

**UNIVEZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**VESNA PAVLIN  
MENTORICA: Docentka dr. ALOJZIJA ŽIDAN**

**(KAKOVOSTNO) IZOBRAŽEVANJE V SLOVENSKIH  
PODJETJIH**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2005**



# KAZALO

<b>1. UVOD</b>	6
1.1 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA	6
1.2 HIPOTEZA	7
1.3 UPORABLJENA METODOLOGIJA	7
<b>2. STRATEŠKI POMEN KADROVSKIH VIROV</b>	8
2.1 TEMELJNI POJMI IN NJIHOVA OPREDELITEV	8
2.1.1 Kadri in kadrovski viri	8
2.1.2 Učenje, izobraževanje in usposabljanje kadrov	9
2.1.3 Razvoj kadrov	10
2.1.4 Načrtovanje razvoja kadrov	13
<b>3. ČLOVEŠKI FAKTOR V ORGANIZACIJI</b>	15
<b>4. TRENDI V IZOBRAŽEVANJU</b>	17
4.1 VSEŽIVLJENJSKO UČENJE	18
4.1.1 Sodobne evropske strategije glede izobraževanja in vseživljenjskega učenja	20
4.2 UČEČA SE ORGANIZACIJA	20
4.2.1 Temeljne prvine učeče se organizacije	24
4.2.2 Tipi učenja	26
4.2.3 Vrste učenja v organizaciji	26
4.2.4 Vpeljava koncepta učeče se organizacije v podjetje	28
<b>5. EKONOMSKI POMEN IZOBRAŽEVANJA</b>	29
5.1 TEORIJA ČLOVEŠKEGA KAPITALA	30
5.2 MODEL ČLOVEŠKEGA KAPITALA	32
5.3 EKONOMIKA IZOBRAŽEVANJA	32
<b>6. IZOBRAŽEVALNA DEJAVNOST V ORGANIZACIJI</b>	34
6.1 RAZISKOVANJE IZOBRAŽEVALNIH POTREB	34
6.2 NAČTROVANJE IZOBRAŽEVANJA	35

6.3 PROGRAMIRANJE IZOBRAŽEVANJA	36
6.4 ORGANIZACIJA IN IZVEDBA IZOBRAŽEVANJA	36
6.5 VREDNOTENJE REZULTATOV IZOBRAŽEVANJA	36
6.5.1 Notranje vrednotenje	37
6.5.2 Zunanje vrednotenje	38
<b>7. EMPIRIČNI DEL</b>	40
7.1 HIT d.d.	40
7.1.1 Poslanstvo, vizija, cilji	40
7.1.2 Komu je namenjeno izobraževanje	41
7.1.3 Oblike izobraževanja v podjetju	41
7.1.4 Ugotavljanje potreb ter načrtovanje izobraževanja	42
7.1.5 Preverjanje učinkov izobraževanja	43
7.1.6 Vidik učeče se organizacije	43
7.1.7 Analiza in predlogi	45
7.2 MERCATOR d.d.	47
7.2.1 Poslanstvo, vizija, cilji	47
7.2.2 Komu je namenjeno izobraževanje	48
7.2.3 Oblike izobraževanja v podjetju	49
7.2.4 Ugotavljanje potreb ter načrtovanje usposabljanja	49
7.2.5 Preverjanje učinkov izobraževanja	51
7.2.6 Vidik učeče se organizacije	51
7.2.7 Analiza in predlogi	52
7.3 ZAVAROVALNICA TRIGLAV d.d.	56
7.3.1 Poslanstvo, vizija, cilji	57
7.3.2 Komu je namenjeno izobraževanje	58
7.3.3 Oblike izobraževanja v podjetju	58
7.3.4 Ugotavljanje potreb ter načrtovanje izobraževanja	58
7.3.5 Preverjanje učinkov izobraževanja	60
7.3.6 Vidik učeče se organizacije	60
7.3.7 Analiza in predlogi	61

<b>8. ZAKLJUČEK</b>	63
<b>9. VIRI IN LITERATURA</b>	67
9.1 PODJETNIŠKI VIRI	70
<b>PRILOGA</b>	71

## 1. UVOD

Dandanes ga skorajda ne najdemo zaposlenega, ki ne bi bil tu pa tam deležen izobraževanja. Ljudje stalno razpravljamo o tem, kako gre tehnologija hitro naprej in kako se dnevno pojavljajo spremembe in novosti s takšno hitrostjo, da smo jim le težko kos. Tudi podjetja se vedno bolj zavedajo, da je za doseganje in ohranjanje kakovosti potrebno nenehno usposabljanje zaposlenih, zato jih pošiljajo na razne tečaje, seminarje, usposabljanja ipd. V nekaterih podjetjih skrbi za področje izobraževanja in usposabljanja kar kadrovniki, pri tem pa ga poskuša po svojih najboljših močeh uskladiti še z vsem preostalim delom, ki ga je dolžan opraviti. Druga, večinoma so to večja podjetja, pa imajo svoj oddelek za razvoj in izobraževanje kadrov. Kje so podobnosti in razlike?

Za naslov svojega diplomskega dela sem si izbrala (Kakovostno) izobraževanje v slovenskih podjetjih, pri čemer se želim osredotočiti predvsem na pridevnik *kakovostno*. Ali, drugače povedano, prav kakovost izobraževanja je faktor, ki ga bom raziskovala. Kakovost je tista, ki mi vzbuja dvom. Ne dvomim o tem, da skoraj vsa podjetja, na tak ali drugačen način, skrbijo za izobraževanje svojih zaposlenih; dvomim o tem, da je celoten proces načrtovanja in izvajanja izobraževanja kakovosten.

### 1.1 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA

Menim, da je za organizacijo bistvenega pomena zavedanje o pomembnosti svojih zaposlenih. Zato bom v uvodnem delu definirala, kaj sploh so kadri in kadrovske viri ter zakaj jih je potrebno nenehno razvijati. Nadalje bom opredelila razliko med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem kadrov, osvetlila koncept razvoja kadrov, prikazala pomen človeškega faktorja v organizaciji ter prikazala sodobne trende v izobraževanju. Pri tem bom največjo pozornost namenila pojmu učeče se organizacije, poskušala čim bolje opredeliti njene bistvene predpostavke in se pri tem osredotočila zlasti na nenehno učenje kot njeno bistveno sestavino. Ker je večina podjetij zelo skeptičnih do izobraževanja svojih zaposlenih prav zaradi velikega finančnega izdatka, ki ga le-to predstavlja, bom na kratko predstavila ekonomski pomen izobraževanja. Teoretični del diplomske naloge bom zaključila s poglavjem Izobraževalna dejavnost v organizaciji, ki je poleg že omenjenega poglavja o učeči se organizaciji eno ključnih poglavij za mojo raziskavo. Sledil bo namreč praktični del, v

katerem bom raziskala, kako in v kolikšni meri tri znana slovenska podjetja - HIT, Triglav in Mercator, izvršujejo izobraževalno dejavnost v organizaciji. Poleg splošne predstavitve vsakega podjetja bom prikazala komu v podjetjih je namenjeno izobraževanje, kako se ugotavlja potrebe po izobraževanju, kako se izobraževanje načrtuje, katere oblike izobraževanja se pri tem uporablja ter na kakšen način (in koliko) se preverja učinke izobraževanja. To bo torej pregled podjetij iz vidika izobraževanja zaposlenih.

Drugi vidik bo vidik učeče se organizacije. Ker je ta koncept v Sloveniji šele na začetku svojega razvijanja, se mi je zdelo smiselno raziskavo razdeliti na omenjena dva vidika. Večina slovenskih podjetij svoje zaposlene izobražuje, zato sem s prvim vidikom želela ugotoviti kvaliteto tega področja v izbranih podjetjih. Koliko se podjetja (vsaj) približujejo konceptu učeče se organizacije, pa bom ugotavljala na podlagi pogovora s kadrovniciami podjetij, ki so odgovarjale na vprašanja o tem, koliko so podjetja usmerjena v zunanost in prihodnost, v svoboden tok izmenjave informacij, v predanost učenju in osebnemu razvoju, vzdušje odprtosti in zaupanja, učenje na podlagi izkušenj, koliko je podjetje fleksibilno, odprto za spremembe in podobno, skratka v kolikšni meri uporabljajo temeljne prvine učeče se organizacije.

## **1.2 HIPOTEZA**

1. Izobraževalna dejavnost v slovenskih podjetjih je dobro razvita, sama kakovost izobraževalnega procesa pa ni dovolj visoka.
2. Slovenska podjetja počasi, a vztrajno vpeljujejo koncept učeče se organizacije v organizacijsko kulturo podjetja.

## **1.3 UPORABLJENA METODOLOGIJA**

Pri izvedbi naloge bom uporabljala interdisciplinarni pristop, to je kvantitativne in kakovostne metodološke inštrumente. Problematiko bom preučevala na teoretični in praktični ravni. Izhajala bom iz naslednje metode: deskriptivne metode (opis in razlaga pojmov), analiza primarnih virov (podatki iz izbranih podjetij), analiza sekundarnih virov (revije, samostojne publikacije), analiza internetnih virov za pridobitev informacij, komparativna metoda (primerjava podjetij).

## **2. STRATEŠKI POMEN KADROVSKIH VIROV**

### **2.1 TEMELJNI POJMI IN NJHOVA OPREDELITEV**

#### **2.2.1 Kadri in kadrovski viri**

Kadri so vsi ljudje, ki lahko v kakršnemkoli smislu sodelujejo pri neki obliki organiziranega dela. Sami zase so vir, obenem pa je vsak posameznik vir osebnostnih, strokovnih in delovnih lastnosti (Možina, 2002:7).

Najpomembnejši vir vsake organizacije so kadri, ki predstavljajo vse ljudi, ki sodelujejo v neki obliki organiziranega dela in poskušajo izpolnjevati osebne in delovne cilje v organizaciji (Možina, 1998:2).

S kadrovskimi viri opredeljujemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanje, motiviranost, vrednote itd., kot tudi njihovo navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost za sodelovanje ipd.

Management kadrovskih virov je splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi. Pojem management kadrovskih virov je razmeroma nov, pojavil se je pred dobrimi dvajsetimi leti v zahodnem svetu. Management se nanaša na vodenje, ravnanje, upravljanje kadrovskih virov v organizaciji. (Možina, 2002:7).

Poseben pomen v vsaki organizaciji imajo strokovni in vodstveni kadri. Njihov prispevek k rezultatom organizacije je večji od ostalih, zato se le-te trudijo, da bi jih bolj vzpodbujale k delu in krepile njihovo pripadnost. Kadri, ki opravljajo strokovna in vodstvena dela, potrebujejo čas za zorenje, kompleksno pripravo in načrtno usposabljanje in izpopolnjevanje, še posebej vezano na uresničevanje dolgoročne poslovne filozofije in vrednot podjetja. Takšne zahteve v profilu strokovnih in vodstvenih kadrov je mogoče izpolniti le z načrtnim razvojnim delom in uveljavljanjem modela razvoja kadrov in načrtovanja poklicne poti, specifičnega za vsako organizacijo posebej (Jereb, 1996).



Organizacija se mora zavedati, da lahko vsak posameznik s svojim znanjem, sposobnostmi in ustrezno motiviranostjo ogromno pripomore k uspešnosti organizacije, zato mora le-ta ustrezno skrbeti za svoje zaposlene in jim posvečati posebno pozornost.

### **2.1.1 Učenje, izobraževanje in usposabljanje kadrov**

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

Če torej preučimo učenje, pomeni, da ugotavljamo, kako medsebojno vplivanje med posameznikom in njegovim okoljem privede do sprememb posameznikovega vedenja. Vsaka učna izkušnja pusti posameznika v rahlo spremenjenem stanju, tako da se učenje lahko ponša v nova učna izkustva. Seveda pri tem ne smemo pozabiti, da na učenje vplivata tudi fiziološka zrelost in pripravljenost za učenje (Možina, 2002:2 10).

**Izobraževanje** je dokaj širok pojem in zanj obstaja več definicij. Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad (Jereb, 1998: 177). Pri oblikovanju znanj in sposobnosti, ki so potrebne za življenje, gre za splošno izobraževanje, če pa ta znanja potrebuje posameznik pri opravljanju določenega poklica, govorimo o strokovnem izobraževanju.

V najožjem smislu bi lahko izobraževanje opredelili kot pridobivanje potrebnega znanja. Znanje so tiste posameznikove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje raznih problemov. gre za splet podatkov, ki si jih posameznik vtisne v zavest. V bistvu so to preizkušene odločitve, ki posamezniku pomagajo reševati probleme (Možina, 2002: 214).

Uspešnost in produktivnost v organizaciji sta odvisni od strokovne izobrazbe in usposobljenosti tistih, ki so zaposleni v njej. Od šestdesetih let naprej, ko je ameriški ekonomist Theodore Schultz pridobljene človeške sposobnosti imenoval »človeški kapital«,

velja izobraževanje za eno najpomembnejših naložb. Izobraževanje povečuje kakovost človeškega faktorja prek povečanja znanja in sposobnosti ljudi oz. delovne sile.

Če torej v grobem opredelimo razliko med učenjem in izobraževanjem lahko rečemo, da je izobraževanje bolj odvisno od posameznikovih potreb in vrednot družbe, medtem ko je učenje bolj odvisno od posameznikovih potreb in aktivnosti.

**Strokovno ali poklicno izobraževanje** je načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, spretnosti, sposobnosti in navad ter pridobivanje delovnih izkušenj za strokovno opravljanje poklica (Jereb, 1998: 177).

**Usposabljanje** lahko opredelimo kot proces, s katerim razvijamo tiste posameznikove sposobnosti, ki jih potrebuje pri opravljanju natančno določenega dela v okviru določene dejavnosti. Lahko pa bi označili usposabljanje tudi kot načrtno in sistematično spremembo vedenja posameznika, do katere pride na osnovi načrtnega in organiziranega učenja, ki posamezniku omogoča razviti določene sposobnosti, potrebne za izvajanje konkretnega, natančno določenega dela (Možina, 2002: 216).

Če na kratko strnemo dosedanje ugotovitve lahko rečemo, da je usposabljanje ožji in podrejeni pojem izobraževanju, izobraževanje pa je ožji pojem kot učenje.

**Izpopolnjevanje** vključuje proces dopolnjevanja, spreminjanja in sistematiziranja že pridobljenega znanja, spretnosti, navad in razvitih sposobnosti. Z organiziranim izpopolnjevanjem omogoča organizacija zaposlenim, da vso delovno dobo osvežujejo, dopolnjujejo, širijo in poglobljajo svojo izobrazbo (Jereb, 1998: 178).

### **2.1.3 Razvoj kadrov**

Prvotno so različni avtorji uporabljali pojem razvoj kadrov predvsem kot sinonim za izobraževalno dejavnost v organizacijah. V skladu s tako rabo naj bi bil temeljni cilj razvoja kadrov usmerjen na dopolnjevanje in izpopolnjevanje znanja in sposobnosti zaposlenih, tako kot jih zahtevajo trenutne in prihodnje potrebe delovnega procesa. Nadaljnji cilj razvoja kadrov izhaja iz spoznanja, da je pri načrtovanju razvoja zaposlenih nujno treba poleg zahtev

delovnega procesa upoštevati tudi motive, interese in potrebe zaposlenih po izobraževanju in izpopolnjevanju. (Možina, 2002:56).

Razvoj kadrov je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovsko-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih. Temeljna naloga razvoja kadrov je, da zagotavlja optimalno poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih glede na sedanjo razvitost in strateške cilje organizacije. Instrumenti razvoja kadrov so med seboj povezani in prepleteni sistemi sprejemanja, razmeščanja, napredovanja in izobraževanja kadrov (Možina, 2002:56).

**Področja delovanja razvoja kadrov:**

- usmerjanje zaposlenih in mladine v izobraževanje za pridobitev ustreznih poklicev, smeri in stopenj strokovne izobrazbe,
- strokovno uvajanje novo sprejetih delavcev,
- zagotavljanje managerskih in ključnih strokovnih kadrov ter njihova priprava za prevzem določenih funkcij,
- sistematičen in stalen strokovni, delovni in osebnostni razvoj zaposlenih, skladen z zahtevami dela,
- spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih,
- zagotavljanje prenosa znanja na vseh ravneh in med njimi,
- razvoj čuta pripadnosti zaposlenih organizaciji (Možina, 2002: 57).

Organizacije, ki uporabljajo sistem razvoja kadrov so ugotovile, da le-ta prinaša vrsto prednosti oz. koristi zaposlenim, poslovodnim delavcem in organizaciji. Zaposlenim pomaga, da si postavijo realne cilje, razkriva jim obstoječe poti v organizaciji, ki jih bodo do teh ciljev pripeljale, povečuje zadovoljstvo z delom, predvsem pa jih spodbuja, da začnejo prevzemati večjo odgovornost za svoj lastni poklicni razvoj. Poslovodnim delavcem pomaga pri poklicnem svetovanju zaposlenim ter jim razkriva različne modele planiranja karier tako znotraj kot tudi zunaj njihovega področja specializacije (Bass in Drenth, 1987).

**Pomen razvoja kadrov za organizacijo (Možina, 2002:63):**

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

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

**Pomen razvoja kadrov za zaposlene (Možina, 2002:63):**

- zagotavljanje možnosti za strokovni, delovni in osebnostni razvoj,
- zagotavljanje možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezanih ugodnosti, kot so večja plača, materialne in nematerialne ugodnosti,
- povečanje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti,
- povečanje posameznikove poklicne fleksibilnosti in mobilnosti,
- povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje.

**Prednosti**, ki jih sistem razvoja kadrov nudi organizaciji se kažejo v tem, da razpolaga z večjim številom perspektivnih kadrov; zaradi večje skrbi za delavce se poveča pripadnost podjetju, kar posledično zmanjšuje fluktacijo, planiranje visoko usposobljenih kadrov pa odpravlja potrebo, da bi podjetje držalo »zalogo« le-teh. Ena glavnih prednosti za organizacijo pa je, da takšen sistem usklajuje in prilagaja načrte zaposlenih organizacijskim potrebam.

Ker so zaposleni oziroma kadri eden najpomembnejših virov v sodobni organizaciji in s tem eden temeljnih dejavnikov organizacije pri prilagajanju njenemu poslovnemu okolju, je smiselno, da managerji vlagajo v njihov razvoj, ki ga spodbuja izobraževanje seveda pa je za uspešnost organizacije potrebno uskladiti kadrovske vire s finančnimi, tržnimi, tehnološkimi in drugimi viri, ki naj bi bili v skladu s strategijo in postavljenimi cilji organizacije.

Kot pravi Možina (2002b), je današnji poudarek pri razvoju kadrov predvsem na doseganju poslovnih ciljev organizacije in uresničevanju njene vizije, ki pa se najbolje realizirajo takrat, ko so interesi organizacije in interesi posameznika optimalno usklajeni.

Osnovni namen razvoja kadrov je zagotoviti, da ima organizacija ustrezno usposobljene ljudi, ki prispevajo k uspešnemu poslovanju organizacije. Da bi bilo to mogoče doseči, je potrebno zagotoviti znanje zaposlenih v organizaciji, izboljševanje kakovosti dela tako posameznikov kot timov in razvijanje zaposlenih v smeri, ki omogoča njihovo rast. V strategiji razvoja zaposlenih je potrebno upoštevati tudi kritične dejavnike uspeha v zvezi z inovacijami,

kakovostjo, vodenjem in proizvodno-tržnim razvojem. Zaradi tega naj bi bila ustrezna strategija povezava med izobraževanjem, razvojem in izvedbo poslovanja, poleg tega pa bi morala pokazati, kako bo vse to prispevalo k zadrževanju konkurenčne prednosti (Treven, 1998).

