

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Miha Kadunc

**Evalvacija učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja na delovnem
mestu v večjem slovenskem podjetju**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Miha Kadunc

Mentor:izr. prof. dr. Anton Kramberger

Evalvacija učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja na delovnem mestu v večjem slovenskem podjetju

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

ZAHVALA

*Hvala izr. prof. dr. Antonu Krambergerju za strokovno pomoč in usmerjanje
pri pisanju diplomskega dela.*

Hvala tudi vsem prijateljem, ki so me vzpodbujali in mi pomagali na študijski poti.

Posebna zahvala gre Angelci, Miletu, Barbari, Tadeji in Primožu.

*Največjo zahvalo namenjam svoji družini – tisočkrat hvala za potrpežljivost, moralno
podporo in vse vzpodbudne besede, ki ste mi jih namenili.*

Hvala Tebi, ki mi vedno stojiš ob strani.

To delo posvečam svojemu očetu in materi.

Evalvacija učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja na delovnem mestu v večjem slovenskem podjetju

Podjetja imajo dandanes vedno večje izzive glede preživetja na konkurenčnem trgu. V želji po tem boljših poslovnih rezultatih iščejo razne načine za optimizacijo poslovanja. Pri tem gre največkrat za zniževanje stroškov zaposlenih v obliki odpuščanja, zmanjševanja njihovih plač, neplačevanje drugih obveznosti, pa tudi zmanjševanje stroškov vlaganj v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Zaradi slednjega je še posebej pomembno, da so sredstva, ki so namenjena izobraževanju, kar se da izkoriščena. To dosežemo s pravilno izbiro, izvedbo ter ovrednotenjem končne vrednosti izobraževanja in usposabljanja. Pri tem morajo biti upoštevani politika in cilji podjetij ter potrebe in želje zaposlenih.

V diplomskem delu sem se posvetil enemu izmed organiziranih izobraževanj (delavnici) v podjetju Telekom Slovenije d.d. S pomočjo anketnega vprašalnika, na katerega so odgovarjali udeleženci delavnice, sem analiziral njihova stališča ter zadovoljstvo do izobraževanja in usposabljanja. Pri tem sem poskušal vpeljati ter pojasniti evalvacijske metode, opisane v teoretičnem delu. Prišel sem do spoznanja, da ima podjetje Telekom Slovenije vpeljan dober sistem izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Zaradi poslovnih razlogov v zadnjem času podjetje sicer odpušča presežne delavce, vendar ohranja stopnjo investicije v izobraževanje zaposlenih, hkrati pa ne zanemara interesov in želja zaposlenih. Pri tem ostajajo zaposleni še naprej motivirani za prihodnja izobraževanja, ker se zavedajo pomena novega znanja.

Ključne besede: evalvacija, učinkovitost, usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, zadovoljstvo podjetja in udeležencev izobraževanja.

Evaluation of the effectiveness of workplace education and training in a larger Slovenian company

Today, companies have to bear increasing challenges to survive and stay competitive on the market. In order to succeed, they try to find different ways to optimize their business. They often do that by reducing staff costs in form of layoffs, by lowering employee wages, by refusing to pay for other liabilities, as well as reducing funding for employee education and training. For the latter, it is particularly important that the funds intended for education get fully exploited. This can be achieved by accurate selection, implementation and evaluation of the final value of education and training, while taking into account companies' politics and objectives, as well as the needs and wishes of employees.

In this thesis, I focused on one of the trainings (workshops) organized by the Slovenian company Telekom Slovenije, d. d. By using a questionnaire that was answered by workshop participants, I analyzed the employees' views and their satisfaction with the education and training provided. In doing so, I tried to introduce and explain the evaluation methods that were described in the theoretical part. I came to the conclusion that Telekom Slovenije has a good education and training system for employees. Despite the fact that the company has been making workers redundant recently, they maintained the level of investment in employee training while respecting the interests and wishes of employees. By doing so, they motivate employees to educate themselves, as they are aware of the importance of new knowledge.

Keywords: evaluation, efficiency, employee education and training, satisfaction of the company and training participants.

Kazalo vsebine

1	UVOD.....	7
1.1	Namen in cilj.....	8
1.2	Hipoteze in predpostavke	9
1.3	Metodologija dela	9
2	OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV.....	10
2.1	Izobraževanje	10
2.1.1	Izobraževanje v organizaciji.....	10
2.1.2	Cilji in naloge izobraževanja v organizaciji	11
2.1.3	Motivacija za izobraževanje	12
2.1.4	Metode in tehnike izobraževanja.....	14
2.1.5	Raziskovanje izobraževalnih potreb	15
2.1.6	Načrtovanje izobraževanja	16
2.1.7	Programiranje izobraževanja.....	17
2.1.8	Organizacija in izvedba izobraževanja.....	17
2.1.9	Ekonomika izobraževanja.....	18
2.2	Usposabljanje	18
2.3	Evalvacija oz. vrednotenje.....	19
2.3.1	Namen vrednotenja	21
2.3.2	Cilji vrednotenja	23
3	MODELI EVALVACIJE IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA.....	24
3.1	Kirkpatrickov model	24
3.1.1	Predstavitev Kirkpatrickovega modela.....	24
3.1.2	Prva raven: vrednotenje reakcije	28
3.1.3	Druga raven: vrednotenje učenja.....	29
3.1.4	Tretja raven: vrednotenje vedenja.....	30
3.1.5	Četrta raven: vrednotenje rezultatov.....	32
3.1.6	Presoja Kirkpatrickovega modela.....	33
3.2	Kearnsova evalvacija donosnosti investicije ali ROI	35
3.2.1	Predstavitev Kearnsovega modela	35
3.2.2	Orodja in tehnike evalvacije	42
3.2.3	Praktični nasveti pri uvajanju evalvacije ter sistema izobraževanja in usposabljanja za različne dogodke.....	47
4	DRUGI MODELI IN NAČINI VREDNOTENJA	52
5	PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA	57

5.1	Predstavitev podjetja	57
5.2	Struktura zaposlenih po številu in izobrazbi	62
5.3	Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v podjetju	64
5.4	Ugotavljanje izobraževalnih potreb v podjetju in planiranje izobraževanja	65
5.5	Spremljanje učinkov izobraževanj v podjetju.....	65
5.6	Načini organiziranosti izobraževanj zaposlenih	66
5.7	Uresničevanje plana izobraževanja za leto 2015	66
6	REZULTATI RAZISKOVALNEGA DELA.....	68
6.1	Rezultati vprašalnika za udeležence izobraževanja.....	68
6.2	Rezultati ankete za udeležence delavnice »Komuniciranje z uporabniki«	71
6.3	Ugotovitve in predlogi za naprej	80
7	SKLEP	83
8	LITERATURA.....	87
	Priloga A: Vprašalnik za udeležence izobraževanja.....	90
	Priloga B: Anketa izobraževalne delavnice »Komuniciranje z uporabniki«	91

Kazalo tabel

Tabela 3.1:	Časovni potek merjenja učinkovitosti izobraževanja	31
Tabela 3.2:	Primer	47
Tabela 5.1:	Struktura zaposlenih po družbah Skupine Telekom Slovenije.....	63
Tabela 5.2:	Zaposleni po dejanski stopnji izobrazbe v Skupini Telekom Slovenije.....	64
Tabela 5.3:	Ključni podatki o izobraževanju zaposlenih v Skupini Telekom Slovenije in družbi Telekom Slovenije.....	67
Tabela 6.1:	Rezultat vprašalnika	68

Kazalo slik

Slika 3.1:	Klasični izobraževalni krog.....	36
Slika 3.2:	Neoklasični izobraževalni krog	36
Slika 3.3:	Kearnsov sistem vrednotenja	39
Slika 3.4:	Sistem treh škatel po Kearnsu	44
Slika 3.5:	Krivulja učinkovitosti.....	46
Slika 4.1:	Interaktivni model proizvodnje, posredovanje in uporabe znanja	54
Slika 5.1:	Organizacijska shema Telekoma Slovenije.....	60
Slika 5.2:	Struktura podjetij Skupine Telekom Slovenije	61
Slika 6.1:	Rezultat splošne ocene izobraževanja	69
Slika 6.2:	Rezultat razumevanja obravnavane teme	69
Slika 6.3:	Rezultat takoj uporabnih znanj in veščin	70
Slika 6.4:	Rezultat posredovanja znanja sodelavcem in vodjem.....	71

1 UVOD

Od šestdesetih let 20. stoletja dalje veljata izobraževanje in usposabljanje za najbolj produktivno naložbo in najpomembnejši razvojni dejavnik. Tako naj bi veljalo, kajti pogoste, skoraj vsakdanje spremembe v tehnologiji dela in hitro spreminjajoča se vsebina znanj so postale edine prave trajnice v delovnem obdobju posameznika.

Strokovno izobraženo in usposobljeno osebje je temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije, ne glede na to, ali je njena temeljna dejavnost proizvodnja ali opravljanje storitev. Tega se zavedajo tudi podjetja, saj jim edino znanje zagotavlja preživetje in konkurenčno prednost v okolju. V ta namen so organizirana izobraževanja in usposabljanja, ki naj bi povečevala produktivnost zaposlenih in s tem uresničila cilje podjetja. Podjetja z večjim številom zaposlenih imajo kadrovske službe, ki skrbijo za koordinacijo in usklajevanje potreb delavcev s potrebami oz. cilji podjetja.

V diplomskem delu bom preučeval podjetje Telekom Slovenije (v nadaljevanju TS), ki ima v okviru poslovanja organizirano tudi kadrovske službe, katere ena izmed nalog je tudi razvoj zaposlenih v smislu izobraževanja in usposabljanja. V kadrovske službi se vsako leto izdelata plan oz. program izobraževanja, ki je dogovorjen z nadrejenim in z vodjo organizacijske enote na letnem ocenjevalnem (LOR) oz. letnem razvojnem razgovoru (LRR). Na podlagi plana se oblikujejo skupine za izobraževanje. Na ta način je vsak zaposleni večkrat v letu napoten na izobraževanje oz. usposabljanje, s čimer naj bi se izboljšala kakovost opravljenega dela oz. celotnega delovnega procesa. V letu 2015 se je vsak zaposleni v povprečju izobraževal 22,7 ur. Kadrovske službi, ki izdeluje programe izobraževanja, je v pomoč računalniški program za letne ocenjevanje razgovorov. Program uporabljajo zaposleni in njihove vodje za ocenjevanje drug drugega in njih samih. To so ponavadi informacije o vedenjih, kompetencah, ki so v pomoč kadrovske službi pri planiranju. Namen ocenjevanja je pridobiti povratne informacije o vedenjih, da lahko ocenjevani izboljša šibkejša področja in jih približa pričakovanim standardom. Zaposleni ocenjujejo svoje vodje anonimno.

V kolikor se v nekem krajšem obdobju izobraževalni dogodki na določenem področju zgostijo, denimo za prodajalce, lahko ta velika frekventnost izobraževanj in usposabljanj izzove nelagodje, včasih celo odpor do izobraževanj in usposabljanj med

zaposlenimi, saj imajo v tem primeru manj časa za delo na svojem delovnem mestu. Zato je bolje, da je večina izobraževanj in usposabljanj vnaprej planiranih in racionalno porazdeljenih čez celo leto, razen v primeru vpeljevanja novih storitev, nakupa nove opreme ali česa podobnega. V takem primeru je izobraževanje sproti napovedano in določeno.

Sčasoma prihaja pomembnost izobraževanja in usposabljanja sama v zavest zaposlenih, saj se zavedajo, da le tako lahko napredujejo na zahtevnejša delovna mesta, ki so temu primerno tudi bolje plačana.

Tako kot drugod, se tudi pri podjetju Telekom Slovenije kadrovska služba zavzema, da bi bila izobraževanja in usposabljanja čim bolj učinkovita. To učinkovitost se lahko ugotovi s pomočjo evalvacije oz. vrednotenjem učinkov vlaganj v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

Rezultati evalvacije so kazalniki, na podlagi katerih se lahko programe usposabljanja še izboljšuje. Na ta način se kakovost dela zaposlenih še bolj zvišuje, s čimer se povečuje konkurenčnost podjetja na tržišču.

1.1 Namen in cilj

Namen diplomskega dela je spoznati metode izobraževanja in usposabljanja v podjetju; te metode preučiti in jih uporabiti pri vrednotenju enega izmed izobraževalnih programov proučevanega podjetja.

Cilj naloge je ugotoviti pomen izobraževanja in usposabljanja na delovnem mestu pri doseganju strateških in drugih ciljev podjetja Telekom Slovenije in pri zadovoljstvu zaposlenih s pridobljenim znanjem in uporabo le-tega. Istočasno želim preveriti učinkovitost izobraževalnega programa TS.

1.2 Hipoteze in predpostavke

Telekom Slovenije je eno največjih slovenskih podjetij, saj ima v svoji skupini skupno zaposlenih 3.803 ljudi (Telekom Slovenije 2015, 9).

V letu 2015 je bilo največ izobraževanj izvedenih iz področja varnosti in zdravja pri delu ter prodaje. Razlog za občutnega povišanja udeležb na teh dveh področjih je v večji dostopnosti izobraževanj, ki so objavljena na portalu e-izobraževanje, ki deluje v sklopu TS. Za določene ciljne skupine so e-izobraževanja s področja prodaje in produktnih znanj obvezna (Telekom Slovenije, 134).

V diplomskem delu se bom osredotočil na izvedbo evalvacije izobraževanja prodajalcev. Program izobraževanja se imenuje »Komuniciranje z uporabniki«.

Skozi nalogo bom s pomočjo teorije in statistične analize podatkov, zbranih z anketo, preveril tri hipoteze:

1. Učinki izobraževanja se ne dajo izmeriti samo s trdimi merili, temveč je potrebno upoštevati tudi mehka subjektivna merila.
2. Izobraževalni programi nudijo zaposlenim novo znanje, ki ga uspešno uporabljajo pri svojem delu.
3. Izobraževalni programi izbranega podjetja upoštevajo potrebe trga in posameznikove želje po usposabljanju.

1.3 Metodologija dela

Pri izdelavi naloge bodo uporabljene različne metode. V teoretičnem delu naloge bom uporabil deskriptivno metodo s študijem domače in tuje literature, uporabljena bo analiza sekundarnih virov domačih in tujih avtorjev, ravno tako metoda sintetiziranja v smislu uporabe več virov v novi besedilni celoti, sledita še metodi komparacije (primerjava različnih virov sorodne tematike) in kompilacije (povzemanje virov strokovnih knjig, revij, člankov ipd.). V praktičnem delu bom pretežno preučeval dokumentacijo in podatke podjetja Telekom Slovenije, d. d. (v nadaljnjem besedilu: podjetje).

2 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV

2.1 Izobraževanje

Izobraževanje je širok pojem, ki ga je težko natančno definirati. V literaturi se pojavljajo različne razlage izobraževanja različnih avtorjev. Izbral sem nekatere definicije, ki so se mi zdele najprimernejše.

»Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovega znanja, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikuje znanstveni pogled na svet« (Jereb 1998, 17).

Reid in Barrington (1994, 27) trdita, da pojem izobraževanja označuje dejavnosti, usmerjene v razvijanje znanj, spretnosti, moralnih vrednot in razumevanje različnih pogledov na življenje. Izobraževanje vključuje razumevanje idej, tradicije in kulture družbe, v katerih ljudje živimo, poznavanje jezika, razumevanje zakonov narave in pridobitev raznih sposobnosti, ki so potrebne za učenje, osebni razvoj, komunikacijo ter kreativnost.

Možina in drugi (2002, 17) pravijo, da je izobraževanje pridobivanje znanja in izobrazbe za določeno delo oz. poklic.

Izobraževanje ima štiri temeljne kategorije (Jelenc 1996, 14–15):

- formalno izobraževanje za pridobitev javno priznane stopnje splošne izobrazbe;
- formalno izobraževanje za pridobitev javno priznane stopnje strokovne ali poklicne izobrazbe;
- neformalno splošno izobraževanje;
- neformalno izobraževanje za poklic ali delo.

2.1.1 Izobraževanje v organizaciji

Jereb (1998, 103) pravi, da mora organizacija, če želi organizirati in izvesti določeno izobraževanje, poznati potrebe družbenega okolja in hkrati tudi potrebe, ki se porajajo znotraj organizacije. Organizacija izvaja izobraževanje v sodelovanju z zunanjimi izvajalci ali pa to opravi v okviru svoje lastne dejavnosti. Izdelan mora biti tudi program za izobraževanje, ki predstavlja podlago za samo izvedbo.

2.1.2 Cilji in naloge izobraževanja v organizaciji

Izobraževalni cilji, ki izhajajo iz razvojnih teženj organizacije, ki upoštevajo andragoške in psihološke zakonitosti, posebnosti in potrebe zaposlenih ter strukturo posameznih področij znanja in znanosti, so temeljni kamen in izhodišče celotnega izobraževalnega dela v organizaciji (Možina 1998, 181).

Celotno področje ciljev izobraževanja delimo na tri skupine, in sicer:

- kognitivne cilje, ki pokrivajo področje razuma, oblikovanja in obvladovanja znanj, pojmov in zakonitosti;
- motorične cilje, ki pokrivajo področje gibanja, razvoja gibalnih spretnosti in veščin;
- afektivne cilje, ki pokrivajo področje vedenja, oblikovanja odgovornosti, stališč in vrednot.

Ne glede na to, za kakšno izobraževanje gre, moramo vsakokratne cilje oblikovati dovolj operativno. Z operativno izobraževalnimi cilji opišemo nameravane učinke poučevanja – kaj bodo udeleženci ob koncu določene krajše ali daljše izobraževalne enote zmožni napraviti in kako bomo ugotovili, ali smo cilj dosegli.

Formulacija izobraževalnega cilja je tem bolj uporabna, čim bolj razumljivo prikaže vsem subjektom v izobraževalnem procesu njegov namen. Zato je treba:

- najti ustrezen naziv za načrtovano ravnanje, zmožnost, dejavnost udeležencev;
- opredeliti razmere, okoliščine, v katerih bodo udeleženci pokazali, da so dosegli cilj;
- opisati merilo, po katerem ocenimo storitev ali ravnanje udeleženca kot še zadovoljivo (Jereb 1998, 182).

S stališča organizacije naj bi izobraževanje zaposlenih prispevalo k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organizaciji dela. Iz teh zahtev lahko izvedemo specifične cilje izobraževalne dejavnosti v organizaciji. Ti cilji so:

- stalno usposabljanje in izpopolnjevanje delavcev skladno s spremembami in razvojem tehnologije, organizacije dela in družbenoekonomskih odnosov;
- načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje kadrov ter usmerjanje kadrov v nadaljnje izobraževanje;

- kontinuirano preučevanje in zadovoljevanje potreb organizacije po izobraževanju, uposabljanju in izpopolnjevanju kadrov;
- pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih ustreznih profilov; stopenj in smeri izobraževanja; dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo in učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih oblik in metod izobraževanja;
- vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi ter uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti v organizaciji.

Izobraževalna dejavnost v organizaciji mora slediti njenemu razvoju in pravočasno reagirati na vse spremembe. Za doseg ciljev morajo biti opravljene nekatere temeljne naloge. Potrebno je:

- analizirati in ugotavljati potrebe po izobraževanju glede na zahtevnost in vrsto dela ter problematiko organizacije dela;
- načrtovati zadovoljevanje izobraževalnih potreb in usmerjati zaposlene v izobraževanje glede na zahteve in možnosti organizacije (finančne, materialne, kadrovske itd.);
- izdelati programe in učne načrte posameznih predmetov in drugih sestavin programov za razne oblike internega usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih;
- organizirati in realizirati potrebe po izobraževanju z izborom ustreznih oblik, metod in tehnik izobraževanja in usposabljanja;
- kontrolirati, spremljati in vrednotiti rezultate svojega dela (Jereb 1998, 101–102).

2.1.3 Motivacija za izobraževanje

Če hoče posameznik uspešno opravljati svoj poklic, mora imeti poleg ustreznega znanja, spretnosti in navad tudi motivacijo. Motivacija pomeni prostovoljno pripravljenost posameznika za napor in doseg določenega cilja ob hkratni zadovoljitvi individualnih potreb. Tipični pojav nemotiviranosti je absentizem – odsotnost z dela (Ferjan 1999, 112).

Greenberg in Barton (1997, 142) opredeljujeta motivacijo kot proces, ki vzbuja, usmerja in ohranja posameznikovo aktivnost v smeri doseganja nekega cilja.

Uhan (2000, 30–31) navaja, da poznamo:

- primarne (biološke in socialne) motive;
- sekundarne motive (interesi, stališča, navade);
- podedovane motive;
- univerzalne ali splošne motive.

Motivi, ki so povezani z delom, so: zanimivo delo, primerno delovno okolje, razporeditev delovnega časa, možnost strokovnega usposabljanja in napredovanja, odnosi s sodelavci, možnost uveljavljanja delovnih sposobnosti, možnost soodločanja o delu in gospodarjenju, plača, priznanja za uspešnost pri delu in stalnost oz. zanesljivost zaposlitve.

Posameznika vodijo v izobraževanje določeni motivi. Če so zanj ti motivi pomembni, vredni in trajni, je to tudi največkrat zagotovilo, da bo pri izobraževanju uspešen. Motive ločimo glede na vrsto, moč in njihovo trajnost ter jih delimo v tri skupine: motive, ki jih porajajo potrebe poklicnega dela; motiv, ki nastajajo zaradi potrebe po smotrnem preživljanju prostega časa; motive, ki jih porajajo še druge potrebe človeka (Jereb 1998, 41).

Med motivatorje spadajo tudi nagrade. Podjetja svoje zaposlene nagrajujejo na podlagi njihovih zmožnosti, tržne ocene in prispevka k poslovnemu uspehu. Sistem nagrad je razdeljen na finančni in nefinančni del. V finančni del spadata plača in stimulacija, v nefinančni pa: priznanja, pohvale, osebni razvoj in dosežki. Sistem vključuje tudi filozofijo, politiko, načrtovanje in procese, ki jih uporablja organizacija za razvoj iz vzdrževanje sistema nagrad (Jereb in Rajkovič 2000, 622).

V učno motivacijo spada vse, kar daje pobudo za učenje, ga usmerja in določa njegovo intenzivnost in trajanje. Je produkt medsebojnega delovanja trajnih osebnostnih značilnosti posameznika in značilnosti učne motivacije (Potokar in Jereb 2003, 558).

Moje mnenje je, da je motivacija za uspešno izobraževanje zelo pomembna in bistvena. Motivi, ki vodijo zaposlene v izobraževanje, so različni in se menjajo skozi različna življenjska obdobja.

2.1.4 Metode in tehnike izobraževanja

Podjetja za uresničevanje svojih ciljev uporabljajo številne metode izobraževanja in usposabljanja za svoje zaposlene.

Jereb (1998, 58) deli metode izobraževanja glede na obliko komuniciranja ter izvor informacij na pasivne, pasivno-aktivne in aktivne izobraževalne metode.

Pasivne izobraževalne metode so primerne v tistih primerih, ko izobraževanci nimajo predhodnega znanja. Pri tej metodi ima učitelj zelo poudarjeno vlogo, saj nastopa kot izključni posredovalec znanja ali informacij. Pasivne metode, ki se v praksi največ uporabljajo, so:

- metoda predavanja;
- metoda pripovedovanja;
- metoda opisovanja;
- metoda pojasnjevanja;
- metoda poročanja;
- metoda kazanja.

Omenjene metode se med seboj pogosto kombinira in prepleta.

Pasivno-aktivne izobraževalne metode v veliko večji meri upoštevajo skupno dejavnost učitelja in učencev. Med te metode spadajo:

- metoda razgovora;
- metoda diskusije;
- metoda vaj;
- metoda preučevanja primerov;
- metoda igranja vlog;
- metoda urjenja.

Pri vajah udeleženci izobraževanja preoblikujejo svoje teoretično znanje v prakso. Za uspešno izvajanje znanj je potrebno osnovno znanje ali izkušnje. V praksi je najbolj razvita metoda urjenja, s katero se udeleženci naučijo samostojnega dela ob pomoči mentorja in inštruktorjev (Merkač 1998, 74).

Aktivne izobraževalne metode zahtevajo, da si udeleženci izobraževanja novo znanje pridobijo iz drugih virov, ne od učiteljev ali kolegov v sami skupini. Učitelj svetuje in daje navodila (Šiber-Bahtijarević 1999, 744–753).

2.1.5 Raziskovanje izobraževalnih potreb

Potreba po izobraževanju je razlika med znanjem, spretnostmi in drugimi osebnimi lastnostmi, ki jih lahko razvijemo z izobraževanjem in so potrebne za uspešno opravljanje določenih dejavnosti ali funkcij, in tistim znanjem, spretnostmi in osebnimi lastnostmi (v ožjem pomenu stališči, vrednotami, navadami), ki jih odrasli že ima (Andrilović in drugi 1985, 108).

Po Jerebu (1998, 103–110) gre za najbolj pomembno stopnjo izobraževalne dejavnosti, od katere so odvisne vse nadaljnje stopnje. Tako ločimo naslednje potrebe:

- globalne potrebe;
- diferencialne potrebe.

Globalne potrebe po izobraževanju so opredeljene s planom potreb po kadrih in s planom pridobivanja kadrov. Plan potreb po kadrih realiziramo tako, da opredelimo kadrovske vire, ki so lahko zunanji ali notranji. Ker nobena organizacija ne pridobiva kadrovske vire le z zaposlovanjem, mora opredeliti svoje globalne potrebe po izobraževanju, ki pa se ugotavljajo na podlagi sedanje in bodoče tehnične, tehnološke, ekonomske in organizacijske razvitosti. Ko analiziramo vse podatke, lahko ugotovimo, kakšna naj bi bila potrebna kvalifikacijska in izobrazbena struktura kadrov ter kakšne korekcije naj bi naredili v obstoječi kadrovski strukturi. Na podlagi opredeljenih globalnih potreb usmerjamo mladino in zaposlene v ustrezne izobraževalne programe.

