

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Callard

**Izobraževanje zaposlenih za doseganje odličnosti storitev v maloprodaji –  
primer avstralskega trgovskega podjetja na Irskem**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Callard

Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik

**Izobraževanje zaposlenih za doseganje odličnosti storitev v maloprodaji –  
primer avstralskega trgovskega podjetja na Irskem**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

Zahvala:

Najlepša hvala mojemu mentorju, rednemu profesorju dr. Ivanu Svetliku, za namenjen čas, nasvete in usmerjanje pri izdelavi diplomskega dela.

I would like to dedicate this work to My beloved husband and my best friend Majdi, The Eternal Optimists.

»What we know is a drop, what we don't know is an ocean« Isaac Newton (1727/2013).

## **Izobraževanje zaposlenih za doseganje odličnosti storitev v maloprodaji – primer avstralskega trgovskega podjetja na Irskem**

Pri pregledu različnih organizacij, ki se ukvarjajo z maloprodajo, lahko ugotovimo, da so eden od pomembnih kriterijev za razlikovanje med uspešnimi ter manj uspešnimi organizacijami njihovi kadri. Kadri so nosilci znanja, sposobnosti in tvorijo organizacijo.

V diplomu se osredotočam predvsem na analizo obstoječega stanja v organizaciji, na ugotavljanje potreb po izobraževanju, na sam potek izobraževanja, merjenje uspešnosti ter nagrade in sankcije kot posledico doseganja oziroma nedoseganja standardov vedenja, ki jih posredujejo izobraževalne vsebine. Vsekakor je uspešna prilagoditev tesno povezana z večjim osredotočenjem na pridobivanje znanja kot dobro organiziranim procesom izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Usposobljenost in znanje zaposlenih sta namreč temelj za uspešnost organizacije in hkrati pogoj, da jo lahko označimo za učečo se organizacijo. Z bolj zavzetimi kadri in bolj poglobljenim znanjem pospešujemo razvoj in edinstvenost podjetja. S predstavitvijo izobraževanja o potrošniških storitvah želim potrditi, da lahko zaposlene motiviraš, spremeniš njihov način videnja podjetja in s tem način dela, ki vpliva na uspešnost podjetja. Posledica izobraževanja zaposlenih, kot tudi drugih omenjenih dejavnikov, je, da se stranke odločajo za (ponoven) nakup in s tem izboljšajo položaj podjetja na trgu.

**Ključne besede:** učeča se organizacija, izobraževanje kadrov, potrošniške storitve.

## **Educating retail staff to achieve excellence in customer service – A case study of an Australian retailer operating in Ireland**

When we take a look at retail, we can see that one of the best criteria for distinguishing between successful and those less, is the quality of their staff. A good team carries critical knowledge and abilities, and are the basic foundation of every successful retail company.

In my thesis I will focus on the existing situation inside the company, the need for education, its processes, success measurement and the consequences that follow for staff members who break standards of the company. Success and adaptation within the retail environment is connected to the well organized training and education of employees, who ultimately set the foundations for a company's success and define the company as a learning organization. Staff awareness and knowledge helps achieve the development and uniqueness of the company. By educating staff on customer service, I want to prove, staff can be more motivated. Their thinking and attitude to work, can be influenced, therefore improving performance at work. The primary goal of retail, and direct consequence of educated and trained staff is customer's decision to return to the retailer again, which dramatically improves the company's position and reputation.

**Key words:** learning organisation, educating staff, customer service.

## Kazalo

1	Uvod.....	11
2	Sestava diplomskega dela .....	13
2.1	Cilj in osrednja trditev diplomske naloge.....	13
2.2	Uporabljene metode.....	14
3	Opredelitev temeljnih pojmov .....	16
3.1	Učeča se organizacija .....	16
3.2	Znanje .....	19
3.3	Intelektualni kapital .....	20
4	Razvoj zaposlenih v organizaciji .....	21
4.1	Potrebe po izobraževanju kadrov .....	21
4.2	Načrtovanje razvoja kadrov .....	21
4.3	Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.....	24
4.4	Cilj izobraževanja in usposabljanja zaposlenih .....	26
4.5	Dejavniki izobraževanja in usposabljanja .....	28
4.6	Raziskovanje potreb po izobraževanju in usposabljanju .....	28
4.7	Določitev potreb po usposabljanju .....	28
4.7.1	Programska komponenta .....	29
4.7.2	Izvedbena komponenta plana izobraževanja .....	29
4.7.3	Finančna komponenta .....	30
4.8	Proces načrtovanja izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.....	30
5	Oblike izobraževanja in usposabljanja.....	32
5.1	Izobraževalne oblike.....	32
5.2	Vrste usposabljanja.....	32
5.3	Metode izobraževanja.....	33
5.3.1	Pasivne izobraževalne metode .....	34
5.3.2	Aktivne izobraževalne metode .....	34
5.3.3	Kombinirane metode .....	35
5.3.4	Posebne oblike in metode izobraževanja v organizacijah.....	35
5.4	Izvajalci izobraževanja in usposabljanja .....	37

5.5	Merjenje učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja.....	38
5.6	Lokacija usposabljanja .....	39
5.7	Ocenjevanje usposabljanja .....	39
6	Irska in »keltski tiger« .....	40
6.1	Položaj podjetja na Irskem .....	40
6.2	Struktura avstralskega podjetja na Irskem.....	42
6.3	Potrošniški indeks.....	44
6.4	Dolgoročni trend.....	45
6.5	Čas sprememb v podjetju med letoma 2010 in 2013.....	46
6.6	Realno stanje zaposlenih v organizaciji februarja 2010 .....	47
6.6.1	Teden Strateškega pregleda.....	48
6.6.2	Dolgoročni cilji podjetja glede kadrov.....	49
7	Potek izobraževanja v avstralskem podjetju .....	51
7.1	Menedžer za usposabljanje na nacionalni ravni .....	51
7.2	Regionalna ekipa za pomoč pri izobraževanju (ROS).....	51
7.3	Prva stopnja: analiza izobraževalnih potreb .....	52
7.3.1	Letna ocena/poročilo menedžerja oddelka.....	53
7.3.2	Letna anketa o splošnem zadovoljstvu zaposlenih v podjetju.....	54
7.3.3	Pohvale, nagrade, graje .....	54
7.3.4	Statistika uspešnosti zaposlenega in doseganje zastavljenih ciljev.....	55
7.3.5	Ocena, ki jo poda skupina za podporo izobraževanju – skupina ROS.....	55
7.3.6	E-sporočilo izvršnemu direktorju.....	56
7.3.7	Zunanji dokumenti .....	56
7.3.8	Skriti kupec .....	57
7.3.9	Ocena zadovoljstva strank s pomočjo ankete (customer satisfaction survey) .....	57
7.3.10	E-sporočila, poslana prek spletne strani podjetja.....	58
7.3.11	Anketa ob spletni prodaji .....	58
7.3.12	Pismo.....	59
7.4	Druga stopnja: priprava izobraževanja.....	59
7.4.1	Priročnik o delu .....	60
7.4.2	Teoretični del.....	60

7.4.3	Program izobraževanja in vabilo.....	61
7.5	Tretja stopnja: priprava na potek izobraževanja v centru.....	61
7.6	Izobraževanje zaposlenih v centru.....	62
7.6.1	Predstavitev menedžerja za usposabljanje na nacionalni ravni.....	62
7.6.2	Predstavitev izvršnega direktorja .....	62
7.6.3	Menedžer storitev za potrošnike .....	63
7.7	Doseganje popolnosti potrošniških storitev v podjetju.....	66
7.7.1	Temeljne vrednote podjetja (angl. core values) .....	67
7.7.2	Šest napak maloprodaje.....	68
7.7.3	Menedžer za informacijsko tehnologijo .....	68
7.7.4	Skupina ROS .....	68
7.7.5	Preverjanje zadovoljstva zaposlenih z izobraževanjem .....	69
7.7.6	Podpis dokumentacije za kadrovske službe.....	69
7.7.7	Anketa med zaposlenimi o uspešnosti poteka izobraževanja.....	69
7.8	Preverjanje uspešnosti izobraževanja v podjetju .....	69
7.8.1	Analize dokumentov iz administracije.....	71
7.8.2	Število napak pri uporabi računalniškega sistema .....	71
7.8.3	Količina denarja izven blagajne .....	71
7.8.4	Revizor ter napake.....	72
7.8.5	Kraja v podjetju.....	72
7.8.6	Odziv zaposlenih na izobraževanje.....	73
7.8.7	Zunaj podjetja.....	73
7.8.8	<i>Net promoter score</i> (v nadaljevanju NPS) .....	74
7.8.9	Competitive InSights.....	76
7.9	Nagrade in sankcije za uspešno oziroma neuspešno opravljanje dela.....	79
8	Sklep .....	81
9	LITERATURA .....	83
Priloge	.....	89
Priloga A:	Letna ocena delovnih sposobnosti .....	89
Priloga B:	Skriti kupec, vprašalnik o prodajalcih.....	90
Priloga C:	Dokument za ocenjevanje prodajalcev.....	90

Priloga Č: Anketa, ki jo priloži prodajalka v vrečko ob nakupu. ....	91
Priloga D: Anketa po opravljenem nakupu dobrin prek spletnega mesta. ....	91
Priloga E: Temeljne vrednote podjetja (ang. <i>Core Values</i> ).....	92
Priloga F: Vprašanje o ocenjevanju izvedbe izobraževanja. ....	92
Priloga G: Anketa o uspehu izobraževanja.....	93
Priloga H: Kazalci spremljanja učinkovitosti izobraževanja.....	93



## **Predgovor**

Z gotovostjo lahko zatrdim, da se večina ljudi zaveda globalnega segrevanja in njegovih uničujočih posledic za naš planet. Zakaj torej ne naredimo več? Dan Ariely, profesor psihologije na Univerzi Duke, avtor knjige »Predictably irrational«, trdi, da za našo apatijo obstajajo trije razlogi. Prvi razlog je, da se nam zdi problem prevelik, da bi ga lahko razumeli in rešili. Drugi je, da gre za problem prihodnosti, in ne pomeni trenutnega uničenja. In tretji je, da si posameznik težko predstavlja, kako bi lahko sam prispeval k reševanju globalnega problema. Posledica omenjenih razlogov je, da se posamezniki večinoma emocionalno ne vključujejo v rešitev, ampak se z njo zgolj seznanijo. Teorijo globalnega segrevanja lahko primerjamo z izobraževanjem zaposlenih v podjetjih. Podjetja se morajo konkurenčnemu trgu prilagajati in se spreminjati, če želijo ohraniti ali izboljšati svoj položaj. Zaposleni potrebno dodatno izobraževanje dojemajo kot prevelik problem v podjetju, da bi ga trenutno reševali kar sami; gre za kompleksen problem, ki ga je treba reševati dolgoročno. Vsak posameznik meni, da sam k rešitvi ne more pripomoči.

O splošnem prepričanju ljudi priča sledeča miselnost: »Če posameznik kupi okolju prijazen avtomobil, izraža ozaveščenost in želi preprečiti posledice globalnega segrevanja.« Dejstvo je, da le 27 % ljudi vozi hibridna vozila zaradi okoljske ozaveščenosti, medtem ko jih kar 73 % tak avtomobil vozi z namenom zmanjšanja stroškov prevoza. Na podlagi nakupa avtomobila torej sklepamo, da je nekomu mar za okolje. Ali lahko to prenesemo v organizacijo na izboljšanje potrošniških storitev z izobraževanjem? Če primerjam globalno segrevanje s potrošniškimi storitvami v podjetju in izbiro avtomobila z izobraževanjem, lahko trdim, da bodo ljudje videli razvijajoče se podjetje kot prijazno, boljše, z več vrednotami in dobrimi servisnimi storitvami ter se bodo vrnilo po ponoven nakup.

Potrošniki se danes na vsakem koraku srečujejo s ponudbami in komunikacijskimi kanali, ki jim odpirajo možnost izbire nakupov. In kje bo potrošnik kupoval? Odgovor se skriva v angleški besedi *experience*, ki pomeni doživetje. Potrošniki se velikokrat odločajo za nakup na podlagi uporabniške izkušnje, ki jo doživijo ob nakupu dobrin. Naj omenim dva angleška izraza, ki ju je za boljše razumevanje doživetja treba razlikovati: *buying* pomeni kupovanje tistih izdelkov, ki jih nujno potrebujemo za eksistenco, denimo hrane in vsakodnevnih potrebščin, ter *shopping*, ki pomeni kupovanje tistih izdelkov, ki niso nujno potrebni za preživetje. Gre za luksuzne dobrine, ki nam prinašajo užitek in veselje. Uporabniško izkušnjo gradi več dejavnikov: cena izdelka;

blagovna znamka, ki jo kupujemo; fizični videz maloprodajne trgovine ali salona ter dobro izobraženi in ustrezno usposobljeni kadri, na izobraževanje katerih se osredotočam v nadaljevanju.

