

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
ANALIZA IZOBRAŽEVANJA V VELIKEM
PODJETJU

MARTINA ŠTURM

MENTOR
DOC. DR. TONČI ANTE KUZMANIĆ

KOPER, 2007

POVZETEK

Hitre spremembe sprožajo potrebo po vseživljenjskem učenju. Izobraževanje se prilagaja načinu življenja in razmišljanja odraslih, a ti vseeno potrebujejo spodbudo in motivacijo. S preučevanjem dela na področju izobraževanja v podjetju Iskra Avtoelektrika ter splošno dostopnega gradiva je analizirana pomembnost komunikacije ter motivacije, s katerimi spodbujamo zaposlene in jih usmerimo v izobraževalni proces. Podrobneje je opisana organizacija izobraževalnega procesa, od načrtovanja prek izvajanja, do ocenjevanja uspešnosti celotnega izobraževalnega procesa. Nato je predstavljen standard Vlagatelji v ljudi, ki je v podjetju predstavljal vir novih idej.

Ključne besede: izobraževanje odraslih, proces, komunikacija, motivacija, standard

ABSTRACT

Quick changes are causing the need of the whole life learning. Education is being adapted to the life style and the thinking of adults, but they also need to be encouraged and motivated. With studying the process of working on the education in the company Iskra Avtoelektrika and other written literature, it is analyzed the importance of communication and motivation, which can encourage employees and oriented them in the education process. It is written how the education process is organized in the company, from planning across action, till evaluating the success of the entire education process. Then it is presented the standard Investors in people, which was for the company Iskra Avtoelektrika a source of new ideas.

Key words: adult education, process, communication, motivation, standard

UDK: 658.310.8(043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
2 Izobraževanje zaposlenih	3
2.1 Metode izobraževanja	5
2.2 Želeti ali morati?	6
2.3 Čustva in učenje.....	7
3 Predstavitev podjetja	9
3.1 Zgodovina	9
3.2 Proizvodni program	9
3.3 Organiziranost.....	9
3.4 Vizija.....	10
3.5 Temelji odličnosti.....	10
3.6 Vrednote.....	10
4 Izobraževanje v podjetju IAE	13
5 Komunikacija kot promocija izobraževanja	15
6 Motiviranje zaposlenih za izobraževanje	17
7 Klasifikacija izobraževanja	19
7.1 Strokovno ali poklicno izobraževanje.....	19
7.2 Uvajanje	20
7.3 Usposabljanje za delo	20
7.4 Izpopolnjevanje.....	21
7.5 Timsko delo in ustvarjalno sodelovanje.....	21
8 Organizacija izobraževanja	23
8.1 Planiranje	23
8.2 Izvajanje izobraževanj v letu 2006.....	23
8.3 Evalvacija.....	27
9 Poročilo izobraževanja za leto 2006	29
9.1 Analiza poročila	30
10 »Beg možganov«	33
11 Standard »Vlagatelji v ljudi«	35
11.1 Zgodovina standarda VVL	35
11.1.1 Izkušnje podjetij.....	35
11.2 Razlogi za uvajanje standarda v podjetje	35
11.3 Štirje principi dobre prakse, ki jih uporablja standard	36
11.4 Postopek pridobitve standarda.....	37
11.5 Akcijski načrt	38

11.6 Predlogi izboljšav	39
11.6.1 Rezultati končne presoje	40
12 Kompetence	41
13 Sklep.....	43
Literatura	45
Priloge	47

SLIKE

Slika 9.1 Število uresničenih ur izobraževanja glede na letni načrt	29
Slika 9.2 Stroški izobraževanja in šolanja ob delu glede na letni plan v EUR.....	30
Slika 11.1 Štirje principi dobre prakse, ki jih uporablja standard	36

TABELE

Tabela 9.1 Število uresničenih ur izobraževanja po letih glede na načrt.....	29
Tabela 9.2 Stroški izobraževanja in šolanja ob delu glede na letni plan v EUR	29

KRAJŠAVE

DD	diplomsko delo
DN	diplomska naloga
VVL	Vlagatelji v ljudi
FM	Fakulteta za Management Koper
IAE	Iskra Avtoelektrika
KAD	Kadrovanje in razvoj ljudi

1 UVOD

Namen diplomskega dela je podrobno spoznati organiziranost izobraževanja v velikem proizvodnem podjetju Iskra Avtoelektrika (v nadaljevanju IAE). Zaradi velikosti je zanimiv pregled nad njihovo organiziranostjo izobraževanja ter načini komuniciranja med podjetjem in zaposlenimi glede potreb in želja po različnih izobraževalnih programih. Zanimivo je tudi raziskovanje zaradi panoge. IAE je proizvodno podjetje, ki temelji na ustrezni tehnologiji in izvajanju delovnih operacij, zato bi lahko bilo vlaganje v razvoj ljudi sekundarnega pomena.

Menim, da čeprav je podjetju pomembno kaj in v kolikšni količini proizvaja, so vse bolj pomembni pravilni pristopi do ljudi in dela, pravilno medsebojno pogajanje, usklajevanje in upoštevanje lastne kulture ter strmenje k skupnim ciljem. Cilj je predstaviti prednosti, ki jih lahko podjetje pridobi z izobraževanjem zaposlenih. Predstaviti želim, kaj menijo o tem zaposleni v kadrovske službi ter njihovo delo primerjati s stališči avtorjev iz splošno dostopne literature.

Na začetku bom predstavila izobraževanje odraslih. Za boljše razumevanje trenutnega stanja bom prikazala kratek potek sprememb v zgodovini ter pričakovanja glede prihodnosti. V nadaljevanju se bom osredotočila na potek izobraževanja zaposlenih v Sektorju za kadrovanje in razvoj ljudi v podjetju Iskra Avtoelektrika.

2 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH

Namerno ali nenamerno učenje nas spremlja od rojstva in nas spreminja. Nove informacije pridobimo že s tem, ko odpremo televizor, ko se sprehajamo po ulici in zaznavamo nove barve, stvari, živa bitja,...zato nas kultura v kateri živimo nezavedno, a neprestano oblikuje.

»Izobraževanje pa je sestavljeno iz pripravljenih, strukturiranih in bolj ali manj organiziranih položajev, v katerih se odrasli uči in sprejema informacije« (Jelenc 1996, 10). Izobraževanje oblikuje posameznika, da se razlikuje od drugih v njihovi kulturi. Posameznik, ki vstopi v izobraževalni proces, pridobi več možnosti za razvoj kot mu jih lahko nudi zgolj njegova družina in okolica. Slovenija se zaveda pomembnosti izobraževanja in ima vgrajeno izobraževanje v svojo kulturo. Od posameznika je odvisno kaj in koliko se bo izobraževal, čeprav Jurij meni, da »izobraževanje odraslega člana družbe ni samo njegova zasebna zadeva, izobraževanje odraslih je ena od osnovnih nalog družbe«. To pa zato, ker »odprtost odraslega človeka za učenje pomeni obenem tudi boljše socialno obnašanje in pripravljenost za sprejemanje novega, povezano s samokritičnim preverjanjem obstoječega« (1996, 76).

Valentinčič ugotavlja, da prve zamisli o izobraževanju odraslih zasledimo že pri starih vzhodnih mislecih (Manu v Indiji, Konfucij na Kitajskem). S tem so se ukvarjali v filozofskih šolah v antični Grčiji, nato v antičnem Rimu. Novi pogledi so nastajali v renesansi, veliko so nato prispevali francoski misleci. Zamisli so se nato razvijale v naukah Marxa in Engelsa. Razmah je izobraževanje odraslih doživelo v 19. stoletju, ko postane izobraževanje odraslih množično zaradi kapitalističnega razvoja, ki je postavil potrebo po organiziranem izobraževanju delavcev in vsega prebivalstva.

Pri nas pa segajo začetki organiziranega izobraževanja odraslih v drugo polovico 18. stoletja, ko so se ustanovile ljudske knjižnice, ob prvih ljudskih šolah pa se je začelo izobraževati tudi kmečko prebivalstvo. Dejavnost se je razširila šele sredi 19. stoletja ob kulturnem prebujanju (1973, 7-9).

Pavitra izpostavlja zanimiv problem, in sicer meni, da: »družbena ureditev ne napreduje enako hitro kot tehnologija in znanost« in dodaja:

»Z izboljšanjem življenjskih in delovnih pogojev so se nedvomno izboljšali tudi družbeni odnosi. Toda človeška narava se ni spremenila toliko, da bi se bilo vredno hvaliti. Prav ta očitna nespremenljivost človeške narave bistveno ovira celostni in ubrani napredek. Sebičnost in pohlep sta vedno skušala preusmeriti nova odkritja ali izboljšave v korist manjšine ali skupine – razreda ali naroda« (2002, 20).

Vzrokov za negativna trenja je veliko. Koliko na to vpliva izobraževalni sistem ni znano, znano je le to, da se je potrebno zavedati njegove pomembnosti in ga čimbolj prilagajati načinu življenja. Potrebno je spremeniti pogled na izobraževanje, saj kot ugotavlja Valentinčič:

»Stalno družbeno izobraževanje mora omogočiti odraslim mnogo več kot samo pasivno prilagajanje novemu času, novim idejam, spremenjenim vrednotam in razmeram. Cilj tega izobraževanja je človek kot nosilec družbenega razvoja, človek kot spreminjevalec družbenih razmer« (1973, 34).

V Sloveniji se ukvarjajo z izobraževanjem odraslih tri asociacije (Srebotnik, Stemberger idr. 2005, 1):

- **Ljudske univerze:** so javni zavodi za izobraževanje odraslih. Ustanovile so jih lokalne skupnosti leta 1921.
- **Društvo organizacij za izobraževanje odraslih na srednjih šolah:** ustanovljeno leta 1997.
- **Zveza privatnih izobraževalnih institucij:** ustanovljena leta 1997 z namenom združitve delovanja izobraževalnih institucij v privatnem sektorju z državnim, da bi se dvignila kakovost izobraževalnih storitev.

Bistvene spremembe, ki so jih v zadnjem desetletju naredile zgoraj navedene asociacije, so bile:

- ustanovitev Andragoškega centra¹ Slovenije in nekaterih drugih institucij,
- sprejetje Zakona o izobraževanju odraslih in nekaterih podzakonskih aktov,
- sistem javnega financiranja z razpisi,
- možnostjo koncesij,
- sprejetje nacionalnega programa o izobraževanju odraslih,
- izobraževanje na daljavo,
- sistem nacionalno poklicnih kvalifikacij,...

¹ Andragogika je »veda in znanstvena disciplina, ki preučuje izobraževanje odraslih« (Jelenc 1996, 7)

2.1 Metode izobraževanja

Avtorica Ana Kranjc (1979) je v svoji knjigi Metode izobraževanja odraslih zbrala in podrobno opisala naslednje metode:

- metode dopisnega izobraževanja (pisne vire in obvestila pridobijo učenci po pošti),
- metode izobraževanja na daljavo (televizija, radio, video kasete,...),
- metode individualiziranega izobraževanja v osebni stiku z drugo osebo:
 - konzultacije,
 - inštrukcije,
 - mentorstvo,
 - dialog.
- Metode samostojnega izobraževanja ali metode samoizobraževanja:
 - opazovanje različnih aktivnosti,
 - učenje s pomočjo lastne prakse in izkušenj,
 - metoda samostojnega obravnavanja teksta,
 - izobraževanje s pomočjo učnih pripomočkov (filmi, kasete,..).
- Metoda predavanja: podajanje učne snovi (razlaganje, pripovedovanje, pojasnjevanje, opisovanje, dokazovanje in predavanje, spremljano z uporabo učnih sredstev).
- Metoda razgovora: medsebojno dopolnjevanje učne snovi,
- metoda diskusije: usklajevanje medsebojno nasprotujočih si stališč, mnenj, ugotovitev in spoznanj.
- Metoda igranja vlog,
- metoda preučevanja primerov,
- metoda dela s pisanimi viri (smiselni branje, branje z izdelavo dispozicije, branje z izdelavo izvlečkov, branje z izdelavo referata),
- seminarji,
- tečajji,
- učni ali študijski krožki.

Avtorica podaja možnosti izobraževanja, glede na potrebe pa je potrebno izoblikovati lastno različico, saj poudarja, da »izobraževanje je fleksibilna in dinamična aktivnost, ki se mora prilagajati vsakokratnim razmeram in reagirati na najmanjše spremembe v učni situaciji, če hočemo, da bo učenje zares uspešno« (1979, 6).

To so osnovne metode, ki se zaradi napredka tehnologije in razmišljanja ljudi dopolnjujejo in nadgrajujejo. Že zaradi računalnikov in internetne povezave je priprava učne snovi in podajanje le te jasnejša in hitrejša.