Diferencialne izobraževalne potrebe so opredeljene v planu razvoja kadrov in v planu sprejemanja in razporejanja kadrov. Te potrebe so raznovrstne in jih zadovoljujemo z usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih. Poznamo nekaj metod, s katerimi lahko ugotovimo potrebe po nadaljnjem izobraževanju in izpopolnjevanju zaposlenih. Te metode so sledeče:

- primerjalna analiza dejanske usposobljenosti zaposlenih z zahtevami delovnega mesta, s katero ugotavljamo mogoče primanjkljaje v izobrazbi, znanjih in izkušnjah zaposlenih;

- analiza problemov pri delu, s katero ugotavljamo, ali niso problemi na delovnem mestu povezani s pomanjkljivostmi v usposobljenosti zaposlenih;
- odkrivanje interesov zaposlenih, kjer se želimo približati potrebam posameznika glede nadaljnega izobraževanja in usposabljanja.

Zelo pogosto se pojavljajo neskladja med izobraževalnimi potrebami in možnostmi njihovega zadovoljevanja; ta problem naj bi zmanjšali predvsem s sodobnejšimi in boljšimi organizacijskimi rešitvami. Nalogi izobraževalnega sistema naj bi bili stalno analiziranje stroškov in koristi izobraževalnih ukrepov, spremljanje in vrednotenje izobraževanja ter določanje prioritete posameznih izobraževalnih ukrepov. Podjetje mora znati dobro oceniti pomembnost izobraževalne aktivnosti.

2.1.6 Načrtovanje izobraževanja

Po raziskovanju, ugotavljanju in usklajevanju izobraževalnih potreb sledi načrtovanje izobraževanja, s katerim se odločamo za določene vrste izobraževanja in obseg, za število, vključenih v izobraževanje, za časovni obseg izobraževalne aktivnosti, o potrebnih finančnih sredstvih in nosilcih posameznih aktivnosti. Načrtovanje izobraževanja izhaja iz prednostnih razvojnih zahtev in potreb ter pomeni načrtno usklajevanje izobraževanja s potrebami tehnološkega, gospodarskega, družbenopolitičnega in kulturnega razvoja, pa tudi s potrebami in željami zaposlenih (Valentinčič 1983, 86).

V tej fazi izobraževalne dejavnosti se na podlagi izobraževalnih potreb in možnosti odločamo o vrstah izobraževanja, številu izobraževancev, nosilcih posameznih aktivnosti in obsegu finančnih sredstev. Organizacija mora imeti plan razvoja kadrov. V primeru, da plana nima, uporabi dokumentacijo usklajenih izobraževalnih potreb. Plani izobraževanja so:

- *dolgoročni plani*, ki opredeljujejo kadrovsko-izobraževalno politiko in cilje;
- *srednjeročni plani*, ki opredeljujejo taktiko in cilje pri zadovoljevanju globalnih in diferenciranih izobraževalnih potreb na podlagi politike in ciljev;
- *kratkoročni plani*, s katerimi operacionaliziramo taktiko in cilje, ki so bili opredeljeni v srednjeročnem načrtu.

Kot dolgoročni cilj se šteje obdobje od dveh do petih let, srednjeročni cilj je eno do dve leti, kratkoročni cilj pa je do enega leta. Na podlagi prebranih letnih poročil nekaterih

večjih slovenskih podjetij lahko sklepam, da je večina izobraževanj planiranih kratkoročno, se pravi za obdobje enega leta.

Konkretnejših podatkov o navadah izobraževanja v slovenskih podjetjih ni mogoče dobiti.

2.1.7 Programiranje izobraževanja

Na podlagi ugotovljenih izobraževalnih potreb, začrtanih v planu izobraževanja, se s programiranjem izobraževanja podrobno določi vsebino izobraževalnih programov. V kolikor imajo organizacije določene specifične notranje izobraževalne potrebe, si izdelajo interne izobraževalne programe. S temi programi nadomestijo tisto znanje, ki ga ni mogoče pridobiti v okviru formalnega izobraževanja in s pomočjo zunanjih izvajalcev izobraževanja.

Metodologija programiranja zahteva skupinsko delo ustreznih strokovnjakov – programerjev. Tehnike programiranja se razlikujejo po področjih in oblikah izobraževanja, vendar imajo skupne osnovne stopnje: *izdelava načrta programa*, v katerem opredelimo osnovna področja izobraževanja; *podrobno razčlenjevanje posameznih področij* na vsebinske celote in osnovne teme, ki jih razporejamo v njihovi logični povezanosti; *ugotavljanje in razporejanje vsebin* v okviru določene teme, ki je del programa. Gre za najtežavnejšo stopnjo programiranja, kjer pravila niso natančna. Obseg in globina določenih vsebin morata biti razvidna iz programa. Interni izobraževalni programi so raznoliki in številni, zato vseh ni mogoče naštetih. Programi, ki jih v organizaciji pripravijo sami, so naslednji:

- programi pripravništva;
- programi splošnega izpopolnjevanja in dopolnilnega izobraževanja delavcev;
- programi usposabljanja delavcev za enostavna in manj zahtevna dela

(Jereb 1998, 114–116).

2.1.8 Organizacija in izvedba izobraževanja

Naloge izobraževalne dejavnosti, ki se pojavljajo v okviru izobraževalnih potreb, planiranja izobraževanja in priprave izobraževalnih programov, tvorijo temeljno podlago za uresničitev organizacije in izvedbo izobraževanja.

Različne razvojne možnosti in pogoji ter pojav specifičnih potreb po izobraževanju so narekovali, da so se v podjetjih razvile različne organizacijske oblike izobraževanja. Te oblike so:

- izobraževalni center, ki zagotavlja kakovostno ugotavljanje in opredeljevanje globalnih in diferencialnih potreb;
- oddelek za izobraževanje, ki je primeren za večja podjetja;
- organizator izobraževanja v okviru kadrovske službe, ki opravlja naloge v povezavi s politiko in financiranjem izobraževanja z razvojnimi nalogami;
- izobraževanje kot ena od nalog kadrovnika, kjer ta opravlja vse naloge kadrovske dejavnosti in tudi del operativnih nalog na področju izobraževanja.

Glavna naloga izvedbe izobraževanja je, da s pomočjo učnih pripomočkov, oblik in metod čimbolj učinkovito dosežemo zastavljene cilje. Podjetje lahko izobraževalne aktivnosti realizira samo s pomočjo lastnih kadrov znotraj organizacije ali v dogovoru z zunanjimi izvajalci (Jereb 1998, 117–122).

2.1.9 Ekonomika izobraževanja

Izhodišče za vrednotenje izobraževalnega sistema v organizaciji predstavlja oceno o tem, v kolikšni meri sistem uresničuje svoje cilje, in sicer cilje organizacije, cilje zaposlenih in cilje družbenega okolja. V podjetjih se izvajajo najrazličnejše oblike izobraževanja, ki so si med seboj različni po vsebini, trajanju in stopnji zahtevnosti. Posebej pomembno je, da za vsako izobraževanje ugotovimo ekonomsko ceno, ki za vsakega udeleženca izobraževanja posebej vključuje materialne stroške. To so posredni in neposredni stroški izobraževanja, amortizacija, ki zajema del nepremičnih osnovnih stvari, kot so: poslovni prostori, učila, oprema, učna tehnologija in dohodek, ki obsega plače učnega in pomožnega osebja (Jereb 1998, 138).

2.2 Usposabljanje

Pojma izobraževanje in usposabljanje sta si v osnovi podobna in ju je na prvi pogled zaradi njunega prepletanja težko razlikovati. Glede na prebrano literaturo se pojavlja pojem izobraževanje pri pridobivanju formalnega znanja, v času šolanja oz. priprave na

določen poklic. Pojem usposabljanje pa se uporablja na delovnih mestih za namen pridobivanja dodatnega specifičnega znanja, povezanega s konkretnim delom.

Slovenski avtorji usposabljanje razumejo kot proces, v katerem prihaja do razvijanja tistega človekovega znanja, sposobnosti in veščin, ki jih človek potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela (Možina 2002, 419). Jereb (1998, 178) pa pravi, da usposabljanje sestavljajo načrtovani programi, namenjeni povečanju uspešnosti posameznikov, skupin in/ali organizacije. Usposabljanje v podjetju zajema različne oblike: pripravništvo, dopolnilno usposabljanje, uvajanje, priučitev, preusposabljanje ipd. (Možina 2002, 217).

Po Muršaku (1991, 392) pojem usposabljanje pomeni sistematično pripravo na delo. Poleg določenega teoretičnega znanja, se pravi izobraževanja na ustreznem nivoju, zahteva tudi razvoj posameznikovih osebnostnih lastnosti, kot so posameznikove želje, motivacija in izkušnje, ki so potrebne, da bo lahko uspešno opravljal specifično delo.

2.3 Evalvacija oz. vrednotenje

Eno prvih, a še danes veljavnih definicij pojma evalvacija v zvezi z izobraževanjem je leta 1949 zapisal Ralph W. Tyler. Ta se glasi: »Evalvacija je proces, v katerem ugotavljamo, do kolikšne mere smo dosegli cilje izobraževanja«. Tyler tudi pravi, da pri evalvaciji ne gre *zgolj* za merjenja, testiranja ali nadzor. Bistvo evalvacije je namreč v tem, da skušamo najti predvsem tisto, kar je potrebno izboljšati in v končni konsekvenci tudi izboljšamo. Evalvacija ni samo metoda ugotavljanja kakovosti izobraževanja, evalvacija je metoda izboljševanja kakovosti izobraževalnega procesa (Ferjan 2005, 289).

Pri Slovencih se pojem evalvacije kljub različnim definicijam številnih avtorjev najpogosteje opredeljuje s pojmom vrednotenja.

Kot navaja S. Jelenc (1996, 88), je evalvacija ugotavljanje, kako dosegamo ali uresničujemo izobraževalne cilje, ki smo jih postavili. Avtorica evalvacijo enači z vrednotenjem, katero je sestavljeno iz več korakov: oblikovanje vprašanj, zbiranje podatkov za ustrezne odgovore, razčlenjevanje in interpretacija podatkov, nadaljnje načrtovanje, programiranje, organiziranje in uresničevanje programa.

M. Svetina (1998, 81) pravi, da je evalvacija izobraževalnega programa postopek (proces), s katerim ugotavljamo, ali smo z načrtovanjem in izvedbo programa dosegli naša pričakovanja.

Sohm in Bertrand (v Miglič 2000, 365) opredelita evalvacijo kot »učenje in k dejanjem usmerjeno orodje menedžmenta in proces, za kolikor je le mogoče sistematično in objektivno ugotavljanje ustreznosti, učinkovitosti in vpliva aktivnosti v luči njihovih ciljev z namenom izboljšati tako trenutne aktivnosti in/ali prihodnje načrtovanje, programiranje in odločanje«.

Najpogostejši razlogi, da se odločimo za evalvacijo oz. v kakšen namen se lahko uporabljajo njeni izidi, so:

- izvajalcem izobraževanja pomagajo, da se osredotočijo na cilje programa, da pri izpeljavi zaradi različnih vzrokov ne zaidejo z načrtovane poti,
- dajejo informacije za sprejemanje odločitev o vseh drugih vidikih programa,
- kažejo na izboljšave v izpeljavi programa ali omogočajo ugotavljanje napak pri sami izpeljavi (Svetina 1998, 82).

Širok (2002, 32) pravi, da je namen evalvacije oceniti, koliko so učinki izbranih politik ali programov dosegli zelene cilje. Evalvacija torej razkriva obseg realizacije ciljev ter strategij, namenjenih doseganju izbranega cilja. Evalvacija prispeva tudi k razjasnitvi in kritiki vrednot, ki so predstavljale podlago pri izbiri usmeritev in ciljev, in tako vodi v prilagoditev ali preoblikovanje politik ali programov.

»Ne glede na razlike med posameznimi opredelitvami, je evalvacija proces zbiranja informacij, katerega cilj je kakovostno odločanje. Pojem je sam po sebi širši kot ocenjevanje in vključuje tako subjektivni/kvalitativni vidik (mnenje), kakor tudi objektivni/kvantitativni vidik (dejstva)« (Miglič 2000, 36).

Evalvacija oz. vrednotenje je izrednega pomena za sam izobraževalni proces v podjetju, kajti le tako lahko dobimo povratno informacijo, če je bilo samo izobraževanje zaposlenih uspešno oz. če so pridobljeno znanje lahko uporabili na samem delovnem mestu za izboljšanje delovnega procesa in tudi kot pomoč pri delu.

Naj omenim, da se lahko pri evalvaciji srečamo tudi s problemom, ko se ocenjevalec spremeni v advokata naročnika. To se največkrat zgodi v primerih, ko je naročnik država, namen tega je seveda zagovarjanje oz. upravičenje porabe sredstev za evalvacijo, četudi je nepotrebna ali slabo izvedena.

2.3.1 Namen vrednotenja

Namen vrednotenja izobraževanja in usposabljanja je »prepoznati interese sponzorjev in drugih nosilcev interesov, pri čemer je njen cilj zagotoviti čim uporabnejše informacije«. Vrednotenje nam nudi povratne informacije o oblikovanju in izvajanju programov izobraževanja in usposabljanja. Na tej podlagi lahko izboljšamo programe. Po Easterby-Smithu (v Miglič 2002, 66-68) obstajajo štirje nameni vrednotenja izobraževanja in usposabljanja: dokazovanje, izboljševanje, učenje in nadzor. Pri **dokazovanju** dokažemo, da je do nečesa prišlo zaradi izobraževanja in usposabljanja. Z rezultatom vrednotenja lahko presodimo vrednost programa; ali je bil primeren, kakovosten, cenovno ustrezen ipd. Drug namen – **izboljšanje** obstaja zato, da bi izboljšali obstoječi program, če se to izkaže za potrebno. Tretji namen – **učenje** poudarja, da je tudi vrednotenje sestavni del procesa učenja. Nekateri avtorji ugotavljajo, da ima že priprava na vrednotenje pozitiven vpliv na učenje, saj naj bi veljalo, da se posameznik bolj posveti učenju, če ve, da bo sledilo vrednotenje njegovega učenja. Z namenom **nadzora** pa bdimo nad programom in stremimo k temu, da bo ustrezno izveden.

*Bremley namene vrednotenja opredeli drugače, namreč v pet kategorij (Miglič 2002, 68). Te kategorije so: povratne informacije, vplivnost, nadzor, poseg in raziskava. Med **povratne informacije** uvrščamo podatke kot so: delež doseženih programskih ciljev, znanje, koncepti, spretnosti pred in po usposabljanju, podrobnosti o ustreznosti podanih vsebin in uporaba pridobljenega znanja na delovno mesto. Namen vrednotenja, pri katerem je poudarek na povratnih informacijah, je razvijanje učnih situacij in programov usposabljanja s ciljem izboljšati programsko ponudbo in njeno kakovost. Tudi **nadzor** predstavlja pomemben vidik pri uspešnosti in učinkovitosti sistema usposabljanja. S tega vidika ima vrednotenje vlogo nadzornega mehanizma, ki zagotavlja vzdrževanje standardov kakovosti pri institucijah, ki izvajajo usposabljanje. Nadalje pa vrednotenje, katerega osnovni namen je **raziskava**, pogloblja znanje o načelih in*

*praksi usposabljanja, vendar bolj splošno kot vrednotenje, ki je namenjeno pridobivanju povratnih informacij. Vrednotenje skoraj vedno, četudi nehote, vpliva na posameznikovo dožemanje programa usposabljanja. Zaradi te značilnosti je primerno za ponovno porazdelitev odgovornosti za učenje med izvajalce in udeležence usposabljanja ter njihove neposredno nadrejene. Zato je vrednotenje učinkovita metoda **poseganja** v postopke upravljanja kadrovskih virov v organizaciji, saj njegovi rezultati vplivajo tudi na okoliščine, v katerih je izvedeno. Namen vrednotenja je tudi **vplivanje**, saj se lahko večina informacij zlorabi ali uporabi v slabe namene (Mikoletič 2004, 13–14).*

V sistemu izobraževanja in usposabljanja je po mnenju Swarta in drugih (2005) koristno imeti spodbujevalca učenja, kateri želi pridobiti tudi odgovore na naslednja vprašanja:

- Je izobraževalni program izpolnil zastavljene cilje?
- Je bila vsebina programa dovolj velik izziv za udeležence (torej se niso dolgočasili)?
- Je program spodbujal učenje?
- Je organizacija izobraževanja pozitivno vplivala na učenje?
- Katere so prednosti in slabosti programa?
- Kateri skupini udeležencev se je zdel program najbolj koristen in zakaj?

Vrednotenje s pomočjo odgovorov na ta vprašanja nam pomaga pri izboljševanju izobraževalnih programov v prihodnosti. Boljši prihodnji programi rezultirajo v večji donosnosti investicije.

O namenu programa izobraževanja in usposabljanja nam največ povedo cilji tega izobraževanja in usposabljanja. Po mnenju avtorjev je razvoj kadrov strateški, če je bil program izobraževanja in usposabljanja večnivojski (zajame posameznika, skupino in organizacijo) in je časovno razširjen (odgovarja trenutnim potrebam dela in ustvarja učne zmožnosti v prihodnosti). V okviru strateškega razvoja kadrov se nahaja vrednotenje formalnega in neformalnega učenja. Neformalni proces učenja bi lahko bil zajet v oceni dela, a ponavadi ni priznan kot del procesa strateškega razvoja kadrov (Swart in drugi 2005).

2.3.2 Cilji vrednotenja

Ko sprejmemo odločitev, da bomo določen program vrednotili, in določimo njegove namene, opredelimo cilj vrednotenja. Le-ta določa izbiro strategije vrednotenja, njenega modela, seznam potrebnih podatkov, njihov način zbiranja in analiziranja. Easterby-Smith (v Miglič 2005) piše, da lahko vrednotenje usmerimo na področje ljudi, sistemov in stvari oz. posamezne elemente izobraževanja in usposabljanja. Če vrednotimo ljudi, to zajema ocenjevanje njihovih dosežkov oz. dela. Pri vrednotenju sistema preučujemo ustreznost delovanja organizacijskega sistema ocenjevanja zaposlenih in učinkov preizkusov znanja na udeležence izobraževanja in usposabljanja. Ob vrednotenju elementov procesa izobraževanja in usposabljanja lahko vrednotimo učne dogodke, ki so povezani s krajem in trajanjem, ter tudi učne dejavnosti, kot so učenje med delom, učenje na daljavo, samoizobraževanje ipd. (Miglič 2005).

Cilj vrednotenja določimo že pred izvedbo programa. Pri iskanju cilja oz. predmeta vrednotenja naj si po Stufflebeamu (v Miglič 2005) izberemo enega od sledečih elementov: okoliščine, vložek, proces in rezultat ter administracija (organizacija in izvajanje programa). Vrednotenje okoliščin vključuje ugotavljanje, zakaj je bil določen program financiran oz. izveden, kakšna so pričakovanja in cilji posameznih nosilcev interesov ipd. Pri vrednotenju administracije ugotavljamo okoliščine izobraževanja in usposabljanja. Obsega ugotavljanje razlogov, zakaj so se udeleženci udeležili izobraževanja in usposabljanja. Sem sodijo vse organizacijske dejavnosti, kot sta obveščanje in nastanitev. Vrednotenje vložka v izobraževanje in usposabljanje zajema metode, vključene ljudi v usposabljanje in izobraževanje ter tehnike. Ugotavljamo, kako na uspešnost poučevanja in učenja vplivajo različne učne metode in pripomočki, izvajalci, struktura itd. Vrednotenje procesa se nanaša na analiziranje poteka učnega procesa. Pri tem ugotavljamo zaporedje dogodkov in vzročne povezave med njimi. To vrednotenje lahko vključuje pridobivanje informacij o tem, kako so udeleženci razumeli učni dogodek. Ugotavljamo lahko tudi področje interakcije med ljudmi (oblikovanje skupin, morebitne konflikte, skriti kurikulum).

3 MODELI EVALVACIJE IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA

Model evalvacije je v osnovi prožen in odprt. Omogoča kombinacijo različnih pristopov in že razvitih modelov ter dopolnjevanje le-teh z novimi sestavinami. Tako tudi na tem mestu model ne določa strogo ene same vrste ali metode ugotavljanja kakovosti izobraževanja, temveč v tej sestavi opredeli evalvacijo kot sredstvo, način ali temeljno dejavnost v procesu ugotavljanja in razvoja kakovosti izobraževanja v izobraževanju odraslih (Možina 2003, 310).

V nadaljevanju bom predstavil različne modele evalvacije izobraževanja in usposabljanja. Največji poudarek bo na modelu Kirkpatricka in Kearnsa.

3.1 Kirkpatrickov model

3.1.1 Predstavitev Kirkpatrickovega modela

Kirkpatrick (1998) piše, da je razlog za vrednotenje izobraževalnih programov ugotavljanje njihove učinkovitosti ter da je vrednotenje del procesa desetih korakov. Pri načrtovanju in izpeljevanju izobraževanj bi po njegovem mnenju morali upoštevati vse sledeče korake:

1. določitev potreb;
2. postavitve ciljev;
3. določitev vsebine;
4. izbor udeležencev;
5. določitev najboljšega plana;
6. izbor najboljših prostorov;
7. izbor primernih predavateljev;
8. izbor in priprava avdio-vizualnih pripomočkov;
9. koordiniranje programa;
10. vrednotenje programa.

Vrednotenje izobraževalnega programa po Kirkpatricku predstavlja zadnji korak izobraževalnega cikla. Za nekaj od navedenih korakov (petega, šestega in osmega) skrbi poleg oddelka za izobraževanje tudi sam izvajalec izobraževanja – predavatelj.

Določitev izobraževalnih potreb poteka od podjetja do podjetja različno. V Telekomu na primer Služba za razvoj kadrov povpraša vodstvo posameznih organizacijskih enot po njihovih izobraževalnih potrebah za daljše časovno obdobje, denimo za eno leto vnaprej. Potrebe po novih izobraževalnih programih se pojavijo tudi nenadno oz. nenačrtovano znotraj tega obdobja, denimo zaradi uvedbe novega produkta ali projekta, pri čemer je potrebno usposobiti določene zaposlene. V Telekomu lahko zaposleni izrazijo svoje želje oz. potrebe po izobraževanju na letnih ocenjevalnih in razvojnih razgovorih, kjer zaposleni in nadrejeni v dogovoru določita, katerih izobraževanj se bo zaposleni udeležil, in postavita tudi njihovo prioriteto. Ta izobraževanja morajo biti povezana z delovnimi cilji zaposlenega.

Ko določamo cilje, jih moramo določiti za sledeče tri vidike programa in v navedenem vrstnem redu: 1. kakšne rezultate želimo doseči (npr. na področju prodaje, kakovosti, absentizma ...), 2. kakšna vedenja pričakujemo od nadzornikov in menedžerjev, da bi dosegli želeni rezultat, 3. katera znanja, spretnosti in vedenja želimo, da pridobijo udeleženci izobraževanja.

Pri določanju vsebine izobraževanja so najpomembnejše potrebe in cilji. Vprašamo se, katere vsebine bodo zadostile potrebam in ciljem. Na tej podlagi določimo teme izobraževanja.

Zatem izberemo udeležence izobraževanja. Pri tem koraku se je potrebno odločiti o tem, 1. kdo ima lahko koristi od izobraževanja, 2. kateri programi so obvezni glede na regulativo, 3. ali naj bo izobraževanje obvezno ali prostovoljno, 4. ali naj so udeleženci ločeni glede na njihov organizacijski nivo ali ne.

Po izboru udeležencev se določi najboljši plan. Pri tem upoštevamo udeležence, njihove vodje in najboljše pogoje za učenje. Misliti je treba tudi na to, da bo proces dela lahko tekkel čim bolj gladko tudi v dneh, ko poteka izobraževanje. Termin izobraževanja mora biti določen in sporočen dovolj zgodaj pred njegovo izvedbo.

Pri naslednjem koraku izberemo primerne prostore. Izogibati se moramo premajhnih učilnic, temnih prostorov, neprimernih temperatur, učilnic, ki so preveč oddaljene, neudobnega pohištva, hrupa itd.

Izbor primernega predavatelja je ključnega pomena za uspešno izobraževanje in usposabljanje. Izbrani predavatelj bi se moral ponašati z znanjem iz poučevane vsebine, z željo po podajanju znanja, z dobrim komuniciranjem in s sposobnostjo motiviranja udeležencev za sodelovanje.

Temu koraku sledi izbor in priprava avdio-vizualnih pripomočkov. Ti pripomočki pomagajo, da predavatelj ohranja pozornost udeležencev in lažje podaja znanje. Nekateri pripomočki – ti naj bi bili krajši – služijo za pritegnitev pozornosti in zabavo.

Po vseh opisanih korakih je potrebno koordinirati izobraževalni program. Včasih opravlja predavatelj tudi vlogo koordinatorja. Za koordiniranje lahko skrbi tudi kdo drug. Po eni različici se predavatelj sam predstavi udeležencem, jim pove, kam naj gredo v času odmora, sam najde pot do jedilnice, zaključi izobraževanje in prosi udeležence za izpolnitev vprašalnika o zadovoljstvu z izobraževanjem. Po drugi različici predavatelja predstavi zaposleni iz podjetja, ki ga gosti, ta oseba poskrbi, da ima predavatelj vse potrebno, mu pomaga pri delitvi gradiv, organizira odmore, ga pelje na kosilo, zaključi izobraževanje in prosi udeležence za izpolnitev vprašalnikov.

Ob koncu izobraževalnega programa pride na vrsto vrednotenje programa. Izobraževalne programe je po Kirkpatricku (1998) potrebno vrednotiti zaradi treh razlogov. Prvič, zato, da upravičimo obstoj izobraževalnega oddelka s prikazom, kako pomaga pri doseganju ciljev poslovanja. Drugič, da se lahko odločimo, ali se splača nadaljevati z določenim izobraževalnim programom. In tretjič, da pridobimo informacije o tem, kako lahko izboljšamo izobraževanja v prihodnosti.