Optimalne rezultate lahko dosežemo z usklajenim delovanjem različnih delov organizacije. Želim poudariti, da je koncept učeče se organizacije ter učenja v podjetju le eden od prijemov za izboljšanje položaja podjetja na trgu in privabljanja kupcev, vsekakor pa ne edini, saj ne zagotavlja, da bo podjetje uspešno poslovalo in se ohranilo na trgu. Model učeče se organizacije je treba uresničiti v praksi delovanja podjetja. Bistvo je predvsem v prilagajanju organizacije vsem spremembam in izzivom okolja, v katerem se organizacija nahaja in posluje. Uspešna prilagoditev je tesno povezana z večjim osredotočanjem na pridobivanje znanja in predstavlja dobro organiziran proces izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Usposobljenost in znanje zaposlenih sta temelj za uspešnost organizacije in hkrati pogoj, da le-to lahko označimo za učečo se organizacijo.

# 1 Uvod

Eden izmed odločilnih dejavnikov razlikovanja med uspešnimi in manj uspešnimi organizacijami so menedžerji. Predvsem gre za to, kako se menedžment loti izobraževanja, kako izobraževanje poteka in kako so ovrednoteni rezultati – kako uspešno je. Najprej je treba z izbranimi metodami analizirati obstoječo situacijo na trgu in v podjetju. Pri samem izobraževanju se je treba osredotočiti na potek izvajanja izobraževanja, merjenje uspešnosti izobraževanja in na motivacijo oziroma nagrajevanje zaposlenih za dosežene rezultate. Celoten izobraževalni proces tvori zaokroženo celoto, saj mora organizacija znati upravljati s kadri, ki investicijo vanje vračajo z zavzetim delom in večjim trudom, kar posledično pripomore k uspehu podjetja na trgu.

Kadri, ki so strokovno izobraženi in usposobljeni, predstavljajo temelj vsakega podjetja, gonilno silo razvoja. So najpomembnejše bogastvo in kapital organizacije, ne glede na to, ali je njena temeljna dejavnost proizvodnja ali opravljanje storitev. Učēča se organizacija postaja vse pomembnejši naēin delovanja in je gonilo podjetij, ki sodelujejo na trgu v raznovrstnih poslovnih procesih. Dejansko stanje na trgu maloprodaje nam kaēe, da je realna situacija v marsikaterem pogledu drugaēna. Izobraēevanje, ki je kompleksno zastavljeno na podlagi analize obstojeēega stanja, naērtovanja izobraēevanja, njegovega poteka in preverjanja uspešnosti, pripomore k izboljšavi poloēaja ter ohranitvi podjetja na trgu. Pomembno je, da v podjetju identificiramo zaposlene, ki niso zadovoljni. Ljudi ne moreš spremeniti, lahko pa z ustreznim izobraēevanjem spremeniš njihov pogled.

ēe se organizacije ne prilagajajo spreminjajoēemu se okolju, se to kaēe v njihovih slabših poslovnih rezultatih. Optimalne rezultate lahko doseēemo z usklajenim delovanjem razliēnih delov organizacije. Źelim prikazati, kako nujno je model uēēe se organizacije implementirati v prakso podjetja. Kljuē je predvsem v prilagajanju organizacije na vse spremembe in izzive okolja, v katerem se organizacija nahaja in posluje.

Za uspešno delo v maloprodaji so potrebni strokovno izobraženi ter usposobljeni in ustvarjalni ljudje, ki niso le nosilci znanja in posameznih spretnosti, ampak tudi vrednot podjetja; le-te pa so osnova etike v maloprodaji. To je razlog, zakaj je še posebej pomembno vlagati v ljudi, kajti le to prinaša dolgoroēne rezultate ter pomaga pri ohranjanju organizacije na trgu. Kot temeljni

instrument razvoja izpostavljam izobraževanje o potrošniških storitvah.

Organizacije, ki se nahajajo na različnih trgih, uporabljajo različne načine izobraževanja. Na primeru avstralskega podjetja na irskem trgu želim prikazati, da lahko podjetje, ki se nahaja na visoko konkurenčnem trgu, ob upoštevanju načel učeče se organizacije z izobraževanjem zaposlenih o potrošniških storitvah pripomore k ohranitvi ali izboljšavi položaja na trgu.

## **2 Sestava diplomskega dela**

Diplomsko delo sestoji iz treh delov: V prvem, teoretskem delu, želim razjasniti pojme, ki jih uporabljam v nadaljevanju. S pomočjo definicij razložim, kaj je učeča se organizacija in zakaj je pomembno slediti načelom učeče se organizacije. Dodatno opišem teorije izobraževanja in usposabljanja.

Drugi del namenjam konkretni situaciji, s katero se podjetje srečuje. Tu se posvečam praktičnemu delu, ki zajema dejavnosti, povezane z izobraževanjem in usposabljanjem znotraj organizacije. Predstavljam faze izobraževanja, ocenjevanje učinkovitosti izobraževalnega procesa in procesa usposabljanja, analiziram možnosti razvoja kariere zaposlenih ter predstavljam motivacijo zaposlenih za izobraževanje in usposabljanje.

Tretji, empirični del diplomskega dela, pa temelji na izvedenih anketah, intervjujih ter drugih tehnikah, ki jih uporabljamo za preverjanje znanja, pridobljenega v postopku izobraževanja.

Omejitev pri pisanju teoretičnega dela diplomske naloge predstavlja predvsem literatura, saj je večinoma dostopna le prek interneta, poleg tega pa dodatno oviro predstavlja dejstvo, da večina literature izvira iz preteklih let in ni vselej aktualna.

### **2.1 Cilj in osrednja trditev diplomske naloge**

Cilj moje diplomske naloge je dokazati, da je eden od načinov, ki pripomore k odločanju potrošnikov za nakup in s tem k ohranitvi ali izboljšanju položaja podjetja na trgu, izobraževanje kadrov o potrošniških storitvah.

Hipoteza moje diplomske naloge, ki jo bom na koncu potrdila ali ovrgla, se glasi: Izobraževanje zaposlenih o potrošniških storitvah pripomore k odličnosti delovanja podjetja na trgu, pridobitvi novih kupcev ter izboljšanju poslovnih rezultatov delovanja.

Z izobraževanjem zaposlenih lahko podjetje doseže večjo učinkovitost na trgu ter izboljša rezultate delovanja. Izobraženi, usposobljeni in zadovoljni kadri dosegajo večjo učinkovitost, konkurenčnost ter uspešnost na hitro se spreminjajočem irskem trgu maloprodaje. S svojim odnosom do dela, ki ga je s pomočjo izobraževanja mogoče spremeniti, pomembno vplivajo na

odločanje strank za njihove (ponovne) nakupe. Z analizo izobraževalnih potreb, usposabljanjem in preverjanjem znanja, pa tudi s sistemom nagrajevanja v podjetju želim dokazati, da se v procesu izobraževanja zaposlenih o potrošniških storitvah izboljšajo rezultati delovanja podjetja. V diplomskem delu se osredotočam predvsem na praktični del, ki ga izvajajo na Irskem, medtem ko je teoretični del zasnovan na dostopni literaturi. Poudarek namenjam izobraževanju o potrošniških storitvah in usposabljanju zaposlenih, metodam in tehnikam izobraževanja ter izvajalcem izobraževanja, načinom motivacije zaposlenih za izobraževanje in trendom v izobraževanju.

## **2.2 Uporabljene metode**

V diplomskem delu gre za presečno poslovno raziskavo, saj se osredotočam na dve ključni funkciji v podjetju: na menedžerja potrošniških storitev in menedžerja za usposabljanje zaposlenih. Oba delujeta na nacionalni ravni.

V okviru deskriptivnega pristopa opisujem pomen razvoja oziroma izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Poleg metode deskripcije, s katero opisujem pojme in procese o izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, uporabljam tudi metodo kompilacije, saj povzemam že obstoječa spoznanja in stališča drugih avtorjev iz uporabljene literature.

Gre za študij primera avstralskega trgovca na Irskem. Za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih sta zadolžena menedžer na usposabljanje na nacionalni ravni in menedžer za storitve potrošnikov. Ob podpori različnih metod (vprašalniki; ankete; intervjuji; opazovanje; napake, ki so bile storjene pri uporabi sistema; odziv sodelavcev) ter dokumenta z naslovom Strateški pregled, ki ga na letni ravni pripravijo izvršni ter generalni direktorji, odgovorna menedžerja pripravita dokument, imenovan Izobraževalni moduli. V ta dokument so zajeti zaposleni glede na delovno mesto in področje izobraževanja. V Strateškem pregledu so predstavljeni predvsem cilji, direktive in naloge, ki jih morajo različni deli organizacije doseči v naslednjem finančnem letu. Naslednji korak predstavljata organizacija izobraževanja in njegov potek. Pri izobraževanju je pomembno, da zajame vse zaposlene ter obsega raznolika stališča različnih delov organizacije. Pomembno je, da vsebuje tako teoretični kakor tudi praktični del.

Vnaprej strukturiran vprašalnik, ki ga podjetje uporablja za stranke in zunanje sodelavce, ter ankete med zaposlenimi, uporabljam kot vir podatkov za analizo.

Z menedžerjem za potrošniške storitve, menedžerjem za usposabljanje na nacionalni ravni in generalnim direktorjem podjetja sem izvedla osebne intervjuje. Položaj, ki ga imam v podjetju, v skupini za pomoč pri izobraževanju, mi je omogočil dostop do anket in druge literature. S prisotnostjo in poizvedovanjem med zaposlenimi v trgovinah sem izvedela, kako zaposleni razumejo pomen izobraževanja oziroma na kakšen način želijo izvajati izobraževanje v podjetju. Na podlagi osebnega intervjuja z menedžerjem za izobraževanje na nacionalni ravni sem izvedela, kako so zaposleni zadovoljni s procesom izobraževanja in nagrajevanja.

Ob zaključenem izobraževanju je ključnega pomena merjenje učinkov izobraževanja, za katere v podjetju uporabljajo NPS (ang. *net promoter score*), ankete med strankami, analizo odzivov strank prek pisnih sporočil, pregled napak pri uporabi programov idr.

### **3 Opredelitev temeljnih pojmov**

#### **3.1 Učeča se organizacija**

Učeča se organizacija svoje kadre vključuje v celoten sistem delovanja. Vsi zaposleni so vključeni v sistem izobraževanja, napredovanja in uveljavljanja. Učeča se organizacija je sposobna prepoznati in izkoristiti izkušnje in znanje kadrov. V teoriji velja, da se kadri učijo drug od drugega ter s tem izpopolnjujejo in večajo obseg znanja in izkušenj. Ključ do uspešnosti učeče se organizacije je v odprti in učinkoviti komunikacijski mreži med vsemi, ki sodelujejo v poslovnem procesu, s čimer se kultura učenja širi na vse zaposlene, stranke, dobavitelje, lastnike in poslovne partnerje. Vsaka organizacija potrebuje spremembe zavoljo doseganja zastavljenih ciljev in ohranjanja na trgu. Zaradi intenzivnih sprememb v okolju se morajo organizacije prilagajati in spreminjati. Okolje je treba preučiti, ga spoznati in najti načine preživetja, kar zahteva spremembe znotraj podjetja. Eden izmed mogočih učinkovitih načinov uspešnega prilagajanja okolju je uporaba koncepta učeče se organizacije. Kot je bilo že omenjeno, učeča se organizacija temelji na nenehnem izboljševanju sposobnosti organizacije z osebnim razvojem in nenehnim izobraževanjem zaposlenih. Izobraževanje zaposlenih se izkazuje kot uspešen prijem, saj pomembno pripomore k spremembi miselnosti in ravnanja zaposlenih.

Zaradi neizprosnega trga je eden od načinov, ki pripomore k preživetju organizacije na trgu, postopen prehod v učečo se organizacijo, v kateri se zaposleni zavedajo pomena intelektualnega kapitala.

