravno tako niso ugotavljali stroškovne učinkovitosti usposabljanja pripravnika.

Vodji odseka za izobraževanje zato svetujem, da po zaključku pripravniškega usposabljanja izroči pripravniku v izpolnitev vprašalnik, saj bo tako prejel zelo koristne informacije o njegovemu zadovoljstvu s programom usposabljanja, z izbranimi učnimi metodami, z vsebino, z gradivom in z učnimi pripomočki za usposabljanje, z izbranimi oblikami usposabljanja, o pomoči mentorja pri izvajanju del in nalog pripravnika, o strokovni usposobljenosti mentorja za opravljanje mentorstva, o tem, ali ga je mentor dovolj motiviral za delo, ali so mu pri delu pomagali tudi drugi sodelavci, kako je nanj vplival mentor, o primernosti organizacije pripravniškega usposabljanja, o osvojenem praktičnem znanju in druge pripombe, ki bodo vodji odseka za izobraževanje v veliko pomoč pri morebitnih potrebnih korektivnih ukrepih v smeri izboljšanja pripravniškega usposabljanja.

Nadalje vodji odseka za izobraževanje svetujem, da sestavi vprašalnik, vezan na odzive mentorja na mentorsko delo (na kar sem nakazala že pri predlogu za usmeritev pri merilih) in ga vsakokrat po zaključenem pripravniškem usposabljanju izroči mentorju v izpolnitev. S tem bo pridobil zelo koristne informacije o motiviranosti in stimuliranosti mentorja za opravljanje mentorstva, o njegovem zadovoljstvu s sodelovanjem in pomočjo odseka za izobraževanje, o njegovem andragoškem in didaktičnem znanju, o vsebinah usposabljanja, o uporabljenih gradivih in učnih pripomočkih, o splošni organizaciji pripravniškega usposabljanja ter druge pripombe, ki bodo vodji odseka za izobraževanje vodilo za morebitne potrebne korektivne ukrepe v smislu izboljšanja programa usposabljanja.

Vodji odseka za izobraževanje še svetujem, da po zaključenem usposabljanju ugotovi stroškovno učinkovitost usposabljanja in s tem upravičenost izvedenega usposabljanja.

8 ZAKLJUČEK

Diplomska naloga je rezultat raziskave na temo usposabljanje v organizaciji, ki vključuje faze opazovanja, oblikovanje sistema usposabljanja in njegovo implementacijo ter vrednotenje rezultatov usposabljanja. Cilj diplomske naloge je bil predstaviti možne metode in postopke, ki so potrebni za izvajanje procesa usposabljanja.

Usposabljanje zaposlenih v organizaciji pridobiva dandanes vse večji pomen, in sicer zaradi vsakodnevnih sprememb v njenem notranjem in zunanjem okolju organizacije. Organizacije se zavedajo, da so od usposobljenega osebja, njihovega znanja, veščin in sposobnosti odvisni delovna uspešnost in učinkovitost zaposlenih, kakovost življenja in dela v organizaciji ter s tem povezana uspešnost, učinkovitost in konkurenčnost organizacije v globalnem gospodarskem prostoru in nenazadnje njen dolgoročen obstoj. Zaradi navedenega usposabljanje zaposlenih ni postranska dejavnost, temveč pomemben in zahteven proces, ki zahteva veliko pozornosti, časa, znanja in konec koncev tudi denarnih in nedenarnih sredstev, katerih porabo morajo obravnavati kot investicijo v prihodnost, ki bo ob pravilnem ravnanju prinašala dolgoročne ekonomske in neekonomske koristi.

Usposabljanje je treba načrtovati in izdelati plan usposabljanja, ki bo nato osnova za vse nadaljnje aktivnosti, povezane z usposabljanjem zaposlenih. Usposabljanje zaposlenih je pravzaprav proces, ki ga sestavljajo tri faze, opazovanje, oblikovanje sistema izobraževanja ter implementacija in evalvacija.