Najbolj pogost razlog za vrednotenje je želja po določitvi učinkovitosti izobraževanja in načinov za njegovo izboljšanje. Ko nas zanima, kako se da izboljšati izobraževanje, moramo po Kirkpatricku (1998) razmisliti o sledečih vprašanjih:

1. Do katere mere ustreza vsebina izobraževanja potrebam udeležencev?
2. Je predavatelj najboljši možni za izobraževanje in usposabljanje?
3. Ali predavatelj uporablja najboljše metode za vzdrževanje pozornosti in za učenje?

4. So prostori zadovoljivi?
5. Je plan oz. urnik primeren za udeležence?
6. So pripomočki učinkoviti za izboljšanje komuniciranja in ohranjanje pozornosti?
7. Je bila koordinacija izobraževanja zadovoljiva?
8. Kaj lahko še storimo za izboljšanje programa?

Z natančno analizo odgovorov lahko določimo način, kako izboljšati prihodnje izobraževanje.

Kirkpatrick piše (1998, 19–24), da ima vrednotenje izobraževalnih programov sledeče štiri ravni:

1. raven: vrednotenje reakcije; na tej ravni se meri zadovoljstvo udeležencev z izvedenim izobraževalnim programom;

2. raven: vrednotenje učenja; meri se spremembe v znanju, spretnosti in stališčih, do katerih naj bi prišlo med procesom učenja;

3. raven: vrednotenje vedenja; meri učinke izobraževanja na delovno uspešnost zaposlenega; Kirkpatrick ločuje med vedenjem o nečem in uporabo nečesa, ki se kaže v vedenju;

4. raven: vrednotenje rezultatov; meri učinek izobraževanja na organizacijsko uspešnost.

Ni nujno, da vključuje proces vrednotenja vse štiri ravni, pomembno je, da si faze sledijo od prve naprej, torej da ne delamo vrednotenja na drugi ravni brez vrednotenja na prvi ravni. Vsaka naslednja raven je težja od predhodne in zahteva več vložka časa, po drugi strani pa ponuja več dragocenih informacij. Kirkpatrick predlaga, da se vrednotenje začne s prvo ravni, torej z vrednotenjem reakcije, nato pa se nadaljuje glede na čas in priložnost.

3.1.2 Prva raven: vrednotenje reakcije

Na tej ravni nas zanima, kakšne so reakcije udeležencev na izobraževanje. Prihodnost določenega programa je povezana s pozitivnimi reakcijami. V kolikor udeleženci ne reagirajo naklonjeno, najverjetneje ne bodo motivirani za učenje (Kirkpatrick 1998, 19–20).

Vrednotenje reakcije je enako vrednotenju zadovoljstva uporabnikov. Če je izobraževanje učinkovito, so udeleženci zadovoljni in motivirani za učenje. Merjenje reakcije udeležencev je pomembno zaradi več razlogov. Prvič, daje nam povratne informacije, s pomočjo katerih vrednotimo izobraževanje, kar pomaga izboljšati izobraževalne programe v prihodnosti. Drugič, udeleženci s tem dobijo sporočilo, da jim predavatelji želijo pomagati in da od njih potrebujejo povratne informacije o tem, kako učinkoviti so bili. Tretjič, vprašalniki o reakcijah nam lahko nudijo kvantitativne podatke, ki jih lahko posredujemo interesnim strankam. In četrtič, vprašalniki o reakcijah lahko dajo predavateljem kvantitativne podatke, ki jih lahko uporabijo za določitev standardov uspešnosti poslovanja podjetja za prihodnje programe (Kirkpatrick 1998). Na primer v podjetju Intel uporabljajo standardizirane vprašalnike, zato da lahko medsebojno primerjajo izobraževalne programe in razvijajo norme (Freitag v Kirkpatrick 1998).

Vprašalnik o reakcijah izpolnijo vsi udeleženci takoj po končanem izobraževanju na licu mesta. Potrebno je dobiti reakcijo o vsebini in predavatelju. Morda želimo dobiti še reakcije na prostor, urnik, gradiva, vaje, študije primerov, hrano itd. V želji, da bi od udeležencev dobili odkrite odgovore, mora biti vprašalnik anonimen oz. vsaj taje. Udeleženci naj izpolnjene vprašalnike dajo na kup na eni mizi, tako da se ne da ugotoviti avtorstva. V primeru, da je dobro vedeti, kdo je avtor, je na koncu vprašalnika mesto za ime. Ob tem moramo napisati, da podpis ni obvezen.

V teh vprašalnikih prosimo udeležence tudi za komentarje in predloge za izboljšanje programa. Vprašalnike o reakcijah praviloma razdelimo takoj po izobraževanju. Ker se to zgodi na koncu izobraževanja ali usposabljanja, nekateri od udeležencev, ki si želijo čim prej domov, rešijo vprašalnike zelo na hitro in si ne vzamejo dovolj časa za kakovostne odgovore. Temu se lahko izognemo tako, da vključimo izpolnjevanje vprašalnika v del programa. Tako nekaj minut pred zaključkom pozovemo udeležence k izpolnitvi anket in jim rečemo, da bomo zatem povedali zaključne besede. S tem

ustvarimo ozračje, ki je bolj naklonjeno izpolnjevanju anket. Če želijo predavatelji videti rezultate vprašalnika, jim jih pokažimo. Komu vse jih damo, je odvisno od tega, kdo jih želi videti in komu jih želi izobraževalna enota posredovati (Kirkpatrick 1998).

V podjetju Motorola merijo zadovoljstvo udeležencev na izobraževanjih kot zadovoljstvo udeležencev po sledečem obrazcu (Basarab v Kirkpatrick 1998, 133):

Zadovoljstvo uporabnikov = (zadovoljni odgovori / (vsi odgovori – neodgovori)) x 100.

3.1.3 Druga raven: vrednotenje učenja

Učenje lahko definiramo kot spremembo v načinu vedenja, povečanje spretnosti in znanja, do česar je prišlo zaradi udeležbe na izobraževalnem programu (Kirkpatrick 1998, 20). Na tem nivoju nas zanima, katerega znanja so se udeleženci naučili, kakšne spretnosti so razvili ali jih izboljšali ter katera vedenja so se spremenila. Merjenje učenja je težje in traja dlje časa kot merjenje reakcije. Na tem nivoju lahko – če je to smotrno – uporabimo kontrolno skupino, zato da bi lahko primerjali znanje obeh skupin. Z uporabo kontrolnih skupin je možno dokazati, da je do spremembe v znanju prišlo zaradi vključitve v izobraževanje.

Pri merjenju povečanega znanja lahko uporabimo test papir-svinčnik. Test pripravimo glede na vsebino programa, zato je pri vsakem programu različen. Naredimo lahko tudi test pred udeležbo v izobraževalni program in po njem. Njune rezultate primerjamo in tako ugotovimo, koliko več znanja imajo udeleženci po izobraževanju. Tako tudi predavatelj vidi, koliko jih je uspel naučiti.

Pri merjenju povečanja spretnosti lahko predavatelj meri nivo strokovnosti, lahko pa tudi udeleženci, če vedo, kakšni so standardi izvršitve. Če imamo izobraževanje oz. usposabljanje o uspešni predstavitvi v MS PowerPointu, lahko vsak udeleženec izvede kratko predstavitev pred usposabljanjem. To predstavitev oceni predavatelj. Na koncu izobraževanja izvedejo udeleženci še eno predstavitev, pri kateri se oceni, koliko spretnosti so udeleženci pridobili. Enak pristop lahko uporabimo pri spretnostih pisanja govora itd. Reakcijo po izobraževanju moramo dobiti od vseh udeležencev. Če spremembe v znanju in spretnostih niso zaznane, potem je nesmiselno pričakovati spremembe v vedenju (Kirkpatrick, 1998, 41–42).

3.1.4 Tretja raven: vrednotenje vedenja

Na tem nivoju se ugotavlja, do kolikšne mere je prišlo do spremembe v vedenju in ali udeleženci pri svojem delu uporabljajo znanje, pridobljeno na izobraževanju. Avtor opozarja, da morajo biti izpolnjeni štirje pogoji za spremembo v vedenju. To so: 1. posameznik si mora želeli spremembe; 2. posameznik mora vedeti, kaj naj naredi in kako to naredi; 3. posameznik mora delati v ustrezni klimi; 4. posameznik mora biti nagrajen za spremembo.

Klima je v veliki meri odvisna od udeleženčevega neposrednega nadrejenega. Govorimo lahko o petih različnih vrstah klime. V prvi vodja prepove udeležencu delati to, kar se je naučil na izobraževanju. V drugi vrsti klime vodja ne spodbuja novega vedenja. Sicer ne pove dobesedno, da zaposleni tega ne sme delati, vendar mu da vedeti, da ga novo vedenje ne bi razveselilo. V tretji vrsti klime je vodja nevtralen, pri čemer ignorira dejstvo, da je bil zaposleni na izobraževanju. V četrti vrsti klime vodja zaposlenega spodbuja k učenju in rabi novega znanja pri delu. Zanima ga, kaj se je zaposleni naučil in kako mu on sam lahko pomaga pri prenosu tega znanja na delovno mesto. V peti vrsti klime pa vodja ve, kaj se je zaposleni naučil, in od njega zahteva prenos znanja v prakso. Slednja vrsta klime je najboljša za prenos pridobljenega znanja v prakso (Kirkpatrick 1998, 20–23).

Na tem nivoju nas torej zanima prenos, tj. koliko znanja, spretnosti in vedenja udeleženci izobraževanj prenesejo na delovno mesto. Dejstvo pa je, da udeleženci ne morejo spremeniti vedenja, dokler nimajo priložnosti tega narediti. Velja tudi, da ne moremo napovedati, čez koliko časa se bo pojavila sprememba v vedenju.

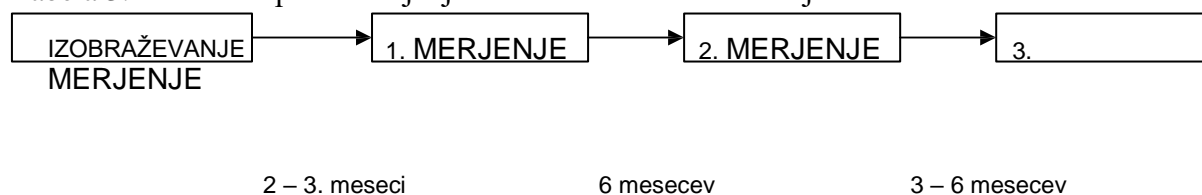
Tudi pri vrednotenju vedenja naj bi po Kirkpatricku uporabljali kontrolno skupino, če je to smotno. Preden izvedemo merjenje spremembe vedenja, moramo pustiti, da preteče nekaj časa, tako da lahko udeleženci izobraževanja spremenijo svoje vedenje. Če je izvedljivo, lahko določeno vedenje izmerimo pred izobraževanjem in po njem. S primerjavo obeh merjenj ugotovimo, do kakšne spremembe je prišlo. V kolikor merimo vedenje samo po izobraževanju, vprašamo intervjuvance po vedenjih, ki so drugačna od prejšnjih. O spremembah v vedenju lahko poleg udeležencev sprašujemo tudi osebe, ki poznajo vedenje udeleženca, ali pa intervjuvamo samo slednje, torej osebe, kot so ostali udeleženci izobraževanja, njihovi neposredni nadrejeni, podrejeni in drugi, ki poznajo njihovo vedenje. O tem, koga izbrati, se odločimo glede na vsakokratne okoliščine.

Merjenje (spremembe) vedenja lahko opravimo tako, da o vedenju sprašujemo v obliki intervjuja ali anketnega vprašalnika. V intervjuju lahko dobimo več informacij. Najboljše je uporabiti standardizirani vprašalnik, kjer dobijo vsi udeleženci ista vprašanja. Tako lahko kategoriziramo odgovore in dobimo kvantitativne podatke. Slabost intervjujev je ta, da zahtevajo veliko časa, saj se pogovarjamo z vsakim udeležencem posebej. Običajno je bolj smotrna uporaba anketnega vprašalnika, vendar je ponavadi pri tem težko ljudi pripraviti do tega, da si vzamejo čas za njegovo izpolnitev. Zato jih lahko motiviramo bodisi materialno bodisi nematerialno. Vprašalnik lahko izpolnijo v želji narediti uslugo osebi, ki izvaja raziskavo. Nekatere lahko prepriča tudi to, da bo dobljene informacije dobil vrhnji menedžment.

Najbolje je, da merimo vedenje pri vseh udeležencih, vendar to večinoma ni smotno. Vsaka organizacija mora pri sebi razmisliti, koliko časa in denarja lahko porabi za ta nivo vrednotenja, in deluje skladno s tem.

Vrednotenje vedenja moramo ponoviti po preteku določenega časa, saj nekateri udeleženci spremenijo vedenje takoj po izobraževanju, nekateri ga spremenijo in se čez čas vrnejo k starim vedenjem, spet tretji spremenijo vedenje šele veliko po izobraževanju, nekateri pa vedenja ne spremenijo nikoli. Kirkpatrick predlaga, da se prvo merjenje opravi dva do tri mesece po zaključenem izobraževanju, drugo pol leta po prvem merjenju in tretje tri do šest mesecev po drugem merjenju (glej Tabelo 3.2).

Tabela 3.1: Časovni potek merjenja učinkovitosti izobraževanja



Vir: Kirkpatrick (1998, 55).

Pri izvajanju vrednotenja vedenja moramo gledati na stroške v primerjavi s prednostmi, ki nam jih prinaša. V kolikor pričakujemo več koristi, lahko za vrednotenje porabimo več sredstev. V obzir moramo vzeti tudi število ponovitev določenega izobraževalnega programa. Večkrat kot bo ponovljen, bolj se ga splača vrednotiti.

Upoštevati moramo tudi to, da ima lahko sprememba v vedenju pri nekaterih ljudeh tudi negativne učinke. Vzemimo za primer menedžerja, ki se je na usposabljanju naučil tehnike menedžmenta »s hojo naokrog« (angleško management by walking around), a pred usposabljanjem ni nikoli izrazil zanimanja za svoje podrejene. Po udeležbi na usposabljanju se sprehaja med zaposlenimi in jih sprašuje npr. o načrtih za družinski dopust, o otrocih, počutju domačih živali itd. Vprašanje je, ali bodo zaposleni po tem motivirani za večjo učinkovitost, ker njihov menedžer resnično skrbi za njih. Z omenjenim vedenjem lahko doseže obratni učinek, tako da bodo delavci sumničavi glede njegovega novega vedenja (Kirkpatrick 1998).

Na tem nivoju je pomembno ugotoviti, ali udeleženci uporabljajo pridobljeno znanje pri svojem delu. Če ne, potem je potrebno najti odgovor na vprašanje, zakaj ne, in ugotoviti, kaj iz področja izobraževanja, kulture ali organizacije jih zavira (Basarab v Kirkpatrick 1998, 129–139).

3.1.5 Četrta raven: vrednotenje rezultatov

Zadnji nivo se ukvarja z vrednotenjem rezultatov. Rezultate lahko definiramo kot končne učinke ali rezultate, do katerih pride zaradi izobraževanja. To so lahko nižji stroški, boljša kakovost izdelkov ali storitev, povečana proizvodnja, večje zadovoljstvo uporabnikov, povečana prodaja, večji dobiček in podobno. V primeru izobraževanj, pri katerih rezultati niso oprijemljivi, jih izmerimo kot npr. večjo moralno in povečano kakovost življenja na delovnem mestu. Upamo, da ti dejavniki vplivajo na oprijemljive rezultate (Kirkpatrick 1998).

Ta nivo vrednotenja je najbolj naporen in morda tudi najtežji. Izobraževalci¹ premislijo o vprašanjih, kot so: Kako se je povečala kakovost zaradi izobraževanja? Kako je izobraževanje prispevalo k profitu? Kakšen je bil rezultat programov o medosebni komunikaciji in človeških odnosih? Kakšne oprijemljive rezultate smo dobili zaradi izobraževanja o vodenju?

Omenjena in podobna vprašanja običajno ostanejo neodgovorjena zaradi tega, ker izobraževalci ne vedo, kako meriti rezultate in kako jih primerjati s stroški. Pogosto pa,

¹ Z besedo izobraževalci, mislimo na zaposlene v oddelku za izobraževanje

čtetudi to vedo, ne morejo trditi, da je do rezultatov prišlo le zaradi izobraževalnega programa.

Tudi pri vrednotenju rezultatov naj se uporablja kontrolna skupina, če je to smotno. Prav tako moramo z vrednotenjem po izobraževanju nekoliko počakati, a ni trdnega odgovora, kako dolgo. Merili naj bi stanje pred izobraževanjem in po njem. Običajno so na voljo podatki o npr. prodaji in pogostosti nesreč. Tudi pri rezultatih je tako, da se lahko spreminjajo skozi čas, zato je potrebno meritve ponavljati. Prav tako je potrebno razmisliti o stroških v primerjavi s prednostmi. Vrednotenje rezultatov ni tako drago kot vrednotenje vedenja. Večje koristi, kot jih pričakujemo od izobraževanja, več časa in denarja lahko porabimo za vrednotenje. Rezultati vrednotenja rezultatov morajo odločati o tem, ali naj določeno izobraževanje še ostane v programu (Kirkpatrick 1998).

Na četrtem nivoju Kirkpatrickovega vrednotenja (vrednotenje rezultatov) lahko merimo učinke izobraževanja tudi s: kvaliteto proizvodov oz. storitev, zadovoljstvom uporabnikov, nivojem inovacij, timskim delom, fluktuacijo zaposlenih, nesrečami, absentizmom itd. (Swart in drugi 2005).

3.1.6 Presoja Kirkpatrickovega modela

Na začetku 60. let 20. stoletja je bil Kirkpatrickov štiristopenjski model sinonim za vrednotenje izobraževanja in usposabljanja. Zdi se, da nobeden od poznejših modelov ni presegel njegovega. Kirkpatrickov model je najpogosteje uporabljan v praksi in eden najpogosteje navedenih v literaturi.

Kljub temu je občasno deležen kritik. Ena teh trdi, da mu manjka empirična podpora za hierarhične nivoje in njihovo vzročno povezanost. Raziskava Alligerja in Janeka (v Miglič, 2005) ni potrdila vzročnih povezanosti med temi ravnmi. Ugotovila sta, da dobra reakcija ne napoveduje učenja in/ali vedenjskih sprememb nič bolje kot slaba. Prav tako nista našla povezav med posameznimi nivoji, denimo med učenjem in vedenjem ali med vedenjem in organizacijskimi rezultati.

Avtor modela, Kirkpatrick (v Miglič 2005) odgovarja kritikom, da so med ravnmi modela linearne povezave. Piše, da je za uspeh izobraževanja in usposabljanja ključna naklonjenost udeležencev v fazi reakcije ter da brez učenja ne more priti do spremembe v vedenju.

Kasnejše raziskave Alligerja in drugih (v Miglič, 2005) so ponovno zanikale povezavo med nivoji. Ugotovili so, da četudi so udeleženci imeli pozitivno reakcijo in so se nekaj naučili, niso ugotovili razlik v vedenju ali rezultatih med udeleženci, ki so se usposabljali in tistimi, ki se niso. Zato sklepajo, da ni povezanosti med nivoji Kirkpatrickovega modela.

Kljub temu se dopušča možnost pozitivnega vplivanja spodnjih ravni na višje. Po mnenju Migličeve (2005) Kirkpatrickov model ni dovolj povezan z analizo potreb po izobraževanju in usposabljanju in ne omogoča vrednotenja pravilnosti ugotovljenih potreb ter ciljev izobraževanja in usposabljanja. Z uporabo njegovega modela ne izvemo, ali si je udeleženec lahko v danem okolju ustvaril pozitiven odnos do izobraževanja in usposabljanja.

Medtem ko se Kirkpatrickov model nanaša na formalno učenje, pišejo Swart in drugi (2005) tudi o neformalnem učenju. Pri neformalni obliki učenja gre npr. za učenje od osebe, ki obvlada določeno veščino, kot je na primer pogajanje, menedžment in reševanje problemov. To učenje vrednotimo tako, da se oseba spomni za nazaj, kako je pridobila določene veščine. Pri tem se mora ta oseba zavedati vložkov (inputov), ki so vplivali na uspeh učenja. Ključna kriterija vložkov sta: 1. učni potencial delovnega okolja (Ali se v njem dogaja neformalno učenje? Ali lahko prenesem znanje iz enega okolja oz. subkulture v drugo? Ali moja delovna skupina ceni učenje?) in 2. značilnosti posameznika (samoučinkovitost – da se oseba lahko nekaj nauči, če verjame, da ima sposobnost za to; instrumentalnost – da oseba verjame, da bo vložnemu trudu sledila nagrada). Neformalno učenje lahko vrednotimo tudi pred učenjem v smislu vložkov oz. spodbujevalcev.

Swart in drugi (2005) dodajajo nekaj tehtnih razmislekov k tretjemu nivoju Kirkpatrickovega vrednotenja, tj. k vrednotenju vedenja. Pri vrednotenju vedenja na delu moramo biti pozorni na delovno okolje in na vpliv spremembe kulture k večji učinkovitosti. Lahko se zgodi, da po izobraževanju in usposabljanju ne opazimo razlik v vedenju in zato zaključimo, da je bilo izobraževanje in usposabljanje neučinkovito. Možno pa je, da krivda leži v okolju. Po drugi strani se lahko zgodi, da zaradi boljše učinkovitosti udeleženca po izobraževanju in usposabljanju v vrednotenju izobraževanje ocenimo pozitivno, vendar pa je spremembo povzročila sprememba v kulturi organizacije.

Kirkpatrickov model in njegovo pisanje o vrednotenju izobraževanja in usposabljanja vsebuje veliko različnih zadev, ob upoštevanju katerih lahko postane izobraževanje in usposabljanje bolj učinkovito. Opozarja nas na pomembnost določanja potreb, ciljev in vsebine izobraževanja in usposabljanja ter tudi na ključno vlogo klime v okolju, kjer naj bi zaposleni uporabili novo znanje. Velik poudarek da na štiri nivoje vrednotenja, od reakcije na izobraževanje in usposabljanje, preko učenja in vedenja do rezultatov. S tem nam pokaže, kaj vse je pomembno, da ne bi pozabili na katerega od nivojev.

Glavni cilj izobraževalcev je, da zaposleni, ki so se udeležili izobraževanja in usposabljanja, pri svojem delu uporabijo nova znanja in spretnosti ter da so posledično zaradi tega rezultati dela boljši. Z drugimi besedami, najpomembnejši so rezultati četrte faze Kirkpatrickovega modela, tj. vrednotenje rezultatov.

Z uporabo prvega nivoja Kirkpatrickovega modela se bomo kasneje srečali v naši raziskovalni nalogi. V okviru rednega usposabljanja v podjetju Telekom Slovenije, je potekala delavnica naslovom »Usposabljanje za boljše komuniciranje z uporabniki«. Podjetje je s predavateljem tega usposabljanja sodelovalo prvič. Zato je bil posebej zanimiv prvi nivo vrednotenja, vrednotenje reakcije, saj je bilo potrebno ugotoviti zadovoljstvo udeležencev s predavateljem in izvedbo usposabljanja (glej prilogo A). Ostale nivoje vrednotenja se določa posebej za vsako izobraževanje in usposabljanje oz. za skupino le-teh v skladu z našimi potrebami. Vsak od nivojev nam da dodatne informacije o uspešnosti izvedenega izobraževanja in usposabljanja.

3.2 Kearnsova evalvacija donosnosti investicije ali ROI

»You will only ever know what works if you evaluate it.«²

(Kearns 2005, 32).

3.2.1 Predstavitev Kearnsovega modela

Kearns (2005) trdi, da t. i. 'happy sheet' (vprašalnik o zadovoljstvu udeležencev) – kratek vprašalnik, ki meri zadovoljstvo udeležencev po izobraževanju in usposabljanju, ne predstavlja vrednotenja. Po njegovem mnenju vrednotenje prav tako ne predstavlja

² V slovenskem prevodu: Kaj deluje, boste vedeli samo, če boste to evalvirali.

testi znanja in spretnosti. Izobraževanje in usposabljanje mora biti tako, da organizaciji koristi. Zato na primer zaposlenega ne pošljamo na tečaj francoskega jezika, če podjetje od tega ne bo imelo koristi.

Slika 3.1: Klasični izobraževalni krog



Vir: Kearns (2005, 29).

Klasični izobraževalni krog (glej Sliko 3.1) vsebuje naslednje štiri segmente: zasnovo, izvedbo, vrednotenje in analizo izobraževalnih potreb. Po Kearnsu naj bi se ta krog pričel pri vrednotenju, nadaljeval z analizo izobraževalnih potreb (AIP oz. TNA – v angleščini Training Needs Analysis), zasnovo in izvedbo.

Slika 3.2: Neoklasični izobraževalni krog



Vir: Kearns (2005, 34).

Neoklasični izobraževalni krog (glej Sliko 3.2) vsebuje omenjeno izboljšavo, saj se začne in konča z vrednotenjem. Poteka po sledečih fazah: 1. vrednotenje poslovnih potreb, 2. AIP, osnovan na ciljih poslovanja, 3. zasnova izobraževanja, 4. izpeljava izobraževanja, 5. vrednotenje in povratna informacija (Kearns, 2005).

PDCA (Plan, Do, Check, Act)³ krog, ki ga je ustvaril Deming oz. pred njim Walter Shewart, temelji na predmeritvah, za katera pozneje planiramo izboljševanje. V fazi preverjanja oz. vrednotenja ugotovimo, ali se stanje izboljšuje. Enostaven primer je merjenje števila pritožb in ukrepanje za njihovo zmanjševanje.

Drugačen od tega modela je Kolbov izobraževalni krog, ki se nanaša na pregled oz. oceno posameznikove izkušnje. Pri tem posameznik najprej vrednoti svojo lastno izkušnjo in šele po tem izpelje zaključke. Medtem ko se Kolbov model nanaša na učenje posameznika, se PDCA model nanaša na izboljševanje organizacije, zato predstavljata oba skupaj zelo učinkovito kombinacijo. Kearns definira namen vrednotenja kot »pomagati posameznikom naučiti se, kako izboljšati učinkovitost njihove organizacije« (Kearns 2005, 38).