Prav tako Jelenc o poteku izobraževanja odraslih v Andragoškem centru Republike Slovenije meni, da je:

»andragoški cikel povezuje različnih faz izobraževanja, ki jih pri oblikovanju programa upoštevamo in »prehodimo«, zajema pa ugotavljanje potreb, načrtovanje programa, programiranje vsebin, pripravo in organiziranje procesa, izpeljavo izobraževanja in vrednotenje njegovih izidov. Proces se z evalvacijo ne konča; ta zadnja faza je spodbuda, da se na podlagi naučenega sprožijo nove potrebe, ki izhajajo iz novega znanja. Poimenovanje »ciklus« torej ni naključje, temveč posledica spiralnega nadaljevanja vseh faz ciklusa« (1996, 82).

2.2 Želeti ali morati?

Valentinčič meni, da: »zaradi pospešenega ritma znanstvenega in tehničnega razvoja postaja nenehno učenje zakon človekovega obstoja in družbenega napredka« (1973, 30) in dodaja: »obvezno šolanje v mladosti se bo zato nadaljevalo v obvezno učenje, ki bo trajalo vso delovno dobo. V nasprotnem primeru bo človek prisiljen izstopiti iz delovnega procesa in iz celotnega razvojnega veletoka, ker ne bo mogel slediti razvoju in se prilagoditi vedno višjim zahtevam« (1973, 32).

Vodja lahko stanje omili z verbalnim (besedna sporočila) in neverbalnim (nebesedna sporočila, govorica telesa) komuniciranjem. Če se osredotoči na prednosti izobraževanja in posreduje lastne izkušnje o uporabnosti izobraževanja pri delu, bo lažje vzbudil zanimanje zaposlenega. Pri uporabi metode prisile je večja možnost konfliktov in stresnih situacij.

Odnos do izobraževanja vpliva tudi na učinkovitost izobraževanja. Če se učimo samo za pisno preizkušnjo, ne vstopimo v izobraževalni proces z zanimanjem. Znanje pridobljeno zgolj na pamet, pa hitro pozabimo. Čeprav pridobimo potrdilo, ki izkazuje mero našega znanja, menim, da to ni pravi kazalnik o uspešnosti izobraževanja. Realno vrednost naučenega pridobimo z vstopom v delovni proces, v katerem moramo pridobljeno znanje uporabiti pri opravljanju delovnih nalog. Če zaposleni ugotovi, da kljub izobraževanju ni sposoben opravljati dela, izgubi vero v svoje sposobnosti in s tem tudi motivacijo za učenje in delo.

To je seveda odvisno od vsakega posameznika, saj nekateri neznanje sprejmejo kot nekaj pozitivnega, kot izziv in se veselijo dodatnega učenja.

Ni mogoče vedeti, kako bo posameznik reagiral na določeno izkušnjo, zato je najbolje, da so vodje oz. kadrovska služba v podjetju pripravljene in usposobljene za spodbujanje zaposlenih.

2.3 Čustva in učenje

Ko se človek vključuje v izobraževalni proces je občutljiv za informacije, ki jih prejema iz okolja. Ko pristopi h kadrovske službi oz. organizatorju izobraževanja v organizaciji, potrebuje spodbudo, potrditev, da se je odločil prav. V njem mora vzbuditi veselje pred novim izzivom, zato mu mora izobraževanje prikazati kot nekaj vsakdanjega, obvladljivega in predvsem pozitivnega za prihodnost.

Veliko ljudi ima v sebi zaviralna čustva zaradi neuspehov iz preteklosti in slabih izkušenj z izobraževanjem. Valentinčič meni, da se odrasli spopadajo s strahom in nezaupanjem vase, nizko samozavestjo. Strah jih je neuspeha, situacij v katerih bi utegnili doživeti ponižanje in sramoto (1973, 27). To pa zato ker živijo v prepričanju, da jim s starostjo peša sposobnost razumevanja in pomnjenja.

Valentinčič je s primerjavo raznih rezultatov raziskav prišel do ugotovitve, da »v zrelejših letih potrebujemo nekaj več časa za učenje in reševanje problemov, končna učinkovitost učenja pa ni manjša« (1973, 23) ter, da »doba mentalne svežine in največje ustvarjalnosti se očitno daljša pod vplivom podaljšanega izobraževanja, intelektualizacije dela, družbene ter vsestranske človekove aktivnosti« (1973, 22).

Odločitev je težka, ko pa se podajo v izobraževanje je »začetna raven motivacije pri odraslih praviloma višja kot pri mladini, ki mora obiskovati šolo, prav zaradi prostovoljnega odločanja odraslih za izobraževanje« (Valentinčič 1973, 41). Avtor meni, da je pozitivna motivacija pri odraslih tudi, da: »cilji, ki motivirajo odrasle za učenje so časovno približani in določeni. Medtem, ko se otroci učijo "za prihodnost", se odrasli učijo za šolo, tečaj ali seminar z jasnim namenom, kaj se hočejo naučiti in kaj pridobiti« (1973, 42).

Mislím, da jih tudi strah zaradi nezaupanje vase, ki izvira iz pešanja koncentracije ter spomina, žene k učenju in doseganju čim boljših rezultatov.

S temi spoznanji lahko povečamo samozavest in spodbujamo zaposlene k izobraževanju. Na njihova čustva bo pozitivno vplivala tudi zadovoljitev socialnih in emocionalnih potreb, ki so kot navaja Valentinčič (1973, 26-27):

- zadoščanje pri učenju, ki ga dajo uspehi;
- zadoščanje ob uresničenih pričakovanjih;
- topel človeški odnos in pozornost, ki jo izkazujejo učitelji slehernemu slušatelju;
- prijateljski odnosi v skupini;
- zadoščanje od spoznanju novega.

Menim, da se je potrebno tudi zavedati, da se človekove sposobnosti zaznave z leti spreminjajo. Predavatelj naj upošteva, da nekaterim ljudem v zrelih letih peša vid, sluh ter sposobnost koncentracije. Zato je pomembno, da se olajša potek izobraževanja tako, da se uporablja več vizualnih pripomočkov in dobro razsvetljene prostore. Na tabli naj bo napisano z dovolj velikimi črkami, snov razločno in dovolj na glas razložena ter med izobraževanjem naj bo več krajših odmorov. Ljudi ni smiselno obremenjevati s teoretičnim znanjem, temveč naj bo snov podana logično, s primeri iz vsakdanjega življenja. Najbolje je, da se izobraževanje izvaja v manjših skupinah, kjer se odrasli lažje zberejo in lahko o nejasnih stvareh vprašajo.

V izobraževalnem procesu je pomembna komunikacija, zato bi morali biti učitelji strokovnjaki za delo z odraslimi.

»Zelo pomembno je, da učitelj ves čas spodbuja razvijanje enakopravnih odnosov, saj so ti pogoj za kakovostno učenje. Prva stvar, ki bo odrasle spodbudila k večji dejavnosti je občutek, da jih učitelj sprejema kot ljudi, ki vsak po svoje veliko znajo in bodo pripomogli k večjemu uspehu skupine« (Jelenc 1996, 57).

S pravim pristopom naj bi jih učitelj motiviral k učenju ter jim vlival pogum in željo po nadaljevanju izobraževanja.

Področje izobraževanja v praksi ni lahko, saj nismo stroji, ki bi jih drugi lahko "nastavili", da bi delali po njihovih željah in pričakovanjih.

V nadaljevanju bom s preučevanjem podjetja IAE predstavila izkušnje Sektorja KAD z izobraževalnim procesom.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA

3.1 Zgodovina

Leta 1960 je Iskra Kranj zaradi širjenja del obratov preselila v Šempeter pri Gorici. Z vlaganjem denarja v širjenje proizvodnih zmogljivosti so dosegli velikoserijsko proizvodnjo, leta 1975 pa samoupravno organizacijo. Od leta 1991 je IAE registrirana kot delniška družba (Panjtar 2006, 5).

3.2 Proizvodni program

»V Iskri Avtoelektriki d. d. in njenih hčerinskih družbah razvijamo, izdelujemo in tržimo električno opremo za vozila, plovila in mobilno hidravliko. Sem sodijo zaganjalniki, alternatorji, enosmerni motorji, pogonski sistemi, stikala, krmilniki, vžigalne tuljave, hladno oblikovani deli, navitja, plastični deli in aluminijasti ulitki iz tlačnega litja, orodja za kovinsko - predelovalno industrijo ter posebna proizvodna in kontrolna oprema« (Panjtar 2006, 5).

3.3 Organiziranost

Iskra Avtoelektrika je delniška družba. To je družba, ki ima veliko lastnikov imenovanih delničarji, je pa tudi obvladujoča družba ker ima povezana podjetja, odvisne družbe. To so različna proizvodna in trgovska podjetja, ki poslujejo v Sloveniji in tujini ter so v večinski lasti obvladujoče družbe. Celotni skupini podjetij pa pravijo skupina Iskra Avtoelektrika (Panjtar 2006, 6).

V delniški družbi Iskri Avtoelektriki zaposlujejo okrog 1800 ljudi. Povprečna starost zaposlenih je 40 let. (Stepančič Slavec 2007, 8-9). Sestavljena je iz naslednjih organizacijskih enot:

- uprava družbe,
- 7 direktij in Inštitut za električne rotacijske sisteme,
- 6 divizij: so osrednje enote in so organizirane za obvladovanje ključnih procesov pridobivanja naročil, razvoja izdelkov in proizvodnje ter dobave izdelkov kupcem. Divizije pokrivajo zaokrožen program izdelkov.

Za lažji in preglednejši prikaz organiziranosti prilagam (Priloga 1) Shemo organiziranosti podjetja.

Direkcija ravnanja z ljudmi v skladu s cilji podjetja planira potrebe po kadrih, kadruje, razvija zaposlene ter jih nagrajuje in vzdržuje z njimi dobre odnose. Razdeljena je na Sektorje:

- Sektor za kadrovanje in razvoj ljudi (v nadaljevanju Sektor KAD).
- Področje za pravne in splošne zadeve.
- Služba prehrane.
- Področje varnosti pri delu.

3.4 Vizija

»Iskra Avtoelektrika z inovativnostjo ustvarja trajnostni razvoj in hoče biti med vodilnimi svetovnimi dobavitelji avtonomnih napajalnih rotacijskih strojev na izbranih tržnih področjih« (Iskra Avtoelektrika 2007).

K viziji strmijo s pomočjo postavljenih temeljev odličnosti, ki jih opominjajo kaj je najpomembnejše za organizacijo.

3.5 Temelji odličnosti

- Usmerjenost k rezultatom,
- osredotočenost h kupcem,
- voditeljstvo,
- upravljanje na podlagi procesov in dejstev,
- razvoj in vključevanje ljudi,
- nenehno učenje, inovacije in izboljšave,
- razvoj partnerstev,
- odgovornost do družbe (Panjtar 2006, 3).

3.6 Vrednote

- Razvoj za prihodnost,
- spoštovanje in razvoj posameznika,
- zaupanje v odnosih,
- zavzetost in odličnost,
- verodostojnost in etičnost (Panjtar 2006, 3).

Direktor direkcije prodaje v Iskri Avtoelektriki Groff ugotavlja, da edina stalnica v današnjem svetu so spremembe zato si podjetje zaradi vse večje tekmovalnosti, ki jo povzroča globalizacija ne more privoščiti počitka. Ugotavlja, da si je Iskra Avtoelektrika v preteklih letih zgradila pomembno konkurenčno prednost na večini pomembnih tržišč. Povečale so se marketinške aktivnosti in prisotnost na sejnih, katerih cilj je povečati prepoznavnost IAE kot kakovostnega in zanesljivega partnerja. Avtor poudarja, da je to le del aktivnosti za boljšo prepoznavnost v svetu, največji napredek pa bodo na dolgi rok dosegli z zadovoljevanjem kupcev s kakovostnimi izdelki in storitvami (Groff 2007, 3).

Napredek je odvisen od ljudi, to je od vodij, ki so odgovorni za usmerjanje in spodbujanje pri delu do zaposlenih, ki delajo v proizvodnji. Prav tako je pomemben vsak posameznik, ki skrbi za administrativni potek dela ter vsi tisti, ki imajo stike z dobavitelji, kupci,... Vsekakor so tudi v proizvodnem podjetju temelj ljudje. Poleg vodij je odgovorna za zaposlene kadrovska služba v podjetju, ki mora opredeliti zahteve po znanju ter sprotno razvijati in izobraževati ljudi in zadrževati ljudi s koristnimi znanji in veščinami. Vodja in kadrovska služba v podjetju naj bi skrbeli tudi za sprotno izboljševanje medčloveških odnosov ter zagotavljali varno in zdravju neškodljivo delo. Ljudem z zmanjšano ali spremenjeno delovno zmožnostjo naj bi prilagajali delo, posebnim kategorijam ljudi pa svetovali in pomagali pri premagovanju motenj in težav.



4 IZOBRAŽEVANJE V PODJETJU IAE

Že v preteklosti so se v družbi zavedali, da je prihodnost podjetja odvisna od zaposlenih, zato so gradili kulturo podjetja na ustvarjalnem sodelovanju med zaposlenimi. Čeprav kulturo podjetja oblikujejo predvsem zaposleni na vodilnih položajih, se vodstvo zaveda, da kulturo sooblikujejo vsi, da je ta odraz ravnanja vsakega človeka z drugim človekom (Panjtar 2006, 4).