#### **2.1.4 Načrtovanje razvoja kadrov**

Načrtovanje razvoja kadrov ni le sestavina strateškega planiranja, ampak tudi dinamičnega in kontinuiranega razvojnega poslovanja v naših podjetjih. Med tremi dimenzijami poslovanja, to je operativnim, prilagojevalnim in razvojnim, je najzahtevnejše prav slednje. Uprto je v prihodnost, v nove izzive in spremembe ter v nove zahteve tržnega merjenja moči oziroma konkurence. V razvojno poslovanje se kar najtesneje vgrajujejo že omenjene sestavine kadrovske dejavnosti, med njim zlasti storilnostne in razvojne možnosti zaposlenih. Razvoj človeškega faktorja je torej za sodobno razvito podjetništvo ključ njegovega neprestanega notranjega dinamiziranja (pripravljanja na spremembe) in sredstvo uveljavljanja njegovih strateških razvojnih usmeritev (Rojc, 1992: 15-16).

Lahko rečemo, da načrt razvoja kadrov kaže, kako bo podjetje zagotavljalo kadre z ustreznim znanjem, veščinami, navadami in psihičnimi značilnostmi, do bodo lahko dosegali zahtevane rezultate dela. To je tudi proces, s pomočjo katerega podjetje poskuša določiti, katere so potrebe kadrov in kako zadostiti tem potrebam. V končni analizi prepleta cilje potreb kadrov s cilji podjetja, tako v kvantitativnem kot kvalitativnem smislu snuje akcije, ki so pomembne za krepitev, razvoj in koristno uporabo najpomembnejših virov (Vodopivec, 1996:20).

Pri načrtovanju razvoja in izobraževanje zaposlenih je potrebno upoštevati potrebe, ki izhajajo iz poslovnih načrtov organizacije, značilnosti delovnega mesta, tehnologije, organizacije dela, prav tako pa je potrebno upoštevati tudi karijerne načrte in želje zaposlenih (Kopač in Trbanc, 2004).

Sistematičen in kompleksen pristop k usposabljanju in razvoju zaposlenih organizacije pripelje do situacij, ko delo in izobraževanje ter usposabljanje nista več ločeni kategoriji, temveč se prepletata in povezujeta. To se najbolje odraža v novih pristopih in metodah usposabljanja na delovnem mestu in v prepoznavanju priložnosti in možnosti za učenje ter

prenos znanja na delovnih mestih. Gre za metode in pristope, ki jih označujemo s konceptom integracije dela in učenja, pri čemer sta usposabljanje in razvoj zaposlenih razumljena v kontekstu razvoja kompetenc zaposlenih (Kopač in Trbanc, 2004: 209-210).

Soočanje s spremembami se, če sodelavcev nanj ne pripravljamo ustrezno, lahko v poslovanju podjetja pokaže z negativnimi posledicami. Te so vidne zlasti, ko se pojavita nestabilnost in negotovost, ko red in predvidljivost zamenjata nered in presenečenja, ko upadeta motivacija in privrženost podjetju in ko nastopi klima ustvarjanja konfliktnih situacij. Na omenjene in druge negativne posledice nepripravljenosti za obvladovanje sprememb je mogoče preventivno vplivati prav z načrtnim in sistematičnim usposabljanjem sodelavcev za stalno spreminjanje in pravočasno reagiranje na izzive okolja (Rojc, 1992:16/17).

Sestavina teh načrtov je tudi premagovanje odpora do sprememb. Zaposleni običajno reagirajo z dobršno mero nezaupanja vanje. Prednost dajejo stabilnosti, utečenosti, navadam, opirajo se na nekdanji, čeprav v danih razmera že močno načeti prestiž, ipd. bistveno ozadje upora do sprememb pa je nerazumevanje, nepoznavanje, enostransko zaznavanje stvarnih kazalcev, podatkov in kriterijev, ki sami po sebi pričajo o zakasnelosti pristajanja na spremembe in njihovega izvajanja (Rojc, 1992: 17).

Dolgoročno gledano morajo management in kadrovski strokovnjaki premišljeno formulirati strategijo, ki vključuje smer razvoja oziroma vizijo funkcije sistema razvoja kadrov. Ta zahteva strateško razmišljanje, kar pomeni, da je usmerjen v prihodnost in ne toliko v sedanost in narekuje vizijo, ki vpliva na sprejemanje odločitev in akcij, ki so za podjetje najbolj optimalna.

Poleg strateškega plana moramo imeti tudi taktični plan, ki zajema seznam vseh potreb po določenih znanjih oziroma razliko med potrebno in dejansko usposobljenostjo ter specifikacijo aktivnosti, ki jih je potrebno izpeljati za zadovoljitev teh potreb.

Strateški in taktični plan se dopolnjujeta v tem, da strateški plan vpliva na obstoj in upravljanje funkcij razvoja kadrov, medtem ko taktično planiranje uresničuje poslanstvo v smislu pomembnih akcij za zadovoljitev strategije. Taktični plan dejansko izvaja in upravlja določene dele. Ukvarja se predvsem z načrtovanjem seminarjev za razvoj kadrov, iskanjem aktualnih problemov ter iskanjem in izvajanjem potrebnih akcij (Vodopivec, 1996:21).

### 3. ČLOVEŠKI FAKTOR V ORGANIZACIJI

Podjetje mora za opravljanje specifične dejavnosti in doseganje želenih učinkov v poslovnem procesu vlagati določene vire - poslovne sestavine. Sestavine poslovnega procesa so: delovna sredstva, predmeti dela, delo (delovna sila oziroma delavci) in tuje storitve. Za nemoten potek poslovanja je pomembno, da so sestavine med seboj usklajene, saj v nasprotnem primeru prihaja od problemov. Veliko podjetij se ob reševanju problemov zateka k tehnološkim rešitvam. Tehnologijo pojmujejo kot »čudežno zdravilo«, ki bo razrešilo vse težave, ob tem pa pozabljajo na ljudi - zaposlene. Tehnološke rešitve so veliko lažje in bolj preproste, kot če bi se ukvarjali z ljudmi, vendar so za hitro spreminjajoče se okolje neprimerne. Tehnologija je sicer res napredovala do take mere, da omogoča skoraj popolno avtomatizacijo delovnih procesov, kjer imajo zaposleni le obrobno vlogo. Vendar pa so taki sistemi zelo togi in zato nesposobni dosegati visoke prilagodljivosti na hitro spreminjajoče se zahteve trga. Ena od alternativnih rešitev problema je lahko tehnologija, ki pa je učinkovita le ob ljudeh, ki jo upravljajo s svojim znanjem. Iz tega sledi, da so zaposleni (njihovo znanje), ključni dejavnik uspeha kateregakoli podjetja. Ko se podjetje tega zave, mora zaposlene - človeški kapital - le še ustrezno aktivirati z namenom doseganja čim boljših rezultatov. (Volk-Žakelj, 2000).

Za podjetje in vedenje zaposlenih v njem so sposobnosti, spretnosti in osebnostne lastnosti odločilne, saj lahko z njimi bistveno spremenimo končne rezultate. Človekove zmožnosti oziroma človeški viri (kadrovski viri) so najpomembnejši vir organizacije. Ob tem se pogosto pojavlja vprašanje, ali so ljudje viri ali je treba upoštevati njihove zmožnosti kot vir, na kar lahko odgovorimo z obema opredelitvama - kadri so sami zase vir, obenem pa je vsak posameznik vir osebnostnih, strokovnih in delovnih lastnosti. Človeške vire označujejo tudi s pojmom človeški kapital, ki predstavlja potencial, skrit v obstoječem znanju in sposobnostih zaposlenih.

Lief Edvinsson ga definira kot "...vsi zaposleni - njihova znanja, spretnosti, obnavljanje teh znanj, inovacijske sposobnosti, iznajdljivost zaposlenih ter vrednote, kulturo in filozofijo podjetja." (Edvinsson v Volk- Žakelj, 2000: 5)

Človeški kapital ni v lasti podjetja, ampak je vezan na ljudi, zato ga podjetje lahko zgolj najame, poleg tega pa lahko iz podjetja kadarkoli odide. Človeški kapital skupaj s strukturnim

kapitalom (ki pomeni vse, kar je v podjetju nastalo s pomočjo kapitala in je že v lasti podjetja; npr.: baze podatkov, informacijski sistemi, izgrajeni odnosi s kupci,...) tvori intelektualni kapital. Intelektualni kapital predstavlja nevidno vrednost podjetja (nefinančni kapital) in skupaj s finančnim kapitalom predstavlja tržno vrednost podjetja. To pojasnjuje dejstvo, da so tržne vrednosti dobrih podjetij praviloma veliko večje od njihove knjižne vrednosti (finančni kapital).

Vendar sam proces kvantitativnega povečevanja delovne sile ni sam po sebi zadosten, ljudi je potrebno spodbuditi, motivirati, da si pridobijo znanje, ki ga potem lahko koristijo. Proces motivacije je ciljno usmerjeno delovanje; je proces, ki sproži človekovo dejavnost in jo usmerja ter uravnava v smeri doseganja zadanih ciljev (Brečko v Volk- Žakelj, 2000: 7).

Vse definicije motivacije vsebujejo naslednje tri elemente:

- Potrebe, ki aktivirajo posameznikovo ravnanje
- Motivi, ki usmerjajo delovanje k želenemu cilju
- Dosega cilja

Motivacija je kompleksen pojav, ki je povezan z našo zavestjo, podzavestjo, družbenimi okoliščinami, naučenimi vzorci,... torej z različnimi motivi, ki poleg tega, da so zelo številni, nikoli ne nastopajo posamično, ampak jih deluje več skupaj. Kljub zapletenosti pojava, pa lahko motivacijo v osnovi delimo na (Kranjc v Volk- Žakelj, 2000: 14):

- Primarno ali notranjo motivacijo: izhaja iz človeka samega, iz njegove notranje potrebe ter predstavlja kontinuiran proces
- Sekundarno ali zunanjo motivacijo: je šibkejša od primarne, kratkotrajnejša, pojavlja in izginja ritmično, delovanje pa podreja kakemu vmesnemu cilju (npr. želja po večjem dohodku)

Čeprav načeloma primarne in sekundarne motive lahko ločimo, pa v realnosti skoraj nikoli niso popolnoma ločeni, ampak se združujejo. Zato tudi pri izobraževanju velikokrat delujejo skupaj, kar pomeni, da pripravljenost zaposlenih za izobraževanje ne moremo vedno pripisati le notranjim oziroma zunanjim motivom.

Če motivacijo proučujemo v povezavi z organizacijo, ji lahko pripišemo vsaj dva pomena (Treven v Volk- Žakelj, 2000: 15):



- Motivacija kot ena od strategij managementa, s katero managerji poskušajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za njihovo organizacijo
- Motivacija kot notranje, mentalno stanje posameznika, ki posameznika usmerja k cilju (zadovoljitvi potreb)

Iz povedanega lahko izluščimo, da je zaradi pomena človeškega kapitala, ki s svojimi zmožnostmi igra ključno vlogo pri oblikovanju konkurenčne prednosti podjetja, nujno, da ga ustrezno upravljamo, lahko bi rekli tudi motiviramo. Od načina upravljanja s človeškimi viri oziroma od načina ravnanja z ljudmi pri delu je odvisno, v kolikšni meri so ti viri dejansko izkoriščeni.

#### **4. TRENDI V IZOBRAŽEVANJU**

V devetdesetih letih so se spremembe, ki so se nakazovale v zadnjih desetletjih, že pokazale kot paradigmatične spremembe družbe, ki jo nekateri imenujejo postmoderna, drugi rizična družba. Skupek novih izzivov in odmevanj je našel svoj odmev in izraz na ravni družb, posameznih skupin in pri posameznikih v njihovih spremenjenih življenjskih modalitetah in značajskih strukturah. Pod udarom hitrih sprememb je zlasti proces izobraževanja. Informacijsko posodabljanje zahteva od posameznikov sorodno fleksibilnost in kreativnost, ki jo vpeljuje v proizvodni proces oziroma v druge družbene procese (Ule, 1999).

Družba znanja je družba prihodnosti, kjer sta sposobnost zavestnega, širokega in organiziranega koncentriranja znanja, predvsem pa pretvarjanje tega v inovativne in uporabljive rešitve, pomembni in široko sprejemljivi vrednosti (Drucker v Čuk, 2004: 17).

Znanje je ključni ekonomski dejavnik družbe prihodnosti, ki se od drugih klasičnih produkcijskih faktorjev razlikuje po tem, da je neizčrpen. Uporaba znanja se ne obrabi ali uniči. Nasprotno, z uporabo znanje le pridobiva vrednost. Znanje je neodtujljivi vir, ki ga lahko prodamo, a smo še vedno njegovi lastniki. Edina omejitev pri uporabi znanja so človekove sposobnosti. V procesu globalizacije bo znanje pridobivalo ključno vlogo (Čuk, 2004: 17).

Tehnološki in ekonomski razvoj ustvarjata delovna mesta in poklice, ki temeljijo na višjih in bolj diferenciranih kvalifikacijah, izobraževanje pa je namenjeno zadovoljevanju potreb gospodarstva po kvalifikacijah (Ivančič, 1999: 31).

#### 4.1 VSEŽIVLJENJSKO UČENJE

Čeprav zveni obrabljeno, je znanje v resnici bogastvo, ki ima to čudovito lastnost, da ni v lasti izbrancev, nekaj podedovanega, temveč se ponuja vsem. Kdor ga je pripravljen pridobiti, je nagrajen, kdor se ni pripravljen zanj potruditi, si zapre številna vrata. Zato postaja učenje način življenja vse številnejših ljudi: iz bolj organiziranega izobraževanja prehajamo v čas, ko se komaj zavedamo, da se učimo, in se zopet vračamo v organizirano izobraževanje. Gre za gibanje, ki mu pravimo vseživljenjsko učenje (Klemenčič, 2004: 9).

Tisti, ki se ukvarjajo z izobraževanjem odraslih, vidijo v konceptu vseživljenjskosti večinoma možnost za povečanje dostopnosti izobraževanja čim večjemu številu ljudi in ga pojmujejo kot sredstvo za večjo vključenost državljanov v socialno, kulturno, politično in gospodarsko dejavnost. Menijo, da koncept »ni oddaljena zamisel, temveč stvarnost, ki se na zapletenem izobraževalnem področju vse bolj oblikuje s spremembami, ki potrebo po njem le še poudarjajo« (Delors v Jelenc Krašovec, 2003: 24).

Za uveljavljanje vseživljenjskosti učenja in izobraževanja je ključno, da se formalno in neformalno učenje povezujeta, kar vključuje tako posameznikovo delovno kot siceršnje življenjsko okolje. Tako se razvija celotni človeški potencial, kar edino lahko pripomore k osebni rasti učečih se. Razvijali naj bi alternativne možnosti učenja in izobraževanja, ki oblikujejo odprto učečo se družbo, temelječo na izobraževalnih omrežjih. Ta predpostavlja partnerstvo med različnimi družbenimi ravnmi, med individualno, institucionalno in nacionalno ravno, torej partnerstvo med učitelji in drugimi, ki pomagajo pri učenju ali ga spodbujajo, med vsemi učečimi se in za povezovanje posameznikov z delovanjem različnih institucij.

Vedno nove potrebe po znanju se pojavljajo sproti in zahtevajo od posameznika, da jim sledi nenehno in skozi celo življenje. Prepletata se tudi vlogi poklicnega oz. strokovnega

izobraževanja in splošnega izobraževanja, saj različne življenjske vloge, ki jih posameznik ima, vplivajo na povezanost vsebin. Iz tega sledi, da imajo v učeči se družbi različni subjekti vlogo virov znanja, saj se ljudje ves čas vračajo, iščejo novo znanje in se tako bogatijo. Učenje je torej možnost za lastni napredek, bogatenje, rast in samostojnost (Jelenc Krašovec, 2003: 26).

Jelenc Zoran navaja nekatere jedrne značilnosti vseživljenjskega učenja (Jelenc Krašovec, 2003: 26):

- pri vseživljenjskem učenju se uporabljajo vse situacije, okoliščine in priložnosti za učenje v vseživljenjskem kontekstu;
- do celote vseživljenjskega učenja se pride z integracijo vseživljenjskega učenja, k izvira iz vsakodnevnega življenja, in vseživljenjskega učenja, ki je del periodične organiziranosti učnih aktivnosti;
- z uveljavljanjem vseživljenjskosti učenja se uresničuje paradigmatični premik od izobraževanja k učenju;
- z vseživljenjskim učenjem se oblikuje nova kultura učenja, njeni temelji se postavljajo v obdobju otroštva in mladosti; razvijajo se povezave med šolskim in drugim (odprtim) učenjem ter ustrezne zmogljivosti za individualizacijo in modularizacijo učenja.

Paradigmatični premik od izobraževanja k učenju pomeni, da se težišče premakne z izobraževanja kot organizirane, načrtno izpeljane dejavnosti za prenašanje znanj, /.../ k učenju, ki izvira iz notranje potrebe posameznika, iz življenjskih situacij, kjer se vsebine prepletajo in se znanje posameznika odloča na podlagi lastnega interesa, ki je torej nedirektivno in ga označuje prostovoljnost in veselje do učenja (Jelenc Krašovec, 2003: 26).

Čas, ko je bilo izobraževanje odraslih namenjeno predvsem pridobivanju temeljne izobrazbe in temeljnih poklicnih spretnosti, je že zdavnaj za nami. Izobraževanje odraslih ni več zgolj kompenzacijske narave za tiste, ki so bili prikrajšani za izobraževanje v mladosti, postati mora način življenja in potekati vse življenje. (Ivančič v Nacionalni program izobraževanja odraslih, str. 98).

#### **4.1.1 Sodobne evropske strategije glede izobraževanja in vseživljenjskega učenja**

Izobraževanje se v evropski perspektivi navadno prikazuje kot ključni dejavnik razvoja. Tako je npr. Evropski svet na lizbonskem zasedanju marca 2000 v svojih sklepih postavil strateški cilj, po katerem mora Evropa do leta 2010 postati najbolj konkurenčno, dinamično in na znanju temelječe gospodarstvo na svetu, ki bo sposobno nenehne sonaravne gospodarske rasti z več in boljšimi delovnimi mesti in večjo socialno kohezivnostjo, pri čemer je posebej poudarjeno, da za doseg tega cilja ni dovolj le radikalno prestrukturiranje evropskega gospodarstva, pač pa tudi izzivalen program modernizacije socialnega skrbstva in sistema izobraževanja. Na tej podlagi se je razvila serija aktivnosti, ki jo popularno imenujemo tudi lizbonska strategija, ki nedvoumno izpostavlja izobraževanje kot prioriteto. Cilje in prioritete na tem področju najbolj eksplicitno izraža dokument z naslovom Memorandum o vseživljenjskem učenju, ki jasno določa prioritete na tem področju. Dokument razume vseživljenjsko učenje kot brezšiven kontinuum od zibke do groba (Muršak, 2004: 46).

Eden strateških ciljev, ki jih na področju izobraževanja, posebej izobraževanja odraslih, določa EU, je vzpostavljanje splošne, celovite in skupne nacionalne strategije vseživljenjskega učenja in konkretno zahteva, da morajo najkasneje v letu 2005 vse države opredeliti tovrstno strategijo, vključujoč vse dejavnike, ki jih to zadeva, kakor tudi konkretni plan aktivnosti za njeno uresničevanje v vseh dimenzijah sistema (Muršak, 2004:49).

#### **4.2 UČEČA SE ORGANIZACIJA**

Pojem učeče se organizacije lahko umestimo v širši kontekst, to je v kontekst učeče se družbe, ki se s svojimi opredelitvami seveda naslanja na strategijo vseživljenjskosti, opredeljujejo pa jo subjekti, ki družbo s svojo naravnostjo k učenju spreminjajo v učečo se družbo.

Učeča se družba je družba, v kateri je učenje upoštevano kot dejavnost, ki poteka skozi celo življenje, kjer učeči se prevzemajo odgovornost za svoj napredek, kjer učenje označuje partnerstvo med učečimi se, učitelji, starši, delodajalci in skupnostjo, ki vsi delujejo skupaj za doseganje boljših rezultatov, je torej družba, ki zavrača privilegije in presega načela meritokracije (Cochinaux v Jelenc Krašovec, 2003:29).