Opazovanje kot prva faza procesa usposabljanja zajema analizo potreb po usposabljanju, določanje ciljev usposabljanja in razvijanje meril za vrednotenje uspeha. Z analizo potreb po usposabljanju v organizaciji opazujejo oziroma ugotavljajo potrebe po usposabljanju zaradi tehničnih, tehnoloških, razvojnih ali strokovnih razlogov, izvede pa se ob upoštevanju organizacijskih potreb in nalog, ki so povezane z delom, za katero je usposabljanje potrebno, in stopnje, do katere so posamezniki sposobni te naloge učinkovito izvajati. Temu sledi še ocenjevanje ugotovljenih potreb, predvsem z upoštevanjem dveh meril: ali bo rešitev učinkovito zadovoljila poslovne potrebe in ali bo ta zadovoljena po najnižji ceni. Ker ugotovljene potrebe še niso cilji usposabljanja, mora organizacija opredeliti tudi te, ker je to pogoj za vrednotenje in spremljanje prispevkov usposabljanja k razvoju in večji uspešnosti organizacije. Opredeljeni cilji usposabljanja so nadalje osnova za razvijanje meril za vrednotenje uspeha usposabljanja, ki so lahko notranja in zunanja. S tem je zaključena prva faza procesa usposabljanja.

Oblikovanje sistema usposabljanja in njegova implementacija nastopa kot druga faza procesa usposabljanja, v okviru katere v organizaciji izberejo metode in tehnike za usposabljanje zaposlenih, sprejmejo odločitev o obliki usposabljanja, razvijajo gradiva in vsebine za usposabljanje, izbirajo učno tehnologije oziroma pripomočke in nazadnje

izvedejo trening usposabljanja. Izbira učne metode in tehnike za usposabljanje se izvede na osnovi različnih dejavnikov, od katerih sta ključna učni cilji in usposobljenost izvajalca. Na osnovi izbrane metode in tehnike se v organizaciji odločijo za eno izmed oblik usposabljanja. Za uspešno in učinkovito izvedbo usposabljanja mora organizacija zagotoviti še ustrezne vsebine, podprte z osnovnim gradivom, ter učna sredstva in pripomočke. Šele nato sledi izvedba treninga usposabljanja, kar pomeni, da mora organizacija izbrati ustreznega izvajalca, motivirati mora zaposlene za usposabljanje, zagotoviti in pripraviti učni prostor, potrebno opremo in delovne pripomočke, določiti urnik, pripraviti učno gradivo ipd. S tem se zaključi druga faza procesa usposabljanja.

Evalvacija oziroma vrednotenje rezultatov usposabljanja nastopa kot tretja, zaključna faza procesa usposabljanja. Izvede se s pomočjo meril, postavljenih v prvi fazi tega procesa. S tem v organizaciji ugotavljajo vrednost programa usposabljanja oziroma njegov uspeh. Rezultat so številne, zelo koristne povratne informacije. Izvaja se na štirih ravneh. Na prvi ravni se merijo reakcije udeležencev na usposabljanje, na drugi ravni dejansko naučeno, na tretji ravni se določa stopnjo, pri kateri je prišlo do spremembe v vedenju, in na zadnji, četrti ravni se merijo rezultati pri delu. V organizaciji morajo ugotoviti tudi stroškovno učinkovitost usposabljanja, s čimer ugotovijo, ali je bilo usposabljanje organizirano in izvedeno na cenovno najbolj učinkovit način, z najnižjimi možnimi stroški glede na dosežene cilje ter ali so koristi usposabljanja odtehtale ceno zanja.

V empiričnem delu diplomske naloge sem raziskala, kako se spoznanja iz teoretičnega dela izvajajo v praksi, torej kako ima izbrana organizacija razvit proces usposabljanja zaposlenih. To sem tudi preizkusila na konkretnem primeru usposabljanja skozi raziskovalna vprašanja. S pomočjo teh sem na konkretnem primeru prikazala, kako v obravnavani organizaciji ugotovijo potrebe po usposabljanju zaposlenih, kateri so cilji usposabljanja, katera merila oblikujejo za vrednotenje uspeha usposabljanja, katere učne metode izberejo za usposabljanje, kako poteka razvijanje gradiv in vsebin za usposabljanje, kako organizirajo izvedbo programa usposabljanja, kakšni so rezultati po vrednotenju usposabljanja in kaj zaposlenim usposabljanje pomeni.

Spoznala sem, da ima usposabljanje zaposlenih v organizaciji pomembno vlogo.