Njihovo vodilo, »Znanje za prihodnost«, so zapisali že na temeljni kamen novih prostorov tedanjega Inštituta za avtoelektriko, danes Inštituta za električne rotacijske sisteme, ki je že od leta 1986 vpisan v razvid raziskovalnih organizacij (Žerjal 2007, 1).

Leta 1999 so sprejeli dokument, ki so ga imenovali Strategija ravnanja z ljudmi v IAE. Dokument jim je služil kot osnovno vodilo ter jih usmerjal pri medsebojnem sodelovanju. Težili so k upoštevanju njihove najpomembnejše vrednote, ki se glasi: "spoštovanega, delovnega, učljivega, ustvarjalnega, prilagodljivega in svobodnega posameznika, ki je sam najodgovornejši za svoj osebni in poklicni razvoj, najboljše rezultate pa dosega vzajemno in soodvisno s sodelavci in z neposrednim vodjem« (Panjtar 2006, 4).

Lah na sedmi strani internega glasila Zagon številka 4/2007 povzema mnenja udeležencev poslovnega druženja »Dan poslovne odličnosti 2007«. Vidrih, direktor direkcije ravnanja z ljudmi na temo globalizacija in kadri poudari proces spreminjanja. Meni, da je obdobju produktivnosti sledilo obdobje kakovosti ter s tem ni bilo več v ospredju delavnost ampak znanje. Za današnji čas pa: »so pomembni "ekipni duh", pripadnost skupini (družbi), čustvena kompetenca, tovarištvo, nekonfliktnost in podobne psihične lastnosti«. Omenjenih lastnosti nima nihče prirojenih, zato se lahko prilagajamo času le tako, da se sprotno učimo in nabiramo izkušnje za delo z ljudmi in stroji.

Področje izobraževanja urejajo z upoštevanjem dveh izhodišč²:

- dogovor: strategija ravnanja z ljudmi, ki poudarja, da je izobraževanje v funkciji razvoja človeka, za katerega je človek sam odgovoren, vodja in družba pa ga pri tem spodbujata in podpirata.
- Obveznost: izhaja iz potrebe in zahteve po znanju, ki ga delavci morajo osvojiti in udejanjati za doseganje ciljev kakovosti.

² Vir: Kompetence, Interno gradivo Iskra Avtoelektrika, 2006a, 1

Dogovor je vsekakor boljša metoda za pristop k izobraževalnemu programu, saj je pri tem človek psihično pripravljen sprejeti izziv. Seveda vsi ljudje niso navdušeni za izobraževanje in lahko traja neuspešno motiviranje preveč časa. Podjetje si čakanja ne more privoščiti, saj se mora prilagajati spremembam. Ljudje se zato velikokrat prisilno izobražujejo, če hočejo obdržati službo oziroma napredovati v podjetju. Svetovalka za kadre v podjetju Krapež in Panjtar pojasnjujeta organizacijski cilj in pogled na izobraževanje:

»Pri razvoju ljudi gre za posredovanje znanja in izkušenj ter osvajanje veščin in spretnosti, ki zagotavljajo posamezniku uspešno in varno opravljanje nalog. Razvoj zaposlenih naj bi tako izhajal predvsem iz zahtev delovnega mesta. To ne pomeni, da je na drugih področjih »prepovedan«, pač pa da se v podjetju prvenstveno ukvarjamo s spodbujanjem razvoja posameznika, ki je vezan na njegovo osnovno delovno področje« (2005, 8).

Upoštevajoč njihova izhodišča imajo sestavljene vse pravilnike za odločanje in delovanje v zvezi z izobraževalnim procesom. Zavedajo se, da je izobraževanje široko področje, ki terja sprotno spremljanje ponudb na trgu izobraževanja in prilagajanje metod dela podjetju in zaposlenim.

5 KOMUNIKACIJA KOT PROMOCIJA IZOBRAŽEVANJA

Zaposleni se o izobraževanju odločajo na podlagi njihovih potreb ter informacij, ki jih pridobivajo iz okolja. Ena izmed nalog Sektorja KAD je zato iskanje informacij, ki bodo zaposlene spodbudile k izobraževanju. Pri tem je pomemben tudi način, kako le te posredovati vsem zaposlenim.

Urednik internega glasila Panjtar v Glasilu skupine IAE Zagon št. 5/2007 meni, da ima v IAE: »interno glasilo posebno mesto in opravlja svojo vlogo tako z informiranjem zaposlenih, kot tudi z dvigovanjem zavesti, utrjevanjem podobe in ohranjanjem neke skupne kulture« (2007a, 3). S tem, ko podjetje sporoča zaposlenim načrte za prihodnost ter tekoče dogodke, jih informira s stanjem v podjetju.

Zaposleni pa lahko za komuniciranje s podjetjem uporabljajo novo orodje na intranetu, "Moja pobuda".

Panjtar v Glasilu skupine IAE št. 5/2007 meni, da program zaposlenim omogoča postavljanje pobud, vprašanj in komentarjev na stvari, ki jih zanimajo. Komentarji zaposlenih in odgovori, ki jih podajo odgovorne osebe so javni. S tem komunikacijskim sredstvom želijo zaposlene spodbuditi, da sodelujejo pri ustvarjanju boljše in lepše podobe podjetja (2007b, 12-13).

Podjetje komunicira z zaposlenimi tudi preko oglasnih desk, ki so postavljene po celotnem podjetju. Zanimivo komunikacijsko sredstvo je tudi izvajanje anket "Mnenje zaposlenih", s katerimi zaposlene sprašujejo o različnih temah, da ugotavljajo dejanska razmišljanja in delovanja v podjetju. Žal pa stopnja sodelovanja pri anketiranju ni visoka, saj se giblje okrog 20%. Panjtar v Glasilu Zagon št. 2/2007 v ključnih povzetkih navaja, da so vzroki za nizko stopnjo sodelovanja pri anketiranju: »v ne dovolj hitrem udejanjanju sprememb, ki se preko anket detektirajo kot problematične, oziroma v neambicioznem promoviranju dejansko udejanjenih (pozitivnih) sprememb« (2007, 11).

Poleg navedenih načinov podjetje osvešča in promovira izobraževalne programe na sestankih in konferencah.



6 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH ZA IZOBRAŽEVANJE

Pri izboru metod motiviranja je potrebno postaviti vprašanje: "Zakaj ljudje delajo in se učijo?" Za tiste, ki je primarni cilj denarni prihodek, je najboljša motivacija višje plačilo. Nasprotno pa tisti, ki dela iz zadovoljstva in potrebe po ustvarjalnosti bo spodbuda za njegovo delo pohvala ter podelitev priznanj. Zaposleni morajo biti osveščeni s kriteriji, cilji ali standardi, po katerih pridobivajo nagrade, ki so bile obljubljene z motivacijo. V nasprotnem primeru prihaja do nesporazumov, nevoščljivosti, prepirov, kar izniči dobre namene motivacije in nagrajevanja. Vodja mora v vsakem primeru odločati pravično ter skladno s postavljenimi pravili.

Pomembno je, kako motiviramo ljudi, saj kot poudarja Možina: »ljudje se na predloge, naročila in prepovedi odzivamo predvsem po koristih: odločamo se za tiste, ki nam jih prinašajo, zavračamo tiste, ki nam ne koristijo« (1995, 289). Prosvoljcev, ki bi si želeli novega znanja le iz radovednosti, je malo. Menim, da ob rednem delu in družini vsak temeljito pretehta razloge preden se vključi v izobraževalni program. Zato igra motiviranje podjetja ključno vlogo, da predlaga takšne koristi, ki bodo pretehtale prosto popoldne.

Direktor Direkcije ravnanja z ljudmi, Vidrih na deseti strani glasila skupine IAE Zagon št. 3/2007, piše o sledečih načinih motivacije, ki so prisotne v podjetju:

- dodatno napredovanje na osnovi delavčeve usposobljenosti in uspešnosti.
- Nagrajevanje uspešnosti nenehnega izboljševanja, podeljevanje priznanj in nagrad za individualne in skupinske dosežke.
- Sistem sprejemanja predlogov za izboljšave in nagrajevanje inovacij, predstavitve in konference za promocijo novosti in sprememb.
- Vključevanje delavca v načrtovanje nalog in programe izobraževanja.
- Učinkovita medsebojna komunikacija in informiranje.
- Skrb za dobre medsebojne odnose.

Zavedajo se, da je koristno posvečati veliko pozornosti motivaciji za izobraževanje, saj kot menita sodelavca v podjetju IAE Krapež in Panjar:

»V prvi vrsti so koristi razvoja bolj izpopolnjeno znanje in večja strokovna usposobljenost, ki jim sledijo racionalnejši postopki dela in boljši rezultati. Izpopolnjeno in v praksi preizkušeno ter »obrušeno« znanje ima visoko uporabno vrednost in ga ni mogoče enostavno posnemati ali na hitro pridobiti. Zato predstavlja dragoceno konkurenčno prednost in zagotavlja boljše možnosti obstoja in rasti podjetja« (2005, 8).

Sektor KAD sprotno strmi k uresničevanju poslanstva podjetja, ki je skrb za dobro organizacijo in potek dela, da bo znanje zaposlenih primerno novim tehnologijam ter načinom dela. V ta namen imajo podrobno opredeljene programe izobraževanj, katere sprotno prilagajajo potrebam podjetja.

7 KLASIFIKACIJA IZOBRAŽEVANJA

V podjetju je možnih več oblik pridobivanja potrebnega znanja. V nadaljevanju bom predstavila možnosti za vključitev v eno izmed oblik formalnega izobraževanja, npr.:

- pridobitev ustrezne izobrazbe za trenutno delovno mesto, če dejanska izobrazba odstopa od zahtevane;
- odločitev za nadaljevanje šolanja za poklice, ki jih v podjetju primanjkuje;
- udeležba na seminarjih, delavnicah, tečajih.

Zaposleni v podjetju se ne izobražujejo le s formalnimi oblikami izobraževanja, ampak tudi s praktičnim učenjem in postopnim napredovanjem pri delu, ki vključuje:

- prenos znanj in izkušenj med sodelavci, ko bolj izkušen sodelavec spremlja delo manj izkušenega sodelavca;
- posredovanje različnih informacij in gradiv o delu;
- seznanjanje z novimi delovnimi postopki;
- usposabljanje za prevzemanje novih nalog.

Za lažje razumevanje in spremljanje podatkov so izobraževanje klasificirali v pet skupin³:

7.1 Strokovno ali poklicno izobraževanje

To je organizirano izobraževanje, ki se izvaja pri zunanjih ustanovah, preko štipendiranja oziroma financiranja stroškov študija. V to obliko izobraževanja uvrščajo:

- redno šolanje: ni v delovnem razmerju in ima status dijaka ali študenta.
- Šolanje ob delu: v delovnem razmerju in obiskuje predavanja.
- Prekvalifikacija: delna ali celotna poklicna preusmeritev.

Načrt za štipendiranje rednega študija in študija ob delu pripravi Sektor KAD glede na potrebe, ki jih najavijo odgovorni delavci ob upoštevanju strateškega in letnega poslovnega načrta.

Iskra Avtoelektrika je največji štipendist na področju kadrovskih štipendij v goriški regiji. S tem omogočajo štipendistom, da se srečujejo z njihovo družbo že med študijem z opravljanjem obvezne prakse in pri izdelavi seminarških in diplomskih nalog. Štipendisti pridobijo delovno prakso ter možnost kasnejše zaposlitve, podjetje pa pridobi zaposlene, ki so že uvedeni v znanje in praktično delo (Krapež 2006, 18).

³ Vir: Standard kakovosti ISO/TS, Interno gradivo Iskra Avtoelektrika, 2006b, 1-9

7.2 Uvajanje

Uvajanje je potrebno za vsakega delavca, ki se na novo zaposli v družbi. Uvajanje vključuje seznanitev z naslednjimi temami:

- Varnost in zdravje pri delu ter varovanje okolja.

To znanje je obvezno, opravi se testiranje in se nato izda potrdilo. Za pripravo izobraževanja in izvajanja skrbijo zaposleni s področja Varnosti pri delu.

- Splošne usmeritve družbe in sistemi kakovosti.

Delavce se z uvajalnimi seminarji ali s knjižico seznanijo s poslanstvom, vizijo, vrednotami podjetja,...ter z njenimi pravili, akti, sistemi kakovosti, itd.

Učenje posameznika se začne takoj, ko se ta vključi na novo delovno mesto. To so poleg novozaposlenih v podjetju ter pripravnikov, tudi osebe, ki so razporejene na novo delovno mesto znotraj podjetja. Da se lažje in hitreje vpeljejo v novo okolje je potrebno, da jim vodja predstavi bodoče sodelavce, organizacijo, službo, oddelek, pojasni povezanost z drugimi službami, organiziranost dela, opiše delovne naloge ter dodeli mentorja, ki mu bo v pomoč pri konkretnih nalogah. Čeprav so to malenkosti, ki jih vsak vodja spontano izvede, so to za novozaposlenega koristne informacije, saj se s tem lažje sprosti, pridobi stik z vodjo ter s tem zaupanje, da se lahko z njim kadarkoli pogovori.