S pomočjo vrednotenja lahko povečamo obvezo za izobraževanje in usposabljanje nadrejenemu in udeležencu, ker bosta oba videla koristi od izobraževanja na svoji strani in tudi na strani organizacije kot celote. Nadalje dobimo s pomočjo vrednotenja povratne informacije o izobraževanju in usposabljanju, tako da lahko gradimo iz te izkušnje. Vrednotenje lahko pripomore k temu, da postanejo stroški za izobraževanje prioritetni. Lahko nam služi kot osnova za sistem stalnega izboljševanja, ker je cikličnega značaja (Kearns 2005).

Kearns trdi, da ima Kirkpatrickov model dejansko pet in ne štiri faze, saj vključuje na začetku tudi predhodni test o znanju posameznikov pred izobraževanjem in usposabljanjem. Vendar pa, kot piše Kearns, predhodni test po Kirkpatricku niso nujni. To po Kearnsu ni dobro, saj nekatere osebe, ki vrednotijo, zaradi tega manjka začnejo z vrednotenjem na prvem nivoju, torej pri reakciji na izobraževanje in usposabljanje, ko je dejansko po Kearnsu že prepozno. Kearns nadalje piše, da Kirkpatrickov četrti nivo, ki se nanaša na vpliv na organizacijo, ne vključuje bistva vrednosti za organizacijo. Po Kearnsu naj bi se ta izražala v rasti dohodkov ali znižanju stroškov, kar se prikaže v

³ V slovenskem prevodu: načrtuj, izvedi, preveri, ukrepaj

denarni vrednosti. Zaradi tega po Kearnsu Kirkpatrickov »model sploh ni bil nikoli model vrednotenja: nikoli se ni resnično osredotočal na vrednost« (Kearns, 2005, 41). Namesto tega smatra njegov model za model validacije izobraževanja in usposabljanja ter nikakor kot model vrednotenja. Kirkpatrickov model naj bi izgledal bolj kot izid izobraževanja in usposabljanja ter ne kot poslovni izid.

Ko se odločamo o tem, ali bi izpeljali določeno izobraževanje, npr. tujega jezika, moramo po Kearnsu (2005) ugotoviti, ali nam bo to prineslo osnovno ali dodano vrednost. Osnovna vrednost pomeni za podjetje le preživetje, medtem ko z dodano vrednostjo podjetje izboljša svoje delovanje čez običajni nivo. Pravi četrti nivo vrednotenja po Kearnsu vsebuje: 1. začetno točko (trenutno uspešnost), 2. končno točko (izboljšano uspešnost) in 3. denarno vrednost (dodaten dobiček na promet). S pomočjo denarne vrednosti lahko pridemo do dodane vrednosti na vsakega posameznika, kar lahko po potrebi uporabimo pri odhodu zaposlenih. Že v fazi načrtovanja vrednotenja je potrebno določiti kriterije za vrednotenje na četrtem nivoju. Prvotno vprašanje, ki si ga moramo zastaviti v fazi načrtovanja vrednotenja, se po tem avtorju glasi: »Kako bo to izobraževanje dodalo vrednost in koliko vrednosti v denarju bo prineslo« (Kearns, 2005, 48). Dodano vrednost v denarju lahko dobimo le s pomočjo enega ali s kombinacijo sledečih faktorjev: 1. znižani operativni stroški, 2. povečan output in 3. povečan dohodek. V fazi priprave izobraževanja in usposabljanja morajo vsi vpleteni oblikovati svoja pričakovanja o izobraževanju in usposabljanju.

Kearns predlaga svoj model (angleško baseline model) vrednotenja, ki vključuje eno predhodno stopnjo, t.i. osnovno merjenje pred izvedbo izobraževanja in usposabljanja (angleško baseline). Na tem predhodnem nivoju naj bi dognali, kako bo določeno izobraževanje in usposabljanje dodalo vrednost organizaciji, in na vsakem udeležencu izmerili njegov nivo znanja, ki se nanaša na izobraževanje in usposabljanje. Kearns trdi, da je ta prvi korak odločilen, vsi ostali pa so neobvezni. Po opisanem prvem koraku sledijo še sledeči: 2. preverjanje reakcije, 3. preverjanje učenja, 4. preverjanje transferja/uporabe in 5. ponovno merjenje znanja vseh udeležencev in izračun ROI (donosnost investicije oz. angleško return on investment), če je to primerno.

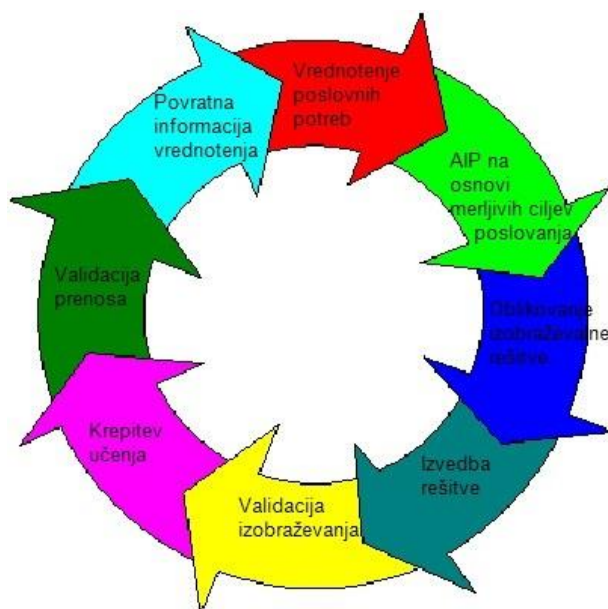
S Kearnsom se strinjam glede ključnega pomena prvega koraka, vendar menim, da so pomembni tudi ostali koraki, še posebej četrti, tj. preverjanje uporabe, saj moramo ugotoviti dejansko učinkovitost izobraževanja in usposabljanja. Denimo, da so se

zaposleni udeležili usposabljanja za uspešno komuniciranje s strankami po telefonu. V prvem koraku po Kearnsu ugotovimo, kako bo to usposabljanje dodalo vrednost našemu podjetju. V tem primeru bo to večje zadovoljstvo naših uporabnikov, ki kličejo v klicni center, kar bo v končni fazi pripeljalo do tega, da bodo ti zadovoljni uporabniki ostali pri Telekomu in nam tako prinašali del prihodkov. V taistem koraku izmerimo še nivo znanja slehernega udeleženca. V drugem koraku ugotovimo reakcije udeležencev. V tretjem koraku preverimo, koliko so se udeleženci naučili oz. ali se učijo. V četrtem koraku preverimo, v kolikšni meri to znanje uporabljajo. V petem ponovno izmerimo znanje vseh udeležencev in izračunamo ROI.

Kearns predstavi Sistem vrednotenja in učenja z osmimi fazami (glej Sliko 3.3).

Prva faza je vrednotenje poslovnih potreb. Ta je najdaljša in najtežja faza, a hkrati tudi ključna. V tej fazi moramo odgovoriti na vprašanje, kaj naše podjetje potrebuje (ali potrebuje večji dobiček, večjo produktivnost, nižje stroške in podobno). Odgovor na to vprašanje mora vsebovati denarno vrednost, saj naj bi se v končni fazi vse izvedlo na stroške oz. naj bi se izrazilo v denarni vrednosti. Avtor piše, da izobraževanja, pred izvedbo katerih ne kvantificiramo poslovnih potreb, niso neposredno povezana s poslom.

Slika 3.3: Kearnsov sistem vrednotenja



Vir: Kearnsu (2005, 59).

Drugo fazo predstavlja analiza učnih potreb, ki temelji na izmerjenih ciljnih poslovanja. Tako je potrebno npr. vodjo marketinga, ki ima za cilj povečanje tržnega deleža za eno odstotno točko, vprašati, ali bodo ta cilj dosegli. Četudi odgovori pritrdilno, ga moramo nadalje vprašati še, kako bodo to dosegli. Pove, da npr. z uvedbo novega produkta. Ob temeljiti analizi lahko ugotovimo, da obstajajo potrebe po izobraževanju in usposabljanju. Morda lahko izhaja iz podobne predhodne izkušnje in na tej podlagi določi manjkajoče znanje. Vsaki izobraževalni potrebi določimo posebno izobraževalno rešitev.

V tretji fazi oblikujemo izobraževalno rešitev. Tu lahko razčlenjujemo – če nadaljujemo s prejšnjim primerom – proces plasiranja novega produkta. V tej fazi naj bi ugotovili, kdo je odgovoren za ta proces, zakaj prejšnje plasiranje novega produkta ni bilo uspešno itd. Z analizo naj bi ugotovili luknje v znanju in spretnostih znotraj konteksta resne organizacijske zadeve.

V četrti fazi izvedemo rešitev, torej izobraževanje. Običajno je to najkrajša in najenostavnejša faza. V tej fazi npr. zberemo skupino ljudi, ki bo delala na projektu, in spodbujamo razvoj v smeri proti cilju.

V peti fazi validiramo izobraževanje. Med srečevanjem skupine in po tem mora nekdo preverjati, če se ljudje učijo, kar bi se morali. Najbolj primerna oseba za to je strokovnjak, ki izobražuje. Ta bo poskrbel, da bodo vsi pravilno razumeli proces, njegove meje in njegov poslovni vpliv.

V šesti fazi krepimo učenje oz. tisto, kar so se (na)učili. Krepitev ne sme biti v nobeni fazi odgovornost predavatelja. Spodbujevalec mora biti že od prve faze naprej vodja procesa ali poslovni sponzor izobraževalne aktivnosti. Njegova odgovornost je preverjanje, da vsi, ki se izobražujejo in usposablajo, skrbijo za preoblikovanje procesa, da bo le-ta najbolj učinkovit.

Sedma faza služi validaciji prenosa. Tu preverimo, ali teče izobraževalni krog, kot je bilo predvideno, saj morajo biti nova znanja in spretnosti, pridobljene na izobraževanju in usposabljanju, prenešeni na delovno mesto. Vprašati se moramo, ali je prišlo do kakšnih ovir, ki so omejevale uspešen prenos znanja. Če ovire najdemo, jih osvetlimo in ustrezno ukrepamo.

Zadnja, *osma faza* služi povratni zanki vrednotenja. V primeru, da smo v prvi fazi izbrali, da bomo kot kriterij uspeha izobraževanja uporabili podatke o prodaji, je čas po izobraževanju in usposabljanju, torej v tej fazi, primeren, da to naredimo in s tem sklenemo zanko izobraževalnega kroga. Če nismo zadovoljni z doseženimi rezultati, lahko začnemo ponovni krog izobraževanja na podlagi zbranih informacij.

Po Kearnsu se učni krog začne in konča z vrednotenjem. Zadnja faza vsebuje zanko, če se z izobraževanjem in usposabljanjem na primer ni realizirala na začetku izražena poslovna potreba. Naslednje veliko vprašanje po Kearnsu je, koliko je vredno vse to naprezanje. Ali smo oz. ali bomo dobili vrnjene stroške vložene investicije in kdaj bomo dobili povračilo? Do odgovora lahko pridemo z ROI.

Pri uporabi metode donosnost investicije – ROI (Return on Investment) se moramo zavedati njenih prednosti in pomanjkljivosti. Kearns (2005, 63) trdi, da se ROI večkrat uporablja zaradi napačnih razlogov, tj. ko želi izobraževalni oddelek z izračuni ROI obupano upravičiti stroške izobraževanja in s tem svoj obstoj. Obrazec za izračun ROI v odstotkih na leto (Kearns 2005, 64) je sledeč:

$$\text{Neto ROI} = \left(\frac{\text{Bruto koristi od izobraževanja (v EUR)} - \text{Stroški izobraževanja (v EUR)}}{\text{Stroški izobraževanja (v EUR)}} \right) * 100.$$

Stroške izobraževanja in usposabljanja ali investicijo dobimo tako, da seštejemo režijske in druge stroške HR, materialne stroške in stroške udeležencev. Stroški izobraževanja in usposabljanja večinoma zajemajo kotizacije, stroške dela (za čas odsotnosti od dela zaradi izobraževanja), dnevnice in potne stroške. Dodamo tudi morebitne druge stroške (Brezigar, 2005).

V izračun ROI moramo vključiti vse možne stroške. Cascio (v Swart in drugi, 2005) opozarja, da moramo v ROI vključiti: ure zaposlenih, ki so jih porabili za organizacijo izobraževanja; materialne stroške (administrativne, stroške potovanj, fotokopiranja, učnih pripomočkov, flomastrov itd.); stroške videorekorderjev, računalnikov, računalniških programov; čas udeležencev; čas predavatelja, če je interni predavatelj; stroške dela, do katerih je prišlo zaradi izpada dela.

Kearns svetuje, da naj pri izračunu ROI pri koristih izobraževanja in usposabljanja upoštevamo, da se zaradi izobraževanja in usposabljanja izboljša vedenje udeleženca (npr. se poveča prodaja) za vsaj 1 % ali da se določeni stroški zmanjšajo za 1 %.

Kearns svojim potencialnim strankam, podjetjem, katerim naj bi svetoval in ki želijo izračunati ROI, zastavi sledeča vprašanja:

1. Kakšni cilji poslovanja stojijo za tem izobraževanjem in usposabljanjem?
2. Kdaj se bo izvajalo izobraževanje in usposabljanje?
3. Koga zanima ROI?
4. Zakaj jih zanima ROI?
5. Kaj boste počeli z rezultati?

ROI mora biti oblikovan pred začetkom izobraževanja in usposabljanj. V skladu z ROI je izobraževanje in usposabljanje smiselno, dokler so koristi večje od stroškov. Avtor trdi, da sicer ne promovira ROI, razen v posebnih okoliščinah. To je razumljivo, saj ni tako enostavno določiti denarne vrednosti koristi izobraževanja in usposabljanja, kar je še posebej težko pri usposabljanju za t. i. mehke veščine.

3.2.2 Orodja in tehnike evalvacije

Kearns (2005), ki trdi, da je najnujnejše imeti kristalno jasen cilj vrednotenja pred izobraževanjem in usposabljanjem, predstavi nekaj orodij in tehnik vrednotenja. Prvo orodje, preizkus verjetnosti, uporabljamo, da preverimo, ali ima izobraževanje in usposabljanje verjetnost, da bo učinkovito.

Vsakemu izobraževanju in usposabljanju na začetku pripišemo verjetnost za uspeh 50 : 50. Nato upoštevamo faktorje, ki povečajo (+) ali zmanjšajo (-) to verjetnost. V kolikor ima izobraževanje in usposabljanje več minusov kot plusov, ni smiselno, da ga izvedemo. Točke, ki jih ocenjujemo bodisi s plusom bodisi z minusom, so na primer sledeče: izvedli smo predmerjenje; vsi udeleženci so bili temeljito seznanjeni s programom; vsi udeleženci se strinjajo z metodo razvoja; vsak udeleženec je že pred izobraževanjem in usposabljanjem določil cilje; imamo povezavo z resničnimi

poslovnimi potrebami; to je najboljši voditeljski program, kar smo ga lahko našli; sledili smo krogu učenja; že smo pripravili merjenje učinkovitosti; vsi udeleženci morajo poročati o rezultatih čez pol leta; uprava je seznanjena s programom in ga podpira. Pri večini izobraževanj in usposabljanj lahko uporabimo večino teh trditev, nekatere pa moramo prilagoditi.

Drugo orodje je test vložek/rezultat/izložek (angleško input/outcome/output test). Kearns trdi, da je pomemben izložek in ne vložek niti rezultat. Med vloške izobraževanja in usposabljanja sodijo: čas, denar, trenerstvo, vsebina izobraževanja in usposabljanja, število udeležencev itd. Rezultati izobraževanja in usposabljanja so: znanje, spretnosti in spremenjeno vedenje. Rezultati morajo pripeljati do izobraževalnih izlozkov, ki so: znižanje stroškov, večji profit, večja prodaja, večja kakovost storitev, hitrejši razvoj itd.

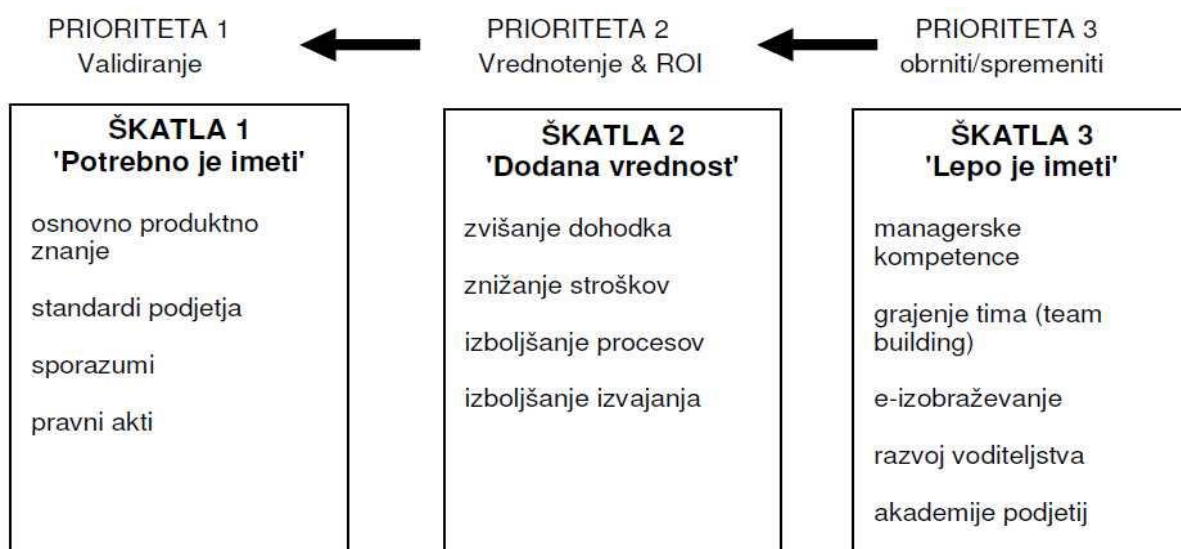
S pomočjo tretjega orodja, rentgenske slike dodane vrednosti, lahko osredotočimo izobraževanje in usposabljanje na ustvarjanje vrednosti. Že pred izobraževanjem naj bi se vprašali, kako lahko ustvarimo dodano vrednost; kje so priložnosti za ustvarjanje nove vrednosti. Tako se na primer vodja prodaje vpraša, kje lahko najde nove prodajne priložnosti. Ta rentgenska slika nam pokaže podrobno sliko štirih spremenljivk, ki poganjajo podjetje. To so: rezultati-output, stroški, dohodek in kakovost. Vprašamo se, na kateri stopnji smo pri vsaki od teh spremenljivk, koliko proizvedemo oz. prodamo, kakšni so naši stroški, kakšen je dohodek in kakšno kakovost imamo. Pri tem moramo najti kazalce, ki jih bomo merili, saj jih bomo potrebovali za računanje ROI. V kolikor nihče ne ve, kako bo izobraževanje in usposabljanje dodalo vrednost, je to problematično. Če projektni tim sprejme ta princip dodane vrednosti, lahko »vklopimo rentgen« na največjo moč. Članom tima povemo, naj točno definirajo, kako bo izgledalo v praksi. Po potrebi določimo še en datum za srečanje.

Namen četrtega orodja, sistema treh škatel (glej Sliko 3.4), je poudarjanje izobraževalnih stroškov, kar nam pomaga, da se odločimo, ali naj določeno izobraževanje in usposabljanje vrednotimo ali validiramo.

Prva škatla se imenuje »potrebno je imeti«. Zajema osnovno izobraževanje in usposabljanje, kot so elementarno produktno znanje, standarde podjetja, sporazume, pravne akte ipd. Za izobraževanja in usposabljanja iz prve škatle naj po Kearnsu (2005) ne računamo ROI, razen v posebnih okoliščinah.

Tako ne računamo ROI, ko npr. usposabljammo pilote za vzletanje in pristajanje, ker je to standard, ki ga morajo dosegati vsa podjetja. Validacija pomeni, da se osredotočamo samo na cilje izobraževanja in usposabljanja, torej ugotovimo, ali so bili doseženi cilji izobraževanja in usposabljanja.

Slika 3.4: Sistem treh škatel po Kearnsu



Vir: Kearns (2005).

V drugo škatlo sodijo izobraževanja in usposabljanja, ki »dodajo vrednost«, torej zvišajo dohodek, znižajo stroške, izboljšajo proces, in ki izboljšajo izvajanje. Izobraževanja in usposabljanja iz te škatle dajo podjetju primerjalno prednost pred konkurenco. Po tem, ko smo izobraževalni program izpostavili tretjemu orodju – rentgenu, sodi izobraževalni program v drugo škatlo. Izobraževanja in usposabljanja iz te škatle morajo biti predmet ROI. Po avtorjevem mnenju je skoraj nujno, da za njih računamo ROI. Pri tem nas zanima, kakšna je vrednost izobraževanja, ali je to 100 EUR ali 10.000 EUR.

V tretjo škatlo sodijo izobraževanja, ki »jih je lepo imeti«. Sem padejo izobraževanja, ki jih nismo mogli uvrstiti v nobeno od prvih dveh škatel. Torej niso niti nujna, niti ne bodo podjetju prinesla merljivih izboljšav. Izobraževanja in usposabljanja iz tretje škatle so zadnja po prioriteti. Vprašljivo je, ali naj se izvedejo ali ne, saj je majhna verjetnost, da bodo podjetju prinesla dodano vrednost. Sem sodijo izobraževanja in usposabljanja za managerske kompetence, grajenje tima (angleško team building), e-izobraževanje,

razvoj voditeljstva in univerze podjetij. V kolikor je v podjetju potrebno varčevati, naj se to naredi z izobraževanji iz tretje škatle, saj so izobraževanja in usposabljanja iz prve in druge škatle dosti bolj poslovno upravičena.

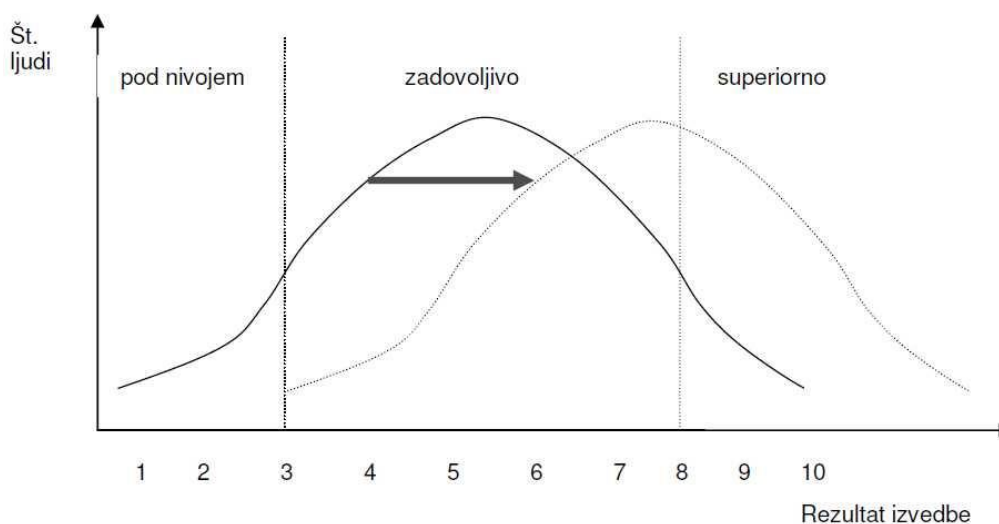
Ko imamo sistem treh škatel, lahko za vsako od njih zapišemo, koliko denarja namenimo za izobraževanja in usposabljanja iz določene škatle. Tako pod vsako škatlo napišemo znesek.

Izračunamo še delež sredstev za vsako škatlo. Kearns piše, da velja kot pravilo palca, da imajo podjetja s sistematičnim pristopom k izobraževanju in usposabljanju 70 odstotkov izobraževanj in usposabljanj v škatli 1, 15 odstotkov izobraževanj in usposabljanj v škatli 2 in 15 odstotkov v škatli 3. Kot vidimo, se največ sredstev nameni škatli 1. Izobraževanja in usposabljanja iz te škatle so najbolj pomembna, zato jih je smiselno validirati, da se prepričamo, ali so učinkovita. Tako testiranje naj izpeljemo na vzorcu izobraževanj in usposabljanj iz škatle 1. Prepričati se moramo, da se zaposleni res učijo to, kar morajo znati.

Peto orodje za vrednotenje izobraževanj in usposabljanj je povezovalec (integrator) ciljev poslovanja s cilji izobraževanja. Namen orodja je sestaviti oz. združiti cilje izobraževanja in poslovanja, tako da je izobraževanje in usposabljanje povezano s poslovnim načrtom. Na jasnem si moramo biti o tem, kaj želimo doseči in kako bomo to dosegli. Izobraževalni tim, ki se vede kot poslovni partner, mora biti tesno povezan s cilji poslovanja. Tako tudi linijski vodje vidijo, da so izobraževalci sestavni del podjetja.

S pomočjo šestega orodja, krivulje učinkovitosti zaposlenih (glej Sliko 3.5) dobimo posamične osnovne mere učinkovitosti, s katerimi ocenimo napredek v učinkovitosti, do katerega je prišlo zaradi izobraževanja in usposabljanja. Krivuljo učinkovitosti zaposlenih lahko narišemo za dela, kjer je pomemben npr. čas izvršitve naloge, dobljena provizija, prodaja in reklamacije. Za Telekom bi kot ustrezen primer lahko pogledali število prodanih ADSL paketov in IPTV priključkov za prodajalce in število uspešno odgovorjenih klicev v klicnem centru za agente ali povprečen čas, ki ga agenti potrebujejo za klic. To spremenljivko nanašamo v grafu na os X, na os Y pa število ljudi. Za tako krivuljo velja normalna porazdelitev, tako da se večina zaposlenih izkaže zadovoljivo, manjši slabši del je preslab, manjši boljši del pa je superioren.

Slika 3.5: Krivulja učinkovitosti



Vir: Kearns (2005, 87).