LITERATURA

- Bertoncelj, I. 1965. *Izobraževanje v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Življenje in tehnika
- Bertoncelj, I. 1974. *Permanentno izobraževanje*. Kranj: Moderna organizacija
- Ferjan, M. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija
- Florjančič, J., M. Ferjan in M. Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija
- Heller, R. in T. Hindle. 2001. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga
- Jelenc, S. 1996. *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije
- Jereb, J. 1980. *Organizacija strokovnega usposabljanja*. Kranj: Moderna organizacija
- Jereb, J. 1987. *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija
- Kobeja, B. 2001. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management
- Kobeja, B. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil – znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management
- Krajnc, A. 1979. *Izobraževanje ob delu*. Ljubljana: Dopisna delavska univerza
- Merkač Skok, M. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management
- Merkač, M. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management
- Miglič, G. 2002. *Analiza potreb po usposabljanju*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve RS
- Miglič, G. 2000. *Vrednotenje uspešnosti usposabljanja in izpopolnjevanja v upravi*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve RS
- Milost, F. 2001. *Računovodstvo človeških zmožnosti*. Koper: Visoka šola za management
- Mohorčič Špolar, A. V. in A. Ivančič. 1996. *Potrebe po izobraževanju odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije
- Možina, S. et al. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
- Možina, S. et al. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
- Rečnik, F., B. Slivar, J. Dekleva, B. Kočevar, M. Stavanja, M. Kuntarič Hribar, I. Šinkovec in U. Kavčič. 1999. *Pedagoško-andragoško usposabljanje*. Priročnik za usposabljanje izobraževalcev (mentorjev, inštruktorjev, trenerjev ...). Ljubljana: Center za poslovno usposabljanje, Zavod Republike Slovenije za šolstvo
- Rečnik, F., B. Slivar, J. Dekleva, B. Kočevar, M. Stavanja, M. Kuntarič Hribar, I. Šinkovec in U. Kavčič. 2004. *Pedagoško-andragoško usposabljanje*. Priročnik za

- usposabljanje izobraževalcev (mentorjev, inštruktorjev, trenerjev ...). Ljubljana: Center za poslovno usposabljanje, Zavod Republike Slovenije za šolstvo
- Svetina, M. 1998. *Izobraževalni program za odrasle od načrta do izpeljave*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije
- Tratnik, M. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management
- Valentinčič, J. 1973. *Osnove andragogike*. Ljubljana: Dopolna delavska univerza

VIRI

- Justin, I. 2004. Srečanje vodij z upravo. *Časopis družbe Iskraemeco* 5 (10): 3
- Iskraemeco, d. d. 1999. *Opis delovne naloge*. Poslovni dokumenti, Iskraemeco
- Iskraemeco, d. d. 2003. *Metoda 15 ključev*. Poslovni dokumenti, Iskraemeco
- Iskraemeco, d. d. 2004. *Poročilo o delu pripravnika*. Poslovni dokumenti, Iskraemeco
- Iskraemeco, d. d. 2004a. *Program usposabljanja pripravnika*. Poslovni dokumenti, Iskraemeco
- Iskraemeco, d. d. 2005. *Poročilo o poslovanju v letu 2004*. Poslovni dokumenti, Iskraemeco
- Iskraemeco, d. d. B. 1. *Predstavitev*. Gradivo za predstavitev organizacije Iskraemeco
- Opalk, V. 2002. *Problematika delovnih praks v podjetju (primer Hilti AG)*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana
- Potokar, F. 2001. Učne navade in vedenje študentov. *Organizacija* 34 (7): 456
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1995. Ljubljana: Amebis (računalniška aplikacija)

PRILOGE

- Priloga 1** Potrjene ponudbe v aplikaciji »Izobraževanje zaposlenih« v računalniškem programu Lotus Notes, oblikovane na osnovi od uprave organizacije potrjenega plana izobraževanja
- Priloga 2** Poročilo o izvedenem izobraževanju oziroma usposabljanju v aplikaciji »Izobraževanje zaposlenih« v računalniškem programu Lotu Notes, v okviru katerega je razvidna tudi potrjena prijava na izobraževanje oziroma usposabljanje izven plana ter ponudba izobraževanja oziroma usposabljanja, na osnovi katere se je zaposleni tudi prijavil
- Priloga 3** Poročilo o usposobljenosti
- Priloga 4** Poročilo o učinkovitosti usposabljanja
- Priloga 5** Program usposabljanja pripravnika
- Priloga 6** Spisek dodatnih izobraževanj pripravnika
- Priloga 7** Zapisnik o strokovnem izpitu pripravnika
- Priloga 8** Poročilo o delu pripravnika
- Priloga 9** Opis naloge
- Priloga 10** Zahtevnost naloge
- Priloga 11** Del obrazca »Letni razgovor o delovni uspešnosti za zahtevna dela«, v katerega vpišejo načrtovana usposabljanja v naslednjem obdobju