Pojem »učеща se organizacija« se pojavi razmeroma pozno. Različni avtorji so oblikovali različne definicije: »«



Tabela 3.1: Definicije učeče se organizacije

Avtor	Definicija učeče se organizacije
<b>Argyris (1987)</b>	Učeča se organizacija je proces spoznavanja in popravljanja napak. Organizacija se uči skozi individualno učenje posameznikov, ki nastopajo v vlogi agentov naspirti organizaciji.
<b>Huczynski, Buchanan (2001)</b>	Učeča se organizacija pospešuje komunikacije in koordinacijo prek vključevanja vseh v proces identifikacije problemov in njihovega razreševanja, kar omogoča organizaciji neprestano eksperimentiranje, izboljševanje in razširjanje njenih sposobnosti.
<b>Daft, Marcic (2001)</b>	Učeča se organizacija zahteva specifične spremembe na področjih vodenja, managementa in organizacijske strukture, pri delegiranju moči zaposlenih (večjem opolnomočenju), procesu komunikacije, participativni strategiji in prilagodljivi kulturi.
<b>Senge (1990, 1991)</b>	Učeče se organizacije so tiste, v katerih ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in raztegljive (bolj elastične, ekspanzivne) načine (vzorci) mišljenja, so svobodni v skupnih prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj. Taka organizacija ima željo oziroma potrebo po povečanju sposobnosti učenja.

Vir: Dimovski in drugi (2005, 93).

Možina (1998, 20) »poudarja, da imajo prihodnost le učeče se organizacije, katerih temeljna vrednota je doseganje zastavljenih ciljev in katerih moč temelji na znanju, veččinah ter odgovornosti. Razvoj in perspektivo si lahko zagotovijo le s stalnim in sistematičnim razvojem zaposlenih. Učeča se organizacija mora že obstoječim zmožnostim stalno ponujati tudi razvojne možnosti«.

Kot že omenjeno, je treba v organizaciji kot ključni temelj upoštevati znanje, ki ga nosijo zaposleni, hkrati pa je potrebno oblikovati pot do tega znanja. Odločilno vlogo na tem mestu igra menedžment, ki znanje poda zaposlenim, s tem pa širi njihove potenciale. Posledica izobraževanja je doseganje večje učinkovitosti in uspešnosti organizacije, obenem pa tudi osebne rasti in razvoja zaposlenih ter doseganje zadovoljstva pri delu, ki ga opravljajo zaposleni.

Možina opisuje sestavine učeče se organizacije kot:

- jasno zastavljeno vizijo ter poslanstvo organizacije;
- strukturo organizacije;
- opredeljene cilje in strategijo;
- organizacijo, ki mora biti odprta za spremembe ter usmerjena k odličnosti in dosežkom;

- primerne vire, znanje in sredstva.

Našteto ni pogoj za ohranjanje podjetja na trgu, je pa pomemben dejavnik, ki pripomore k temu. Vodstva organizacij se nenehno sprašujejo, kaj bi bilo treba še izpopolniti. »Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije, ne glede na to, ali je njena temeljna dejavnost proizvodnja ali opravljanje storitev. Zato je razumljivo, da tako v svetu kot pri nas organizacije namenjajo izobraževanju zaposlenih vedno večjo pozornost« (Možina in drugi 1998, 177).

V praksi dovzetnost za načela učeče se organizacije prinaša boljše uspehe in doseganje bolj kakovostnih rezultatov, tako v tržnem poslovanju kot tudi glede potreb zaposlenih. Ob upoštevanju in sledenju načel učeče se organizacije opazimo, da kadri delujejo bolj ustvarjalno in kritično, to pa prinaša prednost pred konkurenco. V učeči se organizaciji je vzdušje med zaposlenimi sproščeno in ustvarjalno. Za doseganje zadovoljstva zaposlenih v organizaciji je treba vzpostaviti tudi sistem nagrajevanja, ki je posledica doseganja rezultatov. V organizaciji, ki zaposluje veliko število ljudi, je treba delovati v skupini – timsko delo. Le-to pa se močno razlikuje od delovanja nepovezanih posameznikov.

»Učenje v skupini ali v timu ljudi se razlikuje od individualnega učenja tudi po tem, da se izkušnja v skupini deli z drugimi in tako pride do rezultatov, ki ne pripadajo samo posamezniku, ampak celi skupini ali timu« (Dimovski in Colnar 1999, 719).

Tabela 3.2: Značilnosti oziroma lastnosti učeče se organizacije

Značilnosti oziroma lastnosti:
- v učeči se organizaciji prevladuje učeči se pristop k oblikovanju celovite strategije,
- vodje raje prevzemajo tako imenovani tvegani slog vodenja, radi eksperimentirajo, se radi soočajo z izzivi in nepričakovanimi situacijami iz okolja,
- participativno oblikovanje politike,
- decentraliziran proces odločanja,
- organizacijska struktura omogoča učenje in notranjo izmenjavo informacij in znanj,
- fleksibilni nagrajevalni sistemi in prilagodljive prakse ravnanja z ljudmi pri delu spodbujajo sodelovanje zaposlenih,
- informacijska in telekomunikacijska tehnologija sta ključni za oblikovanje učeče se organizacije, saj bodo zaposleni opolnomočeni in informirani, le v kolikor bodo imeli dostop do podatkov, ko jih bodo potrebovali,
- zavezanost dolgoročnim dejavnostim oziroma delovanju na dolgi rok,
- zaposleni lahko podajajo predloge in s tem vplivajo na izboljšanje dela v organizaciji,
- poudarjen je pomen samoučenja in samorazvoja,
- komuniciranje poteka z dialogom in postavljanjem vprašanj,
- informacijski sistemi, ki temeljijo na učenju,
- organizacijska kultura razvija povratne informacije,
- zavezanost vseh zaposlenih učenju,
- priložnosti za učenje na podlagi izkušenj.

Vir: Dimovski in drugi (2005, 109).

### 3.2 Znanje

Znanje je blago, saj je proizvod človeškega dela. Načeloma gre za zasebno dobrino, kjer lastnik pridobi koristi, ki izhajajo iz znanja. Je tudi specifično blago, saj ga vsaka transakcija povečuje in obnavlja, z uporabo se ne uniči, pri prodaji ali nakupu pa ga nikoli ne izgubimo. Značilnosti znanja so naraščajoči donosi, kajti vrednost znanja narašča z njegovo uporabo. Ker se učinki znanja pogosto prelivajo od ustvarjalcev znanja na druge uporabnike, govorimo o znanju tudi kot o javni dobrini (Kešeljević 2004b, 115).

Znanje se pogosto enači s kapitalom, npr. s človeškim, intelektualnim. S povpraševanjem in ponudbo znanja na trgu pripišemo znanju določeno ekonomsko vrednost, s čimer postane znanje kapital, ki prinaša ekonomske učinke njegovim lastnikom. Za pridobivanje znanja je potrebna investicija v posameznika, saj sposobnosti posamezniku niso dane ob rojstvu. Predvidevamo, da večje investicije v šolanje vodijo do boljših znanj, posledično pa do višjih dohodkov. Torej načeloma z investicijo v znanje pridobimo nova znanja, ki povečujejo delovno sposobnost posameznika in omogočajo višje donose (Kešeljević 2004b, 64).

### **3.3 Intelektualni kapital**

Izraz intelektualni kapital je zveza dveh besed (Dzinkowski 1998, 3). »Intelektualni predstavlja um, intelekt oziroma prizadevanje ali potrebo po uporabi uma, intelekta. Kapital pa je bogastvo v kakršnikoli obliki; ta se pojavlja ali je na voljo pri ustvarjanju večjega bogastva«.

Posamezni avtorji različno opredelijo in razumejo intelektualni kapital. Definicije izbirajo glede na smiselnost za posamezno organizacijo (Chatzkel 2002, 5–12).

»Intelektualni kapital je znanje v različnih oblikah. Je vse tisto, kar vpliva kot znanje ali informacija na uspešnost poslovanja podjetja in s tem na njegovo vrednost. To so dejavniki, ki niso oprijemljivi, saj niso opredmeteni in jih je zato mogoče težje opaziti« (Inštitut za intelektualni kapital 2000, 10).

Na nekaterih trgih postaja intelektualni kapital pravzaprav edina konkurenčna prednost. V podjetju, ki ga preučujem v diplomskem delu, je znanje o potrošniških storitvah dobrina, ki prinaša prednost. Na trgu maloprodaje pomeni omenjeno znanje prednost pred konkurenčnimi podjetji, saj lahko podjetje z znanjem o potrošniških storitvah strankam ponudi večjo konkurenčno prednost. Učeeča se organizacija je tista, ki z boljšim znanjem in razumevanjem stalno izboljšuje dejavnosti ter vzdržuje odprto in učinkovito komunikacijsko mrežo med vsemi, ki sodelujejo v poslovnem procesu. V takšni organizaciji je omogočen razvoj potenciala slehernega posameznika.

## **4 Razvoj zaposlenih v organizaciji**

»Razvoj kadrov je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovske-izobraževalnih postopkov in ukrepov, ki so namenjeni strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih« (Možina v Možina in drugi 1998, 45).

### **4.1 Potrebe po izobraževanju kadrov**

Kadar želimo narediti kariero v določeni organizaciji, se moramo odzvati na potrebe organizacije. V učeči se organizaciji so to potrebe po izobraževanju kadrov. Če tega nismo pripravljeni storiti, težko računamo na razvoj dejavnosti podjetja in na povečanje storilnosti.

Ko se lotimo izobraževanja kadrov v organizaciji, je med drugim pomembno:

1. Poznavanje okolja, v katerem se organizacija nahaja:
  - poznavanje ekonomskih kazalcev trga;
  - poznavanje konkurenčnih podjetij na trgu;
  - poznavanje potrošnikov.
2. Poznavanje organizacije:
  - poznavanje zaposlenih, kar dosežemo s pogovori, anketami in dokumentacijo, ki jo vodi kadrovska služba;
  - delovanje organizacije, pregled po oddelkih oziroma dejavnostih.

Možina (v Možina in drugi 1998, 54) pravi, »da je temeljni namen razvoja zaposlenih pravočasno in učinkovito prilagajanje spremembam v organizaciji in okolju. Čeprav vse tržne, tehnološke, organizacijske ali druge spremembe niso enako korenite in globoke, prav vsaka zahteva določen čas za prilagajanje«.

Hkrati pa velja omeniti sledeče: čim večje so spremembe, daljši čas je potreben za prilagajanje znanja, sposobnosti, spretnosti, stališč in obnašanja zaposlenih tem spremembam.

### **4.2 Načrtovanje razvoja kadrov**

Kadar se lotimo načrtovanja razvoja kadrov in njihovega izobraževanja, moramo predhodno upoštevati notranje in zunanje organizacijsko okolje. Preden se lotimo izobraževanja, moramo

opraviti analizo trga in organizacije. Zavedati se moramo, kakšne so potrebe organizacije in cilji, ki jih želimo v procesu izobraževanja doseči.

Izobraževanje zaposlenih je za vsako organizacijo naložba za prihodnost, ki ima pozitiven pomen, saj ji omogoča bolj kakovostno delovanje. Vsaka organizacija stremi k izpopolnjevanju, izboljševanju ter napredku zaposlenih. Treba je upoštevati vrednote, etiko, ki jo nosi organizacija sama, in potrebe zaposlenih, ki vključujejo njihove interese, motive, želje. Ko govorimo o izobraževanju zaposlenih in o njihovem razvoju, s tem mislimo optimizacijo delovnih sposobnosti zaposlenih, ki pripomore k optimizaciji podjetja na konkurenčnem trgu.

»Instrumenti razvoja zaposlenih so med seboj povezani in prepleteni sistemi sprejemanja, razmeščanja, napredovanja in izobraževanja zaposlenih« (Jereb v Tivard 1989, 4).

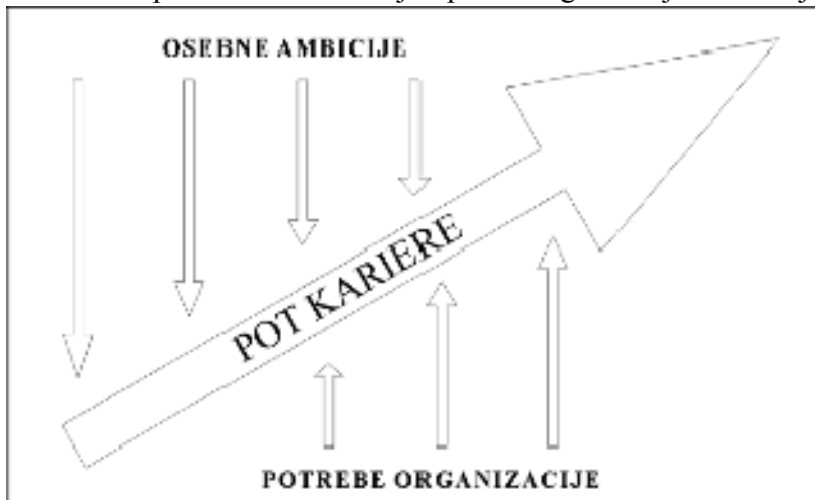
Možina (v Možina in drugi 1998, 45) meni, da sta področji razvoja zaposlenih:

- usmerjanje v izobraževanje in
- strokovno uvajanje novih kadrov.