Če vzamemo za primer klicni center, se lahko odločimo narisati krivuljo učinkovitosti zaposlenih za en dan⁴. Najprej si naredimo tabelo, kjer vpišemo v prvi stolpec imena zaposlenih in v drugega število primerno rešenih klicev, kot je prikazano spodaj (glej Tabelo 3.2). Zatem najdemo največje in najmanjše število rešenih klicev. Največjemu damo rang 10, najmanjšemu 1. Razliko med največjim in najmanjšim odštejemo ($100 - 70 = 30$) in delimo s številom rangov (10). Tako dobimo razpon vsakega ranga, t.i. 3. V skladu s tem rangiramo število rešenih klicev ostalih zaposlenih. Zatem preštujemo, koliko zaposlenih je v prvem, drugem, tretjem itd. rangu. Te rezultate narišemo v obliki grafa. Zatem se z vsakim zaposlenim pogovorimo o tem, ali bi mu izobraževanje in usposabljanje pomagalo k boljšim rezultatom. Cilj je, da celotno krivuljo s pomočjo izobraževanja in usposabljanja premaknemo v desno, kot je vidno na sliki (glej Slika 3.5).

⁴ Da bi dobili bolj realno sliko uspešnosti zaposlenih, bi lahko vzeli povprečne podatke za npr. mesec dni

Tabela 3.2: Primer

Zaposleni	Rešeni klici	Rang (1-10)
N. Novak	100	10
P. Horvat	89	7
P. Tavčar	70	1

Sedmo orodje je naprava za zankanje. Z njo se prepričamo, da je učenje osredotočeno na izvirne vzroke in da upošteva vse relevantne spremenljivke. S pomočjo tega orodja ugotovimo resnični vzrok težav, tako da lahko izobraževanje in usposabljanje usmerimo na pravo točko. Zanka mora biti dvojna in ne enojna, saj se le tako lahko organizacija uči. Vzemimo primer, da uporabnik kupi telefonski aparat v teletgovini. Doma ugotovi, da ima stojalo aparata samo eno luknjo za pripet na steno, čeprav bi moralo imeti dve, zato paket odnese nazaj v teletgovino. Denimo, da telefonski aparat brez obotavljanja zamenjajo z drugim. To je enojna zanka, saj gre samo zato, da stranka prinese blago, prodajalec pa ga zamenja. Pri dvojni zanki pa se mora osebje teletgovine spraševati tudi o vseh možnih vzrokih za manjkajočo luknjo v stojalu. Morebitni vzroki so lahko: je morda nabavni oddelek napačno specificiral izdelek? Zakaj ni blago temeljito pregledano? Kaj je lahko šlo narobe pri proizvodnji? Je napaka na strani proizvajalca ali načrtovalca? Skozi kakšen proces naj gre kupec, ko vrača blago? Ali kdo spremlja število vrnjenih artiklov in ali imajo opis napake? S tovrstnim izpraševanjem pridemo do dna problema in le tako lahko ustrezno ukrepamo.

3.2.3 Praktični nasveti pri uvajanju evalvacije ter sistema izobraževanja in usposabljanja za različne dogodke

Kearns (2005) predstavi nasvete za različne izobraževalne dogodke. Uvodno izobraževanje, ki je namenjeno novo zaposlenim v podjetju, običajno ni oblikovano zato, da bi dosegali cilje poslovanja, temveč za vpeljavo novo zaposlenih v organizacijo, njen namen in zgodovino. Taka izobraževanja izhajajo iz tega, da udeleženci nimajo nobenih znanj o podjetju. Poleg prej omenjenega se jim predstavi trenutno velikost podjetja, sestavo uprave, želeno kulturo, osnovne informacije o blagu in/ali storitvah, ki jih prodaja, dolgoročni plan, organizacijsko strukturo (z mestom vsakega udeleženca). Lahko se doda še relevantna regulativa, varstvo pri delu,

potencialna področja sporov itd. Individualno se posamezniku lahko predstavi podjetje na nivoju organizacijske enote.

To izobraževanje sodi v škatlo 1, če ga vzamemo zelo resno, tj. tako, da nihče od novo zaposlenih ne sme stopiti v stik s kupcem, če se še ni udeležil tega izobraževanja. Torej gre za zelo nujno izobraževanje. Če pa ga ne vzamemo tako resno in to izobraževanje ni pogoj za delo, zaposleni pa se ga udeleži ob primernem času, ga lahko damo v škatlo 3. Uspešnost uvodnega izobraževanja je zelo primerno meriti z vprašalnikom reakcije. Če menimo, da se morajo udeleženci tudi še kaj naučiti, merimo tudi na drugem nivoju. Pri oblikovanju programa uvodnega izobraževanja moramo biti pozorni, da ne vključimo preveč vsebin. O vsaki točki vsebine moramo temeljito premisliti.

Izobraževanja o regulativi zadostijo predpisanim regulativnim zahtevam. V Telekomu je primer takega izobraževanja npr. izobraževanje iz varnosti pri delu na višini za določene zaposlene iz centrov za vzdrževanje omrežja, ki ga morajo opraviti vsaki dve leti. Tovrstna izobraževanja sodijo v škatlo 1. Uspešnost takega izobraževanja merimo s tem, ali so udeleženci pridobili določeno kvalifikacijo ali certifikat. V kolikor na koncu izobraževanja ni predvideno certificiranje, se odločimo, ali je za uspešnost izobraževanja dovolj že to, da so udeleženci prisotni. Če je določena kvalifikacija potrebna za delovno mesto, potem naj poročilo vrednotenja vsebuje odgovore na postavke: katera delovna mesta potrebujejo kvalifikacije; koliko je zaposlenih na teh delovnih mestih; koliko jih je pridobilo kvalifikacijo v prvem poskusu; skupni ali povprečni stroški izobraževanja; fluktuacija zaposlenih v tej skupini in stroški izobraževanja, ki so povezani s tem; dodatni stroški, ki so nastali zaradi ponovnega izobraževanja tistih, ki niso naredili kvalifikacije v prvem poskusu.

Izobraževanje in usposabljanje za produktno in tehnično znanje je namenjeno temu, da nudi udeležencem ravno toliko informacij, da lahko podjetje deluje. Tako bi lahko prodajalci v teletrgovinah uporabnikom povedali, kaj nudi določen telefonski aparat ali določen SiOL-ov paket. Taka vrsta izobraževanja sodi v škatlo 1. Izobraževanje in usposabljanje za produktno in tehnično znanje pa lahko nudi udeležencem več informacij in tudi bolj kakovostne informacije, kot jih nudijo konkurenčna podjetja. S tem pridobi podjetje primerjalno prednost. Po takem izobraževanju in usposabljanju znajo prodajalci npr. povedati strankam tudi prednosti Telekomove tarife, naročnine oz. paketa v primerjavi s konkurentovo. Slednje izobraževanje in usposabljanje sodi v

škatlo 2. Uspešnost tega izobraževanja in usposabljanja merimo s preprostim testom. Teste ocenimo, da vidimo, kdo od udeležencev je test opravil.

Izobraževanje in usposabljanje za produktno in tehnično znanje je lahko največja kategorija izobraževanj in usposabljanj v smislu porabe denarja in časa. Včasih je mamljivo dati zaposlenim več znanja, kot ga dejansko potrebujejo. Da bi ugotovili, ali dodatno znanje (škatla 2) pripomore k večji učinkovitosti zaposlenih, moramo primerjati dve skupini, od katerih nudimo eni izobraževanje in usposabljanje iz škatle 1, drugi pa izobraževanje in usposabljanje iz škatle 2. Vendar si lahko s tem nakopljemo več težav kot koristi, zato je enostavneje uvrstiti to izobraževanje v škatlo 1. Poročilo o izobraževanju in usposabljanju je lahko sestaviti, saj imamo podatke o tem, koliko udeležencev je naredilo test. Poleg tega zapišemo še stroške izobraževanja in usposabljanja.

Kompetence in zbornično ali državno priznane listine in certifikati sodijo v škatlo 1. Merjenje učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja poteka samo po sebi, saj mora udeleženec pridobiti določeno kvalifikacijo. S tem, ko jo pridobi, je izobraževanje in usposabljanje uspešno zaključil. Vendar pa nam to ne daje vrednotenja na 4. nivoju o koristi za podjetje. Določitev kompetenc managementa lahko izvedemo tako, da na lestvici od 1 do 10 ocenimo njihove kompetence. Slabost teh izobraževanj in usposabljanj je, da kvalifikacija ne more biti dokazilo o sposobnosti posameznikov za opravljanje dela. Prvi in drugi nivo vrednotenja nista problematična, ker lahko opazujemo večino sposobnosti in znanj. Ko pa se premaknemo na tretji nivo, postane vrednotenje bolj kompleksno. V poročilo o tem izobraževanju in usposabljanju lahko vključimo besede o tem, da so vsi prikazali sposobnosti za, denimo, varnost.

Izobraževanja in usposabljanja za MCK ali management celovite kakovosti (angleško TQM – total quality management), reševanje problemov in podobno sodijo v škatlo 2. Lahko pa tako izobraževanje in usposabljanje organiziramo kot izobraževanje iz škatle 1. Če ga ne uvrstimo v prvi dve škatli, pade v tretjo, kar je škoda. Tako izobraževanje in usposabljanje merimo s pomočjo Paretovega načela (pravilo 80 : 20), ki je povezano s podjetništvom. Denimo, kolikšen dobiček dobimo od 20 % najboljših strank. V poročilu o izobraževanju in usposabljanju poročamo o številu udeležencev in potem, ko so vidni rezultati, še o rezultatih.

K izobraževanjem in usposabljanjem za razvoj managementa sodijo izobraževanja in usposabljanja o planiranju, projektnemu managementu, modelih kontrole itd. Ta izobraževanja in usposabljanja lahko sodijo v katerokoli od treh škatel. Če nimajo jasnega namena, sodijo v tretjo, izziv pa jih je uvrstiti v katero od prvih dveh škatel. Če sodi izobraževanje in usposabljanje v prvo škatlo, potem moramo določiti minimalni standard, ki naj ga doseže management. Potem lahko določimo, kaj potrebujejo, in jih testiramo za to znanje po izobraževanju. Če damo izobraževanje in usposabljanje v drugo škatlo, to zahteva osnovno (baseline) merjenje. V poročilu o izobraževanju in usposabljanju zapišemo minimalne standarde, ki jih management mora izpolnjevati, in zapišemo delež managementa, ki je po izobraževanju dosegel ta nivo.

Mehke spretnosti sodijo večinoma v škatlo 3. Najboljša škatla za mehke spretnosti je druga, kjer so določena točna merila. V škatli 2 merimo število idej, ki jih je ustvarila skupina. Idealno bi bilo, če se da te ideje izmeriti v denarni vrednosti. Če so v škatli 1, moramo oceniti mehke spretnosti. Pri tem si lahko pomagamo z lestvico od 1 do 10. Tako ocenimo npr., v kolikšni meri managerji poslušajo svoje zaposlene ipd. Mehke spretnosti kažejo in ojačujejo organizacijsko kulturo.

Izobraževanje in usposabljanje za coache oz. coaching sodi v škatlo 1 ali 2, odvisno od potreb posameznega coacha. V škatlo 1 sodi, če želimo nekoga dvigniti na določen standard. V škatlo 2 pa sodi, če imamo cilj izboljšati sposobnosti managementa. Merjenje tega izobraževanja in usposabljanja lahko izvedemo tako, da se npr. v delovni skupini pogovarjajo o vzrokih za slabe rezultate in se sprašujejo, ali so neuspešni zato, ker ne upoštevajo nasvetov vodje. V poročilu razmislimo o delovanju coachinga, o tem, ali so coachi učinkoviti in ali so coachi po izobraževanju in usposabljanju uspešnejši.

Izobraževanje in usposabljanje za vodenje je namenjeno izboljšanju poslovnih rezultatov. Vodenje običajno pade v škatlo 3. In če je v tej škatli, ga ne vrednotimo. Merimo ga lahko na veliko načinov. Vodenje razdelamo na elemente, ki sestavljajo učinkovito vodenje. To nam lahko ponudi podrobnejše podatke. Predlagan način poročanja je spremljanje voditeljskega potenciala skozi čas.

Ustvarjanje skupinskega duha (angleško teambuilding) in zunanje aktivnosti (angleško outdoor development) sodijo logično v škatlo 3, zato tudi ni smiselno meriti tega usposabljanja. Udeležence nekaj tednov ali mesecev pozneje povprašamo, ali je imelo

usposabljanje kakšen učinek na delo. Ko pripravljamo poročilo, se moramo vprašati, ali dobimo z zunanjimi aktivnostmi boljše rezultate kot z drugimi metodami.

Pri e-izobraževanjih moramo razmisliti za vsako izobraževanje in usposabljanje posebej, v katero škatlo sodi, saj se pod e-izobraževanjem skrivajo različne vsebine. V skladu s tem izberemo tudi merski instrument za merjenje uspešnosti izobraževanja. Pri poročilu lahko zapišemo, kako pogosto so udeleženci uporabljali določen modul, kolikokrat so obiskali določeno stran, koliko časa so prebili na njej ipd. Nič od tega seveda ne meri učenja. V kolikor imamo v izobraževanje vključen test, poročamo tudi o njem.

Podjetniške akademije se tretirajo kot izobraževanja iz škatle 3. Vprašamo pa se, ali bo taka akademija prinesla dodano vrednost ali ne. Za merjenje učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja izberemo primerno metodo. Podjetniška akademija je zelo velika investicija. Če imamo podporo uprave, nam ponavadi ni potrebno upravičiti vsake posamične postavke. Je pa vsekakor koristno imeti pri roki podatke, ki nam bodo pomagali upravičiti investicijo, kadar bo to potrebno.

Obstajajo izobraževanja in usposabljanja, ki jih avtor imenuje neobičajna. Sem sodijo izobraževanja in usposabljanja za NLP (nevrolingvistično programiranje) in 360° povratna informacija. Ta izobraževanja in usposabljanja sodijo v škatlo 3. Pri metodi 360° povratna informacija lahko merimo učinek izobraževanja z grafi. Na njih lahko opazimo premik, ki nam na primer pove, da sedaj zaposleni vidijo svojega vodjo kot nekoga, s katerim radi delajo. Kearns dvomi, da so neobičajna usposabljanja primerna alternativa sistematičnemu izboljševanju. Vrednotenja poročila za tovrstne aktivnosti najverjetneje ne bo potrebno pripraviti (Kearns 2005).

4 DRUGI MODELI IN NAČINI VREDNOTENJA

Poleg Kirkpatrickovega in Kearnsovega modela merjenja učinkovitosti izobraževanja obstaja še veliko drugih modelov in načinov merjenja.

Bulc in Gorup-Reichmann (2003) pišeta o Kirkpatrickovem modelu. V tem okviru predlagata uporabo dveh vprašalnikov, kjer se prepletajo vprašanja z različnih nivojev Kirkpatrickovega modela. Avtorici predlagata, da na prvem nivoju udeleženci po izobraževanju izpolnijo vprašalnik o izvedbi, predavatelju in podobnem. Na drugem nivoju preverjamo, kaj so se udeleženci naučili in kaj znajo. To lahko izvedemo v obliki testa, lahko pa tudi v obliki poročila, ki ga napišejo udeleženci. V tem poročilu povzamejo vsebino izobraževanja. Na tretjem nivoju nas zanima, ali so udeleženci uporabili novo znanje pri delu in kako uspešna je ta uporaba. To izvedemo tri do šest mesecev po izobraževanju.

Udeleženec in njegov nadrejeni naj bi podala mnenje o tej uporabi znanja. Udeleženec izpolni vprašalnik, kjer odgovarja na vprašanja o pravilnosti izbora izobraževalnega dogodka, o pravilnosti podanih vsebin na izobraževanju in o možnosti uporabe tega znanja. Udeleženec bi lahko po koncu izobraževanja napisal osebni akcijski načrt. V njem je napisano, kaj se je naučil ter kako in do kdaj lahko to uvede v delo. Po preteku določenega časa, na primer na letnem razgovoru, bi lahko zaposleni in njegov nadrejeni pregledala akcijski načrt in se pogovorila o njegovi realizaciji. Na četrtem nivoju moramo pokazati vpliv oz. koristi izobraževanja pri doseganju poslovnih rezultatov. Avtorici poudarjata, da moramo določiti vsebino meritev in kazalce merjenja na tretjem in četrtem nivoju že pred izobraževanjem.

V svetovalnem podjetju Fast Forward International (Turk, 2006) priporočajo naslednje tri faze spremljanja učinkov izobraževanja: 1. zadovoljstvo z izvedbo, 2. prenos v prakso in 3. dolgoročni učinki. V prvi fazi takoj po izobraževanju z anketo izmerimo, kako so udeleženci zadovoljni z izvedbo in pridobljenim znanjem. V drugi fazi v času od dveh do šestih tednov po izobraževanju s kombinacijo pisnega in ustnega spraševanja (s sodelovanjem vodje) ugotovimo, kako udeleženci prenašajo novo znanje v svoje delo. V tretji fazi v času od treh do šestih mesecev po izobraževanju naredi vodja primerjavo rezultatov o tem, kako je izobraževanje vplivalo na doseganje poslovnih rezultatov podjetja.

V Gorenju (Pirnat-Bahun, 2006) vrednotijo učinke izobraževanj in usposabljanj s pomočjo štirih načinov. Prvič, neposredno merjenje izvajajo tam, kjer se da novo znanje preverjati s testi, izpraševanjem, izdelki in podobnim. Drugič, posredno merjenje uporabljajo v primerih, ko so nova znanja v obliki navodil, priporočil, prepovedi, usmeritev itd. Pri tem se ocenjuje celotno skupino udeležencev. Za kazalce učinkovitosti uporabljajo povprečno količino narejenih izdelkov (doseganje ali preseganje), kakovost izdelkov, število bolniških, dvig produktivnosti itd. Tretjič, pri oceni predpostavljenega nadrejeni oceni zaposlenega po izobraževanju in usposabljanju. Presodi, ali se je povečala njegova sposobnost za delo oz. ali je prilagojen novim delovnim razmeram in znanju. Četrto, pri oceni udeleženca udeleženec oceni izobraževanje in usposabljanje v luči njegove kakovosti ter uporabnost pridobljenih znanj in veščin po njegovi izvedbi.

Iz napisanega vidimo, da imamo relativno veliko modelov vrednotenja usposabljanja. Obstajajo tudi drugače misleči, kot na primer Danec Bengt-Åke Lundvall, ki meni, da je za sodobne organizacije bolj pomembno učenje in spodbujanje učenja (pri vodstvu in pri zaposlenih), ne pa samo izobraževanje in znanje; po tem, ali so ljudje res motivirani za učenje, se najbolj ločijo uspešne organizacije od manj uspešnih.

Lundvall (2003), eden od glavnih teoretikov 'učee se organizacije', poudarja, da v tovrstni organizaciji učenje poteka v vseh sektorjih in segmentih tovrstne družbe, torej tudi v manj tehnološko razvitih in bolj tradicionalnih področjih. Učni potenciali ter možnosti se seveda razlikujejo, vendar je najbolj pomembno to, da imajo vsi priložnost za nenehno pridobivanje novih znanj in spretnosti. Lundvall tako skuša uveljaviti politiko dela, ki zagotavlja enake pravice, omogoča nenehen tehnološki razvoj, uresničevanje človeškega dostojanstva in prepoznavanje razlik med zaposlenimi.

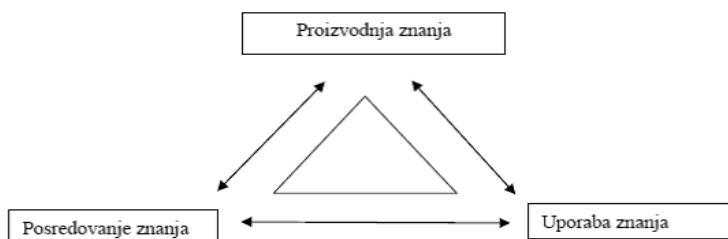
Lundvall in Johnson (1994) znanje porazdelita v štiri kategorije, in sicer:

- *know-what (konceptualno znanje): priučena dejstva, teoretična znanja, največkrat opredeljena kot informacije;*

- *know-why (sistemsko znanje): znanje o zakonitostih narave in družbe; pomembno predvsem v tehničnih strokah (kemija, elektronika), saj tovrstno znanje omogoča hitrejši razvoj in napredek v eksplicitnih industrijah;*
- *know-how (aplikativno znanje): sposobnosti, kompetence, kako narediti določene stvari. To je tipična vrsta znanja, ki se razvija in uporablja v okviru podjetja. Kompleksnost osnove znanja s časom narašča, zato se temu primerno razvija tudi sodelovanje med organizacijami in zaposlenimi. Potreba podjetij po delitvi dela in kombiniranju različnih elementov "know-how" je nujna, saj se s tem večja produktivnost;*
- *know-who: sposobnost sodelovanja med zaposlenimi in strokovnjaki.*

Ob vseh teh vrstah znanj se moramo seveda vprašati, katera vrsta znanja je tista, ki bo v največji meri povečala konkurenčno prednost podjetja. Za podjetje bo najbolj zanimivo eksplicitno znanje, saj omogoča inovativnost in ustvarjalnost, kar vodi v nove in pristne rezultate, ki jih je sicer možno potencialno kodirati, vendar bo takšna kodifikacija težko prenosljiva v uporabo pri večini drugih podjetij (Pučko, 1998).

Slika 4.1: Interaktivni model proizvodnje, posredovanje in uporabe znanja



Vir: Stanovnik in Kavaš (2004).

Zgornja slika prikazuje izrazito nelinearne, interaktivne procese med proizvodnjo, prenosom in uporabo znanja. Posamezne faze procesov vplivajo druga na drugo, tako različni dejavniki prispevajo k medsebojnim interakcijam v različnih časovnih razdelkih (Lundvall, 1988).

Lundvall (2003) kot najpomembnejši prispevek v procesu inovacij navaja sposobnosti, kompetence ter inovativnost posameznikov. Kreativni posamezniki predstavljajo pot do znanstvenega in tehnološkega razvoja, kar je neizogibno vodilo do prispevkov in

vložkov znanj. Pomembne karakteristike znanja se odražajo tudi v dejstvu, da pogosteje, ko se uporabljajo, hitreje se razvijajo. To kaže na dejstvo, da je proces ustvarjanja znanja podoben procesu skupnega ustvarjanja, v katerem je inovativnost ena vrsta izhodnega produkta tega procesa, učenje in izpopolnjena spretnost ali veščina pa drugi izhodni produkt. Sistem inovacije opredeljuje kot sestavek odnosov in elementov, ki sodelujejo v proizvodnji, posredovanju in ustrezni uporabi novega in ekonomsko uporabnega znanja, hkrati pa nacionalni inovacijski sistem zajema vse te elemente in odnose. Glavno dejavnost v sistemu inovacij predstavlja prav učenje; učenje pa je družbena dejavnost, ki vključuje povezovanje in interakcijo med zaposlenimi. Pomembna značilnost sistema inovacij se nanaša tudi na značilnost reproduciranja znanja, ki na splošno predstavlja pomemben vidik inovacijskega sistema (Lundvall in Nielsen, 2007).

V tej točki je pomembno poudariti, da se morajo ideje in informacije pridobivati od večih zaposlenih, skupin, ki delajo v organizaciji. Zato je pomembno, da se spodbuja kreativnost posameznika, da se počuti, da lahko izrazi svoje ideje in zamisli, ker bo s tem pomagal k večji produktivnosti podjetja. Optimalno bi bilo, da se zaposlene znotraj organizacije neprestano spodbuja k inovativnosti, izražanju novih idej, kreativnosti in motivira za bolj ustvarjalno razmišljanje. Pri tem je ustvarjanje primerne okolja za ustvarjalnost in inovativnost bistvenega pomena za inovacijski proces ter bistven element za razvoj organizacijske sposobnosti dosega neprestanega organizacijskega inoviranja. Organizacije, ki ne spodbujajo k usposabljanju, inoviranju in motiviranju zaposlenih, so hitro podvržene dveh možnostim: ali inoviraj ali izgubi konkurenčno prednost, kar dodatno dokazuje, da je v današnjem gospodarstvu to izziv in priložnost vsem konkurentom na trgu.

Inovacijski proces lahko torej opišemo kot proces interaktivnega učenja, v katerem vključeni večajo in izboljšujejo svoje kompetence in sposobnosti, medtem ko sami aktivno sodelujejo v inovacijskem procesu. V gospodarstvu obstaja veliko različnih pristopov, kako spodbujati nadgradnjo novih kompetenc, sposobnosti in učenja. Eden izmed pomembnejših pristopov je Arrowov (1962) koncept učenja med delom, t. i. "learning by doing", v katerem je dokazal, da je učinkovitost ene proizvedene enote, ki je kot del kompleksnega sistema, naraščala s številom več izdelanih enot, in trdil, da je to izkaz in posledica med delom pridobljenih izkušenj in učenja.

Kasneje je Rosenberg (1982) predstavil koncept učenja z uporabo, t. i. "learning by using", s čimer je pojasnil, zakaj je učinkovitost pri uporabi kompleksnih sistemov sčasoma naraščala. Lundvall (2009) je razvil tudi koncept učenja z interakcijo, t. i. "learning by interacting", ki nakazuje, kako interakcije med proizvajalci in uporabniki na področju inovacij krepijo in večajo kompetence, sposobnosti in veščine obeh. Pomembna so ne le razvojna prizadevanja, ampak tudi vsakdanje izkušnje zaposlenih na različnih delovnih mestih, kar povzroči, da se vsakodnevno proizvajajo znanja, ki nato tvorijo vložke pri samem zagonu in procesu inovacij.

Koncept "nove ekonomije", ki ga Lundvall (1992) predstavi kot ekonomija učenja, vsebuje predvsem tri karakteristike, ki spreminjajo delovanje gospodarstva. Te so:

- povečevanje gospodarske rasti, saj večja uporaba IT tehnologij ustvarja multiplikativne učinke v gospodarstvu, zlasti v rasti produktivnosti;
- zmanjšanje negativnih učinkov gospodarskih ciklov, saj večja vloga IT tehnologij pri globalizaciji močno vpliva na zmanjševanje tržne nepredvidljivosti. S tem se zmanjšujejo pritiski inflacije, ker naraščajoča globalna konkurenčnost povečuje nadzor nad dvigovanjem cen in plač. Gospodarstvo se ob predpostavki, da so informacije dostopne vsem konkurentom, zelo približa popolni konkurenci;
- spreminjanje virov in vzvodov gospodarske rasti. Razvita gospodarstva so imela ob koncu 20. stoletja koristi od naraščajočih donosov, ekonomij obsega, mrežnega povezovanja ter zunanjih učinkov, kar pa v novi eri ni več zadovoljivo, saj se čedalje bolj spodbuja vseživljenjsko izobraževanje, ker gospodarstvo neprestano potrebuje znanja ter sposobnosti, ki temeljijo na inovativnosti in hitrih tehnoloških spremembah.