Uvajanje je začetna faza, temelj na katerem kasneje novozaposleni gradi znanje in izkušnje na delovnem mestu.

7.3 Usposabljanje za delo

Neposredni vodja je običajno mentor usposabljanja, ki pripravi obseg delovnih nalog, spretnosti in veščin, ki so potrebne za predvideno delovno mesto. Do usposabljanja za delo pride v primerih:

- zaposlitve novega delavca,
- premestitve delavca,
- ob uvajanju novih tehnologij in proizvodov,
- ob večopravnosti (ko delavec širi svoje delovno področje oziroma zmožnost delati na različnih delovnih mestih).

7.4 Izpopolnjevanje

Pomeni dopolnjevanje in spreminjanje že pridobljenega znanja, ki ga delavec potrebuje na svojem delovnem mestu in omogoča spoznavanje in obvladovanje novih načinov dela z namenom, da se izboljša učinkovitost in uspešnost delavca. Ločijo pet vrst izpopolnjevanja:

- organizirano izpopolnjevanje: seminarji, tečaji in delavnice.
- Strokovni izpiti,
- specializacije,
- sejmi in predstavitve,
- samoizobraževanje: delavec lahko uporablja strokovno literaturo in medije, ki so v lasti družbe ali pa svojo.

7.5 Timsko delo in ustvarjalno sodelovanje

Je posebna oblika dela v skupini, kjer prihaja ob določenih predpogojih do skupinskega reševanja problemov in opravljanja delovnih nalog ter do samodejnega prenosa znanj med člani tima. Ločijo naslednje vrste usposabljanja:

- usposabljanje za timsko delo in ustvarjalno sodelovanje: člani se morajo (na)učiti delati v timu.
- Učenje v timu: kako se zaradi posebne oblike dela znanje prenaša.
- Mentorstvo: način, kako pospešiti pretok znanja skozi družbo.

Menim, da so s kvalifikacijo izobraževanj zaposlenim olajšali razumevanje in odločanje glede izbire izobraževanja. Kadrovske službe pa podrobnejša razdelitev omogoči hitrejše planiranje in evalvacijo. Smiselno je, kot poudarja Jereb, da: » poskuša z analizo določiti prioriteto posameznih izobraževalnih ukrepov in s tem zmanjšati tveganja, ki izhajajo iz prevelike razprostranjenosti izobraževalnih potreb« (1980, 46).

Izobraževalne programe je potrebno uskladiti z izobraževalnim procesom, ki sega od planiranja prek izvajanja do evalvacije izobraževanja.



8 ORGANIZACIJA IZOBRAŽEVANJA

8.1 Planiranje

Izobraževanje zaposlenih je organizirano v okviru celotne organizacije. Vodja preko pogovora in opazovanja pri delu odkriva v čem so zaposleni dobri in kaj bi še potrebovali za uspešno opravljanje dela. Sproti jih spodbuja k prevzemanju novih nalog, jih usmerja in predlaga izobraževanje ter jim v okviru obstoječih zmožnosti prilagaja urnik dela urniku šolanja.

Da vodje in sodelavci lažje izbirajo izobraževalne programe imajo na razpolago katalog izobraževanj, v katerem so vse oblike izobraževanja, razen strokovnega in poklicnega izobraževanja. Vsako leto se predmeti spreminjajo in dopolnjujejo z novonastalimi potrebami v organizaciji. Prilagajajo se tudi aktualnim ponudbam izobraževanj. Vodje organizacijskih enot (direktorji in vodje sektorjev) pošljejo pisno ali v elektronski obliki potrebe po izobraževanju na posebnih obrazcih – "Načrt izobraževanja". Datum določi Sektor za kadrovanje in razvoj ljudi glede na sistem načrtovanja. V primeru, da se med letom pojavijo aktualne potrebe po izobraževanju je le to mogoče kadarkoli izvesti. S finančnega in organizacijskega vidika je možno v manjši meri obseg načrtovanih izobraževanj oziroma število udeležencev skržiti ali razširiti, kljub temu, da so ali niso bili planirani s strani vodij. O tem odloča direktor Direkcije ravnanja z ljudmi na predlog vodje Sektorja KAD. Usklajevanje z vodji pa opravi organizator razvoja kadrov in izobraževanja.

Za programe, ki jih izvajajo zunanji izvajalci Sektor KAD pridobi več ponudb. Izbere se najugodnejša na podlagi cene, kakovosti, predhodnega sodelovanja, možnosti nadaljnjega sodelovanja in drugih vidikov, ki lahko vplivajo na učinkovitost in uspešnost izobraževanja.

Če se želi v program izpopolnjevanja vključiti specifičnosti iz Iskre Avtoelektrike, je izvajalec lahko tudi notranji (zaposleni iz družbe) če oceni Sektor KAD, da je za to primerno usposobljen⁴.

8.2 Izvajanje izobraževanj v letu 2006

»V okviru realiziranih ur izobraževanja je bilo v letu 2006 51% notranjega izobraževanja – izpopolnjevanja« (Sektor za kadrovanje in razvoj ljudi 2007, 4). Torej polovico izobraževanj je izvajalo podjetje samo z lastnimi kadri znotraj podjetja, polovico pa z zunanjimi izvajalci.

⁴ Vir: Standard kakovosti ISO/TS, Interno gradivo Iskra Avtoelektrika, 2006b. 10-14

Merkač Skok je analizirala prednosti in slabosti notranjih in zunanjih izvajalcev in meni, da je prednost notranjih izvajalcev v tem, da so vsebine bolj uporabne, saj so uporabljeni konkretni problemi iz podjetja. Seveda z zunanjimi svetovalci pridobijo zaposleni izkušnje iz drugih organizacij in učitelji niso preobremenjeni z vsakodnevno prakso v organizaciji. Glede stroškov pa je izobraževanje z zunanjimi izvajalci dražje (2004, 130-131).

Podjetje o izvajalcih odloča glede na lastne potrebe, učinkovitosti izobraževanja ter stroškov. V IAE imajo tako zunanje kot notranje izvajalce, tako da lahko zaposleni pridobijo pestro paleto znanj in izkušenj.

Glede izvajanja izobraževalnih programov mora Sektor KAD poskrbeti (Iskra Avtoelektrika 2006b, 2):

- da bo izpopolnjevanje organizirano v primernih prostorih in ob ustreznem času. Izobraževanje navadno poteka v času od 7:00 do 20:00 v trajanju največ 10 pedagoških ur. Priporočljivo je izvajanje v popoldanskem času, da delo poteka nemoteno.
- Za vse ostale organizacijske in operativne postopke obveščanja udeležencev.
- Za prehrano udeležencev v primeru celodnevnega izobraževanja.
- Da vsak udeleženec v razumljivem roku (navadno en teden pred začetkom izobraževanja) dobi vabilo, na katerem je napisan program izpopolnjevanja, datum, kraj, trajanje, izvajalec in po možnosti seznam ostalih udeležencev izpopolnjevanja v isti skupini.

V letu 2006 je bilo za izobraževanje vodij aktualno (Sektor za kadrovanje in razvoj ljudi 2007, 2-3):

- Uvajanje modela kompetenc,
- Strategije ravnanja z ljudmi in vpliv osebnosti.

Ti predmeti neposredno ne prispevajo k povečanju kakovosti in količine proizvedenih izdelkov. Znanje s teh področij pa posredno omogoči boljše medsebojne odnose in večjo motivacijo do dela, kar lahko izboljša učinkovitost delavca. Covey piše o zanimivi starodavni filozofski misli: »Daj človeku ribo, in nahrnil ga boš za tisti dan, nauči ga ribariti, in nahrnil ga boš za vse življenje« ter dodaja: »Oblikuj učitelje ribičev, in dvignil boš celotno družbo« (2000, 275).

Vodja je tisti, ki s svojim načinom dela, miselnostjo in vrednotami usmerja svoje zaposlene. Zato je potrebno poskrbeti za njegov kontinuiran razvoj in spremljati uspešnost, da ugotovljamo njegov vpliv na zaposlene ter posledično na celotno podjetje. To je za podjetje IAE težka naloga, saj so razdrobljeni na veliko oddelkov. Vsak vodja ima zakoreninjeno svoje razmišljanje in način dela. Z vključitvijo v izobraževalni proces poskušamo preoblikovati njihove načine razmišljanja in vodenja. Na tem področju kratkoročnih učinkov ne moremo pričakovati, samo z leti izobraževanja in izkušenj lahko vodja spozna svoje prednosti in slabosti ter na podlagi tega spremeni lastne vrednote in način dela.

Poleg vodij je izobraževanje pomembno tudi za delavce za strojem, čeprav opravljajo vedno enak gib in postopek dela. Strokovno znanje jim omogoča, da znajo ob delu preverjati kakovost narejenega izdelka. In kot pravi Drucker: »produktivnost je namreč posledica znanja in načina, kako so preprosti, enostavni delovni gibi združeni v celoto, organizirani in izvedeni« (2001, 134) pri tem pa avtor meni, da si je potrebno postavljati vprašanje: »Kako lahko fizični delavec opravi svoje delo najboljše?« (2001, 139).

Čeprav je fizično delo programirano, vedno obstaja način, da ga lahko spremenimo, dopolnimo. Zato menim, da tudi fizični delavec pri njegovem rutinskem delu z novim znanjem izboljšuje učinkovitost dela. Delavec za strojem s časom spozna in z gibi občuti prednosti in slabosti stroja, ki jih vodje ne morejo poznati. Delavec o tem lahko obvesti vodjo, če ima strokovno znanje pa lahko predlaga rešitve. Obstaja razlika med delavcem, ki le rutinsko opravlja svoje delo in delavcem, ki med delom tudi razmišlja o izboljšavah. Kot podlaga za razmišljanje pa je potrebno, da je delavec motiviran in strokovno izobražen. V IAE so motivirani z materialnimi nagradami, ki jih pridobijo za predlagano ali uvedeno inovacijo.

Proizvodno podjetje temelji na upravljanju s stroji, zato se strokovni sodelavec na področju izobraževanja v IAE Gal zaveda, da najbolj potrebujejo strokovna strojniška znanja, ki jih predvsem mladi delavci nimajo. Avtor opozarja, da je pridobivanje teh znanj le preko izkušenj dolgotrajen proces, ki terja mnogo preizkušenj in napak, kar za podjetje ni koristno. Ker je na trgu dela primanjkljaj strojniških znanj, so zato prisiljeni zaposlovati ljudi s poklici kot na primer prodajalec, natakhar, ekonomski tehnik,...K reševanju tega problema so pristopili tako, da so s pomočjo novogoriškega Tehničnega šolskega centra, ki že izvaja klasično strokovno izobraževanje mladine in odraslih, organizirali tudi izobraževanje na četrti stopnji za poklic »Oblikovalec kovin«.

To je primer dobrega sodelovanja med izobraževalno ustanovo in podjetjem, ki se medsebojno prilagajata. V letu 2006 so se osredotočili tudi na usposabljanje za poklicno kvalifikacijo »Upravljavec stroja v proizvodnji« v sodelovanju s centrom za poklicno izobraževanje iz Ljubljane. Uspelo jim je, da je obe skupini država potrdila in ju vpisala na seznam Nacionalno poklicnih kvalifikacij (v nadaljevanju NPK). Obe skupini sta sofinancirani s strani Evropskega socialnega sklada in Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, ki tako spodbujata usposabljanje in razvoj podjetij.

Avtor poudarja, da to ni samo golo pridobivanje certifikatov, ampak izpolnitev širših potreb za podjetje. Le te pa so hitrost in kvaliteta pridobivanja znanja, usposabljanje izven delovnega časa, pridobivanje strojniško teoretičnih znanj, izboljšanje poznavanja delovnih mest v proizvodnem procesu, možnost nadaljevanja izpopolnjevanja,...

NPK ima prednosti tudi za tiste, ki se vanj vključijo saj pridobijo nacionalno formalno listino s katero imajo priznано neformalno znanje, ki si ga pridobijo skozi življenjske in delovne izkušnje ter usposabljanja s pomočjo samostojnega učenja in na tečajih. Ljudje imajo nižje stroške v primerjavi s šolskim sistemom, hitreje dobijo kvalifikacije in večjo možnost zaposlitve (Gal 2006, 17).

V letu 2006 je bil izveden tudi program »svetovalna prodaja« za tržnike, ki je bil razdeljen na dva dela, vsak pa je obsegal 240 ur. Skupina tržnikov, ki se je udeležila delavnice je bila uvedbe programa vesela, in zato visoko motivirana. Delavnice so potekale na podlagi podrobnih analiz skupinskih vaj in iger. Prodajniki so bili seznanjeni s primernimi besednimi zvezami za komunikacijo s stranko. Spoznali so, kako pomemben je čustveni odziv na sogovornika (Sektor za kadrovanje in razvoj ljudi 2007, 3).