Potrjene ponudbe v aplikaciji »Izobraževanje zaposlenih« v računalniškem programu Lotu Notes, oblikovane na osnovi od uprave organizacije potrjenega plana izobraževanja

	Področje	Naslov izobraževanja	Oblika	Trajanje	Š	Vrednost por	Strošek/osebo
	▼	Elektrotehnika			7	500.000 SIT	180.000,00 SIT
		MIPRO	Konferenca	03.06.2005 - 03.06.2005	1	50.000 SIT	50.000,00 SIT
▼		Plan izobraževanja					
		Seminar Radiokomunikacij	Seminar	01.06.2005 - 03.06.2005	5	400.000 SIT	80.000,00 SIT
		V pripravi					
		Odobritev vodje					
		Odobritev (Izobraževanj)					
		Odobritev (Uprava)					
		Odobreni					
		Realizirani					
		Zavrženi					
		CIGRE	Posvetovanje	30.05.2005 - 02.06.2005	1	50.000 SIT	50.000,00 SIT
		▼	Kemija		7	371.202 SIT	291.201,00 SIT
		Barva in premazi	Seminar	21.06.2005 - 22.06.2005	1	50.000 SIT	50.000,00 SIT
		Ocena merilne negotovosti	Seminar	14.06.2005 - 14.06.2005	1	49.200 SIT	49.200,00 SIT
		Mednarodna šola Ionske C	Seminar	08.06.2005 - 11.06.2005	1	112.000 SIT	112.000,00 SIT
		▶ Amtest (spajkanje)	Seminar	07.06.2005 - 07.06.2005	2	2 SIT	1,00 SIT
		Merjenje pretokov odpadnih	Seminar	07.06.2005 - 08.06.2005	2	160.000 SIT	80.000,00 SIT
▼		Ponudba					
		Nove					
		V pregledu					
		Potrjene					
		Moje					
		Priporočeno zame					
		▼	Pravo		1	25.000 SIT	25.000,00 SIT
		Posvetovanje o transfernih	Posvetovanje	01.06.2005 - 01.06.2005	1	25.000 SIT	25.000,00 SIT
		▼	Prodaja		1	107.520 SIT	107.520,00 SIT
		Retorika - moč besede in a	Tečaj	11.05.2005 - 15.06.2005	1	107.520 SIT	107.520,00 SIT
		▼	Projekti		1	150.000 SIT	150.000,00 SIT
		Projektni forum 2 005	Konferenca	08.06.2005 - 10.06.2005	1	150.000 SIT	150.000,00 SIT
		▼	Računalništvo in informatika		21	309.900 SIT	181.900,00 SIT
		▶ VODENJE PROJEKTA IZGF	Seminar	08.06.2005 - 08.06.2005	1	78.000 SIT	78.000,00 SIT
		Excel in LN	Tečaj	07.06.2005 - 23.06.2005	9	72.000 SIT	8.000,00 SIT
		Excel in LN	Tečaj	31.05.2005 - 16.06.2005	9	72.000 SIT	8.000,00 SIT
		ASP-Aktivne spletne strani	Tečaj	30.05.2005 - 03.06.2005	1	87.900 SIT	87.900,00 SIT
		▼	Razvoj kadrov		3	223.200 SIT	158.400,00 SIT
		▶ HRM v angleškem jeziku	Delavnica	08.06.2005 - 08.06.2005	2	129.600 SIT	64.800,00 SIT
		IV.dnevi delovnega prava in	Konferenca	02.06.2005 - 03.06.2005	1	93.600 SIT	93.600,00 SIT
		▼	Strojništvo		2	2 SIT	1,00 SIT
		Blech Expo	Sejem	31.05.2005 - 02.06.2005	2	2 SIT	1,00 SIT
		▼	Tehnologija in investicije		4	20.000 SIT	10.000,00 SIT
		Seminar AMTEST - ESD za	Seminar	07.06.2005 - 07.06.2005	2	10.000 SIT	5.000,00 SIT
		Seminar s področja izdelav	Seminar	02.06.2005 - 02.06.2005	2	10.000 SIT	5.000,00 SIT
		▼	Tuji jeziki		1	1.899.080 SIT	1.429.080,00 SIT
		▶			4	100.000 SIT	100.000,00 SIT