5 PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA

5.1 Predstavitev podjetja

Januarja 1995 se je izvedla ločitev podjetja PTT Slovenije na Pošto Slovenije in Telekom Slovenije. Slednje je postalo samostojno javno podjetje, ki se je leta 1998 s privatizacijo preoblikovalo v delniško družbo in od takrat nastopa kot Telekom Slovenije d. d., v nadaljevanju TS. V letu 1999 podjetje ustanovi hčerinsko družbo SIOL d.o.o. Že naslednje leto uspe podjetju digitalizirati celotno slovensko omrežje, s časoma uvede novo ADSL tehnologijo, s tem pa se povečujejo priklopi na fiksno telefonijo, ki preseže 50 odstotkov vseh telefonskih povezav. V letu 2004 je podjetje zabeležilo 50.000 uporabnikov napredne internetne povezave ADSL. Z vedno večjimi zahtevami in potrebami tržišča po hitrejših komunikacijskih potek je podjetje TS v letu 2005 ustanovilo hčerinsko družbo GVO d.o.o., katere naloga je gradnja omrežja. V letu 2006 se je ustanovila nova hčerinska družba Teledat d.o.o, istočasno pa začne podjetje TS krepiti svoj položaj tudi na novih južnih trgih. V Makedoniji je podjetje TS kupilo 76-odstotni delež v podjetju On.net, na Kosovu 75-odstotni delež podjetja Ipko Net, v Republiki Srbski je prevzelo družbo Blic.net. V istem letu je delnica podjetja TS začela kotirati na Ljubljanski borzi. Tudi v letu 2007 je podjetje širilo svojo prisotnost na tujih trgih z nakupom deležev nekaterih tujih telefonskih operaterjev, in sicer: nakup 75-odstotnega deleža v podjetju AOL SP iz Tirane, 70-odstotnega deleža v podjetju Aneks v Republiki Srbski v BIH in 50-odstotni delež v Gibraltarskem Gibtelecomu. V istem obdobju podjetje TS kupi še 75-odstotni delež podjetja Interseek, ki je lastnik slovenskega spletnega brskalnika Najdi.si. Z zadnjim nakupom si podjetje odpre nove možnosti s področja trženja internetnih storitev. Vzporedno z navedenimi nakupi je podjetje množično gradilo optično dostopovna krajevna omrežja v tehnologiji FTTH (Fiber To The Home) in uvedlo širokopasovno tehnologije druge generacije VDSL2. V letu 2009 podjetje uvede v sodelovanju z nekaterimi slovenskimi bankami e-račun, ki marsikateremu podjetju zniža stroške poslovanja. Novost je tudi spletna televizija SIOL iO. Največja novost v letu 2010 je telekomov SIOL BOX z novim TV-komunikatorjem, ki s svojo funkcionalnostjo in številnimi novostmi prinese novo uporabniško izkušnjo. V naslednjem letu je TS digitaliziral še storitve kableske televizije skladno s sodobnimi trendi. 1. julija 2011 se družba Mobitel pripoji k matični družbi Telekom Slovenije zaradi optimizacije poslovnih procesov, večje stroškovne učinkovitosti in boljšega

telekomunikacijskega povezovanja. Za digitalne medijske vsebine začne skrbeti družba Najdi d.o.o., ki se preimenuje v TSmedia. Izoblikoval se je tudi portal Planet siol.net. V letu 2012 je pod okriljem TS nastala tudi nova komercialna televizija Planet TV, po internetu lahko uporabniki spremljajo tudi televizijske programe s pomočjo nove storitve SiOL TViN, pojavi se tudi informacijsko-komunikacijska tehnologija v oblaku, začela pa se je tudi nadgradnja mobilnega omrežja s tehnologijo LTE, ki omogoča občutno hitrejšo mobilne širokopasovne podatkovne storitve. V letu 2013 je bila ustanovljena še odvisna družba GVO GmbH s sedežem v ZR Nemčiji, ki ponuja izgradnjo omrežja na nemškem tržišču. V tem letu postane TS tudi 100 % lastnik družbe Aneks, d.o.o. v Banja Luki, ki se zaradi večje korporativne prepoznavnosti na trgu preimenuje v Blicnet. V letu 2014 je TS nakupil nove frekvence, ki so omogočile še boljšo pokritost omrežja v Sloveniji in zagotavljajo uporabo najsodobnejših storitev. V sodelovanju s podjetjem Ipko in Iskratel, Upravo RS za zaščito in reševanje ter Avtomoto zvezo Slovenije je bil razvit projekt eCall. Njegov namen je razvoj učinkovitega sistema za reševanje življenj s pomočjo komunikacijske tehnologije v vozilu. Ta sistem reševanja bo s časoma postal obvezna oprema cestnih vozil, prodanih na področju EU. V letu 2015 je podjetje TS pridobilo nekaj novih certifikatov za standarde, po katerih se podjetje ravna. Lansirane so bile razne mobilne aplikacije, podjetje je odprlo nove prodajne centre, in sicer v Kopru, Velenju, Mariboru in Murski Soboti; med prvimi operaterji na svetu je razvilo nov naročniški paket storitev SiOL TopTrio Brezžični. Leto 2015 je bilo za podjetje precej negotovo zaradi odločitve Slovenskega državnega holdinga (SDH), da proda svoj večinski delež v podjetju TS. Po večmesečnih pogajanjih z morebitnimi kupci, do prodaje vseeno ni prišlo. Podjetje tako ostaja še naprej v večinski lasti SDH-ja (Telekom Slovenije, 2015).

Skupina Telekom Slovenije še naprej ostaja vodilni ponudnik telekomunikacijskih storitev v notranjem in mednarodnem prometu na področjih fiksne telefonije (v Sloveniji zaseda prvo mesto s 36-odstotnim deležem ob koncu leta 2015), mobilne telefonije (46,4-odstotni tržni delež), širokopasovnega dostopa do interneta (41,3-odstotni tržni delež), internetnih storitev in IP televizije (52,2-odstotni tržni delež), ki jih hkrati zagotavlja tudi z izgradnjo ter vzdrževanjem telekomunikacijskega omrežja. Skupina Telekom Slovenije skladno z dolgoročno marketinško strategijo, konsolidacijskimi trendi in razvojem področja telekomunikacij in IKT nastopa na trgu z eno krovno blagovno znamko, ki celovito pokriva vse storitve, ki jih družba ponuja

svojim uporabnikom: širokopasovne internetne storitve, fiksne in mobilne storitve in IKT.

Telekom Slovenije nenehno izboljšuje kakovost in zanesljivost storitev z uvajanjem celovitega sistema za zagotavljanje kakovosti in s povečanjem stopnje digitalizacije telefonskega omrežja. V prihodnje želijo v podjetju uvesti donosne in tehnološko učinkovite telekomunikacijske storitve ter širiti dostopnost obstoječih storitev, kadar bo to ekonomsko upravičeno.

Podjetje si je zadalo jasno vizijo: biti prvi in vodilni v Sloveniji, v panogi telekomunikacij ter postati vodilni v panogah informatike in medijev, na trgih izven Slovenije pa stroškovno učinkovit in dobičkonosen IKT-operater. Ključni elementi identitete krovne blagovne znamke, ki jih vzpostavlja podjetje skozi tržno komunikacijske aktivnosti so: gradnja na zaupanju in odnosu, celovitost ponudbe, ohranitev najboljšega omrežja ter gradnja na poziciji, da se ponudi največ za denar, pomembna je tudi inovativnost in družbena angažiranost.

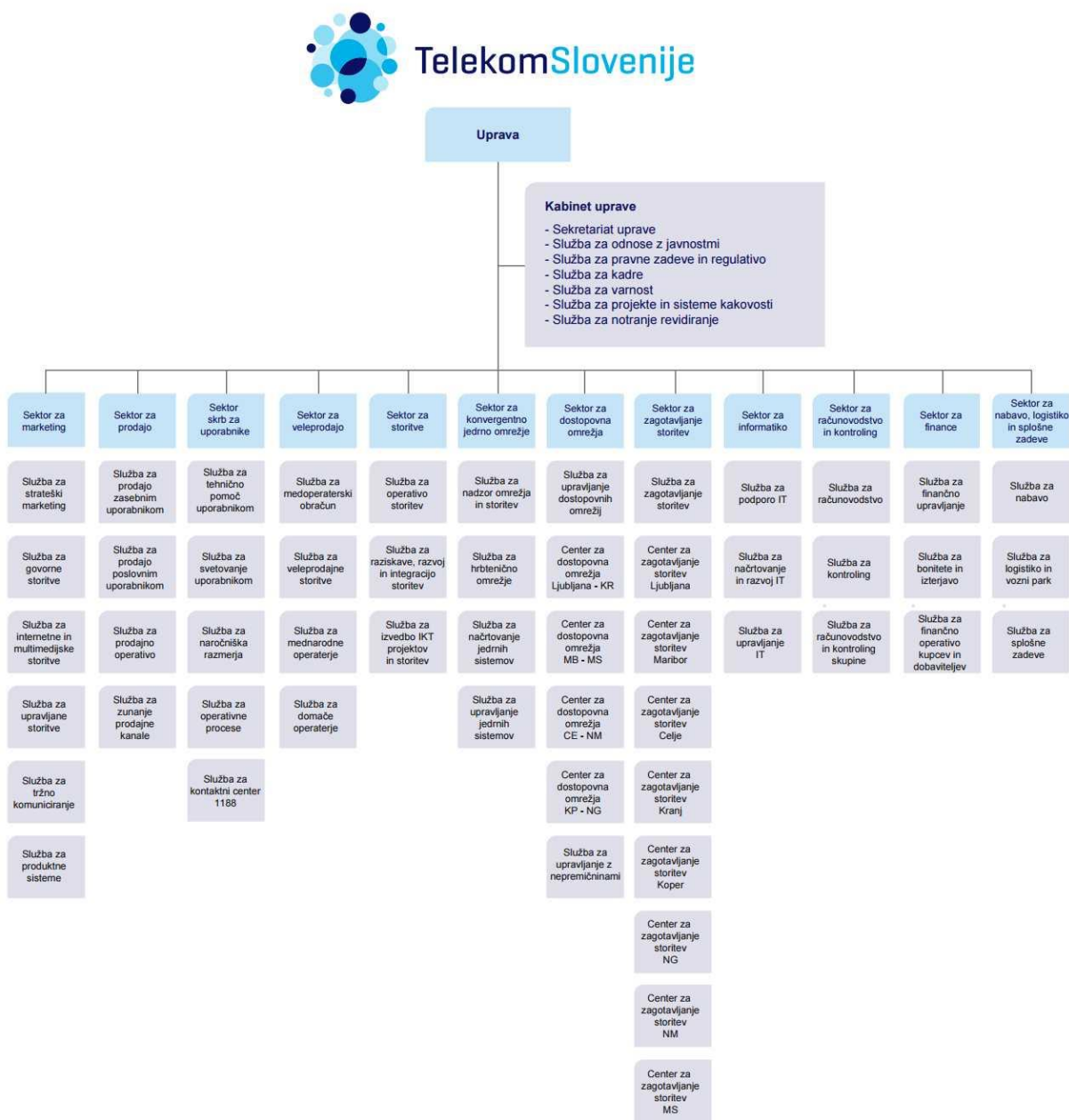
Poleg tega so dejavni tudi na področju sponzorstev in donacij. Sredstva namenjajo dogodkom, organizacijam in posameznikom v športnih panogah, vlagajo v različne izobraževalne projekte in znanost, pomagajo na humanitarnem področju ter z donacijami prispevajo pri ohranjanju kulture in naravne dediščine. V ta namen je bilo v letu 2015 namenjeno 2,7 milijona evrov ali 0,4 odstotke poslovnih prihodkov Skupine Telekom Slovenije. Podjetje ima sicer iz leta 2008 pridobljen tudi certifikat »Družini prijazno podjetje«.

Upravljanje obvladujoče družbe v skupini Telekom Slovenije poteka po dvotirnem sistemu upravljanja. Petčlanska uprava vodi, zastopa in predstavlja družbo, osnovna pristojnost devetčlanskega nadzornega sveta pa je nadzor nad vodenjem poslov družbe. Delničarji uresničujejo svoje pravice v zadevah družbe v okviru skupščine delničarjev, ki je najvišji organ družbe.

Slika 5.1: Organizacijska shema Telekom Slovenije

Organizacijska shema družbe

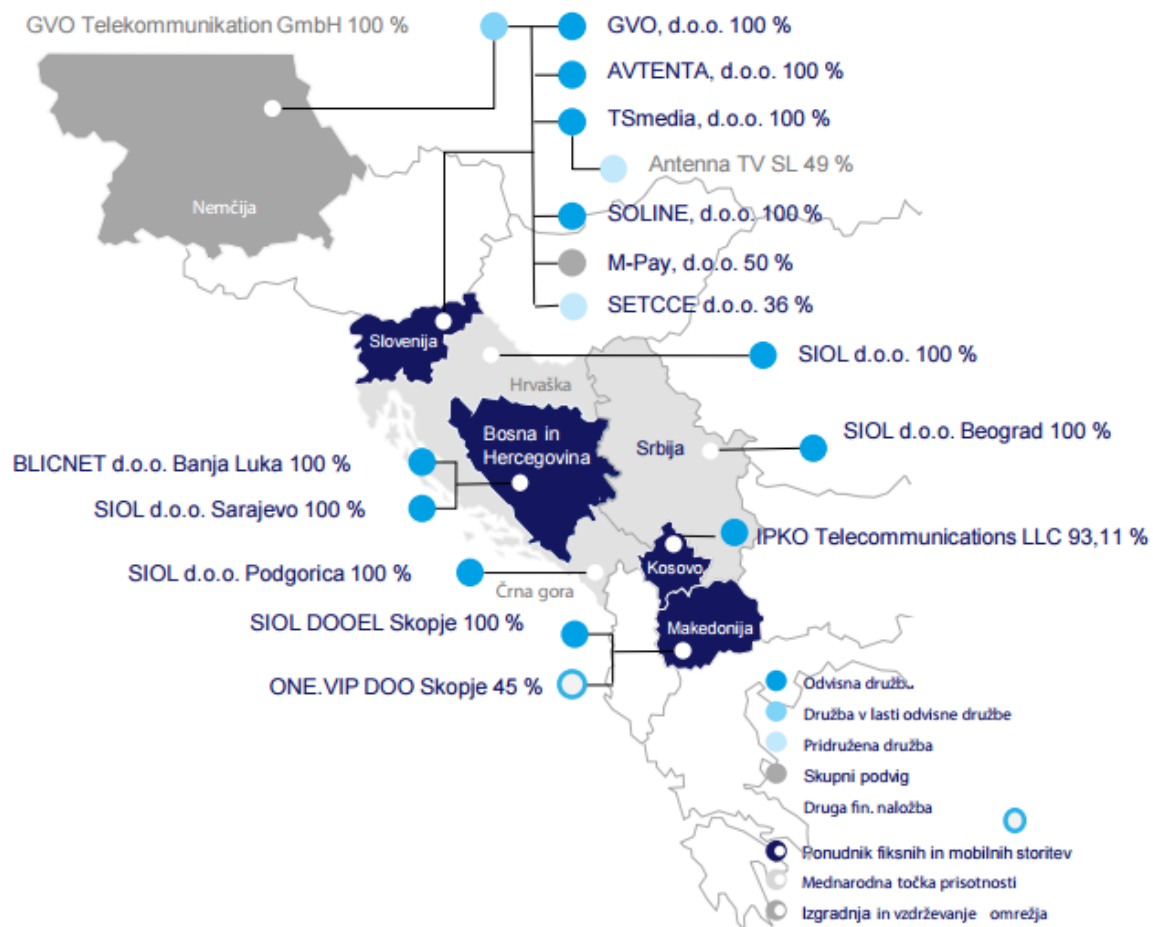
Uveljavitev: 1. 5. 2013



Vir: Telekom Slovenije (2015).

Danes, po dvajsetih letih samostojnega poslovanja, se v Telekomu lahko pohvalijo z raznimi dosežki, med katere gotovo spada tudi štirinajst odvisnih družb.

Slika 5.2: Struktura podjetij Skupine Telekom Slovenije



Vir: Telekom Slovenije (2015).

Telekom Slovenije želi nenehno izboljševati svoje položaj na tržišču, zato:

- organizacijsko in kadrovske se prestrukturira za doseg trajnostne donosne rasti,
- razvija kadre in produktivnost zaposlenih,
- zagotavlja uspešnost zaposlenim s ciljnim vodenjem,
- nenehno skrbi za učenje, izobraževanje, usposabljanje in prenos znanja na zaposlene,
- prilagaja plačni sistem s ciljem motivirati zaposlene,
- skrbi za zdravje zaposlenih.

Glavne nevarnosti po mnenju zaposlenih v TS-ju so naslednje:

- konkurenca nastopa izredno agresivno z nizkimi oz. dumpinškimi cenami,
- pojavljajo se novi ponudniki na trgu z istimi storitvami,
- odhod naročnikov h konkurenci,
- možnost izgube prevladujočega položaja na področju telekomunikacij,
- zmanjšanje prihodkov zaradi uporabe novih tehnologij, kot so: Skype, Viber, What's up itd.,
- možnost dodatne regulacije s strani države oz. AKOS,
- poslabšanje politične situacije na Balkanu.

5.2 Struktura zaposlenih po številu in izobrazbi

Kadrovska politika podpira cilje družbe z zagotavljanjem sposobnih in motiviranih zaposlenih. Dinamiko zagotavljanja kadrovskih virov usklajujejo s potrebami poslovanja, kadrovske prenovi pa zagotavljajo z zaposlovanjem mladih perspektivnih kadrov, prerazporejanjem in zmanjševanjem števila zaposlenih.

Glede števila zaposlenih Skupino Telekom Slovenije uvrščamo med velika podjetja, saj je imela v letu 2015 zaposlenih 3803 delavcev, kar je 372 delavcev manj v primerjavi s preteklim letom. Delež moških je 66,6 odstotkov, žensk pa 33,4 odstotke. Od tega je zaposlenih tudi 115 invalidov različnih kategorij, 54,8 % jih dela polni delovni čas, drugi pa skrajšani delovni čas. Zakonsko določene kvote zaposlitve invalidov so bile tudi v tem letu presežene (Telekom Slovenije 2015, 133).

Tabela 5.1: Struktura zaposlenih po družbah Skupine Telekom Slovenije

Po stanju na zadnji dan obdobja	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013	Sprememba v letu 2015	Ind. 15/14
SLOVENIJA	3.167	3.366	3.571	-199	94
Telekom Slovenije	2.543	2.749	2.887	-206	93
Druge družbe v Sloveniji	624	617	684	7	101
TSmedia	81	90	103	-9	90
Avtenta	38	44	52	-6	86
GVO	373	394	437	-21	95
Soline	88	89	92	-1	99
Debitel	44	-	-	44	-
JUGOVZHODNA EVROPA	636	1.065	1.015	-429	60
Ipko - Kosovo	524	524	482	0	100
Družbe v Makedoniji *	0	420	423	-420	-0
Blicnet - BiH	112	121	110	-9	93
SKUPINA TELEKOM SLOVENIJE	3.803	4.431	4.586	-628	86

* Ustanovitev nove družbe One.VIP, ki ni več odvisna družbe Skupine Telekom Slovenije.

Družba GVO Telekommunikation GmbH izvaja dela v Nemčiji z delavci GVO in od 1. julija 2014, ko je zaključila obsežnejši projekt v severozahodni Nemčiji, nima zaposlenih.

Vir: Telekom Slovenije (2015).

Kar se tiče izobrazbene strukture je največji delež zaposlenih s V. stopnjo izobrazbe, kar predstavlja 33,3 odstotkov. Zaposlenih s VI. in VII. stopnjo izobrazbe je bilo ob koncu leta 52,1 odstotkov. Delež zaposlenih z nižjimi stopnjami izobrazbe se še naprej zmanjšuje – v zadnjem letu za 14,5- odstotne točke.

Tabela 5.2: Zaposleni po dejanski stopnji izobrazbe v Skupini Telekom Slovenije

Zaposleni po dejanski stopnji izobrazbe	2015	2014	2013	Delež v %	Sprememba v letu	Ind. 15/14
I.-IV. stopnja Šola z manj kot 4 leti šolanja, manj kot tehnična ali druga srednja šola	408	478	684	10,7	-70	85
V. stopnja 4-letna srednja šola	1.267	1.494	1.453	33,3	-227	85
VI. stopnja višja oz. visoka šola, fakulteta z manj kot 4 leti šolanja	871	888	855	22,9	-17	98
VII. stopnja fakulteta – univerzitetni nivo, bolonjski magisterij	1.111	1.392	1.417	29,2	-281	80
VIII. stopnja znanstveni magisterij, doktorat	146	179	177	3,8	-33	82
Skupaj	3.803	4.431	4.586	100,0	-628	86

Vir: Telekom Slovenije (2015).

5.3 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v podjetju

V skupini Telekom Slovenije načrtno podpirajo stalno, vseživljenjsko izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Tako izboljšujejo svojo konkurenčnost na hitro se razvijajočem področju telekomunikacij, omogočajo hitrejše uvajanje novih tehnologij in storitev, s tem pa večajo zadovoljstvo uporabnikov in poslovno uspešnost.

Izobraževanje in usposabljanje, ki se odvija v podjetju, razdelimo v štiri skupine. V prvo skupino spada **usposabljanje novozaposlenih delavcev**. Novozaposleni v tej skupini se takoj vključijo v obstoječi sistem izobraževanja – kadrovska služba jih seznani s politiko kakovosti, organizacijo podjetja ter kolektivno pogodbo, njihovo nadaljnje usposabljanje pa vodi dodeljeni mentor, ki je praviloma s področja, na katerega je novozaposleni razporejen. V drugo skupino spada **usposabljanje premeščenih delavcev**. Enako kot novozaposlene je treba usposabljati tudi premeščene delavce. Ker ta kategorija zaposlenih (vsaj praviloma) že poseduje določeno znanje, ki ga novo delovno mesto zahteva, je tudi čas usposabljanja krajši. V tretjo skupino spada **izobraževanje za sedanje delo**. Po končanem usposabljanju, ki delavcu omogoči samostojno opravljanje dela, sledi stalno izpopolnjevanje ter dopolnjevanje znanj in veščin; gre za vsebine (novosti, spremembe, novi zakoni ...), ki jih zaposleni nujno potrebujejo pri opravljanju svojega dela. V zadnjo, četrto skupino spada **izobraževanje**

za prihodnje delo. Pri tej skupini gre za izobraževanje, ki ni nujno neposredno vezano na sedanje delo, ampak se bolj navezuje na morebitna druga (višja, bolj odgovorna) delovna mesta v »karieri« posameznika – gre za nekakšno predpripravo za prevzem odgovornejših delovnih mest oz. poklicno rast.

5.4 Ugotavljanje izobraževalnih potreb v podjetju in planiranje izobraževanja

Izobraževalne potrebe v podjetju ugotavljata vodstvo in služba za razvoj kadrov, ki na vsake dve leti izdela katalog, v katerem je program izobraževanja za aktualno in prihajajoče se leto. Ta program vsebuje interno ponudbo seminarjev, tečajev, delavnic in drugih oblik izobraževanja, ki so namenjene zaposlenim v Skupini Telekom Slovenije.

Pri pripravi programa so upoštevane aktualne razvojne usmeritve. Programe so pomagali sestaviti organizacijski vodje in strokovnjaki z različnih področij, zato so napisani na kožo potrebam posameznih strokovnih skupin, ravno tako je bogat nabor vsebin, ki je koristen za vse zaposlene.

Vodje oddelkov ponavadi predlagajo in izberejo zaposlene, ki naj bi se udeležili posameznih izobraževalnih programov. Pri tem so delno upoštevane tudi želje posameznikov, ki so ugotovljene na podlagi letnih razgovorov, na podlagi potreb po znanju, ki bodo v prihodnosti aktualni, in na podlagi samoiniciativnosti zaposlenih. Predlogi za izobraževanje se vpišejo v letni plan izobraževanja, ki ga vodi kadrovska služba.

V okviru plana izobraževanja so določeni namen in cilj izobraževanja, trajanje izobraževanja, časovni roki oz. okvirni roki dokončanja posameznih izobraževanj, ravno tako so opredeljena merila za ugotavljanje dosega cilja in rezultati.

5.5 Spremljanje učinkov izobraževanj v podjetju

V podjetju so mnenja, da se učinkovitost posameznih izobraževalnih programov vrednoti na podlagi naslednjih kazalcev: opravljen izpit, uporaba pridobljenega znanja pri delu, zadovoljstvo zaposlenega z izobraževalnim programom. Način ugotavljanja

učinkovitosti posameznih izobraževalnih programov se vrši s pomočjo razgovora med zaposlenim, ki se je udeležil izobraževalnega programa, in odgovorno osebo, ki ga je vključila v izobraževalni program, ter z opazovanjem zaposlenega pri delu po končanem izobraževanju. Učinkovitost posameznih izobraževalnih programov ugotavljajo vodje in zaposleni sami. Vodstvo podjetja meni, da imajo zaposleni po končanem izobraževanju dovolj možnosti za uporabo pridobljenega znanja. Na podlagi hitreje opravljenih nalog in samoiniciativnih predlogov za izboljšave in/ali spremembe meni, da zaposleni pridobljeno znanje uporabijo pri svojem delu. Uspešnost izobraževanja zaposlenih se v podjetju kaže na kvantitativnih (število rešenih reklamacij, število pritožb strank, število rešenih napak itd.) in kvalitativnih kazalcih (zadovoljstvo strank, zadovoljstvo zaposlenih, povečano znanje).