V letu 2006 so poleg navedenih programov izvajali tudi osnovne programe kot so varnost in zdravje pri delu, varovanje okolja, izobraževanja s področja kakovosti, računalniško opismenjevanje, tuji jeziki, komunikacija,...Tolikšne možnosti izobraževanja ter izpopolnjevanja so dokaz, da to ni samo proizvodno, ampak tudi učeče se podjetje. Sektor KAD se zaveda pomembnosti izobraževanja in z željo po novih idejah za sprotno izboljševanje zaposlenih sledijo trendom izobraževanja.

8.3 Evalvacija

Podatki se zbirajo in shranjujejo od začetka izobraževalnega procesa do izvedbe in ocene znanj posameznikov, kar vključuje tudi samoevalvacijo udeleženca. Evalvacija prikazuje učinkovitost izobraževalnega procesa, omogoča ozaveščanje zaposlenih o doseženih projektih in je podlaga za načrtovanje prihodnosti.

Za lažje ocenjevanje uspešnosti izobraževanja v kadrovska služba v Iskri Avtoelektriki izvajalcu pred začetkom izpopolnjevanja posreduje⁵:

- list za evidenco prisotnosti (Sektor KAD vse udeležene vnese v podatkovno zbirko, iz katere je razvidno, kateri delavci so bili v tekočem letu na določenih izobraževanjih).
- Anketni vprašalnik “Mnenje udeleženca/-ke” (Priloga 2) (anonimni vprašalnik, Sektor KAD analizira prejete anketne vprašalnike z namenom, da se ugotovi če so bili udeleženci zadovoljni z izpopolnjevanjem. Služi tudi pri odločanju za izbiro izvajalca za tekoče ali naslednje leto).
- Obrazec “Samopresoja izobraževanja” (Priloga 3) vsakega udeleženca (namenjeno udeležencu izpopolnjevanja za pomoč pri načrtovanju novega izobraževanja ter kot ocena koristnosti tega izobraževanja za njegovo delo).

Stopnja zadovoljstva udeležencev služi kot usmerjevalec pri iskanju najprimernejšega načina izvajanja programov. Na podlagi mnenj, ki jih podajo zaposleni, dobimo koristen podatek o tem, ali bodo o izobraževanju širili drugim zaposlenim dobro ali slabe izkušnje. Če opazimo, da so le ta negativna, je potrebno poiskati rešitve in spremembe sporočiti vsem zaposlenim.

Prav tako je sprotno ocenjevanje znanja za podjetje koristna informacija, ker prikazuje uspešnost izobraževalnega programa. Kljub temu, da imajo zaposleni različne sposobnosti učenja, lahko učitelj s pravilno metodo izobraževanja spodbudi posameznika k učenju. Zaposleni z dobro oceno pridobi samozavest ter motivacijo za nadaljnje izobraževanje, slaba ocena pa seveda vpliva zaviralno. Zato naj bo ocenjevanje skrbno pripravljeno, in naj ocena odraža realno vrednost znanja.

Seveda ne smemo pozabiti, da je potrebno opazovati spremembe zaposlenega, ki je v izobraževalnem programu tudi na samem delovnem mestu. Spremembe lahko opazimo pri vedenju ali načinu dela. Če ni opaziti učinkov izobraževanja je potrebno poiskati razloge. Ti so lahko v slabem izobraževalnem programu, ali v slabi motivaciji zaposlenega do dela.

⁵ Vir: Standard kakovosti ISO/TS, Interno gradivo Iskra Avtoelektrika, 2006b, 3-4

Vsekakor je pomembno, da zaposleni ve kaj se od njega na določenem delovnem mestu pričakuje. Tako se izognemo, da bi nastopil strah pred neznanim in kasneje razočaranje, nezmožnost opravljanja dela, preobremenjenost. Podjetju pa je evidenca glede potrebnih znanj in zmožnosti zaposlenih nujen pogoj za načrtovanje kadra, ki bo uspešno opravljalo delo.

Z vodenjem podatkov o izobraževalnih programih pridobi podjetje pregled nad stroški izobraževanja in znanjem zaposlenih.

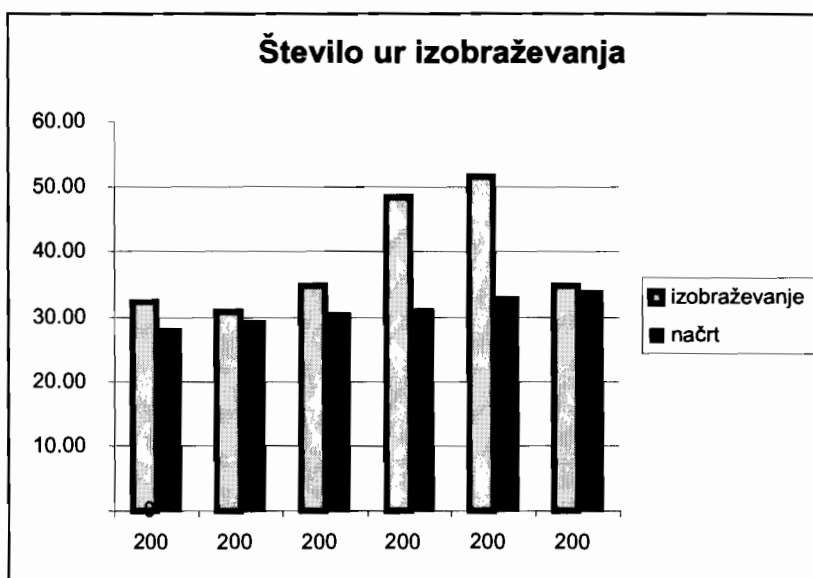
9 POROČILO IZOBRAŽEVANJA ZA LETO 2006

Tabela 9.1 Število uresničenih ur izobraževanja po letih glede na načrt

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
izobraževanje	32.368	30.884	34.746	48.477	51.601	34.849
načrt	28.000	29.350	30.540	31.200	32.900	33.800

Vir: Poročilo izobraževanja za leto 2006, 2007, 1

Slika 9.1 Število uresničenih ur izobraževanja glede na letni načrt



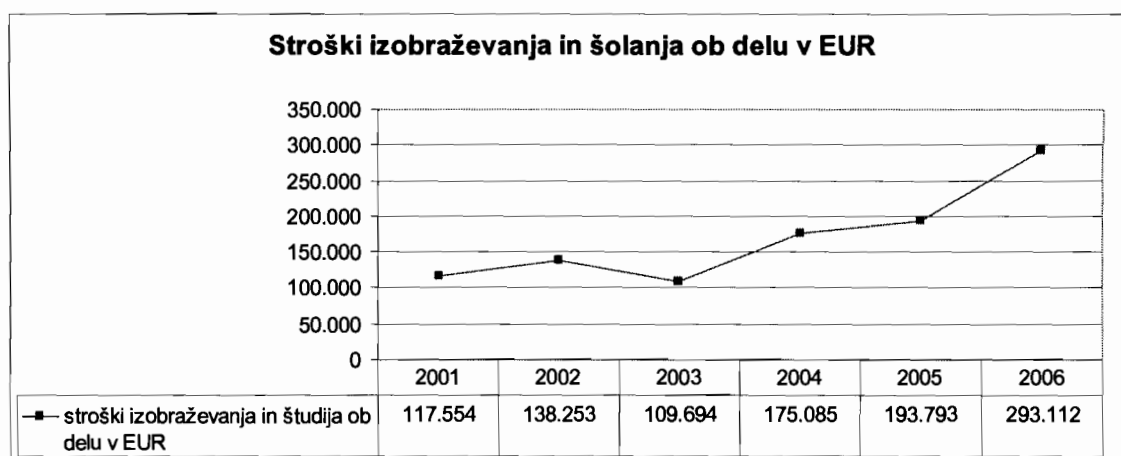
Vir: Poročilo izobraževanja za leto 2006, 2007, 1

Tabela 9.2 Stroški izobraževanja in šolanja ob delu glede na letni plan v EUR

	izpopolnjevanje	šolnina za izob. ob delu	skupaj
skupaj - 2006	152.706	140.406	293.112
plan - 2006	166.917	104.323	

Vir: Poročilo izobraževanja za leto 2006, 2007, 5

Slika 9.2 Stroški izobraževanja in šolanja ob delu glede na letni plan v EUR



Vir: Poročilo izobraževanja za leto 2006, 2007, 5

9.1 Analiza poročila

V zadnjem letu je število ur izobraževanja padlo, stroški so pa narasli. Ker iz poročila izobraževanja za leto 2006 nisem razbrala informacij zakaj se pojavljajo nihanja, sem preko elektronske pošte poslala v Sektor za kadrovanje in razvoj ljudi naslednji vprašanja:

- Zakaj se je v letu 2006 zmanjšalo število ur izobraževanja, stroški povezani z izobraževanjem pa so glede na prejšnja leta narasli?
- Pričakovanja za leto 2007?

Strokovni sodelavec za področje izobraževanja Gal mi je v odgovoru pojasnil, da je odklon v letu 2004 in 2005 zaradi projekta, ki ga načrtovanje izobraževanja ni zajelo in stroški so bili posebej vodeni kot izredni stroški.

Število ur izobraževanja vključujejo vse realizirane ure izobraževanja, tudi tiste, ki niso planirane. Pod stroške izobraževanj pa spremljajo samo stroške izobraževanja, ki so nastali na podlagi planiranih izobraževanj. Torej se za nenapovedane stvari vodijo stroški ločeno - kot izredni stroški in v grafu niso prikazani.

V letu 2004 je porast ur povezan z usposabljanjem za uporabo informacijskega sistema SAP, projekt pa ni bil zajet v načrtovanje izobraževanja, zato tudi stroški niso bili načrtovani, in so vodeni kot izredni stroški.

V letu 2005 je nastal odklon ker so začeli beležiti ure usposabljanja za praktična opravila v proizvodnji.

Predvideni stroški pa so v letu 2006 porasli največ zaradi NPK – uvajanja nacionalnih poklicnih kvalifikacij, ki pomenijo pridobitev potrdila o praktični usposobljenosti za določeno delo za neizobražene ljudi.

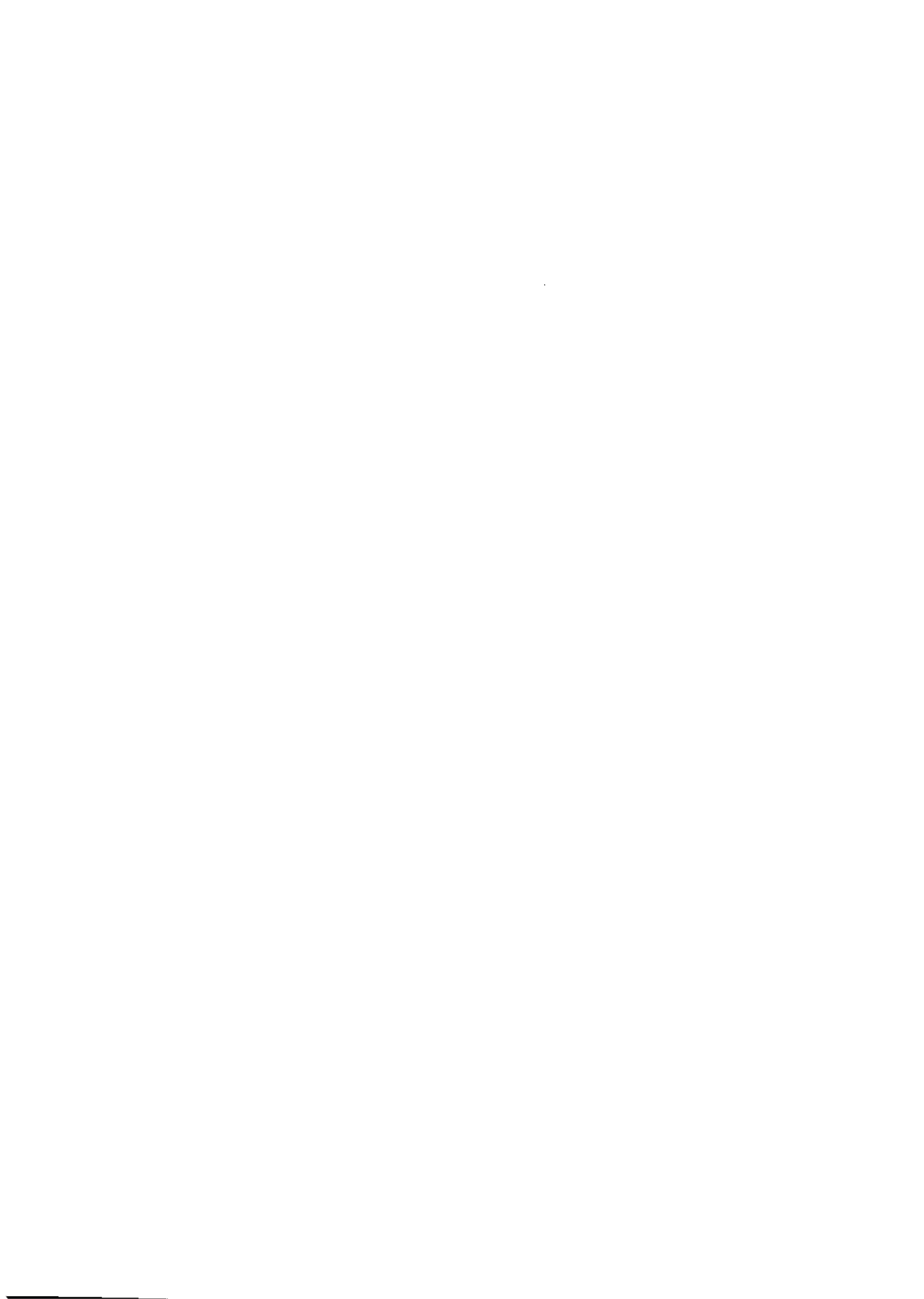
Odkloni so torej povezani z določenimi spremembami, kot na primer nihanja pri zaposlovanju, izrednimi projekti, novimi načini spremljanja izobraževanj,...zato so iz leta v leto nihanja različna. Torej, da je število ur izobraževanja v letu 2006 upadlo ni posledica motiviranosti zaposlenih do izobraževanja, temveč spreminjanja izobraževalnih potreb in projektov.