Ob vsem tem je pomembno poudariti, da nobeno izobraževanje ne bo pripomoglo k uspešnosti, če zaposleni ne bodo imeli želje po osebni in strokovni rasti. Potrebe organizacije in želje posameznika so tesno povezane (Merkač Skok 1998, 65).

Hkrati je treba dodati, da posameznika ne moremo v celoti spremeniti. Z izobraževanjem pa lahko dosežemo, da spremeni način razmišljanja, s čimer lahko doseže večjo produktivnost.

Slika 4.1: »Vpliv osebnih ambicij in potreb organizacije na razvoj kariere«



Vir: Merkač Skok (1998, 66).

Razvoj kadrov v podjetju moramo obravnavati z dveh različnih perspektiv, kjer ima vsaka svojo veljavo:

- pogled posameznega zaposlenega,
- pogled organizacije.

»V obeh primerih poskušamo doseči, da bi ljudje ustrezali delu v organizaciji ter da bi delo v organizaciji ustrezalo ljudem. Če želi organizacija slediti razvoju znanosti in tehnologije, mora imeti sposobne ljudi, ki so dovolj motivirani za razvoj in izobraževanje. Zaposleni morajo biti optimalno usposobljeni za svoje delo, imeti pa morajo tudi poudarjen občutek pripadnosti organizaciji« (Možina in drugi 1998, 45).

Pri izobraževanju zaposlenih je pomembna razjasnitev pojma »samorazvoj zaposlenih v podjetju«. Dolgoročno gledano je pomembno, da je samorazvoj posameznika povezan z razvojem kariere in z ambicijami, kaj želi posameznik doseči in kako.

»Takšen razvoj pomeni razvoj, ki ga načrtuje, uresničuje, spremlja in usmerja posameznik sam (lahko ob ustrezni pomoči podjetja)« (Florjančič in drugi 1991, 188).

Merkč Skokova trdi, da se samorazvoj začne tako, da si zaposleni postavi vrsto vprašanj:

- Kaj želim od svoje kariere?
- Česa ne želim od svoje kariere?

- V čem sem dober in kaj me izpopolnjuje?
- Kje se vidim v delu čez deset let?
- Kje dobim najboljšo pomoč?

Volja in želja po razvoju kariere žal nista dovolj za ustvarjanje kariere. Sicer pripomoreta k razvoju kariere posameznika, vendar je treba omeniti še druge dejavnike. Na oblikovanje kariere vplivata tako organizacija kot posameznik, pa tudi več drugih, med seboj povezanih in odvisnih elementov, kot so okolje, v katerem se organizacija nahaja, spremembe v organizacijski filozofiji in praksi, spremembe v tehnologiji, ekonomska situacija in ponudba kadrov.

### **4.3 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih**

»Usposabljanje je sistematično razvijanje znanja, vedenja in spretnosti, ki jih mora obvladati posameznik, da bi lahko ustrezno opravljajal določeno nalogo« (Jelenc 1991, 17).

»Usposabljanje definiramo kot načrtovani napor, da bi zaposleni dosegel in pridobil vedenja, ki so povezana z delom, ter da bi tako izboljšal svoje delovne rezultate« (Merkač Skok 2005, 168).

»Učenje je spreminjanje dejavnosti pod vplivom izkušenj z razmeroma trajnim učinkom. Ni le šolsko učenje in usposabljanje za delo, poklic, ampak je tudi nastajanje čustev, oblikovanje zaznav, pridobivanje interesov, stališč in vrednot« (Lipičnik in Možina 1993, 22–23).

Okolje, v katerem se organizacije nahajajo, zahteva od zaposlenih in menedžerjev stalno prilaganje spremembam, kar pomeni nenehno izobraževanje. Proces izobraževanja pomeni proces, ki zajema posameznika in organizacijo.

Delores (1996, 62–65) meni, »da je permanentno izobraževanje in usposabljanje delavcev strateška investicija, ki zahteva vključevanje ljudi iz različnih ustanov. V proces izobraževanja se morajo vključevati tako zasebne izobraževalne ustanove, delodajalci kot tudi predstavniki zaposlenih«.



Tabela 4.1: Aktivnosti, potrebne za uspešno realizacijo posameznih faz izvajanja izobraževalnih programov

<b>Faza</b>	<b>Aktivnosti</b>	<b>Rezultat</b>
1. Prepoznavanje potreb po izobraževanju	zbiranje informacij in analiza pridobljenih informacij	opis posebnih izobraževalnih potreb za izboljšanje uspešnosti pri vodenju podjetja
2. Pregled možnosti	opredelitev potreb, ki jih je potrebno vključiti v program;  izbira primernih izobraževalnih metod	natančen opis programa;  oblikovanje plana izobraževanja
3. Priprava učnih pripomočkov	priprava vsebin in gradiv	izobraževalni pripomočki za slušatelje, priročnik za učitelje, avdiovizualni pripomočki itd.
4. Uporaba izobraževalnih tehnik	uporaba različnih tehnik za boljšo uspešnost	inštruktor vodi učenje;  računalniško podprto izobraževanje;  timsko delo itd.
5. Spremljava izobraževanja	komunikacija z udeleženci in preoblikovanje programa	zbiranje idej in sugestij za izboljšanje programa
6. Vrednotenje merjenih rezultatov	spremljanje izvajanja programov, spremljanje zadovoljstva slušateljev in prepoznavanje možnosti vpeljave izboljšav	poročila, analize;  preoblikovanje programa, če je to potrebno

Vir: Možina in drugi (1994, 28).

#### 4.4 Cilj izobraževanja in usposabljanja zaposlenih

Cilj izobraževanja zaposlenih predstavlja pomemben dejavnik, saj brez njega sistem izobraževanja ne bi bil učinkovit.

*Temeljni cilj je zadovoljevanje sedanjih in prihodnjih razvojnih potreb organizacije in njenih zaposlenih. Treba je zagotoviti stalen, strokoven in dejaven razvoj ter omogočiti optimalno izrabo kadrovskega virov v skladu z razvojnimi načrti, interesi in potrebami organizacije. Optimalna prilagojenost kvalifikacijske in izobrazbene strukture zaposlenih oziroma strokovnih znanj, sposobnosti in veščin, organizacijskih in vodstvenih sposobnosti potrebam dela v okviru temeljnih in pomožnih dejavnosti zagotavlja boljšo prilagojenost zaposlenih delu, s tem pa tudi povečuje učinkovitost, storilnost in produktivnost, izboljšuje kakovost, znižuje stroške poslovanja in storitev ter vpliva na hitrejši razvoj organizacije (Jereb 1993, 654).*

»Temeljni cilj usposabljanja je dodajanje vrednosti najpomembnejšemu viru organizacije, zaposlenim delavcem, da bi s tem omogočili doseganje njenega smotra in temeljnih ciljev« (Treven 1998, 208).

»Temeljni cilj začetnega in adaptacijskega usposabljanja je čim hitrejša usposobitev delavca za vključitev v delo. Pri tem se pojavi potreba po podrobnem analiziranju opravil in nalog v prihodnje« (Jereb 1980, 46).

Ko organizirajo dopolnilno usposabljanje (treening), imajo vse organizacije naslednje cilje (Florjančič in drugi 2004, 117):

- »izboljšati kakovost in količino proizvodov ali storitev;
- znižati lastno ceno in ohranjati stroje ter opremo;
- zmanjšati število delovnih nezgod;
- izboljšati motivacijo in samospoštovanje posameznikov, ki potem bolje in bolj strokovno opravljajo svoje delo«.

Iz dejavnikov, kot so produktivnost podjetja, strokovnost dela, večja gospodarnost ter boljša organizacija dela, lahko izpeljemo specifične cilje izobraževalne dejavnosti v organizaciji, ki so (Jereb 1998, 101):

1. *Stalno usposabljanje in izpopolnjevanje delavcev skladno s spremembami in razvojem tehnologije in organizacije dela.*
2. *Načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje kadrov ter usmerjanje kadrov v nadaljnje izobraževanje.*
3. *Kontinuirano preučevanje in zadovoljevanje potreb podjetja po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju kadrov.*
4. *Pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih ustreznih profilov, stopenj in smeri izobraževanja.*
5. *Dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo in učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih oblik in metod izobraževanja.*
6. *Vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi in uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti v organizaciji.*

Da bo lahko organizacija uresničila svoje cilje, mora opraviti naslednje temeljne naloge (Jereb 1998, 102):

- *analizirati potrebe po izobraževanju glede zahtevnosti in vrste dela ter glede problematike organizacije dela;*
- *načrtovati zadovoljevanje izobraževalnih potreb in usmerjati zaposlene v izobraževanje glede zahtev in možnosti organizacije (finančnih, materialnih, kadrovskih);*
- *izdelati programe in učne načrte posameznih predmetov in drugih sestavin programov za razne oblike internega usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih;*
- *uresničiti potrebe po izobraževanju z izborom ustreznih oblik, metod in tehnik izobraževanja in usposabljanja;*
- *nadzorovati, spremljati in vrednotiti rezultate svojega dela.*

Namen izobraževanja kadrov je zagotavljanje primerne usposobljenosti ljudi, ki bodo s svojim znanjem in iznajdljivostjo hitreje dosegali cilje, s svojim delom in trudom pa prispevali k uspešnejšemu poslovanju (Armstrong v Treven 1998, 197).

To lahko uresničimo, če zagotovimo:

- da je vsak zaposleni v podjetju nosilec znanja in sposobnosti, s pomočjo katerih lahko

učinkovito opravlja svoje delo;

- da se kakovost dela v podjetju med posamezniki in skupinami nenehno izboljšuje ter razvija v smeri napredka in rasti podjetja oziroma zaposlenih.

#### **4.5 Dejavniki izobraževanja in usposabljanja**

So temelj vsakega izobraževanja, ki določajo, kako uspešno je izobraževanje. Eden pomembnejših dejavnikov so metode izobraževanja, s katerimi opredeljujemo način dela, ki ga učitelj uporablja za prikazovanje znanja.

Jereb (1998, 33) meni, da so temeljni dejavniki izobraževalnega procesa trije:

- izobraževanec je udeleženec izobraževanja, ki se s pomočjo učitelja izobražuje in pridobiva znanje;
- učitelj je strokovni delavec, ki posreduje znanje in informacije učencu;
- vsebina izobraževanja predstavlja cilj in vsebine.

Usposabljanje je različno zasnovano glede na uporabnike, katerim je to namenjeno.

Pri usposabljanju prodajnih zastopnikov, kvalificiranih delavcev, strokovnjakov na različnih področjih poslovanja in pisarniških delavcev je »mogoče uporabiti različne metode formalnega usposabljanja in metode usposabljanja pri delu« (Treven 1998, 214).

#### **4.6 Raziskovanje potreb po izobraževanju in usposabljanju**

»Raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb sta temeljni stopnji izobraževalne dejavnosti, od katere so usodno odvisne vse nadaljnje stopnje, zato jo moramo uresničiti celovito in sistematično« (Možina in drugi 2002, 232).

#### **4.7 Določitev potreb po usposabljanju**

Podjetja lahko predvidijo potrebo po usposabljanju na podlagi različnih kazalcev, vendar ti kazalci sami ne zadoščajo za sprejem ustrezne odločitve o usposabljanju.

Treba je oceniti, kakšne so potrebe po usposabljanju na temelju analize organizacije, zaposlenih in delovnih nalog. Šele nato je »mogoče določiti, kakšne vrste problemov je mogoče odpraviti ali

zmanjšati z ustreznim načinom usposabljanja» (Treven 1998, 211).

*Posamezni program izobraževanja je treba oblikovati neodvisno od drugih in ga spremeniti ali dopolniti takoj, ko se pokažejo potrebe po novem znanju, ki v prejšnjem programu ni bilo vključeno, ali pa, če je iz povratnih informacij mogoče razbrati zahteve po spremembi. Čas izvedbe posameznih programov je različen in je odvisen predvsem od vsebine, ki je predmet obravnavanja v določenem programu. Na skrajšanje tega časa lahko pomembno vpliva uporaba posebnih metod, ki jih omogoča računalniška podpora usposabljanju (Treven 1998, 211).*

Temeljne sestavine planov izobraževanja po Jerebu so (1998, 112–114):

- »programska komponenta;
- izvedbena komponenta;
- finančna komponenta«.

#### **4.7.1 Programska komponenta**

Ta komponenta v planu izobraževanja opredeljuje programsko strukturo izobraževalnih ali kadrovske razvojnih ukrepov, s katerimi bomo v načrtovanem obdobju kontinuirano zadovoljevali globalne in diferencirane izobraževalne potrebe. Smotrno je, da se držimo programske strukture izobraževalnega sistema. Programska struktura izobraževanja vsebuje naslednje elemente:

- naziv,
- vrsto in
- stopnjo zahtevnosti posameznega programa.