5.6 Načini organiziranosti izobraževanj zaposlenih

V podjetju poznajo dve obliki izobraževanja oz. usposabljanja, in sicer zunanje in notranje.

O zunanjem – eksternem izobraževanju oz. usposabljanju govorimo takrat, ko ga organizira zunanja izobraževalna ustanova doma ali v tujini. Notranje – interno izobraževanje oz. usposabljanje pa poteka znotraj podjetja, ko zaposleni pridobi novo znanje, ki ga nato deli s preostalimi zaposlenimi v podjetju. To lahko stori z napisanim poročilom o poteku izobraževanja ali pa se organizira interno izobraževanje s predavanjem. Na ta način se v podjetju spodbuja širitev znanja, obenem se zaposleni učijo javnega nastopanja in prezentacije.

5.7 Uresničevanje plana izobraževanja za leto 2015

V proces izobraževanja in usposabljanja je bilo v skupini Telekom Slovenije v letu 2015 vključenih 87,2 odstotka zaposlenih, kar je približno enak delež kot v letu 2014 (86 odstotkov). Število udeležencev in število ur izobraževanja na ravni skupine se je zmanjšalo v večji meri (za 14 oz. 3 odstotkov), kar je posledica večjega odhoda zaposlenih in preoblikovanje družbe One v Makedoniji. 94 odstotkov vseh izobraževanj in usposabljanj je bilo internih, izobraževanja so bila prilagojena delovnim posebnostim

in potrebam, hkrati pa so bila časovno, krajevno in cenovno ugodnejša (Telekom Slovenije 2015, 133).

Število ur izobraževanja se je v letu 2015 v primerjavi z letom 2014 zmanjšalo za 13 odstotkov, kar je posledica zmanjševanja števila zaposlenih, tudi na račun prodaje enega izmed hčerinskih podjetij. Povprečje števila ur izobraževanja na zaposlenega je v letu 2015 23,7 ur, kar je malenkost več kot predhodno leto. Glede na to, da je bila dosežena večja vključenost zaposlenih v izobraževalne procese, so se zvišali tudi stroški izobraževanja. V letu 2015 je bilo za izobraževanje porabljen 1.426.000 EUR, kar je 40.000 EUR več kakor predhodno leto. Sistem internega izobraževanja je bil nadgrajen s pomočjo internih strokovnjakov, ki so kot predavatelji in moderatorji aktivno sodelovali tudi na strokovnih srečanjih po tujini, potem z lastnimi e-tečaji in po internetnem portalu TS-ja, kjer so objavljene novosti s področja izobraževalnih vsebin in strokovne knjižnice.

Kazalniki, ki kažejo intenziteto izobraževanj, so redno spremljani in analizirani (Telekom Slovenije, 2015).

Tabela 5.3: Ključni podatki o izobraževanju zaposlenih v Skupini Telekom Slovenije in družbi Telekom Slovenije

	Skupina Telekom Slovenije				Telekom Slovenije			
	2013	2014	2015	Ind. 15/14	2013	2014	2015	Ind. 15/14
Število udeležencev izobraževanj	3.548	3.847	3.318	86	2.566	2.596	2.610	101
Število ur izobraževanja	109.380	103.454	90.006	87	70.344	76.055	74.842	98
Delež zaposlenih, vključenih v izobraževanje	77,4 %	86,8 %	87,2 %	100	88,9 %	94,4 %	102,6 %*	108
Povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega	23,9	23,3	23,7	101	24,4	27,7	29,4	106

* Delež zaposlenih, vključenih v izobraževanje, je višji od 100, saj so v številu udeležencev izobraževanj vštete tudi osebe, ki so se med letom izobraževale in na 31. 12. 2015 niso več zaposlene v Telekomu Slovenije.

Vir: Telekom Slovenije (2015).

6 REZULTATI RAZISKOVALNEGA DELA

V nadaljevanju bomo predstavili rezultate izobraževanja na relativno majhnem vzorcu. Enaka izobraževanja se izvajajo za večje število udeležencev na področju prodaje. Rezultati ostalih anketnih vprašanj in odgovorov so podobni. Izbrali smo in podrobno zapisali le odgovore in rezultate ene skupine. Zavedam se, da je vzorec majhen, vendar je to največ, kar sem lahko dobil od podjetja TS. Z anketnim vprašalnikom, ki so ga izpolnili udeleženci enega izmed izobraževanj, želimo prikazati merski instrument za evalvacijo izobraževanja in usposabljanja in ponazoriti same rezultate ankete. Anketni vprašalnik, ki ga izpolnijo udeleženci izobraževanja po koncu izobraževanja, predstavlja rezultate, ki so jih slednji zapisali po njem. Rezultati so v nadaljevanju.

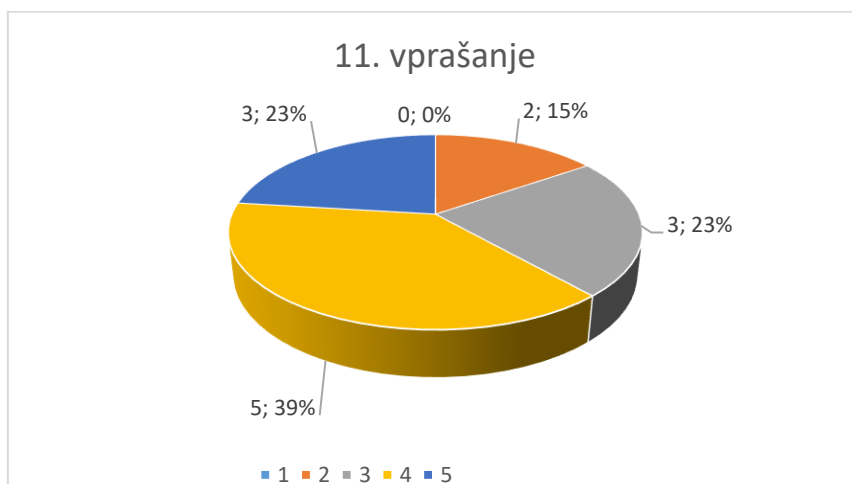
6.1 Rezultati vprašalnika za udeležence izobraževanja

Anketni vprašalnik (glej prilogo A) vsebuje več sklopov vprašanj, ki so vezani na izbrano temo. Večinoma uporablja Likertovo lestvico strinjanja vprašanega s trditvijo. Vrednosti so razporejene po velikosti od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni ,da se sploh ne strinjajo s trditvijo, in 5, da se povsem strinjajo. Pri 10. vprašanju so bili ponujeni trije odgovori, in sicer: prekratko, ravno prav dolgo in predolgo.

Tabela 6.1: Rezultat vprašalnika

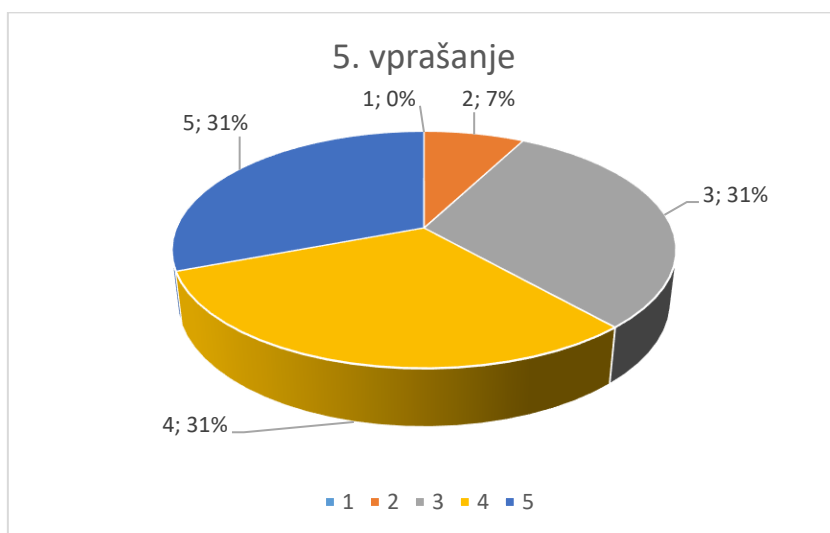
	1	2	3	4	5	Št. odgovorov
1. vprašanje	0	1	2	8	2	13
2. vprašanje	0	1	4	5	3	13
3. vprašanje	0	1	3	4	5	13
4. vprašanje	0	1	4	4	4	13
5. vprašanje	0	1	4	4	4	13
6. vprašanje	1	3	4	3	2	13
7. vprašanje	1	1	2	6	3	13
8. vprašanje	0	2	4	3	4	13
9. vprašanje	0	2	4	4	3	13
10. vprašanje	1	0	10	0	2	13
11. vprašanje	0	2	3	5	3	13
Skupna ocena	2	12	45	48	36	143

Slika 6.1: Rezultat splošne ocene izobraževanja



Čeprav je število vprašanih pri tej ilustraciji majhno, pa samo nakažimo, da se postopek ustrezno zadovoljnih z usposabljanjem izračuna tako, da se seštejejo vrednosti kategorij 3, 4 in 5 za vsako vprašanje. Na primer iz slike 6.1 je razvidno, da je bila velika večina udeležencev (84,6 odstotkov) zadovoljna z izobraževanjem in da so bili cilji izobraževanja doseženi. Domnevamo, da je k tako velikemu odstotku zadovoljstva botrovala dobro pripravljena in ustrezna vsebina izobraževanja, koristni učni materiali (gradivo, vaje ...), učinkovitost predavatelja, primeren prostor, kjer je izobraževanje potekalo, ustrezna organizacija izobraževanja, dobro odmerjen čas izobraževanja itd.

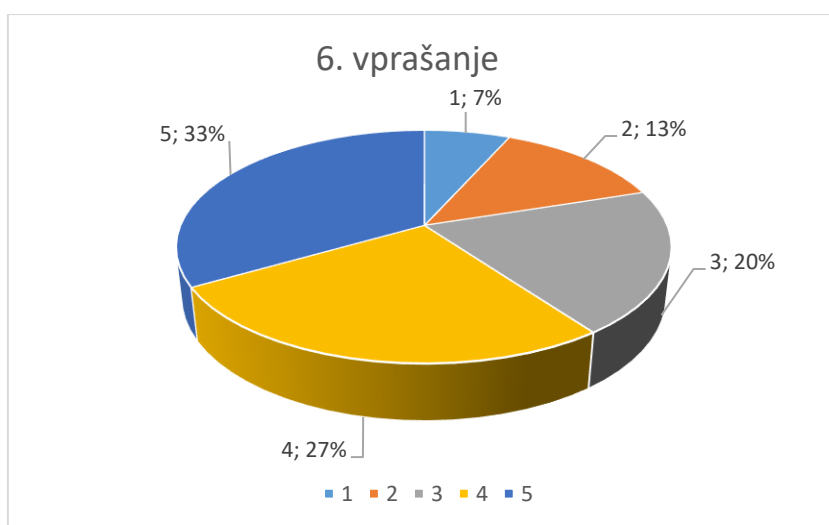
Slika 6.2: Rezultat razumevanja obravnavane teme



93 odstotkov udeležencev izobraževanja je izboljšalo svoje razumevanje obravnavane tematike (glej Sliko 6.2). Tak podatek je zelo spodbuden, saj daje pozitivna in velika pričakovanja pri samem delu zaposlenih. Od zaposlenih, ki popolnoma in v celoti

razumejo obravnavano tematiko, se pričakuje, da bodo novo pridobljeno znanje kar se da dobro izkoristili pri samem delu. Pričakuje se, da bodo zaposleni svoje znanje aktivno uporabljali, da bodo lažje, hitreje in predvsem kvalitetnejše opravljali svoje delo, da bodo svoje znanje prenesli na sodelavce in za delo predlagali koristne spremembe. Pridobljeno znanje naj bi pripomoglo tudi k boljšemu sodelovanju zaposlenega z okolico: s sodelavci, strankami, podrejenimi in z nadrejenimi.

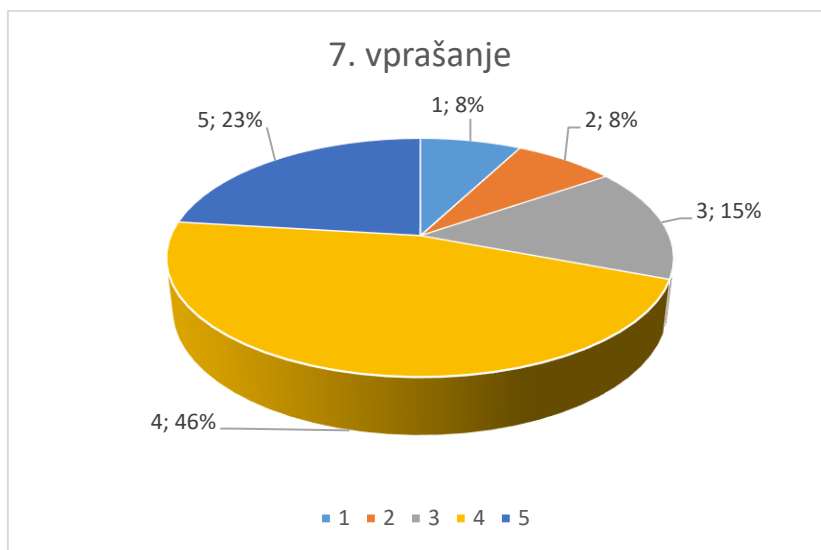
Slika 6.3: Rezultat takoj uporabnih znanj in veščin



60 odstotkov udeležencev izobraževanja je menilo, da jim je izobraževanje nudilo znanje in veščine, ki jih pri svojem delu lahko takoj uporabijo (glej Slika 6.3). Kar 40 odstotkov pa se jih s trditvijo ni v celoti strinjalo. Ti menijo, da pri izobraževanju niso pridobili dovolj znanja in veščin, ki bi jih lahko nemudoma uporabili pri svojem delu. Kot razlog za to lahko navedemo nekaj komentarjev, ki so jih udeleženci izobraževanja zapisali v posebnem vprašanju »Kaj bi lahko spremenili na izobraževanju, če bi lahko?«.

Veliko jih je komentiralo, da bi lahko izboljšali praktični prikaz dela, več naj bi bilo prakse, gradivo naj bi bilo obsežnejše, čas izobraževanja vsaj dva dni in več poudarka na konkretnih primerih.

Slika 6.4: Rezultat posredovanja znanja sodelavcem in vodjem



S trditvijo, da bi svoje pridobljeno znanje in veščine preneslo svojim sodelavcem in vodjem organizacijskih enot, se je strinjalo ali popolnoma strinjalo skupno 84 odstotkov udeležencev izobraževanja (glej Sliko 6.4). 16 odstotkov (dva udeleženca) udeležencev izobraževanja se je s to trditvijo deloma strinjalo oz. se ni strinjalo. V vsakem podjetju so zaposleni »lastniki« velikega bogastva, množice raznovrstnega znanja. Če ga podelijo z drugimi, tudi podjetje postane bogatejše.

6.2 Rezultati ankete za udeležence delavnice »Komuniciranje z uporabniki«

Delavnica »Komuniciranje z uporabniki« je potekala 13. in 14. oktobra 2014 v Preddvoru. Izvedla jo je oseba x, katere ime naj ostane v tajnosti zaradi kadrovske politike podjetja. Lahko pa se izvajalca izreče ustno v primeru potrebnih pojasnil, ki bi jih zahteval ocenjevalec tega dela.

Na delavnici je bilo prisotnih 13 udeležencev iz 11 različnih enot (deset Teletrgovin – TT) in Oddelek za prodajo, Maribor). Na anketo je odgovorilo 13 udeležencev in 11 njihovih (poslo)vodij. Anketiranje udeležencev je potekalo na licu mesta takoj po izobraževanju, poslovodje pa so odgovorile na vprašanja po preteku nekaj mesecev prek kadrovske službe.

V prvem delu so predstavljeni rezultati za TT (N = 13). Anketiranci so odgovarjali na odprta vprašanja. Njihovi odgovori so bili pozneje skodirani, tako da so lahko

predstavljeni v pregledni obliki. Odgovori so nanizani od najbolj ustreznega odgovora navzdol.

1. Zanima me, ali je za Vas pri stranki težko ali lahko ugotoviti, v kateri tip ljudi sodi, ali je vizualni, avditivni ali kinestetični tip (da se mu potem lahko bolje prilagodite z načinom komuniciranja)?

Se da ugotoviti	4
Se kar da	4
Odvisno od stranke; ene so izraziti tipi, druge ne	2
Odvisno od gneče v trgovini, a se da	1
Bolj težko, ker v TT ni časa za ugotavljanje tipov	1
Se ne obremenjuje s tipi	1

N = 13

Pri komuniciranju s stranko je dobro, če se prodajalec prilagodi stranki tako, da z njo komunicira na njej všečen način, torej prilagojeno njenemu vizualnemu, avditivnemu ali kinestetičnemu tipu. Takrat se stranka počuti bolj razumljeno in je bolj zadovoljna. Večina anketiranih je odgovorila, da se pri strankah da ugotoviti, v kateri tip ljudi sodijo. Na podlagi tega se jim tudi prilagodijo z načinom komuniciranja.

2. Se spomnite, da je bilo na delavnici govora tudi o rabi velelnikov v komuniciranju s strankami? Ali se Vam kdaj zgodi, da uporabljate velelnike, npr. »poglejte«, »prinesite«, »pošljite«?

Ne	2
Redko	6
Občasno	2
Trudi se, da ne bi, a vendarle da	2
Da	1

N = 13

Raba velelnikov, kot so »morate«, »prinesite«, »poglejte«, pri strankah lahko povzroči negativne občutke in defenzivno držo, zato se je temu bolje izogibati. Le dva anketiranca trdita, da nikoli ne uporabljata velelnikov med komuniciranjem s strankami. Redko in občasno jih velelnike uporablja osem anketirancev. Da jih ne bi uporabljala, se trudita dva. Eden pa jih uporablja brez zadržkov. Vidimo, da se skoraj

vsi anketiranci trudijo, da bi čim manjkrat uporabljali velednike ali da jih sploh ne bi, kar je dokaj dober rezultat.

3. Ali kdaj uporabljate besede »ampak«, »vendar«, »toda«?

Ne	1
Včasih	7
Se trudi, da ne bi, a jih vendarle rabi	5

N = 13

Raba besed »ampak«, »vendar« in »toda« lahko pri strankah povzroči obrambno držo in spodbudi negativne občutke. Slaba polovica anketirancev se trudi, da v pogovoru s strankami ne bi uporabljala teh besed. En anketiranec jih sploh ne uporablja, približno polovica pa včasih vključuje te besede v svoj govor. Pri rabi teh besed v pogovoru s strankami bi se prodajalci lahko še izboljšali v smeri, da njihov govor ne bi vseboval teh besed.

4. V primeru, da Vam stranka prinese aparat v reklamacijo ali kaj podobnega, ali ji kdaj rečete: »Poskusili bomo (urediti, popraviti, ...)« ?

Ne	5
Se izogiba	1
Da	7

N = 13

V komuniciranju s stranko naj prodajalec ne bi rekel, da bo prodajalec oz. podjetje nekaj »poskušalo narediti« za stranko. Stranki je treba pomagati in narediti, ne pa zgolj poskušati, zato naj se takega govora ne bi uporabljalo. Slaba polovica anketiranih se tega zaveda in ne uporablja teh besed. Eden se izogiba, sedem pa jih uporablja. Tudi na tem področju bi se anketiranci lahko izboljšali.

5. Ali je dobro, če stranki, ki vam pove, da ji telefon šumi ali ne dela dobro ali kaj podobnega, rečete, da ga mora prinesiti k vam?

Ne	9
----	---

Ne, jo napoti na št. 080 1000	3
Morda	1

N = 13

Stranki se ne sme ukazovati, zato se ne sme reči, da »mora« nekaj narediti. Skoraj vsi anketiranci se tega zavedajo in ne uporabljajo tega.

6. Kaj je najbolje reči stranki, ki pride v trgovino in si ogleduje neko stvar?

Včasih: »Vidim/Opazil sem, da gledate to in to ...«	3
»Želite/izvolite prosim?«	2
»Ali Vam lahko kaj pokažem?«	1
»(Kako/Al) Vam lahko pomagam?«	7

N = 13

K stranki je bolje stopiti s pristopom, ki jo aktivira in pritegne. Uvodno vprašanje: »Vam lahko pomagam?« ni primerno za otvoritev pogovora s stranko. Slaba polovica anketiranih to ve in uporablja bolj učinkovite pristope, medtem ko jih sedem uporablja še prejšnje, manj primerno vprašanje.

7. Ali lahko stranko vprašamo: »Ste morda že seznanjeni z (npr. našim novim ADSL paketom)?«

Ne	4
Včasih	4
Da	3
Ne ve	2

N = 13

Strank naj se ne bi spraševalo po tem, ali so že seznanjene z nečim, ker se s tem preverja znanje, kar pa ne vzbuja dobrih občutkov pri strankah. Bolje je, če jih vprašamo, npr.: »Ste morda že slišali za ...« Od anketirancev štirje ne uporabljajo tega vprašanja, štirje včasih, trije uporabljajo, dva pa ne vesta, ali ga uporabljata ali ne.

8. Medtem ko stranko prepričujemo v nakup, ali se spomnite, kaj je bolje reči namesto tega, da ima neka stvar »ugodno ceno«?

Odgovori pravilno	1
-------------------	---

Se ne spomni	12
--------------	----

N = 13

Večja verjetnost, da se stranka odloči za nakup, je, če ji povemo, da bo z nakupom tega izdelka »prihranila«, kot da ji rečemo, da ima izdelek »ugodno ceno«. Od anketirancev se je tega spomnil le eden. Ostali so v večini dejali, da predstavijo lastnosti izdelka.

9. Predstavlajte si, da imate opravka z zelo težko stranko, ki Vas razjezi, lahko se Vam celo 'dvigne pritisk'. Kaj storite v takem primeru?

Aktivno posluša, predlaga rešitev ...	2
Najprej jo posluša, potem rešuje	2
Jo želi pomiriti	5
Skuša umiriti sebe in potem še stranko	1
Če so v ozadju druge stranke, se vmes posveti tistim, njo pa malo pusti, da se ohladi	1
Gre v skladišče, da se pomiri	1
Stranko povabi v ozadje, da jo odstrani iz prostora, kjer so druge stranke	1

N = 13

Če se »dvigne pritisk« prodajalcu (po ali med poslušanjem stranke), je primerno, da poda t.i. izjavo o sebi oz. opis svojih čustev, npr. »Presenečen sem ...«, »Neprijetno mi je« ali »Čudi me ...« itd. S tem se nekoliko sprostita oba, tako prodajalec kot tudi stranka.

Štirje anketirani najprej poslušajo stranko in ji potem predlagajo rešitev. Pet jih je odgovorilo, da želijo pomiriti stranko. Pri tem ne vemo, na kakšen način to storijo. Možno je, da na primeren način. Nekateri pa imajo svoj način soočanja s težavno stranko, denimo, da se za nekaj časa umaknejo v skladišče.

10. Ali lahko govorite o dejstvih, npr. o pravilnikih, če ste vi ali stranka razburjeni?

Ne	7
Ne, razen izjemoma	2
Da	2
Se ne spomni	2

N = 13

Medtem ko je stranka ali prodajalec razburjen, naj stranki ne bi govorili o dejstvih, pravilnikih, kot npr.:

»Pravilnik pravi ...«, saj naj bi to le prilivalo olje na ogenj. Sedem anketirancev je odgovorilo pravilno, torej, da ne, dva sta odgovorila, da le izjemoma, dva menita, da lahko govorimo o dejstvih v navedeni situaciji, dva pa se ne spomnita. Sklenemo lahko, da večina ve, kaj ni primerno v taki situaciji.

11. Ste svojim sodelavcem posredovali pridobljena znanja iz te delavnice?

Da	12
Ne	1

N = 13

Vsi, razen enega so svojim sodelavcem posredovali pridobljena znanja z delavnice. Tisti je rekel, da ima težave z obnavljanjem.

Katere vsebine ste jim podali? (možnih je več odgovorov)

Vse po malem	6
Pristop do strank	3
Komuniciranje	2
Konflikte	2
Pomoč strankam	2
Poslušanje razburjenih strank	1
Prijaznost do strank	1
Velelnike	1
Izjava o sebi: »Preseneča me ...«	1
O neukazovanju strankam	1

N = 13

Največ, to je šest anketiranih je svojim sodelavcem povedalo nekaj o vseh vsebinah iz delavnice. Od vsebin, ki so jih posredovali, so izpostavljali zlasti pristop do strank, komuniciranje, konflikte in pomoč strankam. Govorili so tudi o poslušanju in prijaznosti do strank in drugem.

Ali ste jim dali gradiva z delavnice?

Da	9
----	---

Ne	4
----	---

N = 13

Devet udeležencev je dalo gradiva svojim sodelavcem oz. so jih dali na razpolago v TT. Ostali jih po trditvah anketiranih (še) niso, ker ne najdejo časa.

12. Ali Vam pridobljeno znanje z delavnice pomaga pri doseganju ciljev pri delu ali ne?

Da	11
To je vedel že pred delavnico	2

N = 13

Enajst anketirancev trdi, da jim pridobljeno znanje iz delavnice pomaga pri doseganju ciljev pri delu, dva pa, da sta to znanje imela že pred delavnico o komuniciranju in da sta se tako (ustrezno) obnašala v odnosu do stranke že prej.

»Kako močno?« od 1 do 5, pri čemer pomeni 1 skoraj nič in 5 zelo močno.

1	2	3	4	5
0	0	5	7	1

N = 13

Povprečje = 3,69

Vsi udeleženci so na lestvici od 1 do 5 številsko ocenili, kako močno jim pridobljeno znanje z delavnice pomaga pri doseganju ciljev pri delu. Povprečje teh ocen je 3,69. Večina jih je dala oceno 4 in 3.

13. Ste po koncu izobraževanja, ko ste prišli domov ali na delovno mesto, napisali kakšno poročilo o delavnici ali osebni akcijski načrt (kaj ste se naučili; kako in kdaj to uporabljate pri delu)?

Ne	13
----	----

N=13

Udeleženci niso napisali nobenih poročil ali akcijskih načrtov po koncu izobraževanja.