Stroški pa so vedno planirani na letni ravni in se jih mora tako tudi obvladovati.

Grafa nam torej ne prikažeta ali izobraževanje zaposlenih ter stroški z leti pada ali narašča, temveč lahko iz njih razberemo le letne potrebe po izobraževanju zaposlenih. Le te se spreminjajo zaradi uvedbe novih programov v proizvodnji ali novih načinov vrednotenja izobraževanja. Tudi za prihodnja leta poteka ni mogoče podrobno planirati, saj podjetje prilagaja izobraževalne programe trenutnim potrebam.

Podjetju ni smiselno spremljati nihanja količine stroškov in ur izobraževanja, z namenom spremljanja pripravljenosti zaposlenih za izobraževanje. Zaradi spreminjajočih potreb po izobraževanju ter novih načinov spremljanja in vrednotenja, ni mogoče motiviranosti ljudi izmeriti s količinskimi podatki. Pomembnejši so podatki, ki nam prikažejo kakovost izobraževalnih programov na učinkovitost dela, medsebojni odnosi med zaposlenimi v podjetju, pozitivna klima v podjetju,...

Zadovoljstvo ljudi pri izobraževalnih programih in delu je pozitiven pokazatelj, da je podjetje dober delodajalec.



10 »BEG MOŽGANOV«

Dotaknila sem se teme »beg možganov« ker menim, da postaja »uhajanje znanj« tako za organizacije kot za državo, problem. Znanje pridobiva vrednost, zato si tisti ljudje, ki ga posedujejo lahko izbirajo v katerem podjetju bodo delali. Ker obravnavano podjetje veliko vlaga v izobraževanje zaposlenih so me zanimale njihove izkušnje o omenjenem problemu.

Svetovalka za kadrovanj in razvoj ljudi Krapež⁶ pojasnjuje, da so štipendisti s pogodbo vezani na delo v podjetju za toliko let kot so prejeli štipendijo. Če po študiju odklonijo zaposlitev morajo štipendijo vrniti. Prav tako pogodba o izobraževanju v podjetju določa vsem zaposlenim obvezno časovno obdobje zaposlitve v podjetju po končanem izobraževanju.

S pogodbo zaposlene prisilijo, da pridobljeno znanje uporabljajo v podjetju in z delom povrnejo stroške izobraževanja.

Poročajo o nizkem nihanju števila zaposlenih, ki znaša v odstotkih le 5,03 %. Kljub temu niso zaznali ponavljajočega razloga za odhod zaposlenih, zato stanje ni zaskrbljujoče. Zavedajo se, da zaposleni ostajajo v podjetju zaradi ugodnega urnika. Delo poteka od ponedeljka do petka od 7.00 do 15.00. Popoldansko, nočno ali sobotno delo je potrebno v primerih zahtev po učinkovitosti izkoriščanja tehnologije ali zaradi velikega naročila kupcev. Pri tem so dodatne ure dela omejene na 20 ur mesečno.

Izgubo izobraženega kadra preprečujejo z ustrezno izbiro in nameščanjem kadra, da je vsebina samega dela čimbolj skladna z interesi in zanimanji posameznika. Zaposlene motivirajo z ponudbo in omogočanjem izobraževanj, sistemom napredovanja, skrbjo za dobre medsebojne odnose med zaposlenimi, organizirano malico, pravicami na področju zagotavljanja socialne varnosti (npr. solidarnostne pomoči).

Skrb za zaposlene podjetju omogoča, da se zaposleni v podjetju dobro počutijo in v njem ostajajo. V nadaljevanju bom predstavila izziv s katerim so se soočili na področju izobraževanja in razvoja ljudi. To je standard »Vlagatelji v ljudi« (v nadaljevanju VVL) s katerim so za začeli ukvarjati leta 2004 ter ga uspešno uvedli leta 2005.

⁶ Vir: osebni pogovor s svetovalko za kadre v podjetju Krapež Tanjo



11 STANDARD »VLAGATELJI V LJUDI«

»Standard Vlagatelji v ljudi temelji na predpostavki, da so vključenost, soodločanje, jasne vloge delavcev in skrb za njihovo izobraževanje ter razvoj predpogoj za uspešno uresničevanje vizije in doseganje podjetniških ciljev družbe« (Krapež 2004, 5).

11.1 Zgodovina standarda VVL

Standard so uvedli v 80-ih letih v Angliji, ker je gospodarstvenike takratna recesija spodbudila k iskanju možnosti za izboljšanje trenutnega stanja. S preučevanjem redkih podjetij, ki so poslovala dobro, so prišli do spoznanja, da dobro poslujejo le tista podjetja, ki imajo vpeljane učinkovitejše sisteme ravnanja z ljudmi in s tem posledično boljši odnos med zaposlenimi. Od leta 1990 so v standardu povzeti ti osnovni kriteriji za področje ravnanja z ljudmi, ki jih mora organizacija izpolnjevati, če želi pridobiti naziv (Beltram 2003, priloga 1).

Primeri dobrih praks podajajo organizacijam merila za vrednotenje izobraževanja (usposabljanja) ter z novimi idejami pomoč pri ravnanju z zaposlenimi za doseg podjetniških ciljev v organizaciji.

11.1.1 Izkušnje podjetij

Podjetja, ki so pridobila standard so opazila večjo motivacijo zaposlenih do dela in izobraževanja, izboljšala se je morala zaposlenih, zaznali so boljšo komunikacija, manj odsotnosti z dela, večja odprtost za spremembe ter posledično boljšo produktivnost ter manj stroškov (Beltram 2003, priloga 1).

11.2 Razlogi za uvajanje standarda v podjetje

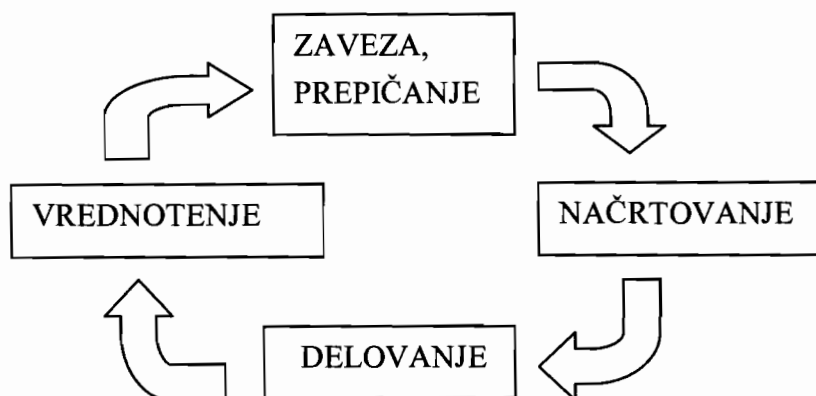
Podjetju je možnost pridobitve standarda predlagal Andragoški center Republike Slovenije leta 2003. Projekt je vodila agencija Assessment North-East iz Sunderlanda na severu Anglije, ki jo je matična organizacija in nosilka licence Investors in People iz Londona pooblastila za sodelovanje s Slovenijo (Beltram 2003, 1).

Po začetnih pogovorih in presoji z zunanjimi svetovalci so se v letu 2004 vključili v projekt, saj so želeli preveriti, kako uspešni so na področju razvoja zaposlenih, kje so v primerjavi z drugimi organizacijami in dobiti nove ideje za nadgradnjo njihovega dela (Krapež 2004, 5).

11.3 Štirje principi dobre prakse, ki jih uporablja standard

Osnovo standarda predstavljajo štiri osnovna načela, ki so podrobneje opredeljena z 12-imi kazalniki.

Slika 11.1 Štirje principi dobre prakse, ki jih uporablja standard



Vir: Frank Anne, 2000. How wonderful it is that nobody need wait a single moment to improve the world, Investors in people UK

V nadaljevanju bom podrobneje predstavila dvanajst kazalnikov, ki so zajeti v osnovnih načelih (Frank 2000, 8-24):

ZAVEZA, PREPRIČANJE da prava pot do cilja pelje preko razvoja kadrov:

1. Organizacija je odločena, da bo podpirala razvoj svojih ljudi (opišejo strategije).
2. Ljudje so motivirani za izboljševanje svoje učinkovitosti ter učinkovitosti svojih zavezancev.
3. Ljudje verjamejo, da je njihov delovni prispevek v organizaciji spoznan in cenjen.
4. Organizacija je odločena, da zagotovi enake možnosti pri razvoju svojih ljudi.

NAČRTOVANJE jasnih ciljev in določitev nalog vsakemu na poti do njih:

5. Organizacije ima vsem razumljiv načrt, z jasno določenimi cilji in nalogami.
6. Razvoj ljudi poteka v skladu s cilji in nalogami organizacije.
7. Ljudje razumejo kako in na kakšen način pripomorejo k uresničevanju ciljev in nalog organizacije.

DELOVANJE – načrtno razvijanje kadrov za njihov boljši delovni učinek:

8. Vodilni ljudje so učinkoviti pri podpiranju razvoja.
9. Ljudje se učijo in razumejo smotno in učinkovito.

VREDNOTENJE in preverjanje učinkov vlaganj v kadre na poslovni uspeh:

10. Razvoj ljudi izboljšuje učinek organizacije, delovnih skupin in posameznikov.
11. Ljudje razumejo vpliv razvoja ljudi na učinek organizacije, delovnih skupin in posameznikov.
12. Organizaciji gre bolje, ker razvija svoje ljudi.

11.4 Postopek pridobitve standarda

Postopek se začne z ugotavljanjem trenutnega stanja v podjetju, glede na kazalnike iz standarda. Z zbiranjem teh podatkov podjetje ugotovi katerih dobrih praks v podjetju še ne izvaja, in lahko s pomočjo standarda in svetovalcev pripravi načrt ukrepov, s katerimi lahko izboljša področje ravnanja z ljudmi. Ko organizacija zadosti kriterijem standarda, pridobi naziv. Izpolnjevanje zahtev standarda se preverja vsaka tri leta, a kljub temu je to potrebno jemati kot koristen proces, s katerim se je potrebno vedno ukvarjati in ga izboljševati.

Standard določa osnovne kriterije za področje ravnanja z ljudmi, ki jih mora organizacija izpolnjevati, če želi pridobiti naziv. Postopek pridobitve standarda se začne s presojo obstoječe prakse. Presoja se vrši s pomočjo:

- pogovor z vodstvom: (lahko pove, kako so sistemi na tem področju zastavljeni),
- anketirane zaposlenih: (odgovarjajo kakšna je praksa podjetja po posameznih področjih, torej kako so zastavljene aktivnosti v praksi),
- intervju z zaposlenimi, kjer se lahko razišče nejasnosti in dobi še natančnejšo in realnejšo sliko o praksi v podjetju (Beltram 2003, priloga 1).

Presoja ni potekala s preverjanjem dokumentov in zapisanih postopkov, ampak preko pogovorov z zaposlenimi. Ta način je učinkovitejši, saj le tako lahko pridobimo realna mnenja zaposlenih ter realen pogled na življenje v praksi.

11.5 Akcijski načrt

Akcijski načrt za podjetje je pripravil svetovalec Malcolm Lawson. Opisuje sledeče prednosti podjetja:

- velika večina zaposlenih meni, da je podjetje volno razvijati in izobraževati zaposlene.
- Mesečni interni časopis, oglasne deske ter intranet so zelo učinkoviti komunikacijski mehanizmi.
- Obstaja veliko pisnih, fleksibilnih načrtov s katerimi je večina zaposlenih seznanjena in so bili uporabljeni pri delu.
- Sestanki omogočajo, da imajo zaposleni jasne predstave o njihovi vlogi in nalogah v podjetju.
- Podprte tudi osebne razvojne potrebe preko formalnega izobraževanja, računalniško ter jezikovno izobraževanje.
- Jasno razumevanje zaposlenih o pomenu in vplivu izobraževanja za posameznika in podjetje (2004, 2-3).