#### **4.7.2 Izvedbena komponenta plana izobraževanja**

Na tem mestu je treba opredeliti:

- nosilce posameznih programov;
- kraj, kjer izobraževanje poteka;
- trajanje izobraževanja;
- rok izvedbe (zaključek izobraževanja);
- obseg oziroma število izobražencev.

### 4.7.3 Finančna komponenta

Z njo opredelimo finančni vidik, torej kakšna bo cena izobraževanja. Izhodišče za izračun potrebnih finančnih sredstev je navadno cena izobraževanja za posameznega kandidata ali za skupino kandidatov.

V okviru te komponente je smotrno opredeliti sledeče podatke:

- ceno za kandidata/skupino;
- število obračunskih enot (število izobražencev/skupin  $\times$  število vplačil v načrtovanem obdobju);
- celotna sredstva glede na posamezni program in letnik izobraževanja.

»Izdelan načrt izobraževanja moramo predložiti organom upravljanja v obravnavo in potrditev. Potrjeni načrt izobraževanja predstavlja temelj za vse nadaljnje delo izobraževalne dejavnosti v podjetju – za programiranje, organizacijo in izvedbo ter za vrednotenje izobraževanja« (Jereb 1998, 114).

### 4.8 Proces načrtovanja izobraževanja in usposabljanja zaposlenih

Izobraževanje ima številne vplive na podjetje. Z izobraževanjem je mogoče (Bahtijarević Šiber 1999, 724):

- *povečati znanje zaposlenih v podjetju;*
- *zagotoviti zaposlenim temeljna znanja in veščine, ki so potrebne za delo z novimi tehnologijami, kot so roboti in računalniki;*
- *pomagati zaposlenim razumeti, kako uspešno delati v timu, kako prispevati k povečanju kvalitete proizvodov in storitev;*
- *zavarovati organizacijsko kulturo, ki skrbi za inovacije, kreativnost in učenje;*
- *pripraviti zaposlene, da bolje sodelujejo med seboj.*

»Načrtovanje izobraževanja predstavlja po raziskovanju, ugotavljanju in usklajevanju izobraževalnih potreb ter možnosti podlago za vse nadaljnje stopnje oziroma aktivnosti izobraževalne dejavnosti« (Jereb 1998, 110).

»Dejavnost usposabljanja se v podjetju učinkovito izvaja le, če pri njenem oblikovanju uporabimo sistemski pristop. Ta pristop zahteva od zaposlenih, ki so odgovorni za oblikovanje načrtov

usposabljanja, upoštevanje vseh dejavnikov in spremenljivk, ki lahko vplivajo na učenje« (Treven 1998, 209).

»Programi usposabljanja za posamezna dela v podjetju se določajo v okviru načrtovanega procesa usposabljanja:

- določitev potreb po usposabljanju;
- določitev ciljev usposabljanja;
- oblikovanje načrta programov usposabljanja;
- zagotovitev izvedbe usposabljanja;
- izvedba usposabljanja;
- ocena usposabljanja;
- izboljšava ali razširitev usposabljanja (po potrebi)« (Treven 1998, 210).

## **5 Oblike izobraževanja in usposabljanja**

»Izobraževalna oblika pomeni temeljni organizacijski okvir izobraževalnega procesa, v katerem za dosego izobraževalnih ciljev uporabljamo različne izobraževalne metode« (Možina in drugi 1998, 185).

### **5.1 Izobraževalne oblike**

Izobraževalne oblike (Možina in drugi 1998, 185) delimo na:

- individualne oblike izobraževanja;
- skupinske oblike izobraževanja;
- množične oblike izobraževanja.

#### **Individualna oblika izobraževanja**

Temelji na samostojnem delu izobraževanca, in sicer tako, da rešuje dobljene naloge sam, ne da bi sodeloval z drugimi. Učenje poteka pod nadzorom učitelja ali mentorja.

#### **Skupinska oblika izobraževanja**

Izobraževanci so razdeljeni na več manjših skupin, ki opravljajo enake ali različne naloge, le-te pa so sestavni del izobraževalnega procesa. Prednosti skupinske oblike izobraževanja so sodelovanje, razgibanost dela in razvijanje samostojnosti.

#### **Množična oblika izobraževanja**

Izobraževanci pridobivajo učne vsebine z učiteljevo neposredno pomočjo oziroma ob njegovem poučevanju. Učitelj frontalno nastopa pred celotno skupino in sočasno komunicira z vsemi izobraževanci.

### **5.2 Vrste usposabljanja**

V podjetju ločimo naslednje vrste usposabljanja (Jereb 1980, 36–40):

- »začetno usposabljanje;
- adaptacijsko usposabljanje;



- dopolnilno usposabljanje«.

### **Začetno usposabljanje**

*Gre za izobraževalne ukrepe, namenjene novozaposlenim, ki vstopajo v nove delovne situacije znotraj podjetja. Pri začetnem usposabljanju gre lahko za usposabljanje novozaposlenih delavcev za njihov prvi poklic, če se do takrat niso usposobili za nobeno poklicno delo, ali pa za usposabljanje že zaposlenih delavcev za nova dela in opravila na drugem strokovnem področju, kot so ga opravljali doslej. Z začetnim usposabljanjem razumemo tudi usposabljanje že zaposlenih za opravljanje novih delovnih nalog. V tem primeru gre za prekvalifikacijo, ki je bodisi prostovoljna bodisi jo zahteva podjetje samo (Jereb 1980, 36–40).*

### **Adaptacijsko usposabljanje**

»Predstavlja vmesno stopnjo med izobraževanjem in delom na začetku zaposlitve. Obsega pridobivanje posebnih strokovnih znanj, spretnosti in navad, ki jih delavci niso dobili v okviru strokovnega izobraževanja. Najpogostejša oblika adaptacijskega usposabljanja je pripravništvo ali stažiranje« (Jereb 1980, 36–40).

### **Dopolnilno usposabljanje**

»Uporablja se za odpravo manjših primanjkljajev v znanju, spretnostih in navadah, predvsem kadar se je način dela bistveno spremenil. Posebna oblika dopolnilnega usposabljanja je dokvalifikacija, ki predstavlja pomembno dopolnitev poklicni izobrazbi« (Jereb 1980, 36–40).

## **5.3 Metode izobraževanja**

»Izobraževalna metoda je del izobraževalnega procesa, ki se kaže v določenem načinu ravnanja učiteljev in izobraževancev v tem procesu. Z uporabo ustreznih izobraževalnih metod skušamo v izobraževalnem procesu čim bolj učinkovito doseči zastavljene cilje« (Jereb 1998, 186).

Preden se odločimo, kakšno metodo oziroma obliko izobraževanja bomo izvedli, moramo (Ferjan 1999a, 80) ugotoviti:

- »kakšna je stopnja predznanja udeležencev izobraževanja;

- katere metode so zaradi karakteristik učne snovi sploh primerne;
- katera so učna gradiva, ki predstavljajo omejitev pri izbiri;
- ali kateri od virov (npr. prostor) predstavlja omejitev pri izbiri;
- ali kateri od subjektivnih dejavnikov na strani učenca ali učitelja predstavlja omejitev pri izbiri«.

### **5.3.1 Pasivne izobraževalne metode**

Te metode se uporabljajo, če je učna snov udeležencem neznana, učitelj pa je edini vir znanja, zato izobraževanje temelji na enosmerni komunikaciji. Te metode se uporabljajo predvsem za »množične oblike izobraževanja. Med pasivne izobraževalne metode spadajo denimo predavanje, pripovedovanje, opisovanje, pojasnjevanje in prikazovanje« (Možina in drugi 2002, 226).

Pasivne metode, ki jih v praksi največ uporabljamo, so (Možina in drugi 1998, 186):

- predavanje;
- pripovedovanje;
- opisovanje;
- poročanje.

### **5.3.2 Aktivne izobraževalne metode**

»Uporabljamo jih, kadar je učna snov udeležencem znana in so se udeleženci sposobni sami učiti. Značilno je, da učitelj ni izvor znanja, ampak le svetuje in daje navodila, učenci pa znanje pridobivajo iz drugih virov, medtem ko naučeno obravnavajo z dejavnostjo. Med aktivne izobraževalne metode se uvrščata denimo programirano učenje in učenje z računalnikom« (Možina in drugi 2002, 226).

#### **5.3.2.1 Programirano učenje**

»Je metoda učenja, pri kateri programirano učno gradivo prevzame vlogo učitelja. Učenec se uči tiste vsebine, ki so mu predložene prek avdiovizualnih gradiv, učbenikov, delovnih zvezkov ali multimedijskih paketov (CD ali internet)« (Možina in drugi 2002, 228). Ker gre za samostojno učenje, je zelo pomembna logična struktura programa, učna snov pa mora biti nazorno predstavljena, sistematična in mora omogočati postopno pridobivanje učne snovi (prav tako).

### 5.3.2.2 Učenje z računalnikom

*Učenje z računalnikoma vključuje različne načine. To so lahko na primer metode vaj in utrjevanja znanja, metode iskanja informacij in pridobivanja novega znanja ali metode poučevanja, ki temeljijo na načelih programiranega učenja.*

*Računalnik lahko po zaslugi digitalne tehnologije omogoča tako izdelavo gradiv v obliki besedil, slike, govora, filma ali programa, kakor tudi njihovo posredovanje (CD, omrežje) in uporabo za učenje. Osnovna prednost učenja z računalnikom je, da ne pozna omejitev glede časa in prostora, saj se posameznik lahko uči sam v podjetju ali doma in lahko prilagaja tempo učenja svojim sposobnostim (Možina in drugi 2002, 229).*

### 5.3.3 Kombinirane metode

»Pri pasivno-aktivnih izobraževalnih metodah gre za kombinacijo obeh metod in enakovredno vlogo učitelja in učenca pri skupni dejavnosti. Primerne so za skupinske in individualne oblike izobraževanja in učenja« (Možina in drugi 2002, 226).

### 5.3.4 Posebne oblike in metode izobraževanja v organizacijah

Med sodobne oblike in metode izobraževanja v organizacijah lahko prištevamo naslednje (Jereb 1998, 122–131):

- **Programsko usmerjeni krožki**

*Posebnost teh krožkov je, da delajo po vnaprej natančno opredeljenem programu dela. Pri tem posamezen krožek deluje le toliko časa, dokler ne izpolni svoje naloge. Krožek lahko deluje po določenem izobraževalnem programu (npr. priprava skupine zaposlenih na strokovni izpit), ima razvojno nalogo (uvajanje nove tehnologije v določenem oddelku) ali rešuje določen problem.*

- **Metoda menjave dela**

*Glavna značilnost te metode je, da se udeleženec določen čas izmenično usposablja na različnih delovnih mestih v organizacijah. Ta način se največ uporablja za usposabljanje prihodnjih menedžerskih kadrov. Glavni namen je, da udeleženec spozna različna delovna mesta in različne funkcije v podjetju.*

- **Študijski sestanki**

*Na študijskih sestankih izbrane skupine sodelavcev obravnavajo določene aktualne teme in probleme, vezane na njihove izkušnje, delovne zahteve. Da bi bile teme, ki se obravnavajo na sestankih, resnično aktualne in približane potrebam zaposlenim, jih navadno opredelijo in izberejo udeleženci sami. Študijski sestanek lahko vodi in usmerja nekdo izmed udeležencev sestanka ali zunanji strokovnjak. Vloga vodje je v tem, da posreduje udeležencem nove informacije, teoretske ali praktične nasvete. Temeljne značilnosti študijskih sestankov so problemska ali tematska usmerjenost, približanje praksi, izmenjava izkušenj in skupinsko delo.*

- **Krožki za izboljšanje proizvodnje oziroma krožki za kakovost**

*V delovnih organizacijah krožke oblikujemo z namenom, da bi izboljšali oziroma optimizirali organizacijo dela, izrabo delovnega časa, porabo materiala za delo in delovnih sredstev ter za boljšo kakovost izdelkov. Imajo tudi precej poudarjeno izobraževalno noto. Člani krožka sami izbirajo teme in probleme, ki jih bodo obravnavali. Delo krožka vodi in usmerja izbrani član skupine, ki sklicuje in vodi sestanke ter se v imenu krožka pogovarja z vodstvom organizacijske enote. Cilji krožka so: z izmenjavo izkušenj delavci pridobivajo nova znanja in sposobnosti, postopoma spreminjajo odnos do dela in izboljšujejo medsebojne odnose pri delu. Rezultati dela krožkov so: odpravljeni ali zmanjšani problemi pri delu ter tehnične izboljšave. Rezultat pa je tudi vse tisto, kar so člani krožka z delom v krožku pridobili, in sicer: nov način dela, nova spoznanja, boljša vključenost v delovni proces.*

- **Pripravnštvo**

*Namen organiziranega pripravnštva je načrtno vključevanje delavcev, ki so si pridobili določeno strokovno izobrazbo, v delovno okolje in delo ter njihovo strokovno usposabljanje za konkretno delovno mesto v organizaciji. Pripravnštvo poteka po posebnem programu, ki obsega splošni in strokovni del. Za izvajanje strokovnega dela pripravnštva je navadno odgovoren mentor. Po končanem pripravnštvu mora biti pripravnik usposobljen za samostojno opravljanje določenega dela.*

- **Sodelovanje s šolami**

*Organizacije sodelujejo s šolami pri izvajanju izobraževalnih programov, pri usmerjanju mladih in zaposlenih v izobraževanju. Najpogostejše oblike sodelovanja so: praktični pouk, strokovne ekskurzije, delovna ali strokovna praksa.*

#### **5.4 Izvajalci izobraževanja in usposabljanja**

Pomembno vprašanje, s katerim se srečujejo podjetja, je tudi, ali je bolje, da izvedbo izobraževanja prepustijo zunanjim ustanovam ali pa naj izobraževanje izvedejo sama. Izobraževanje v podjetju lahko poteka na več načinov:

- izvajajo ga podjetja sama;
- izvajajo ga s pomočjo zunanjih ustanov;
- v celoti ga izvajajo zunanje ustanove (Ferjan 1999, 61).