14. Menite, da pri opravljanju svojega dela potrebujete še kakšno dodatno znanje; čutite, da ste na katerem področju bolj šibki?

Anketiranci so navajali sledeča področja:

- Prodaja.
- Tehnika (o montažah, inštalacijah, računalništvu), da zna odgovarjat strankam. Osvežitev komuniciranja, prodaje.
- Boj s stresom. Kako s težavnimi strankami. Retorika (ko imajo v TT npr. več strank hkrati, ki se zanimajo za isti artikel, takrat vsem skupaj predstavijo).
- Komunikacija s strankami vsako leto za utrditev, nadaljevanje.
- Pristop do stranke. Da se ne razburiš.
- Angleški jezik.
- Podobno kot tale delavnica. Stres, konfliktne situacije.
- Nič konkretno oz. vse.
- Komuniciranje.
- Vsako izobraževanje je dobrodošlo.
- Osnovni računalniški programi (v Windowsu).
- Vedno potrebujejo kaj takega. Znanje je potrebno obnavljat. Stranke so vedno težje, zato potrebujejo znanja o komuniciranju z njimi.
- Vsaka delavnica jih spomni na to, kaj je pomembno v odnosu do stranke.

Za njihove poslovodje:

1. V mesecu oktobru se je Vaš zaposleni udeležil izobraževanja za učinkovito komuniciranje s strankami. (Se spomnite tega?)

Da	11
----	----

N = 11

2. Ste po izobraževanju opazili kakšne spremembe pri njem/njej?

Da, je napredek	1
Da, malo je boljše	1
Izobraževanje je koristno	3
Ne/niti ne; že prej je bil zelo dober v odnosu do strank	4

Niti ne	1
Ne	1

N = 11

Le dve poslovodji sta opazili izboljšanje v komuniciranju svojih zaposlenih. Trije so odgovorili bolj na splošno, da je izobraževanje koristno. Štirje so rekli, da so njihovi prodajalci že pred delavnico bili uspešni v komuniciranju s strankami. Dva sta dejala, da nista oz. niti nista opazila sprememb pri prodajalcih.

3. Kakšno izobraževanje želijo za svoje zaposlene?

- Osnovna računalniška znanja: Word, Excel.
- Za pomirjanje strank. Prodajne veščine.
- Zakon o varstvu potrošnikov. Trgovinski zakon.
- Take delavnice so dobrodošle. Reševanje konfliktnih situacij.
- Komuniciranje. Konflikti s strankami. Pravniško znanje (da vedo, kaj lahko in česa ne s strankami; pravice potrošnikov ipd.)

Oddelek za prodajo, Maribor

Iz tega oddelka so bili na izobraževanju trije zaposleni. Na anketo sta odgovorila dva. Izmed teh dveh ima eden stik s strankami le po telefonu, zato kar nekaj anketnih vprašanj zanj ni bilo relevantnih. Tudi pri drugem anketirancu je odpadlo nekaj vprašanj, ker ne prodaja v trgovini, temveč na terenu. Zaradi vsega naštetega bo opis teh rezultatov kratek.

Anketiranca uspešno uporabljata nekatera znanja iz delavnice v svoji delovni praksi. Nekaj tega znanja, npr. o rabi velelnikov in poslušanju razburjenih strank, sta imela že od prej. S sodelavci sta posredovala znanja iz delavnice, nista pa jim dala gradiv.

Oba menita, da jima pridobljeno znanje pomaga pri doseganju ciljev pri delu. Povprečna ocena, kako močno jima pomaga, je 4 (eden je dal oceno 5, drugi 3).

Glede dodatnih znanj sta navedla, da si želita znanja in veščine s področja komuniciranja in prodaje ter delavnico, na kateri se (prodajalci) snemajo.

Njun nadrejeni je dejal, da je v zadnjem času, denimo v primerjavi pred enim letom in sedaj, pri njiju opaziti boljše komuniciranje. V komuniciranju sta tudi bolj dinamična. Vodja pa opozarja, da ne moremo vedeti, zaradi česa se je njun način komuniciranja spremenil in da ne moremo trditi, da je izboljšanju botrovala samo ta delavnica.

Vodja je podal predloge za izobraževanje svojih podrejenih oz. teh prodajalcev na sledečih področjih:

- poslovna pogajanja,
- učinkovit nastop,
- čustvena in socialna inteligenca,
- telefonsko komuniciranje,
- samoorganiziranje in organiziranje sodelavcev.

Na podlagi primerjave teh dveh anketnih vprašalnikov je po določenem času treba preveriti razkorake in predlagati za udeležence morebitna nova znanja in spretnosti, ki jim manjkajo pri delu. Kadrovska služba to naredi na dva načina: po telefonu ali osebno.

6.3 Ugotovitve in predlogi za naprej

Na delavnici o komuniciranju z uporabniki so se udeleženci seznanili, kako komunicirati z uporabniki, da bodo ti bolj zadovoljni, kar je med drugimi vključevalo tudi načine komuniciranja v neprijetnih situacijah. Na delavnici so udeleženci delali vaje na praktičnih primerih, s katerimi se srečujejo v TT-ju. Tako so se učili uporabljati nova znanja.

Izobraževanja so se udeležili nekateri prodajalci, ki so že po naravi zelo dobri v tovrstnih prodajalskih veščinah. Poleg njih so bili prisotni tudi prodajalci, ki so sicer pred delavnico imeli tudi načine komuniciranja z uporabniki, za katere so na delavnici izvedeli, da niso primerni. Te načine so po delavnici dokaj uspešno odstranili iz svoje rabe. Delavnice o komuniciranju pa so se udeležili tudi tisti, ki imajo v sebi določene vzorce komuniciranja z uporabniki bolj trdno zakoreninjene, ki pa se jih ne da spremeniti samo z udeležbo na eni delavnici.

Pohvalno je, da so udeleženci svojim sodelavcem, ki niso bili na tem izobraževanju, posredovali pridobljena znanja o komuniciranju z uporabniki. Tako so razširili krog prodajalcev, ki poznajo primerne načine komuniciranja in lahko s tem popravijo svoje komuniciranje.

Pri nekaterih takih prodajalcih je potrebna velika sprememba v načinu razmišljanja, da bi se lahko znanje, pridobljeno na delavnici, vpeljalo v prakso, tako da bi se komuniciranje z uporabniki lahko izpeljalo na nov način. Tem ljudem in tudi drugim bi koristilo učenje na primerih, torej igre vlog in pa tudi učenje na njihovem delovnem mestu, tako da bi jih mentor oz. vodja opazoval med prodajanjem in jim svetoval izboljšave. Možne so tudi druge metode.

Boljše pomnjenje in večjo uporabo znanj, ki si jih zaposleni pridobijo na izobraževanjih bi lahko dosegli tako, da bi zaposleni ob prihodu z izobraževanja napisali osebni akcijski načrt in bi se na kratko pogovorili z nadrejenim. V osebni akcijski načrt zaposleni napiše, kaj se je naučil ter kje, kako in do kdaj bo to uvedel v delo. Ta načrt bi po preteku določenega časa, denimo ob letnem ocenjevalnem razgovoru, pregledala zaposleni in njegov vodja.

Pred izborom udeležencev za izobraževanje se mora vodja temeljito seznaniti z vsebino, programom in cilji izobraževanja, na katerega odhaja njegov zaposleni. Po izobraževanju pa bi moral vodja opazovati vedenje zaposlenega. Tako bi lahko opazil spremembe in ga, če bi bilo potrebno, tudi opozoril na uporabo novih znanj.

Na izobraževanje z določenega področja bi morali pošiljati tiste zaposlene, ki to znanje potrebujejo namesto tistih, ki to znanje že imajo. Na primer: na izobraževanje o komuniciranju z uporabniki je treba napotiti tiste, ki imajo manj razvite komunikacijske veščine namesto tistih, ki z uporabniki zelo dobro komunicirajo.

Tudi v Kadrovski službi bi lahko z vrednotenjem in merjenjem učinkovitosti izobraževanj vplivali na to, da bi se znanja, pridobljena na izobraževanjih, bolje prenašala v prakso. Z vrednotenjem bi ugotavljali mnenja udeležencev o delavnici; zanimalo bi nas, kaj so se udeleženci naučili ter katera znanja iz izobraževanja uporabljajo pri delu.

7 SKLEP

Na začetku diplomskega dela sem postavil naslednje hipoteze:

1. Učinki izobraževanja se ne dajo izmeriti samo s trdimi merili, temveč je treba upoštevati tudi mehka subjektivna merila.
2. Izobraževalni programi nudijo zaposlenim novo znanje, ki ga uspešno uporabljajo pri svojem delu.
3. Izobraževalni programi izbranega podjetja upoštevajo potrebe trga in posameznikove želje po usposabljanju.

Na podlagi rezultatov raziskave sem prišel do naslednjih zaključkov:

Prve hipoteze ne morem niti potrditi niti zavrniti. Kot sem zapisal, zaposleni po koncu izobraževanja izpolnijo ankete. Rezultati so vidni in uporabni tako, da lahko kadrovska služba po potrebi analizira in pripravlja morebitne nove predloge za nadaljnja izobraževanja. Subjektivna merila so sicer malo težje merljiva. Nekateri udeleženci so bili napoteni na izobraževanje, katerega se sami niso želeli udeležiti, zato v anketi tega ne želijo zapisati. Poleg tega pa nekateri udeleženci izobraževanja menijo da na izobraževanju "vzdušje" ni bilo dobro, ker niso prišli sami do svojih pričakovanj. V današnjem času pa ni zanemarljivo tudi to, da je pritisk na zaposlene vsak dan večji, prav tako so pričakovanja vodstva vse višja. Nekateri starejši delavci, ki so se udeležili izobraževanja, imajo pri vsakdanjem delu problem z novimi tehnologijami in hitrim tempom življenja. Da bi potrdili ali zavrnili to hipotezo, bi potrebovali bistveno več podatkov, s čimer bi diplomsko delo preseglo načrtane cilje.

Drugo hipotezo lahko potrdimo na podlagi rezultatov ankete.

Tudi tretjo hipotezo lahko potrdimo, saj podjetje delno upošteva posameznikove želje po usposabljanju, ne zanemarja pa potrebe po uresničevanju svojih ciljev.

V teoretičnem delu sem predstavil nekaj modelov evalvacije izobraževanja in usposabljanja. V primeru izobraževanja v podjetju Telekom Slovenije ugotavljam, da so osnovne metode evalvacije izobraževanja in usposabljanja v veliki meri podobne Kirkpatrickovemu modelu. To velja predvsem za prvo raven evalvacije, ki sem jo tudi izvedel z anketnim vprašalnikom, priloženem v prilogi A. Z anketo iz priloge B sem

deloma dosegel drugo raven vrednotenja. Deloma zaradi tega, ker je bila anketa izvedena takoj po izobraževanju, ne pa tudi po poteku nekaj mesecev. Dobil sem podatke udeležencev glede njihove reakcije v zvezi z vsebino izobraževanja, predstavitvijo itd. Po Kearnsionovi metodi nisem uspel priti do zaključkov, kajti za to bi potreboval merljive rezultate v smislu dobička, ki bi ga izračunal na podlagi donosnosti investicije oz. ROI.

V Telekomu se sicer zelo trudijo nadgrajevati obstoječe načine merjenja učinkovitosti. Njihov glavni cilj merjenja učinkovitosti izobraževanj in usposabljanj je povečanje kakovosti in učinkovitosti. V ožjem pomenu je izobraževanje in usposabljanje učinkovito, če udeleženci na njem slišijo in spoznajo ustrezna nova znanja ali spretnosti, ki jih po tem uporabljajo na delovnem mestu, in da potekajo delovni procesi zaradi teh novosti bolje, kar v končni fazi rezultira v večji uspešnosti podjetja. Zato si TS po mojem mnenju prizadeva, da bi zaposleni koristna nova znanja in spretnosti pri svojem delu uporabljali v čim večji meri. Moje mnenje je, da bi morali udeleženci izobraževanja, ko pridejo nazaj na delovno mesto, prenesti novo znanje na svoje sodelavce. Poleg tega je pomembno, da zaposleni, ki so se udeležili izobraževanja in usposabljanja, prenašajo novo znanje in spretnosti na tiste sodelavce, ki imajo lahko koristi od tega znanja. Kadrovska služba bi lahko preverila, če so udeleženci izobraževanja prenesli svoje znanje na sodelavce po določenem času in v kakšni meri (na primer: po dveh mesecih).

Cilj je, da zaposleni spremenijo svoje vedenje pri delu v skladu z izobraževanjem in usposabljanjem. Na primer, če se prodajalci obnašajo do uporabnikov bolj prijazno in strokovno, bodo uporabniki bolj zadovoljni s TS-jem. Nadalje, če se nekdo usposobi za zahtevnejše delo, na primer v MS Excelu, je lahko zaradi tega učinkovitejši pri delu, kar je nenazadnje koristno tudi za podjetje kot celoto.

Morda bi lahko TS razmislil, da bi bilo izobraževanje in usposabljanje bolj učinkovito, če bi zaposlene, ki so povabljeni na izobraževanje in usposabljanje, že pred njegovim začetkom seznanil z nameni, zakaj jih pošilja na določeno izobraževanje in

usposabljanje. To naj bi zaposlenim povedal njihov nadrejeni. Žal se v nekaterih podjetjih pogosto dogaja, da udeleženci sploh ne vedo, zakaj so bili ravno oni poslani na določeno izobraževanje in usposabljanje.

Posebno vlogo pri izobraževanju imajo vodje. Vloga vodij organizacijskih enot, ki se nanaša na izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih, je tudi v tem, da zaposlenim povedo s pozitivnim tonom, na katero izobraževanje gredo in zakaj. Izobraževanje in usposabljanje je učinkovitejše, če vodja poleg prej opisanega in ciljev določenega izobraževanja in usposabljanja zaposlenim pove tudi, kaj pričakuje od njih po zaključku; torej na kakšen način in kje naj to znanje in sposobnosti uporabljajo. To je *priprava udeleženca na izobraževanje*, ki jo opravi njegov nadrejeni.

Na letnem ocenjevalnem in razvojnem razgovoru zaposleni z nadrejenim preveri uporabo novega znanja oz. spretnosti. Pogovorila naj bi se o tem, če in kako zaposleni to uporablja. V primeru, da tega znanja in spretnosti ne uporablja, ugotovita vzroke, zakaj je temu tako, in jih, če je smotrno, skušata rešiti. Na podlagi povedanega in opaženega se dogovorita o prihodnjih izobraževanjih

Nadalje, v kolikor je smiselno in potrebno, je primerno izvesti tudi *predhodno preverjanje znanja* udeležencev izobraževanja in usposabljanja. To pride v poštev predvsem pri tehničnih in tudi pri mehkih znanjih. Če bo izvedeno predhodno merjenje, mora kadrovska služba po izobraževanju in usposabljanju izvesti še vsaj eno merjenje, da ugotovi, ali je prišlo do želene spremembe pri znanju oz. spretnostih.

Iz vsega navedenega sklepam, da ima TS vpeljan dober sistem usposabljanja in izobraževanja zaposlenih, saj je podjetje že vrsto let zelo uspešno.

Pri pisanju diplomskega dela se mi je odprlo novo obzorje in nov način razmišljanja. Znano je, da se človekov um, ki ga je razširila nova misel, nikoli ne zmanjša na nekdanjo velikost.

8 LITERATURA

1. Andrilović, Vlado, Milan Matijević, Nikola Pastuović, Maja Špan in Silvije Pongrac. 1985. *Andragogija*. Zagreb: Školska knjiga.
2. Arrow, J. Kenneth. 1962. The Economic Implications of Learning by Doing.. *Review of Economic Studies*. XXIX. 80.
3. Brezigar, Sara. 2005. *ROI na kadrovskem področju*. Ljubljana: Akademija Panta Rei, Uspeh d.o.o.
4. Bulc, Violeta, Živa Gorjup Reichmann. 2003. Management, poslovni rezultati in merjenje učinkovitosti izobraževanja. *Revija HRM* (2): 58–61.
5. Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
6. --- 2005. *Management izobraževalnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
7. Greenberg, Jerald in Robert A. Barton 1997. *Behavior in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
8. Jelenc, Sabina. 1996. *ABC izobraževanje odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
9. Jereb, Eva in Vladislav Rajkovič. 2000. Uporaba ekspertnega sistema v procesu izbire kadrov. *Organizacija* 9.
10. Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
11. Kearns, Paul. 2005. *Evaluating the ROI from Learning: How to Develop Value-based Training*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
12. Kirkpatrick, Donald L. 1998. *Evaluating Training Programs. The Four Levels. 2nd Edition*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
13. Lundvall, Bengt-Ake. 1988. *Innovation as an Interactive Process – from User-Procedure Interaction to the National System of Innovation in Dosi G. et al. (eds.). Technical Change and Economic Theory*. London: Pinter Publishers.
14. --- 1992. *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter Publishers.

15. --- 2003. *Why the new economy is a learning economy*. London: Economica E Politica Industriale, FrancoAngeli Editore.
16. --- in Bjorn Johnson. 1994. The learning economy. *Journal of Industry Studies* 1 (2): 23–42.
17. --- in Peter Nielsen. 2007. *Knowledge management and innovation performance*. International Journal of Manpower, 28 (3–4): 207–23
18. Merkač Skok, Marjan. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
19. Miglič, Gozdana. 2000. *Vrednotenje uspešnosti usposabljanja in izpopolnjevanja v upravi*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Urad za organizacijo in razvoj uprave, Upravna akademija.
20. Miglič, Gozdana. 2002. *Ugotavljanje potreb po usposabljanju ter vrednotenje učinkov usposabljanja v državni upravi*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. --- 2005. *Načrtovanje usposabljanja v državni upravi: analiza potreb po usposabljanju in evalvaciji učinkov usposabljanja*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Direktorat za javno upravo, Upravna akademija.
22. Mikoletič, Petra. 2004. *Evalvacija izobraževanja in usposabljanja zaposlenih*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Vodovnik Zvone, ur. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. Pirnat Bahun, Milena. 2006. *Problematika izobraževanja in razvoja zaposlenih v Gorenju*. Velenje: Gorenje d. d., interno gradivo
25. Potokar, Franci in Eva Jereb. 2003. *Učna motivacija in ostali dejavniki uspeha na izpitih*. Kranj: Moderna organizacija.
26. Pučko, Danijel. 2001. *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Reid, Margaret Anne in Harry Barrington. 1994. *Training Interventions: Managing Employee Development*. London: Institute of Personnel and Development.
28. Rosenberg, Nathan. 1982. *Inside the black box: Technology and economics*. Cambridge: Cambridge University Press.

29. Stanovnik, Peter, Damjan Kavaš. 2004. *Ekonomika tehnoloških sprememb*. Dostopno prek: http://www.ier.si/files/Skripta%20VSP_final.pdf (20. julij 2016).
30. Svetina, Metka. 1998. *Izobraževalni program za odrasle od načrta do izpeljave*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
31. Swart, Juan, Clare Mann, Steve Brown in Alan Price, ur. 2005. *Human Resource Development: Strategy and Tactics*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
32. Šiber Bahtijarević, Fikreta. 1999. *Menadžment ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden Marketing.
33. Šinkovec-Tomsich, Klavdija. 2005. *Učinkovitost izobraževalnih programov v podjetju primer podjetja Halcom informatika d.o.o.* Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
34. Širok, Klemen. 2002. *Metodologija evalvacije na področju poklicnega izobraževanja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. Telekom Slovenije d.d. 2006. Moja vloga pri zadovoljstvu uporabnikov – uvedba sistema CRM za delo z uporabniki. *Škrjanček* 9 (5): 34–35.
36. --- 2015. *Letno poročilo*. Dostopno prek: <http://www.telekom.si/o-podjetju/za-vlagatelje/informacije-o-poslovanju/financna-porocila> (22. marec 2015).
37. Turk, Dunja. 2006. Učinke izobraževanja merite dolgoročno. *Finance* 15. Dostopno prek: <http://www.finance.si/142863> (23. julij 2015).
38. Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
39. Valentinčič, Jože. 1983. *Sodobno izobraževanje odraslih*. Ljubljana: Dopolna delavska univerza Univerzum.

Priloga A: Vprašalnik za udeležence izobraževanja

V želji, da bi ugotovili, kako učinkovito je izobraževanje, in da bi z izobraževanjem lahko uresničili vaša pričakovanja, vas prosimo, da si vzamete nekaj trenutkov časa ter iskreno odgovorite na vprašanja.

Ima in priimek: _____ Datum: _____

Naslov izobraževanja: _____

Predavatelj: _____

Obkrožite ustrezní odgovor, pri čemer 1 pomeni "sploh se ne strinjam", 5 pa "povsem se strinjam".

1. Zastavljeni cilji izobraževanja so bili doseženi.

1 2 3 4 5

2. Vsebina izobraževanja je bila zame ustrezna in uporabna ter me je spodbujala k razmišljanju.

1 2 3 4 5

3. Izobraževalni materiali (npr. gradiva, vaje, študije primerov) so bili koristni.

1 2 3 4 5

4. Predavatelj je bil učinkovit.

1 2 3 4 5

5. Izobraževanje je izboljšalo moje razumevanje obravnavane teme.

1 2 3 4 5

6. Izobraževanje mi je nudilo znanje in veščine, ki jih lahko nemudoma uporabim.

1 2 3 4 5

7. Znanje in veščine bom posredoval/-a svojim sodelavcem in vodji organizacijske enote.

1 2 3 4 5

8. Prostor, v katerem je potekalo izobraževanje, je bil primeren.

1 2 3 4 5

9. Organizacija izobraževanja je bila ustrezna.

1 2 3 4 5

10. Izobraževanje je bilo (obkrožite izbrano):

- prekratko
- ravno prav dolgo
- predolgo

11. Na splošno je bilo izobraževanje (1 = zelo slabo, 5 = odlično)

1 2 3 4 5

12. Bi radi na koncu še kaj dodali?

Najlepša hvala za vaše odgovore!

Podpis

Priloga B: Anketa izobraževalne delavnice »Komuniciranje z uporabniki«

Pozdravljeni,

moje ime je Miha Kadunc in sem študent fakultete za družbene vede v Ljubljani. Za potrebe mojega diplomskega dela zbiram podatke o učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja te delavnice. Zato vas vljudno prosim, da odgovorite na spodnja vprašanja.

Anketa je popolnoma anonimna, zato vas prosim za iskrenost pri odgovarjanju na vprašanja. Za sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem!

1. Zanima me, ali je za Vas pri stranki težko ali lahko ugotoviti, v kateri tip ljudi sodi, ali je vizualni, avditivni ali kinestetični tip (da se mu potem lahko bolje prilagodite z načinom komuniciranja)?

Se da ugotoviti

Se kar da

Odvisno od stranke; ene so izraziti tipi, druge ne

Odvisno od gneče v trgovini, a se da

Bolj težko, ker v TT ni časa za ugotavljanje tipov

Se ne obremenjujem s tipi

2. Se spomnite, da je bilo na delavnici govora tudi o rabi velelnikov v komuniciranju s strankami? Ali se Vam kdaj zgodi, da uporabljate velelnike, npr. »poglejte«, »prinesite«, »pošljite«?

Ne

Redko

Občasno

Se Trudim, da ne bi, a vendarle da

Da

3. Ali kdaj uporabljate besede »ampak«, »vendar«, »toda«?

Ne

Včasih

Se trudim, da ne bi, a jih vendarle uporabljam

4. V primeru, da Vam stranka prinese aparat v reklamacijo ali kaj podobnega, ali ji kdaj rečete: »Poskusili bomo (urediti, popraviti...)«

Ne

Temu se izogibam

Da

5. Ali je dobro, če stranki, ki vam pove, da ji telefon šumi ali ne dela dobro ali kaj podobnega, rečete, da ga mora prinesiti k vam.

Ne

Ne, jo napotim na št. 080 1000

Morda

6. Kaj je najbolje reči stranki, ki pride v trgovino in si ogleduje neko stvar?

Včasih: »Vidim/Opazil sem, da gledate to in to ...«

»Želite/izvolite prosim?«

»Ali Vam lahko kaj pokažem?«

»(Kako/Ali) Vam lahko pomagam?«

7. Ali lahko stranko vprašamo:»Ste morda že seznanjeni z (npr. našim novim ADSL paketom)?«

Ne

Včasih

Da

Ne vem

8. Med tem, ko stranko prepričujemo v nakup, ali se spomnite, kaj je bolje reči namesto tega, da ima neka stvar »ugodno ceno«?

9. Predstavlajte si, da imate opravka z zelo težko stranko, ki Vas razjezi, lahko se Vam celo 'dvigne pritisk'. Kaj storite v takem primeru?

Aktivno poslušam, predlagam rešitev, ...

Najprej jo poslušam, potem rešujem

Jo želim pomiriti

Drugo:

10. A lahko govorite o dejstvih, npr. o pravilnikih, če ste vi ali stranka razburjeni?

Ne

Ne, razen izjemoma

Da

Se ne spomni

11. Ste svojim sodelavcem posredovali pridobljena znanja iz te delavnice?

Da

Ne (navedite razlog)

Katere vsebine ste jim podali? (možnih je več odgovorov)

Vse po malem

Pristop do strank

Komuniciranje

Konflikti

Pomoč strankam

Poslušanje razburjenih strank

Prijaznost do strank

Velelniki

Izjava o sebi: »Preseneča me ...«

O neukazovanju strankam

Ali ste jim dali gradiva z delavnice?

Da

Ne (navedite razlog)

12. Ali Vam pridobljeno znanje iz delavnice pomaga pri doseganju ciljev pri delu ali ne?

»Kako močno?« od 1 do 5, pri čemer pomeni 1 skoraj nič in 5 zelo močno.

13. Ste po koncu izobraževanja, ko ste prišli domov ali na delovno mesto, napisali kakšno poročilo o delavnici ali osebni akcijski načrt (kaj ste se naučili; kako in kdaj to uporabljate pri delu)?

Da

Ne

14. Menite, da pri opravljanju svojega dela potrebujete še kakšno dodatno znanje; čutite, da ste na katerem področju bolj šibki?

Da

Ne