Svetovalci meni, da ima podjetje sledeče negativnosti:

- premalo skupinskega sodelovanja,
- nekateri vodje imajo odpor do sprememb.
- Nekateri intervjuvanci so menili, da nimajo enakih možnosti za dostop do izobraževanja.
- Velika večina intervjuvancev meni, da niso cenjeni s strani njihovih linijskih vodij, premalo dajanja pohval in nagrad.
- Ne obstaja realna kalkulacija stroškov izobraževanj.
- Podjetje daje vodjem timov teorijo o vodenju in drugih spretnosti dela, medtem ko le-ti tega znanja ne prakticirajo in ne uporabljajo pri delu.
- Zaposleni ne razumejo vloge vodje.
- Obstaja nedoslednost pri uvajanju novih zaposlenih ali pri zamenjavi delovnih mest (2004, 4-5).

Podjetju je bilo za njihovo delo in trud podanih veliko pohval, kar je dobra motivacija za prihodnje delo. Pozitivno je, da so svetovalci podjetje seznanili tudi z njihovimi negativnimi praksami, ki so kadrovske službi in vsem zaposlenim lahko izziv za pozitivne spremembe.

11.6 Predlogi izboljšav

Napredek je že to, da se seznanimo s težavo in iščemo možne rešitve. Stvari lahko prilagodimo v kratkem roku, ko gre pa za spreminjanje človeškega vedenja nastanejo težave in želene spremembe nastopijo kasneje. Po mnenju direktorja Direkcije Ravnanja z ljudmi Vidriha »svoje novo želeno vedenje moramo zavestno spremljati toliko časa, da ga ponotranjimo in nam postane navada« (2004, 2).

Menim, da imajo vodje zaradi velikosti in razdrobljenosti podjetja na oddelke največjo vlogo pri motiviranju ter informiranju zaposlenih o izobraževanju. V podjetju IAE so stopili v ospredje prav problemi v povezavi z zakoreninjenimi vedenji vodij, različnim vrednotenjem ljudi ter s tem neutemeljena razlikovanja med posamezniki.

Težko je pričakovati, da bodo vodje spremenili način dela zaradi želje KAD. Ker pa bi bilo v podjetju IAE to nujno potrebno, so zaposleni iz Sektorja KAD predlagali vrsto aktivnosti (Vidrih 2004, 3):

- možnosti izobraževalnega programa o človeku in medčloveških odnosih,
- redni delovni sestanki na katerih lahko s pogovori lažje sprejemajo spremembe ter rešujejo probleme,
- izobraževanje vodij na področju zmožnosti ljudi za učinkovito delo z ljudi, da bo vodja lažje zaznal trud ljudi ter ga znal pohvaliti.

Zaposleni lahko s strpnimi odnosi z vodjo dosežejo učinkovit pogovor. S samoiniciativnostjo si lahko poskušajo izboljšati način dela in ga poenostaviti.

11.6.1 Rezultati končne presoje

Presojevalka je na podlagi pogovorov z zaposlenimi, vprašalniki, z dokumenti in obrazci o delu na kadrovskem področju ter po ogledu celotne organizacije ugotovila, da dosegajo kriterije za pridobitev standarda VVL. Opazila je trud, ki ga je organizacija vložila v spremembe za pridobitev standarda in boljšega poslovanja. To se je pokazalo v večjem izboru izobraževalnih programov. Vodje so bolj osveščeni o njihovi vlogi v odnosu do zaposlenih, v podjetju so izdelali osnutke kompetenc za vodje, ki naj bi služili za spremljanje uspešnosti vodje in za načrtovanje izobraževanj (Hillery 2005, 2-18).

Ker je izobraževanje proces, katerega je potrebno sprotno preverjati, dopoljevati, posodabljati, s pridobitvijo obravnavanega standarda proces ni zaključen. Omogočil je podroben pregled nad dejanskim stanjem ter podal nove ideje za izboljšave in nove načine dela za prihodnost. Ni zagotovila, da bodo dosedanje pridobljene dobre prakse in ideje uporabne za vedno, saj se s časom spreminjajo načini dela v povezavi z izobraževalnim procesom. V ta namen naj bi se obnavljalo in preverjalo standard vsake tri leta.

Standard so pridobili zaradi dobrih praks v IAE, obenem pa so dobili tudi priporočila za nadaljnji razvoj in izboljšave na tem področju. Med podana priporočila presojevalcev sodijo tudi kompetence, ki jih bom v nadaljevanju predstavila.

12 KOMPETENCE

Zaradi kompleksnosti pojma lahko najdemo pod besedo kompetence več definicij, za ta konkretni primer oz. podjetje pa vodja Sektorja KAD Stepančič Slavec na tretji strani v Prilogi Glasila IAE Zagon omenjeni pojem opiše kot »vse sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito ter v skladu s standardi delovne uspešnosti, izvrši določeno nalogo, opravi delo, uresniči cilje ali odigra vlogo v poslovnem procesu« (Stepančič Slavec 2006, 3).

Avtorica dodatno pojasnjuje, da je za zaposlene vodilo kaj in kako naj naredijo, da bo delo opravljeno učinkovito in uspešno.

V predpisu Kompetence⁷ je navedeno, da organizacijsko strukturo z opisom dejavnosti in funkcij po posameznih organizacijskih enotah sprejme uprava s pravilnikom o notranji organizaciji in poslovanju družbe. Podrobnejše vsebine nalog in del se opredelijo in določijo z opisi delovnih mest, ki jih pripravijo vodje in Sektor za kadrovanje in razvoj ljudi, in sicer za pripravo sistemizacije delovnih mest, ki jo sprejme uprava. Za vsako delovno mesto posebej se opredeli vloga delovnega mesta v poslovnih procesih, določi se cilje in naloge, ki jih mora izvajalec na nekem delovnem mestu opraviti, zapiše se merila oziroma standarde delovne uspešnosti ter potrebne kompetence, to so sposobnosti, zmožnosti, izkušnje, vrednote, ...ki so potrebne, da bi bil nekdo uspešen na delovnem mestu ali v določeni vlogi.

Opređeljene kompetence podjetju služijo za:

- Kadrovanje: preverjanje kompetentnosti, razporejanje dela med delavci.
- Izobraževanje: dviganje ravni kompetentnosti delavcev in dodajanje novih kompetenc.
- Strokovni razvoj in načrtovanje kariere: dolgoročno usklajevanje med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami.
- Vodenje: nova ali spremenjena vloga vodij v visoko in uravnoteženo usmerjenost v odnose z ljudmi in usmerjenost v delo.

Predsednik uprave Nemeč in direktor direkcije Ravnanja z ljudmi Vidrih v prilogi glasila IAE Zagon številka 8 verjamejo, da bodo s posodobitvijo sistemizacije po novem modelu lahko bolje kadrovali, imeli objektivnejše podlage za analiziranje delovne uspešnosti, bolje razvijali ljudi, učinkovitejše komunicirali, ... (Nemeč, Vidrih 2006, 2).

⁷ Vir: Kompetence, interno gradivo Iskra Avtoelektrika 2006a, 1-6

Menim pa, da ta merila nikoli ne smejo postati dokončna, ampak morajo dopuščati inovativnim ljudem, da jih prilagajajo napredku.

Krapež na sedmi strani v prilogi glasila skupine IAE Zagon številka 8/2006 pojasnjuje, da so k sodelovanju na projektu uvajanja kompetenc povabili družbo Dialogos iz Ljubljane, ki je vodilna svetovalna hiša ne tem področju. Vodijo jo izkušeni svetovalec Gruban, kateremu so postavili tudi vprašanje, zakaj se podjetja odločajo za uvedbo kompetenc. Navedel je naslednje razloge:

- zaradi prenovitve neažurne sistemizacije in neustreznih opisov delovnih mest,
- zaradi prenovitve letnih razgovorov o delovni uspešnosti.
- popolna preobrazba kadrovske funkcije, prenova sistema vodenja in ravnanja z ljudmi ter preoblikovanje kulture in vrednot podjetja.

Ideja o kompetencah se je razvila ob pridobitvi standarda Vlagatelji v ljudi. Model kompetenc so začeli uvajati za vse zaposlene, največ poudarka so namenili vodjem, saj so oni tisti, ki ustvarjajo delovno vzdušje. Ni dovolj, da spremljamo spremembe v okolici, ampak vse več pomena se namenja spremembam v sebi, v razmišljanju, v ravnanju do sebe in do drugih. Z analizo in zavedanjem o notranjih in zunanjih dejavnikih, ki vplivajo na delo smo lahko pripravljeni na obvladovanje sprememb. S tem se lažje izognemo konfliktom in jih začnemo reševati ter jih sprejeti kot nekaj normalnega za rast in razvoj lastne osebnosti ter poslovanja podjetja.

13 SKLEP

Veseli me, da sem imela priložnost seznaniti se s temo izobraževanje zaposlenih, na izkušnjah velikega podjetja kot je Iskra Avtoelektrika. S pomočjo zaposlenih v Sektorju KAD v podjetju sem prišla do spoznanj, ki sem jih lahko v diplomskem delu analizirala.

Glede na to, da je Iskra Avtoelektrika proizvodno podjetje, me je presenetila velikost Sektorja KAD, njihova organiziranost ter veselje in zagnanost do dela. Zavedajo se, da morata biti izobraževanje delavcev in njihova skrb za razvoj vgrajena v poslovni sistem. To sprotno zagotavljajo in dokazujejo z udejanjanjem načel Vlagatelji v ljudi, razširjanjem vseh oblik izobraževanja delavcev, omogočanjem izobraževanja ob delu (plačilo šolnine, študijski dopust, prilagajanje urnika dela). Ob vstopu novozaposlenih v podjetje, jim omogočijo izobraževanje za lažje prilagajanje in sprejemanje novih načinov dela. S tem zaposleni lažje in hitreje spozna podjetje, potek dela in se samozavestneje vključi v delovni proces. Že zaposlenim pa omogočajo strokovna izobraževanja, s katerimi lahko spreminjajo razmišljanja in načine dela. Strmijo k temu, da bi vsakega posameznika vključili v izobraževanje, saj se zavedajo, da so vsi zaposleni pomembni za kakovostno opravljanje dela.

Delovni proces redno spremljajo in podatke prikazujejo s kazalniki. Ugotovitve sprotno objavljajo v poročilih, ki so preko intraneta in internega glasila Zagon, dostopni v vednost vsem zaposlenim.

Mnenja zaposlenih pridobivajo preko sestankov z vodji, s pogovori z zaposlenimi in s pomočjo anket, ki jih sestavljajo v podjetju. Žal pa stopnja sodelovanja zaposlenih za reševanje in oddajanje izpolnjenih anket ni velika. Podjetje bi moralo za dvig motivacije reševanja anket bolj upoštevati mnenja in predloge ter posredovati zaposlenim razlago o sprejetih odločitvah in zavrnjenih mnenjih.

Zaradi hitrih sprememb se zaposleni težko prilagajajo trenutnim situacijam, zato imajo v sebi dvome in strahove pred neznanim. Nizka samozavest zavira odrasle k izobraževanju, čeprav jim le to nudi priložnost utrjevanja in dopolnjevanja zmožnosti dela. Le z vztrajnostjo lahko dosežemo cilje. Vsak uspeh je dodatna motivacija za prihodnost, ki nam dvigne samozavest in veselje do dela in učenja.

Vse večjo zmedenost in nezaupanje lahko povzroča zaposlenim tudi dejstvo, da izobraževanje ni več samo pravica, ampak je vse večja dolžnost. Problem je tudi kot omenja Kranjc, da: »preveč težimo k temu, da bi odrasle predvsem izobraževali, zanemarjamo pa vzgojne vplive, ob katerih bi si odrasli razvijali določene pozitivne osebnostne karakteristike, si oblikovali nova stališča in poglede ali spreminjali prejšnja stališča oziroma jih nadomeščali z bolj ustreznimi, po tem ko so osnovno znanje že osvojili« (1978, 9). Vendar menim, da bi znanja povezana z osebnostnim razvojem potrebovali tudi strokovni delavci za strojem, saj se tudi ti velikokrat ne uspejo mirno prilagajati delovnim obveznostim in osebnemu življenju. Seveda je podjetju glavni cilj obstoj na tržišču, za kar mora dosegati dobiček, torej pridobivati denar. Dokler je cilj denar, podjetja ponujajo samo tiste izobraževalne programe, od katerih si lahko obetajo učinkovitejšo in hitrejšo proizvodnjo. Pravilno je, da podjetja delujejo smotrno in spremljajo stroške, ter jih poskušajo minimizirati do te mere, da delo v podjetju poteka tekoče in v skladu s pričakovanji kupcev. Upoštevajoč hitrost življenja, bo potrebno več denarja nameniti izobraževanju zaposlenih glede osebnostnega razvoja, načinih sprostitve, načinih mirnega življenja, da bodo zaposleni psihično pripravljeni na spremembe.