Pri eksternih oblikah izobraževanja se lahko organizacija o vsebini, obliki, metodah in drugih podrobnostih dogovori z izvajalcem programa tako, da je izvedba čim bolj prilagojena lastnostim in predznanju udeležencev. V splošnem pa z izrazom »zunanje izobraževanje« razumemo predvsem način, ko organizacija poišče v izobraževalni ponudbi ustrezen program oziroma izvajalca, nato pa prijavi na izbrani program enega ali več svojih sodelavcev (Jereb 1998, 122).

»Dejavniki, na podlagi katerih se podjetja o tem odločajo, so (Ferjan 1999a, 62):

- ekonomika izobraževanja;
- ohranjanje poslovne tajnosti;
- razpoložljivost ustreznih kadrov;
- razpoložljivost potrebne opreme«.

»Najbolj pogoste pojavne oblike izobraževanja, katere organizira in izvaja služba za izobraževanje v podjetju, so (Ferjan 1999a, 62):

- uvajanje na novo zaposlenih;
- pripravništvo;
- usposabljanje poslovnih partnerjev;
- izobraževanje za izboljšanje kakovosti«.

»Najpogostejše pojavne oblike izobraževanja, ki jih izvajajo samo zunanje ustanove (Ferjan 1999a, 62), so:

- usposabljanje osebja z izvajanjem internih oblik izobraževanja;
- učenje tujih jezikov;
- izobraževanje za uporabo računalniških programov;
- izobraževanje za kakovost;
- izobraževanje menedžmenta«.

### **5.5 Merjenje učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja**

Moderni pristopi k merjenju učinkovitosti izobraževanja poudarjajo dolgoročne zmanjšane stroške za podjetje. Pomembno je spremljati stroške izobraževanja, aktivnosti, ki potekajo, in posledice, ki se kažejo v vedenju zaposlenih in finančnih koristih za podjetje.

»Usposabljanje v podjetju se ocenjuje zato, da bi odgovorili na dve vprašanji (Treven 1998, 214):

- Ali je bilo usposabljanje glede na vložene stroške in pridobljene koristi uspešno?
- Kakšne izboljšave so pri usposabljanju mogoče, da bi bilo to stroškovno še učinkovitejše«?

Jereb (1998, 132) deli vrednotenje izobraževanja na zunanje in notranje.

Glavni kriteriji zunanjega vrednotenja izobraževanja so:

- usklajenost programov in potreb;
- delovna uspešnost zaposlenih;
- zadovoljitev kadrovske razvojnih potreb;
- prispevek k razvoju organizacije.

Glavni kriteriji notranjega vrednotenja izobraževanja pa so:

- pogoji za izobraževalno delo;
- odzivi in rezultati udeležencev;
- realizacija izobraževalnih programov;
- notranja organizacija izobraževanja.

## 5.6 Lokacija usposabljanja

*Usposabljanje se lahko izvaja na različnih lokacijah v podjetju (Jereb 1998, 212):*

- **na njihovem delovnem mestu:** *Ta način se uporablja za na novo zaposlene ljudi, ki jih je treba seznaniti z njihovimi delovnimi nalogami, in za že zaposlene s ciljem izboljšanja njihovih spretnosti.*
- **izven delovnega mesta:** *Ta način je uporabljen, da bi zaposleni pridobili znanje o postopkih in proizvodih podjetja ter se seznanili z novimi ali sodobnejšimi metodami.*

*Pri usposabljanju zaposlenih je mogoče uporabiti različne metode, na podlagi katerih zaposleni pridobijo novo znanje, spretnosti ali nove načine vedenja. Glede na namen njihove uporabe razlikujemo naslednje skupine metod (Jereb 1998, 213):*

- *metode usposabljanja zaposlenih na njihovem delovnem mestu;*
- *metode formalnega usposabljanja (predavanja, pogovori, razprave, preučevanje);*
- *metode usposabljanja pri delu, ki vključujejo učenje na temelju reševanja dejanskih problemov.*

## 5.7 Ocenjevanje usposabljanja

*Hamblin je predlagal, naj poteka ocenjevanje usposabljanja na petih ravneh (Jereb 1998, 214):*

**1. raven:** *Odzivi oseb, ki se usposabljujejo za izvedbo dejavnosti.*

**2. raven:** *Ocenjevanje učenja se nanaša na ugotavljanje novega znanja ali spretnosti, ki so jih pridobile osebe pri usposabljanju, ali na spremembe v njihovem vedenju.*

**3. raven:** *Ocenjevanje vedenja pri delu je povezano z merjenjem stopnje, do katere lahko osebe, ki so se usposabljevale, uporabijo pridobljeno znanje pri svojem delu.*

**4. raven:** *Ocenjevanje organizacijske enote se nanaša na ugotavljanje učinka sprememb v vedenju oseb, na delovanje celotne enote, v kateri te opravljajo svoje delo.*

**5. raven:** *Ocenjevanje končne vrednosti se opravi z namenom, da bi ugotovili, kaj je pridobila organizacija kot celota na temelju izvedbe usposabljanja, denimo večjo donosnost ali konkurenčno prednost.*

## 6 Irska in »keltski tiger«

Izraz »keltski tiger« se nanaša na gospodarsko rast v Republiki Irski med letoma 1995 in 2008. Irska je bila v času prihoda avstralskega trgovca leta 2003 zgled gospodarskega uspeha. Predstavljala je primer, kako se lahko majhna revna država s finančnimi storitvami in nizkimi davčnimi stopnjami prelevi v uspešno gospodarstvo. Irska je bila v času gospodarskega razcveta zgled tudi za slovenske mlade ekonomiste in številne poslovneže in politike. V času »keltskega tigra« je bila miselnost Ircev sledeča: »Denar je poceni, med ljudmi prevladuje občutek, da ga je na voljo v neomejenih količinah, gospodarska rast pa je neskončna« Kocbek (2010).

»Da je bila Irska v zadnjih petih letih v hudih gospodarskih škripcih, je znano že od začetka krize. Da so razmere veliko slabše, kot je kazalo, pa se je pokazalo, ko je morala vlada priznati, da prezadolžene banke potrebujejo dodatno pomoč davkoplačevalskih evrov. Irci zaradi evra niso živeli nad svojimi zmožnostmi, a bodo kljub temu svoje dolgove odplačevali še leta. Imajo hiše, ki so vse manj vredne, hipotekarna posojila pa morajo vračati, četudi je hiša vredna manj od osnovnega zneska posojila« (Mladina 2010). Po raziskavah naj bi bilo na Irskem kar 760.000 hiš pod hipoteko (Irish Times 2012).

Davčna stopnja za podjetja na Irskem še vedno znaša 12,5 odstotka. Zaradi te stopnje je bila pred krizo Irska magnet zlasti za ameriške multinacionalke, ki so tam množično odpirale centrale za Evropo (Google, Yahoo, Pfizer, Microsoft ...). Prav tako je bila Irska ena od držav, prek katere so vodile poti do davčnih oaz in poslovanja prek podjetij, ki imajo na naslovu le poštni nabiralnik. Ircem so podjetja, ki so tam odpirala poslovalnice, zagotavljala delovna mesta tudi tako, da so po tekočem traku gradila nove steklene palače.

### 6.1 Položaj podjetja na Irskem

Po odprtju prve trgovine je podjetje v roku dveh let odprlo skupaj 16 trgovin, od tega 14 na Irskem in dve na Severnem Irskem. Skupno število zaposlenih znaša danes 760. Trgovine se geografsko razprostirajo po večjem delu Republike Irske, z izjemo pokrajin Galway in Mullingar. Podjetje je maja 2012 sprejelo težko odločitev o zaprtju trgovine v mestu Mullingar, saj so bili stroški previsoki, prodaja pa premajhna v primerjavi z drugimi trgovinami. Aprila 2013 je bila sprejeta odločitev o zaprtju še ene trgovine, ki se nahaja v mestu Dundalk. Geografsko gledano je pokritost



irskih pokrajin s trgovinami idealna, težje pa je glede dostopnosti, saj je od Dublina do najbolj južno situiranih trgovin, Waterford in Cork, od tri do štiri ure vožnje, do trgovine v mestu Castlebar na severozahodu države pa je zaradi slabe cestne povezave štiri ure vožnje, kar velikokrat predstavlja dodatno obremenitev za pomoč pri izobraževanju. Od najbolj severno situirane trgovine na Severnem Irskem v mestu Newtonabbey do najbolj južne trgovine traja vožnja z avtomobilom šest ur.

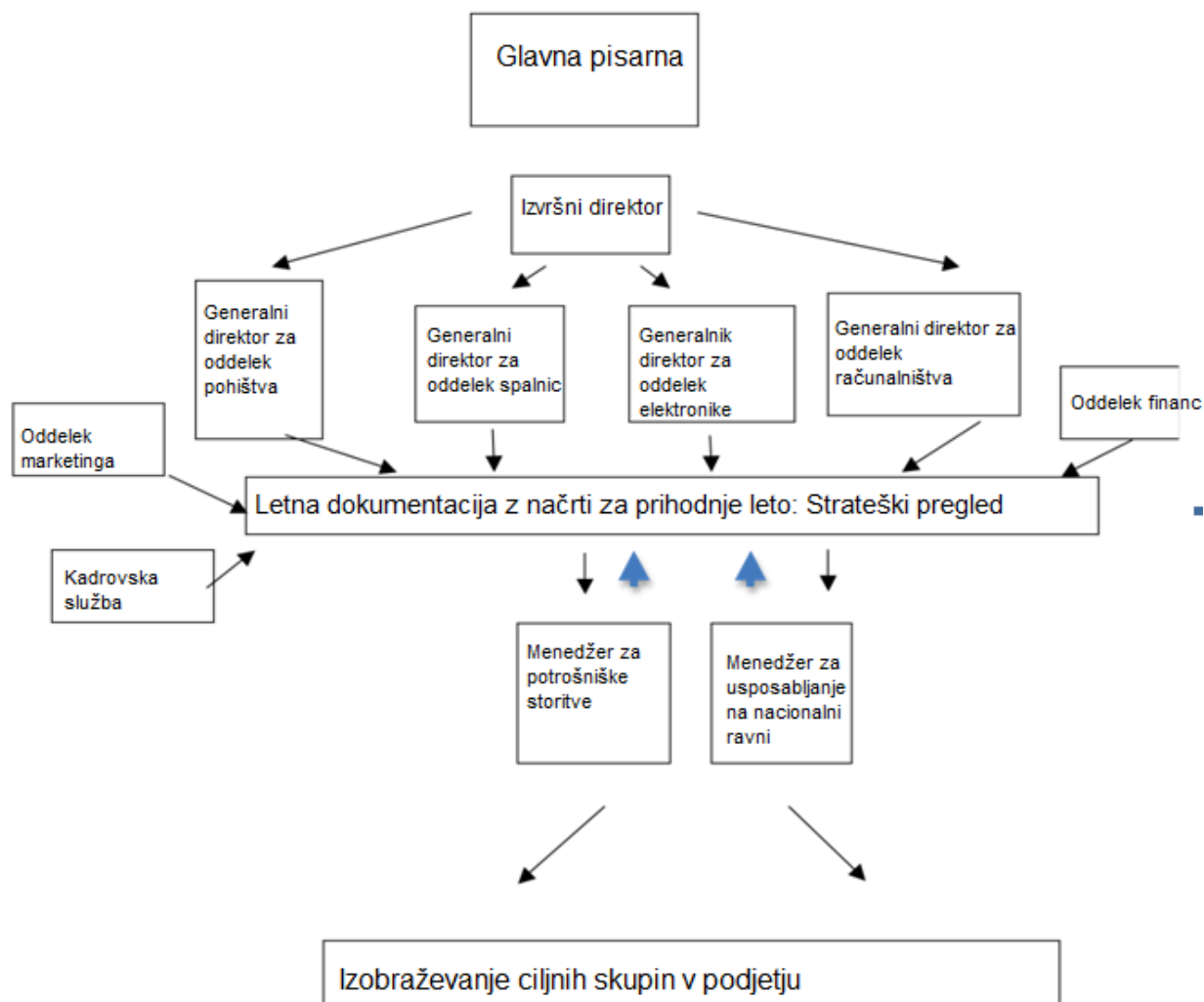
Odločitev o odprtju trgovin na Irskem je bilo za materinsko podjetje v Avstraliji popolnoma smiselno. Geografski položaj, davčna stopnja, gospodarski razcvet in majhna konkurenca so bili razlogi za odprtje 16 trgovin. A trgovine so odprli prehitro in brez tehtnega premisleka.