Pogoj za uspešno delovanje učeče se družbe je splet učečih se posameznikov in učečih se organizacij z nekaterimi značilnostmi, h katerim si prizadeva čedalje več organizacij in institucij, ki se želijo uspešno odzivati na nove potrebe.

Učeča se organizacija ima svoje korenine v organizacijah kot je Shell, kjer je Arie de Geus učenje opisal kot edino prenosljivo kompetitivno prednost. Učeča se organizacija se nam kaže kot odgovor na vedno večjo nepredvidljivost in dinamiko poslovnega okolja.

Poglejmo si nekaj kratkih definicij, ki so jih o učeči se organizaciji podali različni avtorji:

»Bistvo organizacijskega učenja je sposobnost organizacije, da zna uporabiti vso mentalno sposobnost vseh njenih članov, da bi ustvarila procese, ki bodo zmožni izboljševati same sebe« (Dixon, N. 1994).

»Učeča se organizacija je organizacija, ki podpira učenje vseh njenih članov in se neprestano spreminja« (Pedler, M. in drugi, 1991).

»Organizacije, kjer ljudje neprestano širijo svoje možnosti, da bi prišli do rezultatov, ki si jih zares želijo doseči, kjer se gojijo vedno novi in razvijajoči se vzorci mišljenja, kjer je kolektivno vzdušje svobodno zastavljeno in kjer se ljudje nenehno učijo učiti se skupaj« (Senge, 1990).

Na kratko lahko rečemo, da so učeče se organizacije tiste, ki imajo naslednje značilnosti:

- se znajo prilagajati zunanjemu okolju
- kontinuirano povečujejo svoje sposobnosti spreminjanja in prilagodljivosti
- razvijajo tako kolektivno kot tudi individualno učenje
- rezultate, pridobljene z učenjem, uporabljajo za nadaljnje doseganje še boljših rezultatov.

Za učečo se organizacijo je značilen integriran in prilagodljiv sistem dela. Je decentralizirana, spodbuja avtonomno delo skupin, nalaga večjo odgovornost posameznikom, hkrati pa razvija trden integriran sistem organizacijskih vrednot in način dela, sprejemljiv za vse zaposlene. Ima močno organizacijsko kulturo, ki organizacijo drži skupaj. Za takšno organizacijo je značilna odprtost do zunanjega okolja, trga, politike, finančnih in socialnih

vprašanj in do takšne politike ravnanja z ljudmi pri delu, ki temelji na zaupanju v svoje zaposlene, odgovornost in iniciativnost (Možina, 2002a: 23).

Jelenc Krašovec (2003:31) pravi, da je bistvo učeče se organizacije, kot pove že izraz, stalno učenje, vendar ne le posameznikov, temveč tudi organizacije kot celote, ki na tak način pridobiva več kot le vsoto strokovnih znanj in usposobljenost vseh zaposlenih. Gre za celostno ustvarjalno in kritično delovanje organizacije, ki tako poseblja značilnosti, pomembne za boljšo konkurenčnost in doseganje boljših rezultatov nasploh, vplivajo pa tudi na bolj ustvarjalno delovno klimo. Učeča se organizacija temelji na timske delu in na tudi siceršnjem medsebojnem sodelovanju, birokratsko hierarhijo pa nadomešča z demokratičnimi načini vodenja. To vpliva na občutek odgovornosti za uspeh pri vseh zaposlenih, saj vsak s svojim znanjem prispeva delček k skupnemu rezultatu, vendar le v povezavi z drugimi.

Zaradi napredka znanosti in tehnike ter trendov v družbi nasploh se tudi v podjetjih in drugih ustanovah pojavlja potreba po neprestanem izobraževanju. Pri tem pa nastopi več vrst problemov. Denarja za izobraževanje je že tako ali tako povsod premalo, po drugi strani pa med razvojem in potrebami posameznikov ter razvojem organizacije velikokrat pride tudi do neskladij in napetosti med posamezniki in organizacijo. V sodobne organizacije prihaja učenje kot potreba. Veliko ljudi se strinja s tem, da bo učenje v prihodnosti postalo del organizacijske kulture. Učenje v organizaciji je proces, s katerim organizacija spoznava procese in stanja v okolju in se jim prilagaja. Ker je okolje zelo turbulentno, se mora organizacija dostikrat odzivati zelo hitro. Uspešnejša je tista organizacija, ki se uči hitreje (Rebolj, 1999: 18).

Organizacije bodo v prihodnje temeljile predvsem na sledečih podmenah (Ferjan, 1999: 174):

- preučevanje in reševanje problemov bo temeljilo na sodelovanju in skupinskem delu,
- ljudje bodo stalno izpopolnjevali svoje znanje in pridobivali nove veščine,
- ljudje bodo postali bolj ekstravertirani (odprti do sodelavcev),
- ljudje bodo postali bolj usmerjeni v prihodnost; na tej osnovi bo temeljilo kolektivno delo v organizaciji,
- delo organizacij bo bolj timsko, pri čemer prisila in vsiljevanje mnenj ne bosta dopustna.

Učeča se organizacija predstavlja nov koncept izobraževanja vsega osebja za doseg novega razvoja organizacije. Najprej je potrebno opredeliti razliko med pojmom učeča se organizacija in učenje v organizaciji (Ferjan, 1999: 184):

- *Učeča se organizacija* je organizacija, ki se je sposobna prilagajati naglim spremembam v okolju. Sposobnost prilagajanja učeče se organizacije izvira iz načina dela vsega osebja.
- *Učenje v organizaciji* (organizacijsko učenje, učenje na ravni organizacije) je posebna vrsta dejavnosti oz. procesov, ki potekajo med celotnim osebjem. Učenje organizacije vključuje: način analize problemov, način reševanja problemov, individualno učenje, učenje timov in učenje organizacije kot celote. Način učenja karakterizira učečo se organizacijo.

Različne organizacije seveda iščejo različne poti za izgradnjo možnosti za učenje oziroma udejanjanje koncepta učeče se organizacije. Teorija učeče se organizacije je sorazmerno mlada, saj se je pojavila šele v zadnjem desetletju.

Tabela 1: Razlike med starim konceptom izobraževanja oziroma usposabljanja in učečo se organizacijo (Rebolj, 1999: 19).

	STARI MODEL	NOVI MODEL
<b>Udeleženci</b>	izbrani udeleženci	celotno osebje
<b>Vsebina</b>	tehnična znanja, znanja managementu	multidisciplinarna znanja
<b>Postavitev</b>	učilnica, razred	učeča se organizacija
<b>Čas izvedbe</b>	začetek zaposlitve	vseživljenjsko
<b>Razlog</b>	zagotoviti možnosti za uspešno delo	zagotoviti kreativnost kot primerjalno prednost

Učeča se organizacija pomeni korak naprej od različnih modifikacij birokratskega tipa organizacije. To pa še ne pomeni, da je učeča se organizacija tip organizacijske strukture. Tudi znotraj učeče se organizacije namreč lahko prepoznamo različne dimenzije

organizacijskih struktur (npr. kompleksnost, formalizacijo, centralizacijo, ...). Koncept učeče se organizacije temelji na tem, da znotraj organizacije obstaja sodelovalna kultura, ki omogoča timsko delo in sodelovanje med osebjem. To pomeni, da so enako cenjeni vsi posamezniki in da imajo vsi zaposleni občutek medsebojne povezanosti. Sodelovalna kultura in občutek povezanosti sta pomembna zato, ker je pomemben element učenja osebja učenje drug drugega. (Senge v Ferjan, 1999: 175).

#### 4.2.1 Temeljne prvine učeče se organizacije

Peter Senge (1994) opredeljuje učeče se organizacije kot tiste organizacije, kjer ljudje konstantno izboljšujejo lastne sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih želijo doseči, kjer razvijajo nove načine razmišljanja in kjer se ljudje neprestano učijo kako se učiti skupaj. Kot rešitev na probleme, ki se pojavljajo v večini organizacij, nam ponuja rešitve, ki jih je sam poimenoval »pet disciplin«. Učeče organizacije naj bi se nenehno trudile, da delujejo v skladu z njimi.

1. **Sistemski način razmišljanja.** Predstavlja okvir, skozi katerega vidimo vzorce in medosebne odnose. Posebno je pomemben, ker nam omogoča gledati na svet, ki je iz dneva v dan bolj kompleksen, kot celoto. Kompleksnost nas lahko preplavi in spodkopa v tolikšni meri, da se nam zdi, kot da nimamo več oblasti nad določenimi situacijami. Sistemsko mišljenje pa nam pomaga, da lahko bolje upravljamo s takšnimi (kompleksnimi in na videz nenadzorljivimi situacijami). Je neke vrste protiutež občutkom nemoči. »Sistemske pristop pomeni, da celoto razbijemo na posameznosti. Posameznosti so navadno manj kompleksne, zato jih lažje razumemo. Sistemski pristop pomeni tudi, da raziskujemo, kako narava posameznih povezav med posameznostmi vpliva na delovanje celote.« (Ferjan, 1999:126)
2. **Odličnost osebja.** V učečih se organizacijah se kaže predvsem v samoobvladovanju. Samoobvladovanje pomeni sposobnost dolgoročno usmeriti svojo delovno energijo v doseganje določenih ciljev, s tem da se cilji navadno tudi dosežejo.
3. **Mentalni modeli.** So stereotipi, posploševanja, vnaprejšnje predstave o nečem ipd. kot rečeno, gre zgolj za mentalne modele, to je vnaprejšnje miselne scenarije o tem, kako bi neka stvar morala potekati, kaj in kako bi moralo biti. Dostikrat so prav mentalni modeli vzrok ali povod za določen način ravnanja ali neravnanja. V učeči organizaciji je pomembno verjeti v cilje. Tudi to je neke vrste mentalni model.



4. **Vizija, usmerjena v izgradnjo prihodnosti.** Pri tej točki je pomembno, da postanejo osebni cilji tudi cilji organizacije. Iz zgodovine so poznani ljudje, ki o imeli svojo osebno vizijo in so jo bili sposobni transformirati v cilje organizacije in so uspeli. Uspeli pa so zato, ker je bilo njihovo osebje motivirano, ker je bilo sposobno učiti se učiti in ker je tudi osebje hotelo, da bo cilj dosežen.
5. **Timsko učenje.** Senge (Senge v Ferjan, 1999:126) pravi, da je osnovna celica učenja v organizaciji tim. Učenje timov je proces uravnave ciljev oz. delovanja in strokovnega razvoja posameznikov, da bi preko usklajenega delovanja in strokovnega razvoja posameznikov dosegli skupni cilj. Pomembno je, da člani tima čutijo resnično željo, da bi ta cilj dosegli, torej da cilj delovanja tima doživljajo kot svoj osebni cilj. Tim si je potrebno predstavljati kot orkester. Lahko je uglašen ali ne. Če ni uglašen, so učinki timskega dela lahko celo slabši kot delo posameznika. Z raziskavami je dokazano, da ima tim večji IQ kot je največji IQ posameznega člana. Namen oblikovanja timov v učečih se organizacijah ni povečati kapaciteto akumulacije znanja, pač pa usmeriti in izoblikovati percepcijo ter izboljšati inovativnost.

Fleksibilnost, ki se kot stalna zahteva postavlja pred posameznike, ni nič manj izrazita zahteva organizacij. Tem seveda ne gre le za odzive na potrebe trga, temveč za odzive na potrebe ljudi, skupnosti in drugih subjektov, ki se učijo in so zato v stalnih stikih z okoljem, kjer tudi izražajo svoje potrebe. Gre za interakcijo, mrežno povezovanje, ki smo ga poudarili že pri ustvarjanju učeče se družbe.

Učenje, ki poteka v organizaciji, je torej učenje posameznikov ter hkrati kolektivno učenje, to pa ne pomeni spreminjanja organizacije. Ali lahko neko organizacijo opredelimo kot učečo se organizacijo ali zgolj kot organizacijo, kjer morda poteka učenje, vendar ne na pričakovani ravni, je odvisno od tega, *kako* poteka učenje in kaj je njegov *namen*.

Kot že rečeno, je učeča se organizacija organizacija, ki se je sposobna hitro prilagajati in pri tem ohraniti svojo smer in identiteto. Uči se učiti in pri tem ne le da postane, temveč tudi ostane usposobljena za uresničevanje svoje strategije.

## 4.2.2 Tipi učenja

Bistvo učeče se organizacije ni »več treninga«, kot bi lahko zmotno mislili. Izobraževanje (v smislu izpopolnjevanja pri delu) zaposlenim pomaga, da razvijejo določene tipe spretnosti, medtem ko naj bi učeča se organizacija stremela k razvoju znanj in veščin na višjih nivojih.

Učenje lahko razdelimo na štiri nivoje:

Nivo 1. – **Učenje dejstev, podatkov, procesov in postopkov.** Primerno za znane situacije, kjer so spremembe manjše.

Nivo 2. – **Učenje novih delovnih veščin, ki so prenosljive tudi na druge situacije.** Primerno za nove situacije, kjer obstoječi odgovori potrebujejo spremembe. V teh situacijah je koristno učenje prepustiti zunanjim izvedencem.

Nivo 3. – **Učiti se sposobnosti prilagajanja.** Primerno za bolj dinamične situacije, kjer rešitve potrebujejo razvoj. Tu je primerno eksperimentiranje ter učenje na podlagi uspehov in napak.

Nivo 4. – **Učiti se učiti.** Temelji na inovacijah in kreativnosti; na načrtovanju prihodnosti bolj kot na samem prilagajanju. Kjer izpodbijamo predpostavke in znanje dobiva nov okvir.

Ta model se lahko uporablja kot izhodišče pri učenju posameznikov, skupin ali celotne organizacije. Organizacije, katerim bo učenje uspelo privedi do četrtega nivoja, ne bodo na novo zastavile le njihove organizacijske strukture, temveč kar celotno industrijo (Hamel in Prahalad, 1994).

## 4.2.3 Vrste učenja v organizaciji

Učni proces je v teh organizacijah problemsko usmerjen, samo učenje pa skupinsko in ne poteka le v oddelku ali skupini in ne le na eni ravni, temveč tudi med oddelki, skupinami in različnimi ravnmi. Poleg tega se učeča se organizacija uči multilateralno in je edina organizacija, ki se uči na vseh treh ravneh procesa učenja, tako pravil kot razumevanja in načel. Učeča se organizacija dovoljuje nasprotja, konfliktov ne sprejema kot grožnje. Pri učeči se organizaciji gre za preraščanje učenja posameznikov v učno klimo, ki v organizaciji sproža učenje, gre za željo po učenju in ne za prisilo (Jelenc Krašovec, 2003: 38).

Znotraj učeče se organizacije poznamo več **nivojev učenja**:

- individualno učenje
- učenje timov
- učenje na ravni organizacije.

Po Sengu je temeljni nivo učenja v organizacijah učenje timov. Toda timi oziroma organizacije se vsekakor učijo preko učenja posameznikov. **Individualno učenje** je zato vendarle osnova učenja v organizaciji.

Za organizacijo je pomembnejše **sistematično učenje**. V vsakem primeru učenje poteka na nivoju posameznika. Sistemsko učenje pa je planiran in organiziran proces pridobivanja znanj, spretnosti (veščin) in navad. Cilji sistematičnega učenja so opredeljeni. To so cilji, ki so pomembni tudi za organizacijo, ne zgolj za posameznika (Ferjan, 1999: 127).

Učenje posameznika še ne pomeni, da imamo opravka z učečo se organizacijo. Tipična karakteristika učeče se organizacije je učenje drug o drugega. Učeča se organizacija posebej poudarja pomen medsebojnega sodelovanja med osebjem pri pridobivanju znanj, spretnosti in navad pri reševanju problemov. Pri tem je ključno, da je medsebojno sodelovanje osebja sistematično. Da bi zagotovili sistematičnost je potrebno:

- primerno vpeljati novince v organizacijo
- zagotoviti čim boljše možnosti za timsko delo
- zagotoviti ustrezno kulturo organizacije
- zagotoviti čim več možnosti za formalno in neformalno komuniciranje med osebjem (Ferjan, 1999: 178).

Zelo pomembno je učenje na ravni organizacije. Ko organizacijo preučujemo iz tega vidika ugotovimo, da le-ta sistematično podpira učenje posameznikov. Učeča se organizacija podpira individualna prizadevanja posameznikov po pridobitvi več znanj in veščin ter jih celo spodbuja. Podpira in omogoča učenje timov. V nekaterih primerih organizacija oblike izobraževanja posameznikov celo formalizira oz. postavi lastne sisteme izobraževanja.

Drug vidik preučevanja učenja na ravni organizacije je preučevanje **povezav med osebjem**. Ljudje, ki se učijo drug od drugega, to razumejo kot osebno rast in razvoj, učenje pa je potrebno razumeti tudi v kontekstu ciljev organizacije. V procesu medsebojnega učenja

prihaja do neformalnih povezav med ljudmi. Učeča se organizacija posveča posebno skrb organizacijski kulturi z vidika omogočanja **interpersonalnih komunikacij**. Le-te omogočajo pretok informacij tako po horizontali kot po vertikali. Učeča se organizacija tudi formalno podpira izobraževanje in oblike povezav med udeleženci izobraževanja.

Temeljni cilj učenja na ravni celotne organizacije je naučiti se temeljnih prvin učeče se organizacije. Da bi organizacija postala učeča se organizacija, se mora stalno učiti temeljnih prvin: sistemskega načina razmišljanja, odličnosti osebja, mentalnih modelov, vizij, usmerjenih v izgradnjo prihodnosti, timskega učenja (Ferjan, 1999: 181).

#### **4.2.4 Vpeljava koncepta učeče se organizacije v podjetje**

Kot pravi Ferjan (1999: 182) je učeča se organizacija delovna soba, kjer se osebje medsebojno uči možnih rešitev obstoječih problemov. Prav vsi avtorji tega področja pa zatrjujejo, da se ta proces *mora* začeti predvsem v vrhu organizacije.

Za preoblikovanje podjetja v učečo se organizacijo so ključne organizacijske spremembe, podprte z ustreznimi spremembami v stilu vodenja. Večina učečih se organizacij spodbuja managerje, da osvojijo uspešne vodstvene strategije in pomagajo zaposlenim v delovnih timih oblikovati skupno vizijo za bodoče delovne prakse (Hargreaves in Jarvis: 1998). Zaposleni v organizaciji naj bi spoznali, da so spremembe nujno potrebne. Tukaj ima glavno vlogo vodstvo organizacije, ki naj bi prvo spoznalo nujnost sprememb. Pa vendarle ni dovolj, da potrebo po spremembah pozna samo vodstvo; postalo naj bi prepričanje vseh zaposlenih. In naloga vodstva je pospeševanje tega spoznanja na ostale zaposlene, za kar morajo biti delavci ustrezno usposobljeni (Kavčič, 1994).

Senge poudarja, da učeča se organizacija zahteva tudi nov način vodenja. Na tradicionalne voditelje gleda kot na zelo individualistične in nesistemske orientirane. V nasprotju s tradicionalnim videnjem Senge definira nov pogled vodstva, ki se orientira na težavne in bolj pomembne, kompleksne naloge. V učeči se organizaciji so vodje oblikovalci, upravitelji in učitelji. Vodja ni pasiven opazovalec, temveč aktivno sodeluje pri ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja in priložnosti za visoke delovne dosežke (Smith, 2001).

Učečo se organizacijo lahko ustvarjamo le počasi, z uveljavljanjem pozitivne učne klime, ki obsega mnogo več kot le učenje vsakega posameznika. Stanja učeče se organizacije ni mogoče doseči čez noč, saj zahteva običajno daljši čas, izgrajevanje zaupanja, bolj poglobljenih odnosov med zaposlenimi ter medsebojno učenje.