Kljub kompleksnosti procesa izobraževanja je v podjetju dobro in jasno organiziran, kar potrjuje pridobitev standarda Vlagatelji v ljudi. Njegovo osnovno izhodišče je, da so ljudje pravi temelj vsake organizacije. Zaposleni so ključ za doseganje odličnosti procesov, storitev in proizvodov ter s tem uspešno delovanje družbe. Na tej podlagi standard prikazuje štiri principe dobrih praks, ki so vir pozitivnih idej za delovanje podjetja.

Izobraževanje odraslih je postala obveznost s pozitivnimi učinki, tako za posameznika, ki se vključi v izobraževanje, kot za podjetje.

LITERATURA

- Beltram, Peter. 2003. *Vabilo za sodelovanje pri pilotnem projektu poskusnega uvajanja standarda kakovosti »Vlagatelji v ljudi« v Sloveniji*, Andragoški center.
- Frank, Anne. 2000. *How wonderful it is that nobody need wait a single moment to improve the world*. Investors in people UK
- Gal, Edvard. 2006. Nacionalne poklicne kvalifikacije (NPK). *Zagon* 5 (6): 17
- Groff, Tomaž. 2007. Edina stalnica v današnjem svetu so spremembe. *Zagon* 4 (4): 3
- Hillery, Iris. 2005. *Poročilo o rezultatih končne presoje po merilih standarda Vlagatelji v ljudi 6.-10. junij 2005*. Interno gradivo, Iskra Avtoelektrika.
- Iskra Avtoelektrika. 2006. Vstopna stran. <http://www.iskra-ae.com/> (21.11.2006)
- Iskra Avtoelektrika. 2006a. *Kompetence*. Interno gradivo, Iskra Avtoelektrika.
- Iskra Avtoelektrika. 2006b. *Standard kakovosti ISO/TS*. Interno gradivo, Iskra Avtoelektrika.
- Jelenc, Sabina. 1996. *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije
- Jereb, Janez. 1980. *Organizacija strokovnega usposabljanja*. Kranj: Moderna organizacija
- Jug, Jurij. 1996. *Demokracija in izobraževanje odraslih*. Kranj: Moderna organizacija
- Kranjc, Ana. 1979. *Metode izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Kranjc, Ana. 1978. *Andragoški pogovori s predavatelji*. Ljubljana: Zveza delavskih univerz Slovenije.
- Krapež, Tanja. 2006. Štipendiranje. *Zagon* 9 (12):18
- Krapež, Tanja. 2004. Standard "Vlagatelji v ljudi". *Novice iz Avtoelektrike* 4 (4): 5.
- Krapež, Tanja in Panjtar Erik. 2005. Razvoj ljudi. *Novice iz Avtoelektrike* 5 (5): 8.
- Lah, Mira. 2007. Dan poslovne odličnosti 2007. *Zagon* 4 (4): 7
- Lawson, Malcom. 2004. *Akcijski načrt za podjetje*. Interno gradivo, Iskra Avtoelektrika.
- Možina, Tavčar in Kneževič Ana. 1995. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja
- Nemec, Aleš in Davorin Vidrih. 2006. Posodobitev sistemizacije in opisov delovnih mest. *Zagon Priloga* 8 (10): 2
- Panjtar, Erik. 2006. *Vodnik po Iskri Avtoelektriki 2006*. Interno gradivo, Iskra Avtoelektrika.
- Panjtar, Erik. 2007a. Zagon praznuje prvi rojstni dan. *Zagon* 5 (5): 3
- Panjtar, Erik. 2007b. Moja pobuda se je dobro prijela. *Zagon* 5 (5): 12-13
- Pavitra. 2002. *Šolanje in cilj človeškega življenja*. Radovljica: Didakta
- Sektor za kadrovanje in razvoj ljudi. 2007. *Poročilo izobraževanja za leto 2006*. Iskra Avtoelektrika
- Skupina Iskra Avtoelektrika. 2004. Strateški načrt 2004-2007. *Priloga Novice iz Avtoelektrike* (2): 3.

Srebotnik, Iva, Jelica Degan Stemberger in Andrej Sotošek. 2005. *Pogovor s predstavniki asociacij za izobraževanje odraslih.*

<http://www.zveza-lu.si/Aktualno/PismoOizobrazevanjuOdraslih.htm> (14.7.2007)

Stepančič-Slavec, Marjeta. 2007. Zaposleni v letu 2006. *Zagon* 2 (2):8-9

Stepančič-Slavec, Marjeta. 2006. Uvajanje modela kompetenc. *Zagon Priloga uvajanje modela kompetenc* 8 (10):3

Vidrih, Davorin, Stepančič-Slavec Marjeta in Krapež Tanja. 2004. *Načrt aktivnosti za dejavnosti, ki so potrebne za izpolnitev kriterijev po standardu vlagatelji v ljudi.* Interno gradivo, Iskra Avtoelektrika.

Vidrih, Davorin. 2007. Zadovoljstvo z nagrajevanjem. *Zagon*. 3 (3):10-11

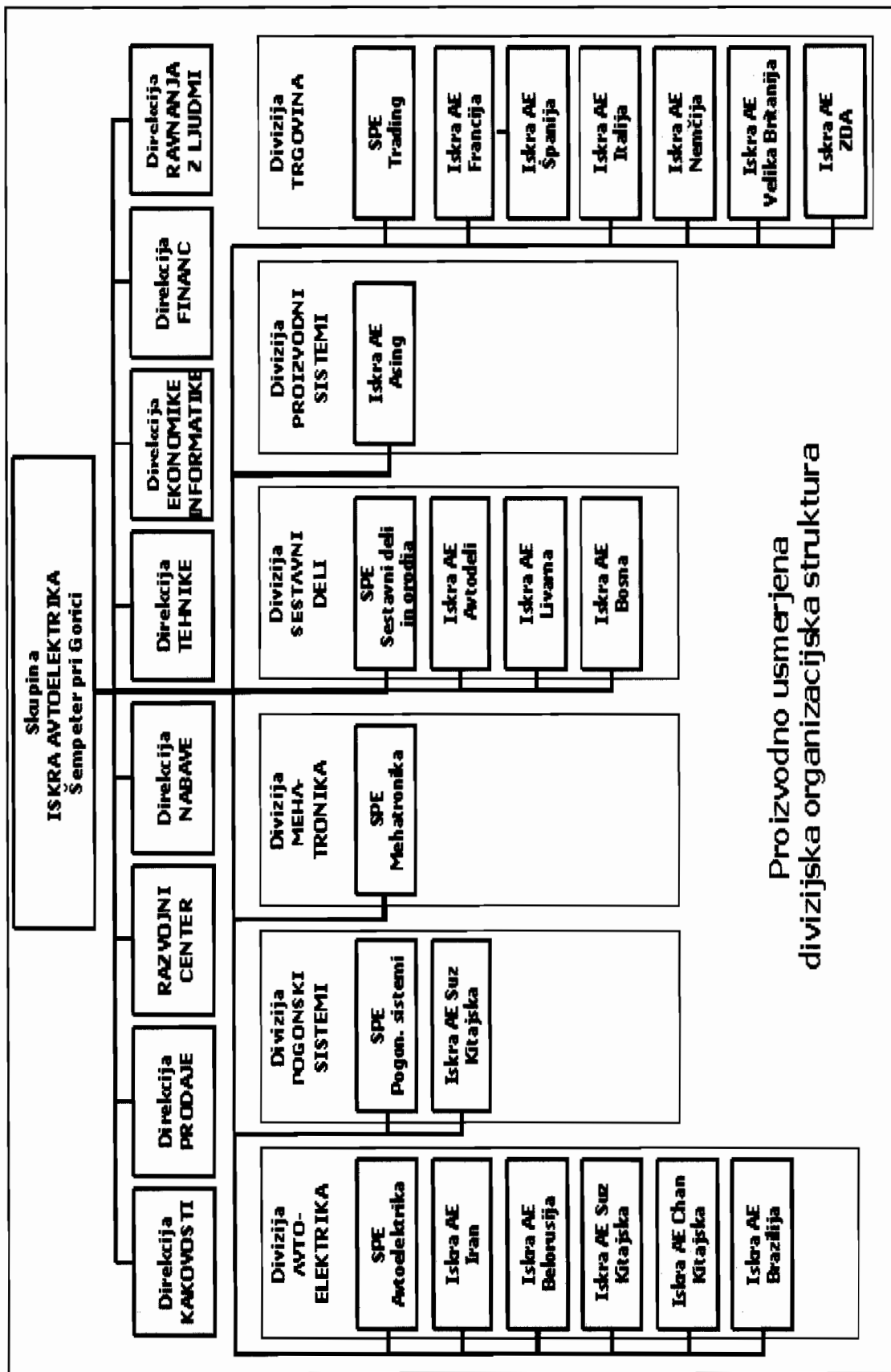
Žerjal, Robert. 2007. Razvoj za prihodnost. *Zagon* 1 (1):3

PRILOGE

Priloga 1 Organizacijska shema Iskra Avtoelektrika d.d.

Priloga 2 Anketni vprašalnik "Mnenje udeleženca/-ke"

Priloga 3 Obrazec "Samopresoja izobraževanja"



MNENJE UDELEŽENCA/KE

Program izobraževanja: _____
Datum: _____
Izvajalec: _____

ANKETA

Zahvaljujemo se vam za udeležbo na predavanju ali delavnici. Prosimo še, da izpolnete ta vprašalnik. Ker želimo, da bi bili naši programi izobraževanj za vas koristni in kakovostni, nam bo vaše mnenje pomagalo na poti k odličnosti pri vseh programih, ki jih organiziramo.

1. VSEBINA

Kako ocenjujete ...	(10-odlično ... do ... 1-slabo)
a) Kakšno oceno bi podali za izobraževanje?	10, 9, 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1
b) Kako ocenjujete uporabnost obravnavane teme za vaše delo?	10, 9, 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1
d) Ali so se vaša pričakovanja uresničila?	nad pričakovanji / da / delno / ne
c) Kaj od predstavljenih ali sorodnih tem bi si še želeli slišati v bodoče?	

2. PREDAVATELJ / MODERATOR

Kako ocenjujete ...	(10-odlično ... do ... 1-slabo)
a) Kako ocenjujete predavateljevo ali moderatorjevo strokovnost?	10, 9, 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1
b) Kako ocenjujete izvedbo vaj in možnost za diskusijo oz. izražanje mnenj?	10, 9, 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1
e) Vaše sporočilo predavatelju (zadovoljstvo, predlogi, način izvedbe, priporočila, zadovoljstvo z gradivom, drugo,...)	

3. ORGANIZACIJA

c) Vaše sporočilo organizatorju izobraževanja (organizacija, prostor, stiki pred izvedbo izobraževanja, drugo ...)
--

Če želite se lahko podpišete _____

ZAHVALJUJEMO SE VAM ZA SODELOVANJE!

Iskra Avtoelektrika d.d.

Organizacijska enota:

--	--	--	--

Obrazec je namenjen osebni uporabi - za samopresojo vseh oblik izobraževanj, ki se jih udeležujete.

Pred nameravanim izobraževanjem vam bo v pomoč za pogovor in dogovor z vašim vodjem o koristnosti izobraževanja za vaše delo ali za vaš osebni razvoj in za izpeljavo nalog v vaši organizacijski enoti.

Po izobraževanju pa za presojo o uresničenih ciljih. Če pa boste kakšno idejo iz izobraževanja posredovali še sodelavcem, bo uspeh še večji. Veliko uspeha vam želimo.

Priimek in ime:

Delovno mesto:

SAMOPRESOJA PRED IZOBRAŽEVANJEM – načrtovano ali želeno izobraževanje

Naziv izobraževanja:

Datum:

1. Kaj pričakujete, da se boste naučili na izobraževanju? Kaj sta se o izobraževanju dogovorila z vašim vodjo?
2. Kako bo po vašem mnenju izobraževanje vplivalo na izboljševanje vaše uspešnosti/znanja/spretnosti?
3. Kakšna bo oblika izobraževanja (seminar, delavnica, tečaj, sejem, demonstracija, na delovnem mestu, itd)?
4. Kakšna sta predvidena cena in potreben čas za izobraževanje?

SAMOPRESOJA PO IZOBRAŽEVANJU

Naziv izobraževanja:

Datum:

1. Ali je izobraževanje izpolnilo vaša pričakovanja in osebne cilje? Ali je uresničen dogovor z vašim vodjo?
2. Kako boste uporabili nova znanja/spretnosti pri vašem delu oz. na vašem delovnem mestu?
3. Kako bo to vplivalo na vaše delo in na vaš osebni razvoj?
4. Kako bo to vplivalo na vašo enoto/oddelek/skupino?
5. Kako bo to vplivalo na delniško družbo?
6. Kakšne so vaše želje za dodatno izobraževanje?