Cene nepremičnin so se gibale visoko in videti je bilo, da se ne bodo ustavile. Cene najemnin so bile vrtoglave in izgledalo je, da bodo cene na nepremičninskem trgu rasle do neba. Avstralsko podjetje je podpisalo 15- in 20-letne najemne pogodbe, katerih najemnina je po sesutju trga ostala enaka. Podjetje tako plačuje za vsako zgradbo enako najemno ceno, kakor jo je plačevalo v času razcveta, kar botruje dejstvu, da podjetje nikoli od odprtja trgovin ni poslovalo brez izgube. Ta izguba se je do leta 2009 večala in leta 2010 dosegla vrh, tj. 30 milijonov evrov.

V času odprtja trgovin je bila miselnost delodajalcev in zaposlenih popolnoma drugačna kot danes. Veliko ljudi, ki jih je avstralsko podjetje zaposlilo, ni imelo predhodnih izkušenj v maloprodaji, kar za določene položaje sicer ne bi predstavljalo težave, če bi imelo podjetje razvit sistem izobraževanja in usposabljanja z opredeljenimi cilji in vizijo. Namesto glavnega direktorja je podjetje upravljala skupina štirih generalnih direktorjev. Podjetje ni imelo enotnega vodje niti skupne miselnosti, temveč je delovalo kot podjetje, kjer so vsak oddelek in vsaka trgovina zase delovali popolnoma samostojno, neodvisno od ostalih. Kot že omenjeno, so danes medsebojna komunikacija ter nenehno usposabljanje in izobraževanje pogoj za ohranitev na trgu. Ko je Irsko zajela gospodarska kriza, jo je podjetje občutilo v obliki zmanjšane števila strank in s tem tudi slabše prodaje.

## 1.2 Struktura avstralskega podjetja na Irskem

Slika 6.1: Struktura zaposlenih v avstralskem podjetju: glavna pisarna/centrala.



Vir: Callard (2012).

Trgovine so razdeljene na štiri oddelke: elektronika, računalništvo, pohištvo in spalnice. Vsi oddelki in pododdelki imajo menedžerja, menedžerji oddelkov pa imajo namestnika, ki je ob odsotnosti menedžerja odgovoren za oddelek. V trgovinah so zaposleni tudi t. i. MIT (angl. *manager in training*), to so menedžerji na usposabljanju, ki so del izobraževalnega programa, katerega cilj je usposobiti menedžerje za vodenje oddelkov. V trgovini se nahajajo še administracijski oddelek, oddelek skladišča, prodajalci in blagajničarke. Struktura zaposlenih v

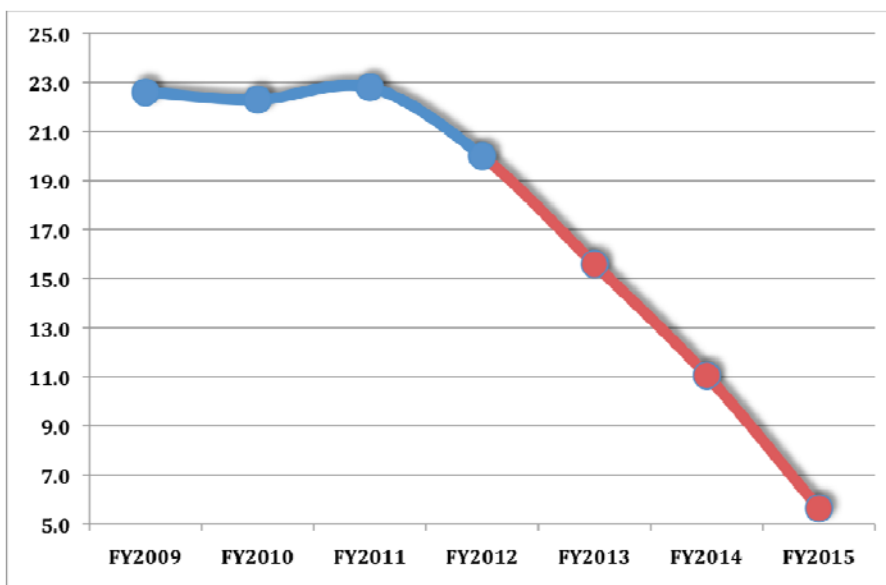
trgovini se zdi kompleksna, vendar se je takšen način vodenja izkazal v podjetju za zelo uspešnega, saj omogoča sistem napredovanja in varnosti.

V glavni pisarni enkrat letno izvršni direktor ob pomoči štirih generalnih direktorjev (oddelka za finance, oddelka za marketing, menedžerja za potrošniške storitve in menedžerja za usposabljanje na nacionalni ravni) pripravi dokument, imenovan Strateški pregled. V njem so zajete vse smernice, predlogi, pričakovanja in načrti za prihajajoče poslovno leto, ki se prične prvega julija.

Trg elektronike in pohištva se je na Irskem od pojava recesije leta 2008 zmanjšal za polovico, s tem mislimo na količino denarja, ki jo potrošniki porabijo na trgu za nakup elektronike ter pohištva. Stroški podjetje pa so ostali nespremenjeni, kar pomeni izgubo v delovanju podjetja.

Graf 6.1: Trenutno stanje ter dolgoročni finančni plan.

Izguba podjetja v milijonih evrov

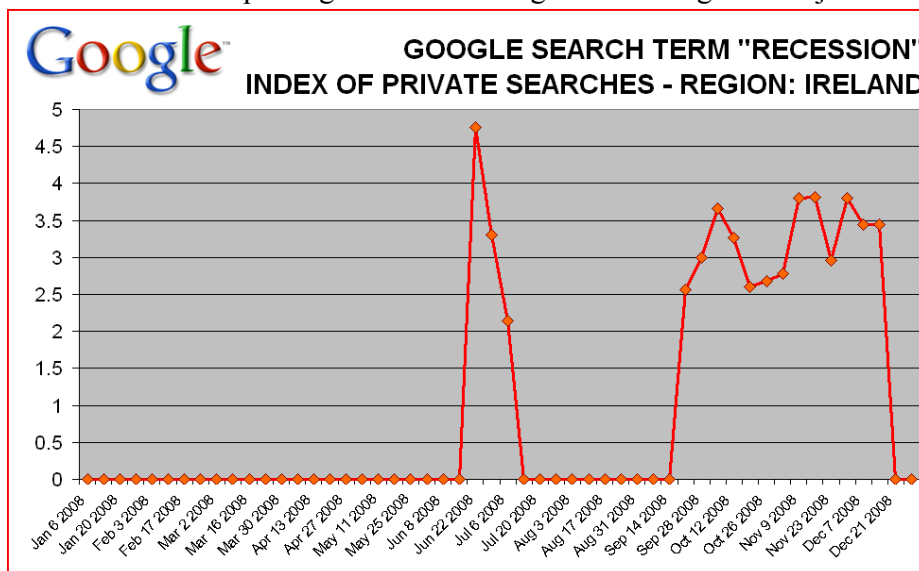


Vir: Callard (2012).

Podjetje je v letu 2009 izgubilo 23 milijonov evrov. Leta 2010 se je izguba zmanjšala na 22,3 milijona evrov, nato pa se je 2011 zopet povečala na 23 milijonov evrov. 2012 pomeni pomembno prelomnico, saj je izguba padla na 20 milijonov evrov. Finančni načrt za letošnje leto je zmanjšati izgubo na 15 milijonov evrov in, sodeč po trenutnih številkah, bo podjetje konec junija doseglo cilj.

**Podjetje je s prvim pojavom besede »recesija« v medijih pričelo beležiti upad prodaje.**

Graf 6.2: Analiza spletnega iskalnika Google in iskalnega niza ključne besede »recesija«.



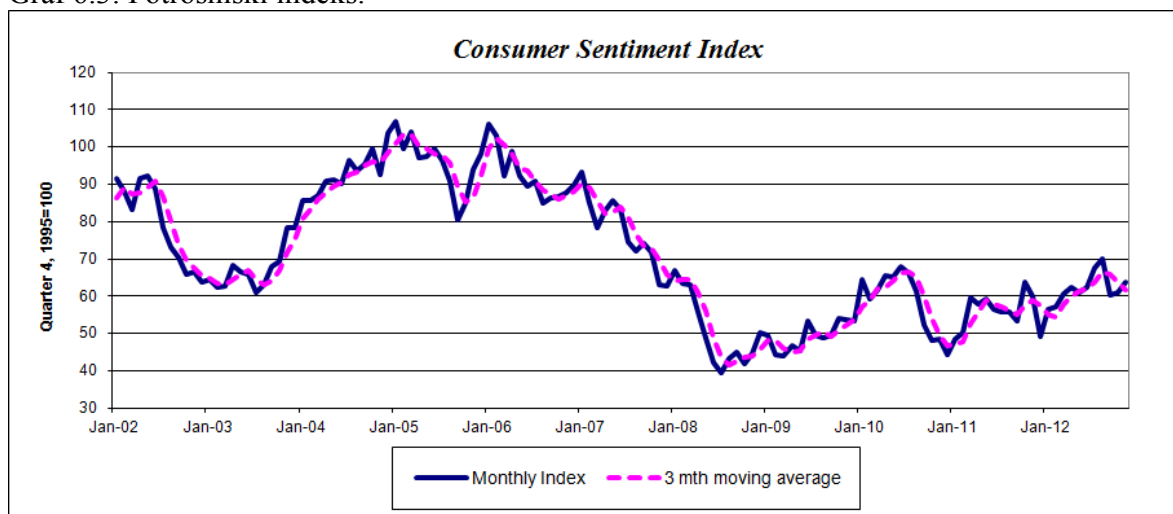
Vir: Google (2010).

### 1.3 Potrošniški indeks

Je pogosto uporabljen ekonomski kazalec potrošnikove samozavesti. Gre za percepciji trenutnega stanja ekonomije in videnje le-te v naslednjih 12 mesecih. Pripravljen je iz odzivov potrošnikov z naslednjih področij:

- ocena sprememb v gospodarstvu za preteklih 12 mesecev in pričakovanja v naslednjih 12 mesecih;
- pričakovanja trendov brezposelnosti;
- pričakovanja sprememb cen dobrin;
- pričakovani trend finančne situacije gospodinjstev;
- pogled na to, ali je trenutno dober ali slab čas za nakup velikih aparatov v gospodinjstvu;
- možnost prihodnjega varčevanja.

Graf 6.3: Potrošniški indeks.



Vir: ESRI, Economic and social research institute (2012).

#### 1.4 Dolgoročni trend

Indeks kaže, da je potrošniška samozavest močno upadla leta 2008 in se je način delovanja maloprodaje spremenil. Potrošniki so postali previdni glede nakupov, medtem ko so trgovine zniževale cene in iskale nove načine pridobitve strank ter obstoja na trgu. To traja že peto leto in trgovci morajo sprejeti ukrepe, ki se nanašajo predvsem na potrošniške storitve. Naraščajoča potreba strank je pripeljala do ukrepov trgovin, med katerimi izobraževanje za izboljšanje storitev za potrošnike ni le stvar irskega trga, ampak gre za globalni pojav. Trgovci, ki temu ne bodo sledili, ne bodo preživeli zaradi:

- potrošnikov, ki kupujejo na spletu;
- velike konkurence na trgu;
- zgoraj omenjega grafa, ki ponazarja, da je treba potrošniške storitve izboljšati.