Na mikro ravni ovira izobraževanje zaposlenih dejstvo, da zaposlenih k temu ne spodbujajo dovolj, zelo pogost vzrok slabšega organiziranja in izpeljevanje izobraževalne dejavnosti pa je finančna nemoč podjetij, saj je za nekatera podjetja izobraževanje pravo razkošje, nepotrebno pa se jim zdi tudi tam, kjer ne poznajo koncepta učeče se organizacije (Mirčeva, 2000: 145). Dejstvo je, da podjetja stremijo k dobičku. Pri tem se premalokrat zavedajo, kako velik kapital za podjetje predstavljajo zaposleni s svojim znanjem. Seveda se sadovi vlaganja v človeške vire in njihov razvoj ne pokažejo takoj, zato jim veliko podjetij, posebno še tistih, ki ne poznajo koncepta učeče se organizacije, kot pravi Mirčeva, ne dajejo potrebne teže. Tu vidimo še en razlog, zakaj je koristna vpeljava koncepta učeče se organizacije v podjetje: podjetju nudi možnost, da vidi stvari, za katere so drugi slepi. Načrtuje, taktizira, vidi in se zaveda, da bo vložek neštetokrat povrnjen. Ker zgolj predpostavke niso dovolj, bom v nadaljevanju pravkar povedano podkrepila s teorijami, podatki in dognanji znanih avtorjev iz področja ekonomike izobraževanja.

## **5. EKONOMSKI POMEN IZOBRAŽEVANJA**

V razmerah svetovnih globalizacijskih gibanj, pospešenih tehničnih, tehnoloških in družbenih sprememb postajata znanje in usposobljenost ključna elementa tako za prosperiteto v svetovni konkurenci kot za duhovno blaginjo ljudi in skupnosti. Po podatkih nizozemskega centra za politične in strateške študije (TNO) si podjetja z znižanjem cen zagotovijo konkurenčno prednost pred tekmeci le za približno dva meseca; z dobro tržno promocijo povečajo to prednost za eno leto, z razvojem novega proizvoda na dve leti, z razvojem novega tehnološkega procesa na tri leta, z obvladovanjem tržne mreže na okrog štiri leta ter z vrhunsko usposobljenim kolektivom na sedem let (Sočan v Drogenik, Kraigher in Berlogar, Nacionalni program izobraževanja odraslih, str. 108).

**Človeški faktor**, pod katerim pojmuje v najširšem smislu celotno prebivalstvo, v nekoliko ožjem smislu vse zaposlene, v najožjem pa posameznega človeka ali delavca, je dejavnik gospodarskega razvoja, razvoj človeškega faktorja pa pomeni sredstvo in cilj gospodarskega in družbenega razvoja. Z gospodarskim razvojem se zmanjšuje pomen količine človeškega faktorja in povečuje pomen kakovosti le-tega. Kakovost človeškega faktorja je funkcija več dejavnikov, na primer:

- zdravstvenega stanja
- prirojenih sposobnosti
- sposobnosti, znanja in nagnjenja pridobljena od staršev ali ožjega okolja
- sposobnosti, znanja in nagnjenja, pridobljena v širšem nedružinskem in nešolskem okolju
- praktične oziroma delovne izkušnje
- proizvodne in druge sposobnosti in znanja, pridobljena s formalnim in neformalnim izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem (Bevc, 1991).

Prvi je kakovost človeškega faktorja opredelil ameriški ekonomist Theodore Schultz iz leta 1960. Loči dva osnovna vira te kakovosti in sicer prirojene sposobnosti in pridobljene sposobnosti, pri čemer slednje pojmuje kot *človeški kapital*. Ta ekonomist, ki je utemeljitelj "teorije človeškega kapitala" in je postavil osnove za razvoj nove znanstvene vede v okviru ekonomije - ekonomike izobraževanja, meni, da vlaganja v kakovost prebivalstva v veliki meri določajo bodočnost človeštva. (Bevc, 1991: 20).

## 5.1 TEORIJA ČLOVEŠKEGA KAPITALA

Očitno je, da imajo ljudje uporabna znanja in sposobnosti. Ni pa očitno, da so ta znanja in sposobnosti oblika kapitala in da je ta kapital v veliki meri produkt namernega investiranja. V zahodnih družbah se je človeški kapital razvijal veliko hitreje kot konvencionalen (nečloveški) kapital; njegova rast je najbolj distinktivna značilnost ekonomskega sistema (Schultz, 1971: 24).

Večina naše potrošnje je usmerjene v investiranje v človeški kapital. Tipični primeri so izobraževanje, zdravje in notranja migracija za pridobitev boljših služb. Zelo razširjeni primeri investiranja so tudi zaslužki študentov in zaposlenih delavcev za izobraževanje ter prosti čas, ki se ga izrablja za izboljšanje znanja. Na vse te načine se lahko poveča človekova

produktivnost. Investicije v človeški kapital pomenijo bistveni del zaslužka delavca (Schultz, 1971: 24-25).

Jedro teorije človeškega kapitala je pojem *človeški kapital*, ki se nanaša na dejstvo, da ljudje vlagajo v sebe z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem in z drugimi aktivnostmi ne le zaradi trenutnega zadovoljstva, ampak tudi zaradi pričakovanih donosov teh naložb v prihodnosti ter drugih učinkov, ki se ne morejo izmeriti v denarju. Te naložbe prinašajo denarni donos posredno, prek vpliva na proizvodne sposobnosti, torej na produktivnost posameznika, ki se nato kaže v povečanih zasluških v teku življenja. (Bevc, 1991: 22-23).

Kot že rečeno, imata izobrazba in izobraževanje v Schultzovem pojmovanju človeškega kapitala osrednje mesto. To je razvidno že iz njegove znane definicije glavnih oblik dejavnosti, ki izboljšajo človekove sposobnosti:

1. zdravstvene storitve v širšem smislu, to vključuje vse kar vpliva na pričakovano življenjsko dobo, zdravje in vitalnost ljudi
2. usposabljanje na delovnem mestu, ki ga organizirajo podjetja
3. formalno organizirano osnovno, srednje, višje in visoko izobraževanje
4. študijski programi za odrasle, ki jih ne organizirajo podjetja in vključujejo dopolnilne programe pouka
5. migracije posameznikov in družin zaradi iskanja boljših zaposlitvenih možnosti (Bevc, 1991: 25).

V svoji novejši definiciji človeškega kapitala Schultz poudarja poleg proizvodnih še podjetniške sposobnosti, pri čemer s tem misli na sposobnost dobiti informacije, ki so potrebne za prilagoditev spremembam v okolju. Kot ključni sestavini človeškega kapitala sedaj označuje pridobljene sposobnosti in informacije, pri čemer tudi informacijam pripisuje ekonomsko vrednost. Danes pod človeškim faktorjem oziroma zalogo človeškega kapitala večina avtorjev ne razume le raznovrstnih pridobljenih sposobnosti (kot Schultz), ampak tudi prirojene sposobnosti. (Bevc, 1991: 25).

## 5.2 MODEL ČLOVEŠKEGA KAPITALA

Bistvo tega modela: zaradi let šolanja se nam poveča človeški kapital, s tem se povečajo naše proizvodne sposobnosti in zaradi tega imamo večje zaslužke.

Posameznik se bo ob predpostavki, da izbira le med delom (ki mu prinaša zaslužek) in šolanjem oziroma izobraževanjem, ki je glavna aktivnost, izobraževal toliko časa, da bo kar najbolj povečal sedanjo vrednost ekonomskih koristi izobrazbe s sedanjo vrednostjo stroškov za njeno pridobitev. Model človeškega kapitala je bil kasneje razširjen tudi na pošolsko izobraževanje, predvsem na delovnem mestu in je torej vključil možnost sočasnega izobraževanja in dela. Po modelu človeškega kapitala bo posameznik kar najbolj povečal svoje neto blagostanje z izenačitvijo mejnih stroškov in mejnih koristi izobraževanja. Pomembna ugotovitev, ki izhaja iz modela je, da se s staranjem posameznika pomen oziroma vrednost naložb v izobraževanje zmanjšuje. (Bevc, 1991: 29).

## 5.3 EKONOMIKA IZOBRAŽEVANJA

Ekonomika izobraževanja je širši pojem kot teorija človeškega kapitala in ožji kot ekonomika družbenih dejavnosti, v katero sodijo poleg tega še ekonomika zdravstva, ekonomika kulture itd. Ekonomiko izobraževanja lahko označimo kot znanstveno vedo, ki proučuje dejavnike individualnih in družbenih odločitev o tem, kakšen delež omejenih sredstev bo namenjen izobraževanju ter metode in mehanizme za optimizacijo učinkov uporabe teh sredstev za posameznika in družbo v naglo spreminjajočem se okolju. S tem širšim pomenom izobraževanja označujemo na eni strani različne pridobitve izobraževanja, na drugi strani pa različna možna področja oziroma vrste in oblike izobraževanja, izpopolnjevanja ali usposabljanja:

- začetno (mladina) in nadaljevalno (odrasli) izobraževanje
- formalno izobraževanje (točno določeni vpisni pogoji in obvezno končno preverjanje znanja) in neformalno (ta dva pogoja nista izpolnjena)
- šolsko in izvenšolsko izobraževanje



- izobraževanje za pridobitev izobrazbe in drugo izobraževanje ter izpopolnjevanje in usposabljanje (Bevc, 1991:33).

Predmet proučevanja v ekonomiki izobraževanja so po najbolj splošni definiciji ekonomski vidiki vzgoje in izobraževanja. Potrebno je ločiti med predmetom proučevanja v ožjem in v širšem smislu. V prvem primeru je to proizvodna funkcija dejavnosti vzgoja in izobraževanje ali t.i. izobraževalna proizvodna funkcija, v drugem primeru pa to funkcijo opazujemo v njenem ekonomskem in družbenem okolju. (Bevc, 1991: 33-34).

S proizvodno funkcijo izobraževanja, ki jo dobimo, če štejemo izobraževanje za proizvodni proces in ga izrazimo z input-output analizo, lahko proučujemo različna, za načrtovanje izobraževanja zelo pomembna vprašanja. Med njimi ima posebno mesto vprašanje notranje tehnične in ekonomske učinkovitosti izobraževalnih ustanov. Pri opazovanju proizvodne funkcije izobraževanja v njenem okolju, pa nas praviloma zanima zunanja učinkovitost izobraževalnih ustanov, torej vpliv izobraževanja na zdravje, rodnost, smrtnost, proizvodnjo v gospodinjstvih in na produktivnost dela ter gospodarsko rast. (Bevc, 1991: 34).

V različnih organizacijah se izvajajo najrazličnejše oblike izobraževanja, ki se med seboj pogosto zelo razlikujejo tako po trajanju kot po vsebini, stopnji zahtevnosti, itn. Zato mora organizacija ugotavljati ekonomsko ceno izobraževanja za vsako izobraževanje posebej. Ceno izobraževanja za širše profile pa naj bi ugotavljale pristojne organizacije.

Ekonomska cena izobraževanja na izobraževanca praviloma vključuje tri sestavine:

- **materialne stroške** – tu se upošteva splošne in neposredne stroške izobraževalnih akcij;
- **amortizacijo** – zajema amortizacijski del nepremičnih osnovnih sredstev (zgradbe, prostori) in amortizacijski del premičnih osnovnih sredstev (oprema, učila in učna tehnologija);
- **dohodek** - obsega plače učnega in pomožnega osebja.

Ekonomski vidik vrednotenja sistema izobraževanja nosi v sebi glavni delež stroškov razvoja kadrov. Osnova za izračun so stroški kadrovsko razvojnega oddelka in izobraževalne dejavnosti v organizaciji. Jasnejši pregled dobimo, če izračunamo višino sredstev, vloženih v določenem obdobju v razvoj kadrov v povprečju na posameznega delavca. (Ferjan, 1999: 20).

## 6. IZOBRAŽEVALNA DEJAVNOST V ORGANIZACIJI

Če želimo v organizaciji organizirati izobraževalni sistem, ki bo ustrezal njenim potrebam ter potrebam in interesom zaposlenih, moramo najprej poznati te potrebe. Po navadi vseh izobraževalnih potreb zaradi omejenih možnosti ne moremo uresničiti hkrati, zato predvidimo njihovo postopno zadovoljevanje v planih izobraževanja. S plani izobraževanja opredelimo programe, nosilce in potrebna sredstva za izobraževalne dejavnosti, ki jih nameravamo uresničiti v načrtovanem obdobju. Svoje izobraževalne načrte lahko uresniči organizacija v sodelovanju z izbranimi izobraževalnimi organizacijami, s svojo lastno izobraževalno dejavnostjo ali pa na oba navedena načina. Za tisti del izobraževalnih potreb, ki jih organizacija zadovoljuje sama, mora na stopnji priprav na izobraževanje najprej izdelati ustrezne programe. Programi so temelj, na podlagi katerega lahko izobraževanje organiziramo in izvajamo. Po izvedbi določenega programa pa moramo še ovrednotiti njegove učinke s stališča ciljev, ki smo si jih s programom zastavili (Možina, 2002: 231).

Da bi lahko dosegali cilje, opredeljene v izobraževalnih programih, je treba izobraževalni proces kakovostno načrtovati in izpeljati ter nameniti dovolj pozornosti raznolikim procesom in dejavnikom, ki lahko vplivajo na dosežke (Klemenčič, 2003: 19).

Ključnega pomena za učinkovito realizacijo izobraževalne dejavnosti v organizacijah je uporaba ustrezne izobraževalne tehnologije, ki vključuje različne oblike, metode in učna sredstva, s pomočjo katerih izobraževanje pripravljamo, izvajamo in vrednotimo.

Izobraževalni sistem v organizaciji mora pokrivati vse stopnje izobraževalnega cikla: raziskovanje izobraževalnih potreb, načrtovanje, programiranje, pripravo in realizacijo ter vrednotenje rezultatov izobraževanja. Poglejmo si jih podrobneje:

### 6.1 RAZISKOVANJE IZOBRAŽEVALNIH POTREB

Ločujemo lahko med **globalnimi** in **diferenciranimi** izobraževalnimi potrebami. Prve so opredeljene s planom potreb po kadrih in s planom pridobivanja kadrov. Plan potreb po kadrih realiziramo tako, da ugotovimo in opredelimo kadrovske vire ter načrtujemo in izvajamo

ustrezne kadrovske ukrepe. Globalne izobraževalne potrebe organizacija opredeli na podlagi sedanje in prihodnje tehnično-tehnološke, ekonomske in organizacijske razvitosti. Z analizo ustreznih podatkov najprej ugotovimo potrebno število in poklicno ter izobrazbeno strukturo kadrov, ki jih bomo morali na novo usposobiti ali zaposliti, zatem pa tudi obsežnost korekcij v obstoječi kadrovski strukturi.

Diferencirane izobraževalne potrebe so tiste, ki jih zadovoljujem z usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih. Opredeljene so predvsem v planu razvoja kadrov, deloma pa tudi v planu sprejemanja in razporejanja kadrov (Možina, 2002: 232).

## **6.2 NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA**

S planiranjem izobraževanja se na podlagi izobraževalnih potreb in možnosti odločamo za določene vrste izobraževanja, za njihov obseg, število udeležencev, časovne determinante, o nosilcih posameznih dejavnosti in o potrebnih finančnih sredstvih.

Kadrovskoizobraževalno strategijo in njene cilje operacionaliziramo v kratkoročnih planih izobraževanja in razvoja karov. Temeljne sestavine teh planov so:

- programska sestavina (opredelimo programsko strukturo izobraževalnih ali kadrovske razvojnih ukrepov, s katerimi bomo v načrtovanem obdobju kontinuirano zadovoljevali globalne in diferencirane izobraževalne potrebe);
- izvedbena sestavina (opredelimo nosilce/izvajalce posameznih programov, kraj in trajanje izobraževanja, rok izvedbe, obseg izobraževanja – število izobraževancev oz. izobraževalnih skupin);
- finančna sestavina (z njo opredelimo, koliko bo izobraževanje stalo).

Na opisan ali drug ustrezen način moramo plan izobraževanja predložiti vodstvu organizacije in upravnim organom v obravnavo in potrditev. Potrjen plan izobraževanja je temelj za vse nadaljnje delo izobraževalne dejavnosti v organizaciji.

### **6.3 PROGRAMIRANJE IZOBRAŽEVANJA**

V grobem lahko programiranje izobraževanja razdelimo na tri dele (povzeto po Možina, 2002):

- načrt programa (opredelimo osnovna področja izobraževanja)
- razčlenjevanje posameznih področij na tematske celote in osnovne teme
- ugotavljanje in razporejanje vsebin (to je najtežja stopnja; v njej dokončno didaktično oblikujemo gradivo).

Iz zasnovanega programa morata biti razvidna tako obseg določenih vsebin kot tudi njihova globina, saj je od tega odvisno, v kolikšni meri bomo dosegli cilje programa.

### **6.4 ORGANIZACIJA IN IZVEDBA IZOBRAŽEVANJA**

Ko organiziramo izobraževanje stremimo k smotnemu usklajevanju vseh temeljnih dejavnikov izobraževalnega procesa, da bi ustvarili razmere za učinkovito izvedbo posameznih izobraževalnih programov.

Temeljna naloga izvedbe izobraževanja pa je, da s pomočjo uporabe ustreznih učnih oblik, metod, sredstev in pripomočkov čim bolj učinkovito dosežemo cilje programa.

### **6.5 VREDNOTENEJE REZULTATOV IZOBRAŽEVANJA**

To je faza, ki je vsekakor ne velja zanemariti. Ravno nasprotno – potrebno ji je dati poseben pomen, saj brez evaluacije izobraževalnega procesa ne moremo vedeti, ali smo bili zares učinkoviti in smo torej dosegli zastavljeni cilj. Vrednotenje izobraževanja je kontinuiran proces, prisoten na vseh stopnjah izobraževalnega cikla.

Ločimo notranje iz zunanje vrednotenje izobraževanja. Če izobraževalno dejavnost spremljamo in vrednotimo predvsem na podlagi učinkov, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev med in po končanem izobraževalnem procesu, govorimo o notranjem vrednotenju izobraževanja. Če pa spremljamo in vrednotimo izobraževanje na podlagi

učinkov in posledic, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev kasneje, v delovnem procesu, govorimo o zunanjem vrednotenju izobraževanja (Možina, 2002: 238).

### **6.5.1 Notranje vrednotenje**

Glavna merila notranjega vrednotenja izobraževanja so (povzeto po Možina, 2002):

- Pogoji za izobraževalno delo:

izobraževalna dejavnost bo uspešna le, če zagotovimo ustrezne delovne razmere. Temeljni pogoji so organizatorji in izvajalci izobraževanja, prostor in oprema, ustrezna organiziranost, potrebna finančna sredstva.

- Realizacija izobraževalnih programov.

Pri vrednotenju realizacije določenega programa iščemo odgovor na vprašanje, v koliki meri smo uspeli uresničiti zastavljene cilje.

- Notranja organizacija izobraževanja

Glavna merila za oceno ustreznosti notranje organizacije izobraževanja so:

- Stopnja prilagojenosti vsebin izvedbe izobraževalnega programa predznanju in predhodnim izkušnjam izobraževancev
- Ustreznost izbranih učnih metod glede na vsebine in cilje programa ter glede na učne navade izobraževancev
- Stopnja prilagojenosti, dostopnosti in raznolikosti učnih virov ter učnih sredstev in pripomočkov glede na zastavljene cilje izobraževanja in sestav izobraževancev
- Ustreznost artikulacije učnega procesa
- Ustreznost priprave in časovne razporeditve učnega procesa

- Odzivi in rezultati izobraževancev

Temeljno merilo za večjo ali manjšo notranjo učinkovitost izobraževanja predstavljajo odzivi in rezultati izobraževancev. Merila vrednotenja odziva rezultatov izobraževancev so:

- menja in sodbe izobraževancev o temeljnih dejavnikih izobraževalnega procesa
- stopnja doseženosti izobrazbenih, gibalnih in vzgojnih ciljev.