⚙ Več pogledov

**Poročilo o izvedenem izobraževanju oziroma usposabljanju v aplikaciji
»Izobraževanje zaposlenih« v računalniškem programu Lotu Notes, v okviru
katerega je razvidna tudi potrjena prijava na izobraževanje oziroma usposabljanje
izven plana ter ponudba izobraževanja oziroma usposabljanja, na osnovi katere se
je zaposleni tudi prijavil**

Poročilo	
Status:	11.Priprava poročila

Prijava izven plana

Prijava izven plana

Št. prijave:	3112151904
Leto:	2004
Priimek in ime:	
Delavska številka:	
Poslovna enota:	Indukcijski števc
Oddelek:	Logistika
Stroškovno mesto:	000511 Vodstvo logistike
Potovanje - vrsta prevoza:	ni prevoza
Relacija:	v podjetju

Ponudba

Ponudba:	2112020904
Področje izobraževanja:	Kakovost
Oblika izobraževanja:	Delavnica
Naslov izobraževanja:	ISO 9001:2000, SIST ENISO 19011:2003
Lokacija:	Iskraemeco
Trajanje:	27.05.2004 - 27.05.2004
Št. dni:	1
Področje izobraževanja:	Kakovost
Oblika izobraževanja:	Delavnica
Naslov izobraževanja:	ISO 9001:2000, SIST ENISO 19011:2003
Lokacija:	Iskraemeco
Trajanje:	27.05.2004 - 27.05.2004
Št. dni:	1
Strošek na osebo z DDV v SIT:	16.000,00 SIT
Max. število oseb:	25
Opombe (ponudbe):	
Priloge (ponudbe):	
Izvajalec (ponudbe):	

Poročilo o učinkovitosti usposabljanja

<p>Mnenje udeleženca o učinkovitosti usposabljanja:</p>	<p>Zvedel sem svojo stopnjo funkcionalne pismenosti, spoznal tehnike branja za informativno in aktivno/študijsko branje in vrste bralnih strategij. Mogoče sem od seminarja pričakoval več, končna ugotovitev je bila, da je hitrost in razumevanje besedi le odvisna od vsakega posameznika posebej, tudi tehnika pomnjenja. Gotovega recepta za hitro branje ni, ker je veliko odvisno od okoliščin. Smernice so bile podane, zato vseeno kljukica za "učinkovito".</p>
<p>Učinkovitost:</p>	<p><input checked="" type="radio"/> Učinkovito <input type="radio"/> Neučinkovito</p>
<p>Mnenje vodje o učinkovitosti usposabljanja:</p>	<p>Ker je že sam udeleženec izrazil dvom o uspešnosti oziroma učinkovitosti izobraževanja, sem se odločil (po dodatnem informiranju s strani udeleženca) za negativno oceno tega izobraževanja. V bodoče je treba resno razmisliti o smiselnosti takšnih splošnih izobraževanj, predvsem pa me zanima kdo predhodno pregleda in odobri vsebino izobraževanja.</p>
<p>Učinkovitost:</p>	<p><input type="radio"/> Učinkovito <input checked="" type="radio"/> Neučinkovito</p>

Zgodovina prijave:

Vloga:	Akcija:	Kdaj:	Podpis:
Predlagatelj	Poslal v odobritev	15.12.2004 09:02	
Odobritelj	Potrdil	06.01.2005 09:31	
Odobritelj	Potrdil	06.01.2005 09:33	

Zgodovina poročila:

Kdo:	Kdaj:	Akcija:
I	31.01.2005 11:19	Poslal mnenje v potrditev
I	31.01.2005 11:39	Potrdil mnenje

Poročilo o usposobljenosti

Poročilo o učinkovitosti usposabljanja

Program usposabljanja pripravnika

Spisek dodatnih izobraževanj pripravnika

Zapisnik o strokovnem izpitu pripravnika

Poročilo o delu pripravnika

Opis naloge

Zahtevnost naloge

**Del obrazca »Letni razgovor o delovni uspešnosti za zahtevna dela«, v katerega
vpišejo načrtovana usposabljanja v naslednjem obdobju**