Mnenja in sodbe izobraževancev ugotavljamo z anketo, intervjuji, lestvicami stališč in podobnimi tehnikami raziskovanja mnenj. Stopnjo doseženosti izobraževalnih ciljev pa ugotavljamo z različnimi metodami in tehnikami za preverjanje in ocenjevanje.

### **6.5.2 Zunanje vrednotenje**

Pomeni ugotavljanje tistih učinkov in posledic izobraževanja, ki se kažejo znotraj delovnega procesa, zlasti v večji storilnosti in boljša kakovosti dela, v boljših medsebojnih odnosih pri delu, v povečani prilagodljivosti ter mobilnosti kadrov in podobno.

Glavna merila zunanjega vrednotenja izobraževanja so (povzeto po Možina, 2002):

- **Zadovoljitev kadrovskega razvojnih potreb**

Osnova za zunanje vrednotenje izobraževanja je vsebinska in formalna ocena realizacije planov (plana razvoja kadrov, potreb po kadrih, plana pridobivanja kadrov, plana izobraževanja...). Vidiki, po katerih ocenjujemo vse kadrovske plane so predvsem stopnja zadovoljitve s planom opredeljenih količinskih in kakovostnih potreb, pravočasnost zadovoljitve planiranih potreb ter gospodarnost izrabe planiranih sredstev.

- **Usklajenost programov s potrebami organizacije**

Glavni namen spremljanja in vrednotenja programov po tem merilu je zajem ustreznih podatkov in inoviranje starih ter dopolnjevanje novih programov. To merilo moramo obravnavati kot trajno možnost, da lahko okolje izobraževalne dejavnosti vpliva na zgradbo in vsebino programov, in sicer tako v stopnji njihove priprave in izdelave kot tudi kasneje.

- **Delovna uspešnost zaposlenih**

Delovno uspešnost lahko merimo z ustreznimi metodami na podlagi meril, kot so: doseganje načrtovanih ciljev ter predpisane količine in kakovosti dela in podobno. Če je mogoče, lahko do ustreznih podatkov pridemo s primerjanjem delovne uspešnosti posameznika ali delovne skupine pred in po izobraževanju. Če delovna uspešnost posameznika ali skupine ni količinsko primerljiva, jo opredelimo z ustreznimi kakovostnimi kazalci.

- **Prispevek k razvoju zaposlenih**

Na tej točki ugotavljamo predvsem dolgotrajnejše vplive in ekonomske učinke izobraževanja. Temeljno izhodišče pri tem vidiku zunanjega vrednotenja je po eni strani ocena ustreznosti

celotne kadrovskoizobraževalne dejavnosti, po drugi pa prispevek izobraževanja k poslovni uspešnosti organizacije.

V teoretičnem delu diplomskega dela sem želela prikazati, kako kompleksen je pravzaprav koncept razvoja človeških virov in kaj vse je potrebno upoštevati, da ga dosledno in uspešno razvijamo. Tudi podjetja se vedno bolj zavedajo, da je pogoj za ohranjanje zadovoljstva zaposlenih in posledično uspešno poslovanje organizacije prav skrb za razvoj kadrov. Tukaj se pogosto pojavi velik razkorak med teorijo in prakso, torej med tem, kako *naj bi* organizacija delovala in tem, kako *dejansko* deluje.

Problematiko udejanjanja teorije v praksi želim preveriti na konkretnih primerih, zato sem si za študijo primera izbrala tri velika in uspešna slovenska podjetja - HIT, Mercator ter Zavarovalnico Triglav. Omenjena podjetja bi načeloma morala zaradi dolgoletnega poslovanja in uspešnosti biti v zgled ostalim slovenskim podjetjem (tudi) na področju razvoja človeških virov. Ali ta domneva drži ter kako, v kolikšni meri in na kakšen način se izbrana podjetja spopadajo z implementacijo teorije v praksi na področju izobraževanja in razvoja kadrov, bom poskušala prikazati in raziskati v nadaljevanju.

## **7. EMPIRIČNI DEL**

### **7.1. HIT, d.d.**

HIT, delniška družba s sedežem v Novi Gorici, je priznано slovensko turistično podjetje, katerega temeljna dejavnost je prirejanje iger na srečo, spremljevalne dejavnosti pa so hotelirstvo, gostinstvo, zabavni programi, trgovina in druge. V Sloveniji razvija igralništvo vse od l. 1984, ko je bil odprt prvi igralni salon v hotelu Park v Novi Gorici.

Danes ima v Novi Gorici dve večji igralniško-zabavišni središči (Perlo in Park), enega v Kranjski Gori, dve manjši igralnici pa v Rogaški Slatini in na Otočcu. Njena središča obišče okoli 1,5 milijona gostov na leto. Novembra 2001 je družba odprla Casino Caribe na otoku Bonaire (na Nizozemskih Antilih), julija lani pa igralniško zabavišče Coloseum v Sarajevu. Največja investicija v tujini sta bili prenova in širitev hotelskega kompleksa Maestral v Črni gori.

Ustanoviteljica družbe je Republika Slovenija. Lastniki družbe so torej država, državni skladi in lokalna skupnost. Občine, v katerih delujejo Hitove igralnice, dobijo koncesijske dajatve, ki jih vlagajo v razvoj turistične infrastrukture.

#### **7.1.1 Poslanstvo, vizija, cilji**

Z znanjem, profesionalnim pristopom ter podjetniškim duhom ustvarjalno razvijajo vrhunsko in široko dostopno ponudbo iger in spremljevalnih storitev, ki so gostom v užitek, sprostitvev in zabavo.

Hit bo leta 2007 eno od vodilnih podjetij v igralniško-zabavišni dejavnosti v širšem evropskem prostoru. Svoje prihodke, dodano vrednost in obisk bo nenehno povečeval na podlagi gradnje destinacije svetovnega evropskega igralniško-zabavišnega središča Nova Gorica in s širjenjem v Sloveniji in v mednarodnem prostoru. Uveljavil bo večjo povezanost ponudbe iger in spremljevalnih storitev ter gostom v celovitem sistemu odnosov z gosti omogočil doživljajsko bogato preživljanje prostega časa in kroženje po vseh svojih destinacijah. Pri tem bo po kakovosti storitve in pestrosti ponudbe boljši od evropske



konkurence. Hit bo intenzivno razvijal igralniške tehnološke izdelke in bo na nekaterih področjih postal svetovni voditelj.

### **7.1.2 Komu je namenjeno izobraževanje**

Izobraževanje je namenjeno vsem profilom zaposlenih v podjetju. Ker so vsi zaposleni za podjetje enako pomembni, se poskušajo na področju izobraževanja ravnati po načelu enakosti in izobraževanje omogočiti vsem, od redno zaposlenih do pripravnikov.

Na HIT-u so namenili področju razvoja kadrov poseben pomen. Po temeljitnem pregledu obstoječega stanja na tem področju so določili problemsko stanje in ugotovitve, da je razvoj kadrov v neenakovrednem položaju z drugimi poslovnimi področji in si z namenom razrešitve te problematike opredelili smernice in strateške cilje do leta 2008. Področje razvoja kadrov si je kot poslanstvo zadalo »Pomoč podjetju pri doseganju poslovnih ciljev skozi predstavitev in oblikovanje dobrih in učinkovitih procesov upravljanja s človeškimi viri«. Vizijo so si zastavili v naslednji obliki: »S pravilnim in učinkovitim kadrovanjem, razvojem ustreznih kadrov in ciljno usmerjenim usposabljanjem zagotoviti kakovostno usposobljen kader v skladu s poslovno politiko podjetja in njenimi strateškimi usmeritvami ter potrebami.« Poleg tega do določili strateške cilje in opredelili načine, kako jih doseči. Glavni strateški cilji:

- jasno definirati vlogo, odgovornosti in pooblastila posameznih nosilcev izvajanja funkcije upravljanja s kadri ter utrditi njen pomen v podjetju
- skrb za razvoj ključnih vodstvenih kadrov (obstoječih in potencialnih) za prevzem vodilnih mest v razvoju podjetja (doma in v tujini)
- nadgraditi sistem upravljanja s kadri z natančnejšim spremljanjem osebnega razvoja zaposlenih – zgraditi bazo potencialov
- vzpostaviti sistem stalnega in učinkovitega usposabljanja – razvoj v smeri učečega se podjetja (Povzeto po Smernice in strateški cilji OE KIR do leta 2008, 2003).

### **7.1.3 Oblike izobraževanja v podjetju**

Izobraževanje v podjetju se izvaja predvsem v obliki:

- internih seminarjev, tečajev, treningov, usposabljanja za opravljanje del;

- eksternih, razpisanih, strokovnih posvetov;
- študija ob delu (kot oblika strokovnega izpopolnjevanja);
- strokovna praksa za vse nivoje šolanja;
- pripravništvo, uvajanje na delovno mesto s spremljanjem uvajanja.

#### **7.1.4 Ugotavljanje potreb ter načrtovanje izobraževanja**

V podjetju HIT potrebe po izobraževanju ugotavljajo preko letno-razvojnih pogovorov na individualnem nivoju za posameznika in posamezno delovno mesto ter preko letnih planov izobraževanja. Slednji so sestavljeni iz:

- letno-razvojnih pogovorov
- razvojnih strateških programov posameznih organizacijskih enot
- zakonsko potrebnih tečajev (varstvo pri delu, strokovni izpiti ipd.)
- strateškega izobraževanja podjetja. Le-ta izhajajo iz strateških razvojnih ciljev HIT-a kot celote, vključujejo pa predvsem usposabljanja vodij projektov, načine za poenotenje systemskega razmišljanja ter timskega dela in oblikovanja vodij timov.

Vodje poslovnih enot opravijo po stroškovnih mestih letne razvojne plane, ki temeljijo na osebnih pogovorih zaposlenih z vodjo posameznega oddelka. Pri letnih razvojnih planih vodja in delavec natančno definirajo interna in eksterna izobraževanja, ki bi jih posamezen delavec na svojem delovnem mestu potreboval ali bi bila zanj koristna.

Cilji izobraževanja so bili v letu 2004 prioritarno usmerjeni v pridobivanje znanj in veščin potrebnih za uresničevanje tekočih in razvojno strateških nalog družbe, usposabljanje projektnih vodij v Hitovi šoli Projektnega vodenja, izpopolnjevanje in pridobivanje funkcionalnih znanj, potrebnih za kvalitetno opravljanje nalog, dvig izobrazbene strukture zaposlenih (študij ob delu) in pridobivanje potencialnih kadrov zunanjega trga delovne sile (delovna praksa, štipendiranje).

### **7.1.5 Preverjanje učinkov izobraževanja**

Učinkovitost izobraževanja se ugotavlja s posebno anketo ob zaključku izobraževanja. Iz rezultatov naj bi bila razvidna potrebnost izobraževanja, doseganje pričakovanih delavcev glede izobraževanja, ocena predavatelja.

V sklopu evalvacije izvajajo analize posameznega seminarja, zbirajo predloge za izboljšavo vsebin na osnovi analize, pogovorov z vodji, udeleženci ter izvajalcem, občasno obveščajo vodje in izvajalce, letno pa izdelujejo poročila.

V pripravi je tudi druga faza evalvacije, kjer naj bi se preverjalo učinek pridobljenega znanja ali veščin pri opravljanju določenega dela (delavec naj bi sam ugotavljal, katera nova znanja po izobraževanju tudi *dejansko* uporablja, kaj se je pri njem vidnega izboljšalo pa naj bi ugotavljal vodja).

### **7.1.6 Vidik učeče se organizacije**

Zorica Obid Kosič, vodja izobraževanja, mi je v pogovoru zagotovila, da so zaposleni v podjetju HIT predani učenju in osebnemu razvoju. Ne gre samo za domnevo, saj vsako leto z vprašalniki ugotavljajo zadovoljstvo zaposlenih z izobraževanjem in po dosedanjih ugotovitvah jih je več kot 80% z njimi zelo zadovoljnih. Še en kazalnik predanosti učenju je udeležba na izobraževanjih, ki znaša približno 95% ne glede na to, da izobraževanja niso obvezna in da neudeležba ne prinaša sankcij. Zaposleni se torej izobraževanju v polnosti udeležujejo, pa tudi tistih pet procentov, ki jih na izobraževanje ne pride, za to običajno navedejo objektivne razloge.

V podjetju je poudarjeno kolektivno učenje. Zaposleni se med seboj učijo, izmenjujejo znanje in izkušnje, sodelujejo pri reševanju problemov. Med njimi vladata vzdušje odprtosti in zaupanja; prosto lahko razvijajo nove ideje in jih svobodno izražajo. Prav tako se vzpodbuja učenje na podlagi izkušenj, kar je za storitveno podjetje neizogibno. V podjetju sta poudarjena tako učenje kot usposabljanje, čeprav je slednje prioriteta. Velik del dejavnosti podjetja HIT je namreč takih, da zanje ne obstaja posebna šola, zato se jih morajo zaposleni priučiti (kot primer naj navedem igre na srečo). Kadar pa gre za pridobivanje splošnega znanja ali za

dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, je poudarjeno učenje oziroma izobraževanje.

Zaposlene na vseh nivojih se dojema kot ključni vir podatkov o kakovosti organizacije, zato se od njih redno črpa podatke. To poteka spontano preko vsakodnevne komunikacije. Prav tako se zaposleni počutijo odgovorne za uspeh organizacije, kar je vidno v delovanju sindikatov in sveta delavcev. Zaposlene se mesečno obvešča o poslovanju podjetja, vsem pa je omogočen dostop do intraneta, kjer lahko najdejo kakršne koli podatke o poslovanju podjetja, poslovna poročila, razvoj kadrov, poročila vodij, novice ipd., skratka vse, kar bi jih utegnilo zanimati. Tistim, ki za opravljanje dela ne potrebujejo računalnika (npr. delavci v igralnici), je dostop do intraneta kako drugače omogočen, npr. delavci v igralnici lahko do njega pridejo preko računalnika v sobi za počitek. Tudi sami zaposleni kažejo zanj velik interes, saj ga na dan obiše približno 700 od 1300 zaposlenih. Iz tega izhaja, da se zaposleni na vseh nivojih zanimajo za poslovanje podjetja in se torej počutijo vanj vključeni.

Podjetje HIT Zorica Obid Kosič opredeljuje kot fleksibilno in odprto za spremembe, kar je dandanes nekaj samoumevnega oziroma nujnega za preživetje v poslovnem svetu. Odzivnost na spremembe je zelo hitra, temu primerno redno izvajajo benchmarking<sup>1</sup>, tržne raziskave, merjenje zadovoljstva delavcev. Tudi kar se samega plana izobraževanja tiče, le-ta ni statična zadeva. Preden se izvede izobraževanje, ki je bilo določeno v planu, se pri vodjih dodatno preveri, ali sploh še obstaja potreba po njem. Če vodja ugotovi, da te potrebe ni več, se izobraževanje ne izvede. Obratno se glede na zaznane potrebe lahko izvede izobraževanje, ki v planu ni bilo predvideno.

Kot glavno prednost Kosičeva izpostavlja pripravljenost delavcev za dodatna izobraževanja. Zaposleni se radi izobražujejo in na tem področju nikoli niso imeli večjih težav. Pomanjkljivost pa vidi predvsem v 24-urnemu poslovanju podjetja, saj gre večinoma za turistične dejavnosti, ki zahtevajo neprekinjeni delovni čas. Zaradi tega je težko uskladiti delavnik delavca, ki se lahko zaključi tudi ob sedmih zjutraj, z izobraževanjem. Nekatere izobraževalne dejavnosti potekajo med delovnim časom, nekatere pa izven. Delavcem

---

<sup>1</sup> »Bechmarking je raziskovanje najboljših praks, postopkov in rezultatov, ki so pomembni za nekatere naloge, ki jih opravljamo v svoji organizaciji. Poglavitni cilj benchmarkinga je učenje iz preučevanja teh procesov, praks in rezultatov in v uporabi le-teh pri izboljševanju dejavnosti v lastni organizaciji.« (Zink v Možina T., 2003: 207)

načeloma to odgovarja; problemi na področju izobraževanja torej ne izhajajo iz nemotiviranosti delavcev, temveč iz same narave dela.

Izobraževanje se omogoča vsem zaposlenim, saj je vsak zaposleni enako pomemben. Pri izobraževanjih se poskuša upoštevati želje posameznika; ali mu bo izobraževanje omogočeno pa je seveda odvisno od tega, koliko je le-to v kontekstu z naravo dela.

### **7.1.7 Analiza in predlogi**

#### **Področje izobraževanja**

Izmed treh podjetij, ki jih obravnavam v svojem diplomskem delu, ima podjetje HIT najboljše razvito področje razvoja človeških virov. Za razliko od ostalih se lahko pohvali s posebnim oddelkom za razvoj kadrov, ki nenehno skrbi za strokovno selekcijo, izbor in razvoj zaposlenih. Že to je dovolj velik pokazatelj, da podjetje razume vlogo človeških virov ter nujnost vlaganja v njihov razvoj. Med številnimi kadrovske dejavnostmi je izobraževanje in usposabljanje zaposlenih posebej pomembno.

Upravljanje področja razvoja kadrov so se lotili sistematično, določili so problemsko stanje ter opredelili poslanstvo, vizijo in cilje, kar predstavlja zelo dobro izhodiščno točko razvoja kakovosti na tem področju. Kar se izobraževalnega cikla tiče, upoštevajo in dosledno izvajajo vse potrebne stopnje: raziskovanje izobraževalnih potreb, načrtovanje, programiranje, pripravo, realizacijo ter vrednotenje rezultatov izobraževanja. Za razliko od ostalih dveh podjetij povečajo fazi evalvacije velik pomen. Spremljajo zadovoljstvo zaposlenih z izobraževanjem ter skrbijo, da tudi kvaliteta izobraževalne institucije (v kolikor je izobraževanje zaupano zunanjim organizacijam) ohranja primeren nivo. Sploh pa bo dobro, če jim bo uspelo uvesti že načrtovano drugo fazo evalvacije, kjer naj bi preverjali dejansko uporabo pridobljenega znanja in veščin pri opravljanju določenega dela. Velja si zapomniti, da je programe izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih smiselno spremljati na petih ravneh: (1) reakcije udeležencev spremljamo že med in ob koncu programa, (2) takoj po zaključku preverimo pridobljeno znanje in sposobnosti, (3) v roku pol do enega leta ugotavljamo, v kolikšni meri udeleženci pridobljeno znanje in sposobnosti dejansko uporabljajo pri svojem delu, (4) v podobnem roku ugotavljamo tudi neposredne poslovne rezultate programa (kolikšen je dvig kakovosti, produktivnosti, kolikšni so prihranki v

stroških in podobno), in, nenazadnje (5) skušamo oceniti tudi donosnost programa. Opozorila bi, da je potrebno biti pozoren na razliko med merjenjem učinkovitosti in uspešnosti. Slednje je namreč potrebno meriti (presojuditi) z vidika doseganja *vseh* ciljev oziroma namena. Če zgolj hipotetično predpostavimo, da so cilji izobraževanja in usposabljanja npr. dvig produktivnosti dela, večja ustvarjalnost zaposlenih, višja kakovost dela, nižji stroški in podobno, potem je treba uspešnost meriti z *vseh* teh vidikov. Učinkovitost kadrovske dejavnosti pa je potrebno ugotavljati skozi prizmo porabljenega časa, nastalih stroškov in ustvarjenih rezultatov (Možina in Jamšek, 2002).

### **Vidik učeče se organizacije**

HIT si je kot strateški cilj določil »vzpostaviti sistem stalnega in učinkovitega usposabljanja – razvoj v smeri učečega se podjetja«. To pomeni, da mu je koncept učeče se organizacije blizu, pozna njegove številne prednosti (če ne že nujnost vpeljave tega koncepta v organizacijsko kulturo), in se je zato odločil načrtno in sistematično razvijati se v smeri, da bi se temu konceptu čim bolj približal. Ne moremo trditi, da je HIT že učeče se podjetje, je pa na dobri poti. Dobro izhodišče predstavlja že dejstvo, da se podjetje zanima za razvoj človeških virov, da razume pojem učeče se organizacije in potemtakem vlaga v eno in v drugo.

Kot pravi Ferjan (1999) je doseganje ciljev organizacije možno le ob trajnih in sistematičnih prizadevanjih. Trajno doseganje ciljev navadno ni posledica naključij, pač pa uspešnega managementa. Izjavo lahko apliciramo na področje razvoja človeških virov v podjetju: razvoj kadrov kot ena izmed funkcij poslovnega sistema zahteva trajna in sistematična prizadevanja. Za organizacijo je potemtakem nujno, da ima svojo službo za razvoj kadrov, katere naloga je permanentno iskanje in razvijanje novih strategij učinkovitega upravljanja s kadri, za kar je potrebna tudi primerno usposobljena skupina ljudi (strokovnjakov), ki v tej službi deluje. HIT ima te predpogoje zelo dobro zastavljene in zato ni presenetljivo, da imajo razvitih že precej faktorjev, ki bi jih morale vsebovati podjetje, da bi postalo učeča se organizacija: zaposleni so večinoma predani učenju in osebni razvoju, med seboj komunicirajo, poudarjeno je kolektivno učenje, si izmenjujejo znanje in izkušnje, prisotno je timsko delo, nadrejeni črpajo informacije od podrejenih ipd. Zelo dober način vključevanja vseh zaposlenih v dogajanje podjetja je uporaba *intraneta*. Objava modelov poslovnih procesov z objekti za vizualizacijo znanja na intranetu, pravi Možina (2002) ima več pozitivnih učinkov. Obvladovanje in dostop do dokumentiranega znanja se bistveno skrajšata in poenostavita. Modeli omogočajo učinkovito komuniciranje med vsemi hierarhičnimi nivoji organizacije. Poleg tega so

pomemben medij za kolektivno usposabljanje in motiviranje zaposlenih za aktivnejše vključevanje v postopke nenehnega izboljševanja poslovanja organizacije. Vizualizacija logičnih konceptov omogoča boljše razumevanje pravil in postopkov poslovanja organizacije ter prepoznavanje novih zvez in odvisnosti med objekti, ki so pomembne za uspešno in učinkovito poslovanje organizacije.

## **7.2. MERCATOR, d.d.**

Mercator je ena največjih in najuspešnejših trgovskih verig v jugovzhodni Evropi in vodilna trgovska veriga v Sloveniji, vse bolj pa se uveljavlja tudi na novih trgih. So tretji največji trgovec s prehrabnimi izdelki na Hrvaškem, imajo pomembno mesto med trgovci v Bosni in Hercegovini, odprli so tudi največji nakupovalni center na trgu Srbije in Črne Gore.

Osebnost in ugled korporativne blagovne znamke Mercator odlikujejo strateška razvojna usmeritev, prepoznavna korporacijska kultura, družbena odgovornost in skrb za prihodnost. Ljudem želijo omogočiti pravo kakovost življenja. Svojo ponudbo prilagajajo njihovim željam, potrebam, osebnostim in načinu življenja. Dodano vrednost zanje ustvarjajo s sproščenim nakupovanjem v Mercatorjevih prodajalnah, s seznanjanjem o lastnostih izdelkov ter osveščanjem o pomenu zdravega življenja. Gradijo posebljen odnos do ljudi, zato jim kupci zaupajo in se k njim radi vračajo. Zadovoljstvo ljudi in prisotnost Mercatorja v njihovem vsakdanu pomeni podjetju največje priznanje za njihovo blagovno znamko.

### **7.2.1. Poslanstvo, vizija, cilji**

#### Poslanstvo

Njihovo delovanje je usmerjeno v zadovoljstvo ljudi, ki prihajajo v stik z Mercatorjem. S posebljenim odnosom, iskreno prijaznostjo ter celovito ponudbo, prilagojeno nakupnim navadam in trendom na trgu, jim želijo povečati kakovost življenja.

## Vizija

Utrditi želijo položaj vodilne trgovske verige v Sloveniji. Na novih trgih, to je na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter Srbiji in Črni gori, pa se nameravajo uveljaviti in postati pomembna trgovska veriga. Na vseh trgih delovanja želijo zagotoviti enak standard ponudbe in storitev, povečevati poslovno učinkovitost ter dosegati raven poslovne uspešnosti najboljših evropskih trgovskih verig.

Razvijali bodo politiko dolgoročnih strateških partnerstev in razvoja lastne proizvodnje ter to delovanje širili na nove trge. Povečevali bodo vrednost premoženja lastnikov, zadovoljstvo zaposlenih in izpolnjevali obveznosti do vseh ostalih interesnih skupin. Na vsakem trgu, kjer so prisotni, bodo sodelovali z lokalnim okoljem, pri čemer se zavedajo družbeno odgovornega delovanja in ravnanja z okoljem.

## Strateški cilji

- Zagotavljanje prave ponudbe za kakovostno življenje - povečanje kakovosti življenja kupcev.
- Dolgoročno partnerstvo s proizvajalci.
- Povezovanje s tujimi strateškimi partnerji.
- Doseganje ravni poslovne uspešnosti najuspešnejših evropskih trgovcev.
- Izpolnjevanje obveznosti do zaposlenih in širšega družbenega okolja.
- Zagotavljanje konkurenčnosti netrговskega dela skupine ter širitev poslovanja proizvodnih družb na nove trge.

### **7.2.2 Komu je namenjeno izobraževanje**

V splošnem lahko rečemo, so ciljna skupina izobraževanja na Mercatorju vsi zaposleni. Izobražujejo se tako vodilni delavci kot tudi ostali zaposleni, seveda glede na ugotovljene potrebe po izobraževanju.



### **7.2.3 Oblike izobraževanja v podjetju**

Mercatorjeva politika izobraževanja je usmerjena bolj na usposabljanje. V Organizacijskem predpisu za usposabljanje (2004: 3), je definirano kot »proces, v katerem delavci pridobivajo nova znanja, razvijajo svoje sposobnosti in spretnosti oz. veščine.« Izvajanje Organizacijskega predpisa je podrejeno ciljem usposabljanja, ki so:

- sposobnost prilagajanja tržnim spremembam
- sposobnost sprejemanja poslovnih odločitev
- visok nivo strokovnega in splošnega znanja
- kreativnost in smisel za timsko delo
- identifikacija osebnih ciljev z razvojem podjetja
- skrb za osebno rast in razvoj delovne kariere – kontinuirano dograjevanje znanja.

### **7.2.4 Ugotavljanje potreb ter načrtovanje usposabljanja**

Potrebe po usposabljanju črpajo iz (povzeto po Organizacijski predpis za usposabljanje, 2004: 3):

- opredelitev v strateškem poslovnem načrtu
- primerjalnih analiz sistematizacije delovnih mest in strukture kadra (izobrazbeni deficit)
- analize problemov pri delu (stopnja pomembnosti, akutnosti, prioriteta)
- analize plana kadrov (upoštevanje prerazporeditev, absentizma, fluktuacije, napredovanja...)
- analize razvoja (identifikacija nove ali spremenjene dejavnosti)
- ugotovljenih potreb po izobraževanju, ki jih predpisuje zakonodaja
- ugotovljenih potreb interesov zaposlenih po usposabljanju in lastnem razvoju.

#### Ugotavljanje potreb po usposabljanju v posamezni poslovni enoti

Predsednik uprave potrdi predlog potreb po usposabljanju in sodeluje z vodjo kadrovske funkcije, ki je primarno odgovoren za ugotavljanje potreb po izobraževanju. Odgovorni za usposabljanje je odgovoren za pripravo in distribucijo vprašalnikov oz. analiz in sodeluje z

nasveti in priporočili pri ugotavljanju potreb po usposabljanju v posamezni organizacijski enoti. Kadroviki sodelujejo pri pripravi poročil in analiz za OE in svetujejo vodjem pri ugotavljanju potreb po usposabljanju.

Odgovorni za usposabljanje v sodelovanju s kadroviki praviloma v mesecu novembru pripravi za širše vodstvo poročila, analize in vprašalnik, ki so osnova za načrtovanje usposabljanja za naslednje leto. Vse to potrdi vodja kadrovske funkcije. Vprašalnik z navodili odgovorni za usposabljanje distribuira vodjem služb. Pri izpolnjevanju vprašalnika lahko po potrebi sodelujejo in vodjem svetujejo kadroviki. Izpolnjeni vprašalnik vodje vrnejo odgovornemu za usposabljanje, ki nato na osnovi vprašalnikov ugotovi potrebe družbe po štipendiranju, delovnih praksah, pripravništvu, študiju ob delu in funkcionalnem usposabljanju ter na osnovi ugotovitev izdela predlog načrta usposabljanj.

Na osnovi ugotovljenih potreb po usposabljanju po posameznih OE odgovorni za usposabljanje pripravi Predlog letnega načrta usposabljanja. Predlog letnega načrta *individualnega* funkcionalnega usposabljanja obsega pregled potreb le-tega po posameznih OE in po vsebinah usposabljanja; predlog letnega načrta funkcionalnega usposabljanja za *ciljne skupine* pa obsega pregled potreb le-tega za ciljne skupine po posameznih OE in po vsebinah usposabljanja. Vodja kadrovske funkcije predloge potrdi in jih posreduje upravi.

#### Organiziranje in izvajanje usposabljanja

- Funkcionalno individualno usposabljanje:

Namen funkcionalnega individualnega usposabljanja je sodelovati na usposabljanjih, ki jih organizirajo zunanje izobraževalne institucije, z namenom pridobitve oz. poglobitve funkcionalnih znanj, ki jih zahteva proces dela. Tovrstnega usposabljanja se udeležujejo posamični delavci Mercatorja.

Izvajanje: razdeljeno je med odgovornega za usposabljanje, vodjo službe in kadrovika.

- Funkcionalno usposabljanje za ciljne skupine:

Namen je pridobivanje in poglobljanje funkcionalnih znanj, ki jih zahteva proces dela. Osnova za organiziranje in izvajanje usposabljanja je potrjen letni načrt s strani uprave. Odgovorni za usposabljanje se poveže z iniciatorji usposabljanja (uprava, direktor, OE,

projektna skupina...). Le-ti kadrovske organizacijske enote pošljejo pisni zahtevek za organizacijo funkcionalnega usposabljanja za ciljne skupine, v katerem definira ciljno skupino ter opiše želje v zvezi z vsebino in organizacijo usposabljanja. Odgovorni za usposabljanje predlaga izbor izvajalca.

### **7.2.5 Preverjanje učinkov izobraževanja**

Analiza realizacije načrta usposabljanja in poročanje: namen je analizirati realizacijo načrta usposabljanja tako stroškovno kot tudi vsebinsko, ter o rezultatih analize poročati upravi družbe. Za pripravo analiz in poročil je primarno odgovoren vodja kadrovske funkcije, odgovorni za usposabljanje pa sodeluje pri pripravi analiz in poročil. Vodja kadrovske funkcije in odgovorni za usposabljanje definirata vsebino in obliko poročil, ki jih vodja kadrovske funkcije posreduje upravi. Ob koncu poslovnega leta sestavi Poročilo o realizaciji načrta usposabljanja, Poročilo o izkoriščenih sredstvih za usposabljanje ter Poročilo o usposabljanju delavcev (osnova za ugotavljanje potreb za naslednje poslovno leto).

### **7.2.6 Vidik učeče se organizacije**

Na Mercatorju, d.d., poslovna enota (PE) Nova Gorica, sem se pogovarjala z vodjo kadrovske funkcije, ga. Katjušo Čučič, in iz njenih besed ugotovila, da so v splošnem tamkajšnji zaposleni predani učenju in osebnemu razvoju, čeprav je treba izpostaviti, da gre predvsem za zaposlene na vodilnih in vodstvenih položajih ter zaposlene, ki prihajajo v neposreden stik s strankami. Čučičeva poudarja, da sta učenje in osebni razvoj na Mercatorju nujna za sprejemanje in uvajanje sprememb ter novosti v delo zaposlenih.

Bolj kot učenje je poudarjeno usposabljanje glede na potrebe delavcev in delovnega procesa. Zaposleni s funkcionalnim usposabljanjem pridobivajo nova znanja ter razvijajo sposobnosti in spretnosti, ki so potrebne za bolj konkurenčno in kvalitetnejše opravljeno delo oz. storitev za kupca.

Uporablja se tako kolektivno kot tudi individualno pridobivanje znanj, kljub temu pa je v ospredju prvo. Kolektivno pristop se v večini primerov uporablja pri usposabljanju zaposlenih

za pridobitev zakonsko predpisanih znanj ter pridobivanju praktičnih znanj, potrebnih za kvalitetno opravljeno delo. Individualno usposabljanje se uporablja predvsem za posameznike, ki potrebujejo specifična znanja za opravljanje svojega dela.

Na vprašanje, ali med zaposlenimi vladata vzdušje odprtosti in zaupanja Čučičeva odgovarja, da morajo zaposleni delati po določenih standardih in pravilih, ki jih predpisuje organizacija, vendar jim je dovoljeno, da so pri opravljanju dela (kjer je to mogoče in ni drugače predpisano) intuitivni in inovativni.

Zaposleni na Mercatorju, PE Nova Gorica, v veliki meri med seboj komunicirajo, tako v formalni kot v neformalni obliki. Po mnenju Čučičeve se zaposleni tudi veliko učijo drug od drugega, še posebej glede znanja in izkušenj, ki so povezana s praktičnim delom.

Podrejeni ne predstavljajo ključnega vira podatkov za nadrejene, jih pa vsekakor dojemajo kot pomemben vir informacij glede kakovosti organizacije. Na drugi strani pa so z vpeljavo sistema vodenja kakovosti v podjetju dosegli to, da se večina zaposlenih zaveda svojega prispevka h kakovosti opravljenega dela ter se počuti odgovorne za razvoj in uspeh organizacije. Velik pomen pripisujejo timske delu, kar se kaže v vedno večji uporabi tega instrumenta pri izvajanju ključnih operacij, pomembnih za razvoj organizacije.

Glavno prednost Čučičeva vidi v pravi izbiri izobraževalnih vsebin in vsebin praktičnega usposabljanja. Če je temu tako, organizacija doseže večjo usposobljenost, poveča se učinkovitost zaposlenih ter posledično kakovost opravljenega dela ter zadovoljstvo tako kupcev kot tudi samih zaposlenih. Oba pa sta ključna za razvoj in uspešno delo organizacije. Kot pomanjkljivost pa navaja težave z ugotavljanjem rezultatov, doseženih z usposabljanjem, saj so le-ti zelo težko merljivi kljub nekaterim orodjem, ki jih na področju evalvacije že uporabljajo.

### **7.2.7 Analiza in predlogi**

#### **Vidik izobraževanja**

Mercator je eno najuspešnejših slovenskih podjetij iz zato sem pričakovala, da bo področje izobraževanja izredno dobro razvito, celo tako, da bi lahko bilo v zgled ostalim organizacijam. Izobraževalni cikel kot tak je sicer dobro organiziran, sistematično in natančno

upoštevajo vse potrebne faze. Pomanjkljivost vidim predvsem v tem, da je bolj kot izobraževanje poudarjeno usposabljanje. Problematična skupina so zaposleni na nižjih nivojih podjetja. Slednji so namreč deležni večinoma zakonsko potrebnih usposabljanj. Bolj kot kakovost poslovanja je v ospredju rutinsko pridobivanje (zakonsko) potrebnih znanj. Ta skupina zaposlenih (predvsem so to trgovci) prihaja vsakodnevno v stik s strankami. Podjetje samo lahko skrbi za kakovost ponudbe, kakovost storitve pa je predvsem v dometu zaposlenih, ki storitveno dejavnost opravljajo, zato bi jim veljalo posvetiti posebno pozornost. V poplavi neskončnega števila izdelkov, ki se nam ponujajo po veleblagovnicah, naredi razliko prav prijazen trgovec, ki se nam nasmehne, nam je pripravljen poiskati določen izdelek, nas napotiti na pravo mesto, nam odgovoriti na vprašanje ipd. Ta skupina zaposlenih je sicer skupina najnižje izobraženih (večinoma poklicna šola) in jo je kot tako še težje motivirati za udeležbo na izobraževanjih ali za trud po boljši kakovosti storitev. Pomembno je, da pri njih razvijemo občutek pripadnosti podjetju in jim ponudimo zanimiva in praktična usposabljanja, od katerih bodo črpali znanja in veščine, ki jih bodo lahko uporabili pri vsakodnevnem delu. Skrbeti je potrebno za spremljanje dejanske uporabe znanj in veščin ter jim s tem pokazati, da je potrebno usposabljanja jemati resno. Prav tako je kot motivacijski dejavnik potreben primeren sistem nagrad.

Potrebe po usposabljanju na centralni ravni razišče Mercator in jih potem pošlje v predlog poslovnim enotam, te pa izmed predlaganih usposabljanj izberejo tista, ki se jim zdijo najbolj primerna. Menim, da bi bila potrebna večja neodvisnost posameznih poslovnih enot, ki naj bi same raziskovale potrebe po usposabljanju in želje zaposlenih.

Čučičeva, vodja kadrovske službe v PE Nova Gorica, izpostavlja, da so zaposleni na nižjih nivojih deležni številnih usposabljanj, celo več kot sami vodilni. Na tem mestu bi opomnila, da se mora proces kakovosti začeti prav v vrhu organizacije. Potrebne so organizacijske spremembe, ki bi vključevale ustrezne novosti v stilu vodenja. Vodilni v poslovni enoti bi morali osvojiti uspešne vodstvene strategije in tako pomagati zaposlenim (po možnosti v delovnih timih) oblikovati skupno vizijo za bodoče delovne prakse. Vodstvo mora biti ustrezno izobraženo in usposobljeno, da zazna nujnost sprememb. Kot pravi Kavčič (1994) vendarle ni dovolj, da potrebo po spremembah pozna samo vodstvo; postalo naj bi prepričanje vseh zaposlenih. In naloga vodstva je pospeševanje tega spoznanja na ostale zaposlene, za kar morajo biti delavci ustrezno usposobljeni. Prav tako bi morali v PE Nova Gorica upoštevati Sengejevo opredelitev (Senge, 1994), po kateri so vodje v organizaciji oblikovalci, upravitelji

in učitelji. Vodja ni pasiven opazovalec, temveč aktivno sodeluje pri ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja in priložnosti za visoke delovne dosežke.

Reorganizacija bi bila potrebna tudi v sistemu evalvacije učinkov usposabljanja, saj le-ta ni dovolj kakovosten. Po usposabljanju s testi preverjajo znanje udeležencev, z anketami pa preverjajo njihovo zadovoljstvo s programom. Uvesti bi morali sistem, ki bi služil ugotavljanju na novo pridobljenega znanja ali povečane učinkovitosti zaposlenih pri delu, ne pa zgolj ugotavljanju njihovega zadovoljstva. V procesu izobraževanja je faza evalvacije velikega pomena, saj nam pomaga, da v praksi ugotavljamo obrestovanje naložb v izobraževanje. Ugotovimo lahko, ali so bili pogoji za izobraževalno delo uspešni, v kolikšni meri so se izobraževalni programi realizirali in v kolikšni meri so bili zastavljeni cilji doseženi. Prav tako nam dobra evalvacija pokaže, ali je izobraževanje pripeljalo do boljše kvalitete dela, boljših medsebojnih odnosov, boljše prilagodljivosti ipd. z evalvacijo lahko ugotavljamo pomanjkljivosti, ki jih izobraževanje morebiti vsebuje. V tem primeru vemo, kako delovati v prihodnje, kaj je potrebno popraviti. Prav zaradi vsega naštetega je za podjetje dosledno in učinkovito izvajanje evalvacije velikega pomena.

Sama bi svetovala posluževanja standarda Vlagatelj v ljudi. Poglejmo si temeljna načela tega standarda (povzeto po Možina T., 2003):

- Zavezanost: Vlagatelj v ljudi je trdno odločen, da bo svoje cilje in naloge dosegal z razvijanjem svojih zaposlenih.
- Načrtovanje: Hkrati ima jasno predstavo o ciljnih in o tem, kaj ljudje potrebujejo, da bi jih lahko dosegli.
- Akcija: Vlagatelj v ljudi razvija svoje ljudi učinkovito zato, da bi lahko izboljšal njihovo delovanje in povečal učinek organizacije.
- Evalvacija: Vlagatelj v ljudi razume posledice vlaganja v ljudi za lastno delovanje.

Izpostavila bi dve področji, ki so za Mercator, PE Nova Gorica, pomembni:

**1. Področje akcije.** Kazalnik delovanja je ta, da vodilni učinkovito podpirajo razvoj zaposlenih, obenem se zaposleni učinkovito učijo in razvijajo. Dokazi slednega so:

- zaposleni, ki so v organizaciji na novo zaposleni in tisti, ki so na novo prišli na določeno delovno mesto, lahko potrdijo, da so bili deležni učinkovitega vpeljevanja;
- organizacija lahko dokaže, da se zaposleni učinkovito učijo in razvijajo;

- zaposleni *razumejo*, zakaj so jih pritegnili v razvojne aktivnosti in kakšen rezultat se od njih pričakuje;
- zaposleni lahko prikažejo, kaj so se naučili (znanje, spretnosti, stališča).

**2. Področje evalvacije.** Namen evalvacije je ta, da kazalniki razvoja zaposlenih izboljšajo delovanje organizacije, timov in posameznikov, da zaposleni razumejo vpliv (posledice) razvoja v ljudi na delovanje organizacije, skupin in posameznikov, ter da nenazadnje organizacija postaja vse boljša pri razvoju svojih zaposlenih.

Dokaze realizacije tega načela lahko strnemo v naslednje kriterije:

- organizacija lahko pokaže, da je vlaganje v razvoj zaposlenih izboljšalo delovanje organizacije, skupin in posameznikov;
- menedžment razume skupne stroške (ceno) in koristi vlaganja v razvoj zaposlenih in posledic le-tega za njihovo delovanje;
- zaposleni lahko razložijo posledice vlaganja v njihov razvoj;
- zaposleni lahko navedejo zglede relevantnih in pravočasnih izboljšav razvojnih dejavnosti.

Standard Vlagatelji v ljudi smatram kot primeren za Mercatorjevo poslovno enoto zato, ker je jasn, preprost in bi organizaciji nudil trdno izhodiščno točko za ohranjanje in razvijanje kakovosti človeških virov. Standard prinaša organizaciji številne koristi, kot npr. izboljšanje produktivnosti in dobička, zmanjšanje stroškov in napak, zadovoljstvo strank; poleg tega vlaganje v ljudi vodi v večjo kakovost organizacije, s povečanjem vključevanja zaposlenih v oblikovanje in doseganje ciljev pa povečujemo njihovo motivacijo. »Standard prinaša model za usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, s katerim naj bi podjetja /.../ dosegala boljše uspehe in večjo konkurenčnost. Pri tem je bistveno, da si organizacija postavi jasne cilje, jih ustrezno predstavi zaposlenim in razvije njihove sposobnosti tako, da bodo zmogli te cilje uresničevati.« (Možina T., 2003: 226)

Če želimo delovati kakovostno (tudi na področju človeških virov), si ne smemo dovoliti, da bi se prepuščali polovičarstvu ali naključjem. Zato potrebujemo sistem. Pomembno se je zavedati, da ko organizacija uresničuje dejavnosti, s katerimi bo dosegala zastavljene cilje izboljšav, s tem že razvija kakovost.

### **Vidik učeče se organizacije**

Mercatorjevo PE v Novi Gorici bi opredelila kot še precej oddaljeno konceptu učeče se organizacije. Predvsem je pomanjkljivo zavedanje o pomembnosti učenja, prenosa znanj, učenje (tudi) na podlagi izkušenj, slaba je komunikacija v smeri nadrejeni – podrejeni. Uvrstila bi jih na drugi nivo lestvice učenja (glej str. 22); razvito je torej »Učenje novih delovnih veščin, ki so prenosljive tudi na druge delovne situacije«. Še kar nekaj poti je pred njimi, da bi dosegli nivo Učiti se učiti. Pohvalna je vpeljava sistema vodenja kakovosti, razvijanje timskega dela, spodbujanje intuitivnosti in inovativnosti zaposlenih ter učenje zaposlenih drug od drugega (prenos znanja in izkušenj).

### **7.3 ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d.d.**

Zavarovalnico Triglav odlikujejo znanje, izkušnje in finančna moč, kakršne ne more ponuditi nobena druga zavarovalnica v Sloveniji. Že 100 let skrbi za zavarovanje vedno novih generacij Slovencev in njihovega imetja, ter za zavarovanje premoženja številnih podjetij, ki jim tako zagotavlja ekonomsko trdnost in varnost.

Občutek, da se lahko v vsakem trenutku zanesemo na učinkovito pomoč, je za vsakega zavarovanca najpomembnejši. Zato so izvedenska znanja strokovnjakov ena najpomembnejših konkurenčnih prednosti Zavarovalnice Triglav. Skrb za zavarovanca, nenehno spremljanje njegovih potreb in uspešno odpravljanje njegovih težav so osnove partnerskega odnosa, ki ga Zavarovalnica Triglav goji s slehernim zavarovancem.

Zavarovalnica Triglav je zanesljiva družba. Ima zadostne zavarovalno-tehnične rezervacije, naložene v skrbno izbrane finančne naložbe, ima pa tudi dolgoletne poslovne odnose z največjimi pozavarovalnicami na svetu. Oboje skupaj ji omogoča, da lahko pod konkurenčnimi pogoji zavaruje tudi največje rizike. Zavarovalnica Triglav je v letu 2003 imela vodilni tržni položaj na zavarovalniškem tržišču RS. Dosegla je 53 odstotni tržni delež med primerljivimi klasičnimi zavarovalnicami, in sicer 54 odstotni pri premoženjskih zavarovanjih in 50 odstotni pri življenjskih zavarovanjih.



## Poslovna mreža Zavarovalnice Triglav

Sedež Zavarovalnice Triglav - Centrala je na Miklošičevi ulici v Ljubljani. Na Centrali se izvajajo vodstvene, razvojne in usklajevalne funkcije družbe. Za enostaven in hiter dostop do storitev Zavarovalnice Triglav pa skrbi mreža območnih enot zavarovalnice po vsej Sloveniji.

Skrbno razvita poslovna mreža zagotavlja, da so zavarovalniške storitve vedno dostopne zavarovancem. To velja tako za sklepanje zavarovanj, kot tudi v primeru likvidacije škod. Storitve se opravljajo na poslovnih mestih v 12 območnih enotah in 126 predstavništvih po vsej Sloveniji.

### **7.3.1. Poslanstvo, vizija in cilji**

Želja Zavarovalnice Triglav je spoznati in razumeti potrebe ter zahteve človeka, ko se sooča z izzivi današnjega časa, njihovo poslanstvo pa, da trdni in močni zagotavljajo tisto varnost, ki jo le-ta potrebuje na pragu tretjega tisočletja.

V Zavarovalnici Triglav bodo svoje delo usmerjali v uresničevanje ključnih poslovnih ciljev, ki se skozi dobičkonosnost družbe uresničujejo kot:

- doseganje zadovoljstva strank z zavarovalnimi storitvami tako na področju trženja zavarovanj kot na področju reševanja škod;
- povečevanje realnega obsega poslovanja in ohranitev tržnega položaja Zavarovalnice Triglav na slovenskem zavarovalnem tržišču;
- širitev poslovanja zavarovalnice na tuja tržišča;
- izboljševanje zavarovalno-tehničnih rezultatov;
- zagotavljanje solventnosti;
- gospodarno ravnanje z zavarovalnimi sredstvi in zagotavljanje tekoče likvidnosti;
- stimulatívna motivacija in zagotavljanje standarda za zaposlene v Zavarovalnici Triglav.

### **7.3.2. Komu je namenjeno izobraževanje**

Izobraževanje se izvaja za naslednje ciljne skupine:

- delavce, ki sklenejo delovno razmerje v Zavarovalnici Triglav, d.d.
- delavce, ki po pridobitvi strokovne izobrazbe prvič sklenejo delovno razmerje
- delavce, ki prevzamejo druga dela in naloge, za katero je potrebno dodatno znanje
- delavce, ki so na delovnih mestih, kjer je pogoj za uspešno opravljanje dela nenehno permanentno strokovno izpopolnjevanje.

### **7.3.3 Oblike izobraževanja v podjetju**

S posameznim strokovnim programom izobraževanja za posamezne izobraževalne oblike se določijo načini preverjanja znanja, ki so dodatno določeni v posebni enotni metodologiji ocenjevanja. V njem se določi, kdaj in kako se preizkus znanja opravi ter se opredeli vsebino in obliko preizkusa znanja.

Strokovno izpopolnjevanje se izvaja z naslednjimi izobraževalnimi oblikami:

- interni tečajji,
  - interni in eksterni strokovni seminarji,
  - strokovni posveti,
  - individualna strokovna izpopolnjevanja kot oblika samoizobraževanja,
- druge izobraževalne oblike, posebej prilagojeni izobraževalni programi.

### **7.3.4 Ugotavljanje potreb ter načrtovanje izobraževanja**

#### **Ugotavljanje in načrtovanje izobraževanja**

V Zavarovalnici Triglav uresničujejo potrebe organizacijskih enot po izobraževanju s srednjeročnimi in letnimi plani izobraževanja. Potrebe izhajajo iz razvojnih programov organizacijskih enot Zavarovalnice Triglav, iz kadrovskih načrtov ali iz interesov samih delavcev po izobraževanju. Pri izdelavi omenjenih planov se upoštevajo določila pogodb o zaposlitvi in kolektivne pogodbe Zavarovalnice Triglav ter drugih splošnih aktov družbe.

## **Plan izobraževanja v območnih enotah in v Centrali**

Plan izobraževanja območne enote in centrale vsebuje:

- ugotovljene potrebe po izobraževanju po posameznih strokovnih področjih
- vrste in oblike izobraževanja
- število delavcev za posamezne izobraževalne programe
- trajanje in čas izvedbe
- izvajalce izobraževanja, če ti niso določeni s plani skupnih izobraževalnih programov
- potrebna finančna sredstva
- kontrolo uspešnosti izvajanja izobraževalnih programov v območnih enotah.

Plane izobraževanja pripravi kadrovska služba posamezne organizacijske enote.

### **Skupni plan izobraževanja**

Poleg izobraževalnih programov za posamezne območne enote ima Zavarovalnica Triglav tudi plan skupnega uresničevanja izobraževanja. S skupnim planom se poskuša ugotoviti, katere so skupne potrebe po izobraževanju. Na podlagi teh ugotovitev se določi vrste in oblike izobraževanja, ki jih bo izvajala Služba za kadrovske in splošne zadeve, skupne izobraževalne programe, terminski načrt skupnega izobraževanja, izvajalce skupnih izobraževalnih programov ter financiranje skupnega izobraževanja. Plan skupnega uresničevanja izobraževanja vsebuje tudi usmeritve za vključevanje delavcev v izobraževanje po programih, vrstah in oblikah izobraževanja. Pripravo skupnega plana izobraževanja koordinira in izvede Služba za kadrovske in splošne zadeve Zavarovalnice Triglav, d.d., v sodelovanju z organizacijskimi enotami.

Skupni srednjeročni in letni program izobraževanja je sestavljen iz posameznih strokovnih podprogramov izobraževanja v organizacijskih enotah družbe. Pripravi ga Služba za kadrovske in splošne zadeve na osnovi sprejetega srednjeročnega in letnega plana izobraževanja, sprejme pa ga Uprava Zavarovalnice Triglav, d.d., do konca tekočega leta za naslednje leto oz. od koncu srednjeročnega obdobja za srednjeročno obdobje.

### **7.3.5 Preverjanje učinkov izobraževanja**

V poslovni enoti Nova Gorica ne izvajajo posebne evalvacije izobraževanja. Zadovoljstvo zaposlenih ugotavljajo z različnimi anketami, ki običajno pokažejo, da so zaposleni nad izobraževanjem navdušeni in si ga želijo še več. Zaposleni mora seveda uspešno opraviti izpit, strokovni razgovor ali test znanja, rezultate izobraževanja pa ugotavljajo vodje z opazovanjem delavca, ki se je izobraževal. Vodja poskuša ugotoviti, ali zaposleni zaradi izobraževanja res boljše opravlja svoje delo oziroma dosega boljše rezultate. Poslužujejo se tudi načina, da zunanja institucija izvaja izobraževanje dva dni zaporedoma in ga ponovi še enkrat čez par mesecev. Udeležencem ponudi vprašalnik ter poskuša tako ugotoviti, ali je v tem obdobju dejansko prišlo do povečanega znanja.

### **7.3.6 Vidik učeče se organizacije**

Romana Berginc, vodja službe za kadrovske in splošne zadeve v Zavarovalnici Triglav, d.d., PE Nova Gorica, pravi, da so zaposleni v tem podjetju večinoma predani učenju in osebnemu razvoju. Bolj kot individualno je poudarjeno kolektivno učenje, to pa v smislu, da so na primer vsi zastopniki vključeni v isto izobraževanje. Vsi delavci, ki imajo dostop do elektronske pošte, so povabljeni na izobraževanje, ne glede na to, ali gre za vodjo, referenta za sklepanje zavarovanj ali finančnega knjigovodjo. Enako velja za zaposlene na vseh ostalih nivojih.

Poudarjeno je tako učenje kot usposabljanje glede na potrebe firme, vendar delodajalec financira oziroma sofinancira pridobivanje znanj, ki so povezana s procesom dela, ki ga zaposleni opravlja (ali ga bo opravljal).

Na vprašanje, ali se zaposlenim dopušča učenje na podlagi izkušenj ter ali se tolerira morebitne napake, Berginčeva odgovarja, da se napake vsekakor dogajajo in tega se vsi dobro zavedajo, zato jih poskušajo tudi sprejemati. Zaposlene poskušajo opozoriti na storjene napake, jih z njimi seznaniti, vsekakor pa vsakemu napačnemu dejanju ne sledi graja. V kolikor pa določena skupina zaposlenih ne izpolnjuje plana, za katerega je zadolžena, sledijo odbitki pri plači.

Med zaposlenimi v glavnem vladata vzdušje odprtosti in zaupanja. Pridobivanje znanj poteka tudi preko raznih sestankov organizacijskih enot (skupin, oddelkov), kjer se pogovarjajo o nastali problematiki in o tem, kako jo razrešiti, prav tako pa poskušajo s skupnimi močmi poiskati najboljši način za njeno rešitev. Uporabljajo tudi prenos znanja, pri čemer je mišljeno, da starejši delavec prenese svoje znanje in izkušnje na mlajše skupine. Tu se včasih pojavi problem v obliki razhajanj med starejšimi delavci, ki se držijo principa »od vedno smo tako delali« in mlajšimi, ki imajo drugačne sposobnosti in so manj obremenjeni s preteklostjo (torej ne uporabljajo postopkov, pa katerih se je delalo nekoč). Naloga vodij je, da takšna razhajanja zazna, jih poskuša uskladiti in stvari spraviti na pravi tir.

Precej močno je tudi zavedanje pomembnosti zaposlenih kot ključnega vira informacij o kakovosti organizacije. Postopki dela so prirejeni tako, da se lahko v veliki meri poslužujejo mnenj in predlogov zaposlenih, ne glede na nivo. Kot primer Berginčeva navaja pridobitev certifikata kakovosti, pri ohranjanju katerega prihajajo v ospredje prav izmenjava izkušenj presojevalcev in delavcev oziroma vodij presojanih področij dela. Takšen način tudi posameznim poslovnim enotam omogoča učinkovitejše in lažje ugotavljanje, kako bolje ali enostavneje organizirati specifične postopke dela. Berginčeva prav tako meni, da se zaposleni zavedajo, kako pomemben je njihov prispevek k uspešnosti organizacije in se hkrati počutijo odgovorne za uspeh organizacije.

V Zavarovalnici Triglav d.d., PO Nova Gorica, se podpira in razvija tudi timsko delo. Že dlje časa se odvija nekaj projektov, imenovanih projektne skupine, v katerih skupno sodelujejo zaposleni - predvsem so to strokovnjaki iz različnih poslovnih enot in centrale.

Veliko prednost Berginčeva vidi v Izobraževalnih centrih, ki so organizirani na nivoju Triglava. Center je v Ljubljani, kjer se odvija večina izobraževanj. Na tak način se vsak zaposleni, ne glede na to, iz katere PE izhaja, lahko udeleži izobraževanja, ki mu je potrebno za obvladovanje določenega procesa dela.

### **7.3.7 Analiza in predlogi**

Glede področja izobraževanja v Zavarovalnici Triglav, PE Nova Gorica, lahko v splošnem trdim, da je dobro razvito. Podjetje se trudi, da bi svoje zaposlene izobraževalo in to počne na

način, skladen modelu izobraževalnega cikla. Glede tega lahko potrdim prvi del svoje druge hipoteze – izobraževalna dejavnost v podjetju je dobro razvita. Glede same kakovosti pa bi izpostavila nekaj bistvenih pomanjkljivosti:

1. Iz Pravilnika o izobraževanju je razvidno, da je ugotavljanje izobraževalnih potreb preveč zapleteno. Razumljivo je, da mora podjetje, ki je sestavljeno iz več poslovnih enot, razkropljenih širom države, vzpostaviti skupni sistem, ki bo ohranjal red in omogočal nadzor. Izobraževanje je delikatna zadeva in tem bolj učinkovita, čim bliže je resnični potrebam delovnega mesta ter željam posameznega zaposlenega. Prav zaradi tega bi bilo smiselno posameznim organizacijskim enotam dopustiti več avtonomije. V Pravilniku piše, da poskušajo s skupnim planom ugotoviti, katere so *skupne* potrebe po izobraževanju. Vse to z namenom, da potem organizirajo skupna izobraževanja. Čeprav razumem, da se na zavarovalniškem področju spremembe vršijo izjemno hitro in je najenostavnejši način ažuriranja zaposlenih ta, da se jih skliče na izobraževanje (najpogosteje je to v Ljubljani), mi zadeva daje vtis masovnosti in prenatrženosti. Tudi na sprotne in mogoče manj pomembna usposabljanja je potrebno poslati prave ljudi in paziti, da ne gre za usposabljanje zaradi usposabljanja samega, saj bi šlo v tem primeru samo za izgubo časa, denarja, predvsem pa motiviranosti zaposlenih. Vse prevečkrat slišimo tarnanje zaposlenih v stilu: »Poslali so me izobraževanje, ves dan sem bil od doma, pa še nič nisem odnesel.« Da bi se izognili takšnim izjavam je torej pri načrtovanju izobraževanja potrebna natančnost. Glede na to, da v PE Nova Gorica nimajo samostojnega oddelka, ki bi bil zadolžen izključno za razvoj kadrov, najbrž ne zgolj ugibam če rečem, da je primernost določanja izobraževalnih potreb dvomljiva.

2. Glede faze evalvacije je pohvalno, da preverjajo učinkovitost na ta način, da vodja opazuje napredek, ki ga je zaznati pri delavcu po izobraževanju. Dobro bi bilo poskrbeti tudi za dotok informacij z nasprotne strani, torej vpeljati samoopazovanje kot način samoevalvacije zaposlenega.

## 8. ZAKLJUČEK

Kot sem omenila že na začetku svojega diplomskega dela v poglavju Strateški pomen kadrovskega virov, se mora organizacija zavedati, da lahko vsak posameznik s svojim znanjem, sposobnostmi in ustrezno motiviranostjo ogromno pripomore k uspešnosti organizacije, zato mora le-ta ustrezno skrbeti za svoje zaposlene in jim posvečati posebno pozornost. Posvečati kadrom posebno pozornost pa ne pomeni zgolj to, da jih nenehno izobražujemo in s tem vzdržujemo (ali povečujemo) njihovo osebno intelektualno razvitost, zmožnost učinkovitega upravljanja delovnih nalog ter ohranjanje kakovosti in konkurenčnost podjetja. Pomembno je skrbeti tudi za delavčevo motiviranost do dela, njegov odnos do sodelavcev, gojenje občutka, da je v delovnem procesu pomemben, mu pokazati, da se lahko uči (tudi) iz svojih napak, da lahko znanje pridobi iz izkušenj sodelavcev, obenem pa sam druge nekaj nauči iz svojih lastnih spoznanj. En del razvoja človeških virov torej obsega skrb za njihovo permanentno izobraževanje, ki pa ga žal veliko podjetij še vedno obravnava skozi vidik input-output, pri čemer naj bi bile finančne investicije čim manjše, končni učinek (dobiček) podjetja pa čim večji. Tu gre za bistveni razkol med podjetjem, ki pozna prvine učeče se organizacije in tistim, ki mu le-te še niso prišle do živega. Slednje namreč zaposlene izobražujejo, a jim pri tem ni toliko pomembna kakovost samega izobraževalnega cikla. Če podjetje ne pozna temeljnega smotra izobraževanja zaposlenih in razume, kako bi moral biti koncept zastavljen, izobraževanje ne samo, da ne bo kakovostno, temveč tudi ne bo doprineslo zelenih učinkov. V najslabšem primeru bomo dosegli ravno nasprotno: nezadovoljne zaposlene, katerim se bo zdelo vlaganje v učenje neplodno in brezciljno. Samoumevno je, da podjetje, ki nima razčiščenih pojmov o poslovanju organizacije, jasno opredeljenega poslanstva, vizije in ciljev, gotovo ne more pričakovati, da jih bodo imeli zaposleni. Enako velja za področje ukvarjanja s človeškimi viri: izhajajoč iz temeljnega poslanstva podjetja ga je potrebno natančno opredeliti, mu dati enakovredno težnjo kot ostalim poslovnim področjem, specificirati, kaj želimo z njim doseči, v kolikem času in kako. Področje razvoja kadrov je svet v malem, sistem zase, zato za uspešen potek potrebuje vse prvine, ki jih imajo večji poslovni sistemi. Ni nujno, da je podjetje učeča se organizacija, da mu postanejo omenjena dejstva jasna. Kljub temu lahko razvije uspešen izobraževalni sistem, ki pa po vsej verjetnosti ne bo tako kakovosten. Glavni cilj učeče se organizacije niso bolj izobraženi zaposleni, temveč znanja željni zaposleni, ki se radi učijo, posredujejo znanje sodelavcem, ki delajo skupinsko in natančno vedo, kakšno je njihovo mesto v organizaciji ter poznajo razloge, zakaj se učijo.

Tega se zaveda Vladimir Petravič, delavski direktor Intereurope, ko pravi: »Najpomembnejše pa je, da delavcu omogočimo pridobivanje potrebnih znanj ter mu damo občutek, da je v našem delovnem procesu pomemben. Le tako se bo pripravljen boriti za posel in za nova znanja« (Primorske novice, 14.03.05).

Kakovosti v izobraževanju oziroma usposabljanju zaposlenih ali usmerjenosti organizacije k učečemu se podjetju ne bomo dosegli brez primerne vodstva. Pomembno je, da organizacija izbere primeren način vodenja, s katerim lahko zasleduje doseganje ciljev in načrtuje dejavnosti, s katerimi jih bo dosegala. Vodena mora biti tako, da v njej vlada k doseganju ciljev usmerjena in k uvajanju sprememb nagnjena organizacijska kultura (Možina in Jamšek v Možina, 2002). Management in zaposleni v organizaciji morajo v potrebnih oz. nujnih spremembah videti predvsem razvojno priložnost. Med številnimi kadrovskimi dejavnostmi je izobraževanje in usposabljanje zaposlenih posebej pomembno. Eden od razlogov je ta, da imajo aktivnosti izobraževanja in usposabljanja potencial, da neposredno vplivajo na dvig produktivnosti zaposlenih in s tem na dobičkonosnost poslovanja. Kakovosti v izobraževanju ter upravljanju s človeškimi viri nasploh pa ne bomo dosegli brez kakovostne kadrovske službe v organizaciji. Prav tako je odločilnega pomena spremljanje učinkovitosti in uspešnosti kadrovske dejavnosti, saj izvajalcem kadrovske dejavnosti predstavlja informacijo o tem, kako učinkovito izvajajo svoje aktivnosti in kakšni so rezultati ter učinki le-teh, hkrati pa informacija uporabnikom kadrovske storitev ter upravi organizacije, ki odloča o vlaganjih v njihove projekte o tem, ali so bila vlaganja upravičena.

Naj se sedaj povrnem na samo jedro svoje diplomske naloge: že v uvodu sem izpostavila, da ne dvomim o tem, da podjetja svoje zaposlene izobražujejo, kar se mi je pri podjetjih, ki sem jih sama izbrala za obravnavo, potrdilo. Tako Mercator kot tudi Triglav in HIT imajo dobro razvit sistem izobraževanja in usposabljanja, v katerega so vključene vse faze izobraževalnega cikla. Iz tega vidika lahko potrdim prvi del svoje prve hipoteze: izobraževalna dejavnost v (izbranih) slovenskih podjetjih je dobro razvita. Prav tako sem že v uvodu izpostavila svoj dvom o tem, da bo bolj kot sam obstoj izobraževanja problematična *kakovost* izobraževanja. Predvidevala sem, da sama kakovost izobraževalnega procesa ni dovolj visoka, kar sem zapisala v drugi del prve hipoteze. Tukaj pa odgovori ne bodo enaki za vsa tri podjetja. Naj še enkrat ponovim, kaj sem mislila s pridevnikom kakovostno: v grobem vse, kar sem opisovala v prvem, teoretičnem delu, ali bolj skraćeno v začetku tega Zaključka. Opredeliti pridevnik kakovostno z enim stavkom je skorajda nemogoče, o čemer sem se prepričala pri prebiranju



razne literature iz tega področja. Menim, da je potrebno za razumevanje *kaj* (v mojem primeru pri izobraževanju zaposlenih v podjetju) pojmuje pod pojmom kakovost, razumeti celoten proces izobraževanja; vedeti, kaj in koliko si z njim želimo doseči ter, preprosto rečeno, poznati načine, kako to izpeljati, da bomo uspešni. Kar ne pomeni samo večjega dobička podjetja, ampak tudi zadovoljne zaposlene. Naj kot najbližjo moji definiciji omenim definicijo, ki jo podaja Tanja Možina (2003) in se glasi: »Kakovost v tem primeru presojamo tako, da ugotovimo, koliko je nek proizvod ali neka storitev zadostil specifikaciji (opisu), ki je bila zanj postavljena. Kakovost v tem primeru ni cilj sama zase (po sebi), temveč sredstvo, s pomočjo katerega se presoja, ali končni produkt zadosti postavljenim standardom. Določen proizvod ali izobraževalna dejavnost bo kakovostna, če bo zadovoljevala preproste, a za dejavnost, v kateri poteka, ali za cilje, ki jih želimo doseči, bistvene standarde.« To se pravi, da mora organizacija natančno vedeti, kaj počne ter kaj ji predstavlja glavni smoter delovanja. Prav zaradi tega zagovarjam tezo, da bi se morale podjetje posluževati prvin učeče se organizacije, da bi lahko delovalo kakovostno – to pa na vseh področjih. Ali, da bi bilo vsaj *usmerjeno* v doseganje kakovosti, saj, kot sem že omenila, ko organizacija uresničuje dejavnosti, s katerimi bo dosegala zastavljene cilje izboljšav, s tem že razvija kakovost.

Drugi del prve hipoteze se mi je potrdil pri podjetjih Mercator in Triglav. Kakovost izobraževalnega procesa pri njiju ni dovolj visoka. Mogoče je vzrok v tem, da sta poslovni enoti velikega podjetja ter kot taki ne uživata potrebne avtonomije. Samo izobraževanje je diktirano iz vrha, to je iz centrale podjetja, pri čemer poskušajo ugotavljati skupne potrebe po izobraževanju in podobno, to pa samo po sebi predpostavlja nekakšno »splošnost«, medtem ko je izobraževanje po mojem mnenju zelo specifična zadeva. Že samo dejstvo, da nimata svojega oddelka za razvoj kadrov, s katerim se lahko pohvali HIT, pomeni slabo izhodiščno točko glede kakovosti. Iste hipoteze ne morem potrditi za podjetje HIT, za katero lahko trdim, da vzdržuje precej visok nivo kakovosti pri izobraževanju svojih zaposlenih.

Tudi predvidevanja, ki sem jih zajela s svojo drugo hipotezo, so se izkazala kot pravilna – kar ugotavljam z velikim veseljem. Druga hipoteza se glasi: »Slovenska podjetja počasi, a vztrajno vpeljujejo koncept učeče se organizacije v organizacijsko kulturo podjetja« in njena potrditev ne more biti drugega kot razveseljiva. Že na podlagi zgoraj napisanih ugotovitev je na nek način samoumevno, da se temu konceptu najbolj približuje podjetje HIT, saj je po mojih ugotovitvah prav v tem podjetju kakovost najvišja, kar je tesno povezano s pojmom učeče se organizacije – lahko bi rekli, da eno pogojuje drugo in obratno. Pa tudi Triglav in

Mercator, kljub temu da so nekatere stvari s področja izobraževanja zaposlenih v podjetju nepopolno zastavljena in nejasna, se trudita počasi privzemati določene prvine učeče se organizacije, na primer timsko delo, vsestransko komunikacijo, učenje na podlagi izkušenj ipd. Da pa uporaba vseh teh prvin ne bi bila zgolj stvar naključja, bi morali razvoj v smeri učečega se podjetja natančno opredeliti v strateških ciljih podjetja, se s konceptom natančno seznaniti in nato začeti postopoma in sistematično privzemati njegove prvine.

Naj za konec povem, da ugotovitve, ki sem jih izluščila na podlagi analize treh podjetij, gotovo ne morem posplošiti in jih aplicirati na vsa slovenska podjetja. So pa HIT, Mercator, in Zavarovalnica Triglav zelo velika in uspešna slovenska podjetja, zato bi bilo škoda, če bi si na področju ukvarjanja s človeškimi viri privoščila neke vrste polovičarstvo. Poleg tega, da sem se z diplomskim delom poglobila v področje, ki me je že tekom študija zelo zanimalo, sem želela tudi obravnavanim podjetjem skozi teoretični in kasneje empirični del ponuditi nov (ali mogoče premalo upoštevan) vpogled na to, kakšno bi moralo biti izobraževanje v podjetju. Že s tem, da sem jih opozorila na kakšno pomanjkljivost, ki jo bodo morebiti poskušala upoštevati in popraviti, ali jim ponudila idejo, kako delovati v prihodnje, sem že nekoliko pripomogla k temu, da bo izobraževanje takšno, kot bi moralo biti: *kakovostno*.

## 9. VIRI IN LITERATURA

Bass, Bernard M. in Drenth, Pieter J.D. (1987): Advances in organizational psychology: an international review. Sage London.

Bevc, Milena (1991): Ekonomski pomen izobraževanja. Inštitut za ekonomska raziskovanja. Ljubljana. Didakta, Radovljica.

Čuk, Jožko (2004): Na poti v družbo znanja. Vzgoja in izobraževanje, let. 35, št. 1, str.17.

Dixon, Nancy (1994): The Organizational Learning Cycle, Nancy Dixon McGraw-Hill.  
<http://www.skyrme.com/insights/3lrnorg.htm>, 22.03.05

Drofenik, Olga, Marija Velikonja (ur.) (1999): Nacionalni program izobraževanja odraslih: strokovne podlage. Andragoški center Slovenije, Ljubljana

Ferjan, Marko (1999): Organizacija izobraževanja. Moderna organizacija, Kranj

Hamel Gary in C. K. Prahalad (1994): Competing for the Future. Harvard Business School Press .

Hargreaves, Pat in Jarvis, Peter (1998): The Human Resource Development Handbook. Kogan Page, London.

Ivančič, Angelca (1999): Izobraževanje in priložnosti na trgu dela. Znanstvena knjižnica FDV, Ljubljana.

Jelenc, Zoran (1998): Vseživljenjsko izobraževanje in vseživljenjsko učenje. Strokovna razprava. Ljubljana, Andragoški center RS.

Jelenc Krašovec, Sabina (2003): Univerza za učečo se družbo: kako univerza sledi tokovom sodobnega izobraževanja. Ljubljana, Sophia.

Jereb, Janez (1998): Teoretične osnove izobraževanja. Moderna organizacija, Kranj.

Kavčič, Bogdan (1994): Učeča se organizacija. Slovenska ekonomska revija, let. 45. št.5, str. 424 – 432.

Klemenčič, Sonja, Tanja Možina in Tanja Vilič Klenovšek (2003): Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje. Kazalniki kakovosti. Andragoški center Slovenije, Ljubljana.

Klemenčič, Sonja (2004): Zakaj načrtovati izobraževanje in učenje? V: Osebni izobraževalni načrt, Andragoški center Slovenije, Ljubljana (Natalija Žalec, Sonja Klemenčič, Tanja Možina, Tanja Vilič Klenovšek, Marija Velikonja, Nataša E. Jelenc, Sonja Benčina Crnić, Andreja Dobrovoljc)

Kopač Anja in Trbanc, Martina (2004): Obsežno, a premalo razvojno naravnano usposabljanje, str. 203 – 229. V Svetlik, Ivan in Ilič, Branko (ur.): Razpoke v zgodbi o uspehu. Založba Sophia, Ljubljana.

Kranjec, Sonja (2004): Usmerjeni v razvoj zaposlenih. Dnevnik Primorske novice, 14.4.2005.

Lifelong learning: <http://europa.eu.int>, 15.3.05

Možina, Stane (2002): Menedžment kadrovskih virov. FDV, Ljubljana.

Možina, Stane (2002a): Učeča se organizacija – učeči se management, str.12 – 45. V Možina, S. in drugi: Management, nova znanja za uspeh. Didakta, Radovljica.

Možina, Stane (2002b): Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja, str. 45 – 97). V Možina, Stane (ur.): Management kadrovskih virov. Knjižna zbirka profesija FDV, Ljubljana.

Možina, Tanja (2003): Kakovost v izobraževanju: Od tradicionalnih do sodobnih modelov ugotavljanja in razvijanja kakovosti v izobraževanju odraslih. Zbirka študije in raziskave, Andragoški center Republike Slovenije, Ljubljana.

Muršak, Janko (2004): Vseživljenjskost učenja in izobraževanja – evropski izziv za »šolo kot pripravo na izobraževanje odraslih«. Vzgoja in izobraževanje, let. 35, št. 1, str. 46-50.

Pedler Mike, John Burgoyne in Tom Boydell (1991): The Learning Company: a Strategy for Sustainable Development, McGraw-Hill.

<http://www.skyrme.com/insights/3lrnorg.htm>, 22.03.05

Rojc, Emil (1992): Kariera kot spreminjanje. Podjetništvo in razvoj kadrov. Ljubljana, Enotnost.

Rojc, Emil (1991): Teme iz sociologije vzgoje in izobraževanja. Pedagoška fakulteta, Maribor.

Rebolj, Karmen (1999): Izobraževanje in usposabljanje v podjetju Temin, d.d. Diplomsko delo. FDV, Ljubljana.

Schultz, T. W. (1971): Investment in human capital. The role of education and research. Collier – MacMillan limited, London.

Senge, P. M. (1994): The fifth discipline: the art and practice of the learning organisation. Doubleday Currency, New York.

Smith, M. K. (2001): Peter Senge and the learning organization.

[www.infed.org/thinkers/senge.htm](http://www.infed.org/thinkers/senge.htm), gledano 22.03.2005

Treven, Sonja (1998): Management človeških virov. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Ule, Mirijana (1999): Protislovna vloga izobraževanja v modernih družbah. V: Izobraževanje odraslih, socialna neenakost in socialna vključenost, Andragoški center Republike Slovenije, Ljubljana.

Volk-Žakelj, Zdenka (2000): Izobraževanje zaposlenih. Diplomsko delo, FDV, Ljubljana.

## 9.1 PODJETNIŠKI VIRI:

- <http://www.hit.si>, gledano dne 15.3.2005

Letni plan izobraževanja (metodologija dela, problemi obstoječega sistema in predlagane rešitve), 2004

Letno poročilo, Skupina HIT, 2003.

Razgovor z ga. Zorico Obid Kosič, vodjo izobraževanja.

Smernice in strateški cilji OE KIR do leta 2008, HIT d.d., 2003

Statut HIT d.d., Nova Gorica, 2002.

Podjetniška kolektivna pogodba za družbo HIT d.d. Nova Gorica, 2005.

- <http://www.mercator.si>, gledano dne 15.3.2005

Organizacijski predpis za usposabljanje, Mercator Goriška, 2003.

Plan usposabljanj in izobraževanj v letu 2004, Mercator Goriška.

Razgovor z ga. Katjušo Čučič, vodjo kadrovske službe Mercator Goriška.

Realizacija plana funkcionalnega usposabljanja, Mercator Goriška, 2004.

- <http://www2.zav-triglav.si>, gledano dne 15.3.2005

Interni plan izobraževanja OE Nova Gorica, 2002.

Pravilnik o izobraževanju delavcev v Zavarovalnici Triglav d.d., 2002.

Razgovor z ga. Romano Berginc, vodjo oddelka za splošne zadeve, kadre in plače.

Statut Zavarovalnice Triglav d.d., 2002.

## PRILOGA

Vprašalnik za izvedbo intervjuja o učeči se organizaciji s pristojnimi osebami v izbranih podjetjih:

1. Se vam zdi, da so zaposleni v podjetju, v katerem tudi sama delate, predani učenju in osebnemu razvoju?
2. Je v vašem podjetju bolj poudarjeno *kolektivno* (osebje torej medsebojno sodeluje pri pridobivanju znanj in spretnosti ter pri reševanju problemov) ali *individualno* učenje (formalno in neformalno učenje vsakega posameznika)?
3. Se zaposlenim dopušča učenje na podlagi izkušenj? Kako se sprejema napake (se jih tolerira, kaznuje, se iz njih uči)?
4. Je v podjetju nasploh bolj poudarjeno *učenje* ali *usposabljanje* glede na potrebe delavcev?
5. Se vam zdi, da vlada med zaposlenimi vzdušje odprtosti in zaupanja (se posameznike spodbuja, da razvijajo nove ideje, jih svobodno izražajo)?
6. Ali zaposleni med seboj komunicirajo in v kolikšni meri? Si med seboj izmenjujejo znanje in izkušnje, se posvetujejo o morebitnih težavah, se učijo drug od drugega ipd.?
7. V kolikšni meri nadrejeni črpajo informacije od podrejenih? Ali podrejene dojemajo kot ključen vir podatkov o kakovosti organizacije?
8. Se zaposleni zavedajo, kolikšen je njihov prispevek k uspešnosti organizacije? Se počutijo odgovorne za uspeh organizacije?
9. Se podpira in razvija timsko delo kot instrument za profesionalni razvoj tako zaposlenih kot tudi celotne organizacije?

10. Bi lahko vaše podjetje opredelili kot fleksibilno in odprto za spremembe (se morate npr. strogo držati plana izobraževanja ali ste pripravljeni, da ga sproti prilagodite trenutnim potrebam)?

11. Za konec prosim izpostavite še glavno *prednost* ter glavno *pomanjkljivost*, ki jo kot neposredno vpletena v procese izobraževanja in usposabljanja zaposlenih zaznavate na tem področju.