»Možno je, da se je leta 2008 maloprodaja globalno ireverzibilno spremenila. Potrošniške storitve niso več ustvarjanje dobička, sedaj so stvar preživetja,« je dejal izvršni direktor podjetja (Callard 2012).

## 1.5 Čas sprememb v podjetju med letoma 2010 in 2013

Ko je materinsko podjetje v Avstraliji spoznalo napake, ki so jim bile pri pregledu delovanja na Irskem predstavljene, je bila na popolnoma novo delovno mesto izvršnega direktorja, ki do tedaj na Irskem ni obstajalo, postavljena nova oseba, katere mišljenje se je popolnoma razlikovalo od dotedanjega delovanja podjetja na Irskem. Novi cilji in vizije temeljijo na potrošnikom prilagojenih storitvah, medsebojnem sodelovanju zaposlenih, učenju, izobraževanju, usposabljanju ter natančnih analizah trga in podjetja. Podjetje je dobilo skupni cilj, vizijo, ki jo mora poznati in ki ji mora slediti vsak zaposleni.

»Eno podjetje – ena vizija« je za zaposlene v podjetju predstavljalo nekaj popolnoma novega, za mnoge nesprejemljivega. Zaposleni so se bali sprememb, vendar je bila Republika Irska v obdobju gospodarske krize in edini način, da je podjetje preživelo, je bil, da se je borilo in prilagajalo z različnimi mehanizmi. Pomembno je bilo, da so se v podjetju spremenile in na novo zgradile temeljne vrednote, ki jih natančneje opisujem v nadaljevanju.

Novi direktor je pred prihodom na Irsko preživel veliko časa zatopljen v analize irskega trga. S pomočjo knjig, časopisov in interneta si je nabiral znanje, ki je potrebno za razumevanje posebnosti in značilnosti trga. S prihodom na Irsko se je učenje nadaljevalo z natančno analizo podjetja, kjer je vsak oddelek pripravil potrebne podatke, ki so bili ključni za nadaljnje razumevanje delovanja podjetja in morebitne spremembe delovanja. Delovanje podjetja se je od leta 2010 do danes korenito spremenilo, saj spremembe segajo na prav vsa področja delovanja.

Izvršni direktor meni, da je uspeh podjetja odvisen od mnogih dejavnikov, ki jih lahko delimo na zunanje in notranje.

**Zunanji dejavniki:** gospodarsko stanje države in trga ter drugi družbeno ekonomski kazalci (npr. stopnja brezposelnosti), število konkurentov ter ponudnikov na trgu ...

**Notranji dejavniki:** izobraževanje zaposlenih, interna komunikacija v podjetju, izgled trgovine, konkurenčne cene ...

Dejavnik, na katerega se osredotočam v nadaljevanju, je izobraževanje zaposlenih o potrošniških storitvah. Zaposlene v podjetju je treba seznaniti z delovanjem podjetja, treba jih je izobraziti in odpraviti napake v odnosu do potrošniških storitev. Nova vizija podjetja temelji na poznavanju

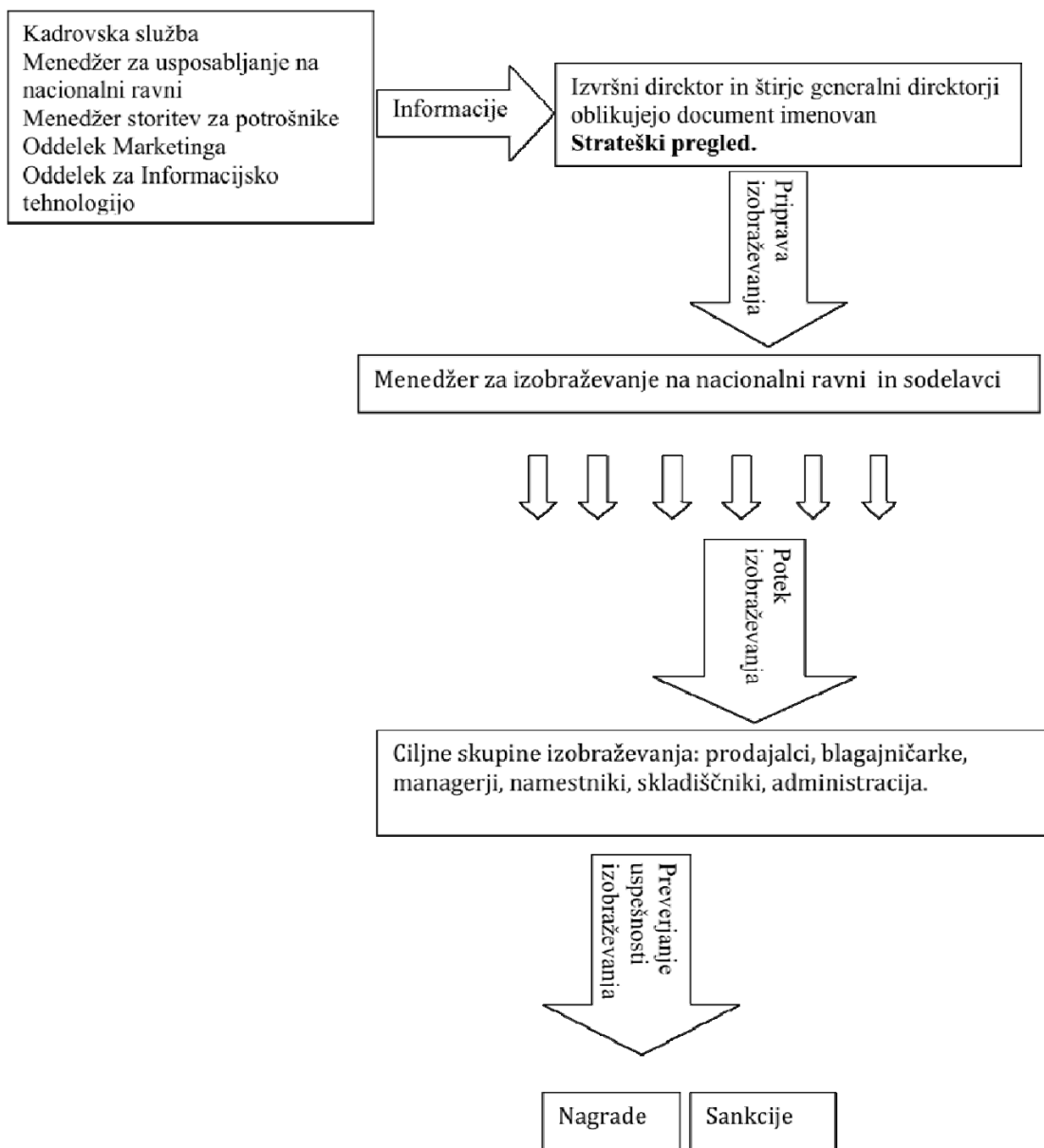
vsakega zaposlenega posebej in poznavanju vseh vidikov delovanja, kar je moč doseči s strateško načrtovanim izobraževanjem in usposabljanjem.

### **1.6 Realno stanje zaposlenih v organizaciji februarja 2010**

Po večmesečnih pregledih delovanja kadrov znotraj podjetja je bilo ugotovljeno, da zaposleni nimajo dovolj znanja o izdelkih, ki jih prodajajo, saj se ne udeležujejo seminarjev, ki jih organizirajo dobavitelji. Nihče od zaposlenih ni bil nikoli udeleženec seminarjev ali izobraževanj o prodaji, psihologiji potrošnika ... Menedžerji oddelkov niso organizirali tedenskih sestankov z zaposlenimi, niso jih seznanjali z novostmi in niso jim predstavljali zastavljenih ciljev. Letna ocena delovnih sposobnosti v podjetju ni obstajala. Sistem nagrajevanja in sankcij je popolnoma izginil. Polovica zaposlenih ni več nosila uniform oziroma so bile te neprimerne. Vsi zaposleni so imeli dostop do interneta, medtem ko skupnega intraneta podjetje ni imelo. Menedžerji oddelkov med seboj niso komunicirali. Podjetje ni imelo skupine, ki bi usposabljala zaposlene, niti priročnikov za pomoč tistim, ki so na novo začeli. Pravzaprav nihče od zaposlenih ni bil deležen uvajanja, usposabljanja ali izobraževanja, kar je povzročalo težave pri uporabi računalniškega sistema. Navodila, ki so prihajala v trgovino, so prihajala iz glavne pisarne, vendar s strani štirih generalnih direktorjev in oddelkov, katerih mnenja so si bila marsikdaj tudi nasprotujoča.

### 1.6.1 Teden Strateškega pregleda

Slika 6.2: Potek Strateškega pregleda, ki se nanaša na izobraževanje kadrov.



Vir: Callard (2012).

Enkrat letno se vodstvo, ki ga sestavlja izvršni direktor in direktorji glavnih področij (direktor marketinga, direktor financ, menedžer potrošniških storitev in menedžer za usposabljanje na nacionalni ravni), udeležijo celotedenskega sestanka, kjer pod drobnogled vzamejo poslovanje podjetja v preteklem letu. Na podlagi analiz stanja trga in podjetja ter podatkov, pridobljenih v



podjetju z različnimi metodami, pripravijo dokument – Strateški pregled delovanja za prihodnje leto. Finančno leto se v podjetju konča junija in prične julija.

Za vsak oddelek v podjetju pripravijo navodila za delovanje v naslednjem letu, ki vključujejo predloge, smernice, ukrepe in pričakovanja. Dokument predstavlja pomemben del v poslovanju podjetja, saj je vsako leto velik poudarek namenjen zaposlenim, izobraževanju in komunikaciji v podjetju, predvsem pa odkrivanju manj uspešnih zaposlenih v podjetju. Vse to pripomore k izboljšanju položaja na trgu.

### **1.6.2 Dolgoročni cilji podjetja glede kadrov**

Vsak zaposleni mora spoznati čim večji del delovanja podjetja, kar lahko podjetje doseže z rotacijo zaposlenih med delovnimi mesti, s sistemom izobraževanja in vodeno komunikacijo v podjetju. To omogoča vpogled v delovanje in razumevanje podjetja kot celote.

Vsak zaposleni je deležen letne ocene delovnih sposobnosti, mesečnih anonimnih anket in letne ankete o zadovoljstvu v podjetju. To omogoča vpogled v zadovoljstvo med zaposlenimi in v njihove potrebe, ki jih mora podjetje izpolnjevati.

Treba je pripraviti program izobraževanja in skupino, ki na podlagi zastavljenih ciljev obiskuje trgovine ter skrbi za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Program mora nujno vsebovati priročnik navodil in nasvetov za najboljše opravljanje dela, ki je zaposlenim v pomoč pri izvajanju dela in razumevanju procesa delovanja podjetja.

Dvakrat letno je v prostorih, ki so namenjeni izobraževanju, organizirano skupinsko izobraževanje, na željo posameznikov ali menedžerjev pa tudi individualno izobraževanje. Vsak izmed zaposlenih se mora seznaniti z osnovnimi vrednotami podjetja in pridobiti znanje o potrošniških storitvah. Vsako izvedeno izobraževanje mora biti dokumentirano in arhivirano.

Prodajalci morajo dobro poznati izdelke, kar je mogoče doseči z izobraževanjem s pomočjo dobavitelja izdelkov ali v okviru seminarjev, organiziranih izven podjetja. Delo s strankami mora potekati brez težav. Vsako reševanje problemov s strankami mora biti prilagojeno strankam. Sposobnosti ocenjuje tudi zunanje podjetje ob podpori t. i. »skritega kupca«, ki poda oceno usposobljenosti dela zaposlenih s strankami. Enkrat tedensko morajo menedžerji oddelka sklicati sestanek, na katerem pregledajo načrte, številke, morebitne pohvale in graje.

V podjetju je v preteklosti predstavljala velik problem komunikacija oziroma pomanjkanje le-te. Podjetje ne more delovati kot celota, kot učeča se organizacija, če zaposleni na delovnih mestih niso seznanjeni z vsemi načini izboljšanja dela. Komunikacija v obravnavanem podjetju je bila prekinjena že med glavno pisarno in trgovinami. Nepoznavanje organizacije in njene strukture dela je med zaposlenimi ustvarilo velike praznine pri informiranju in nezaupanje. Organizacija je delovala togo, neprilagodljivo, kar se je precej poznalo pri prodaji. Sama definicija učeče se organizacije nas uči, kako pomembna je komunikacija med zaposlenimi ter izobraževanje zaposlenih, saj se organizacija le tako lahko prilagodi konkurenčnemu okolju.

V diplomskem delu se osredotočam na izobraževanje zaposlenih o storitvah za potrošnike, predvsem prodajalcev in blagajničark. V nadaljevanju želim prikazati, kako izobraževanje zaposlenih pripomore k pridobivanju strank in k izboljšanju prodaje in položaja podjetja na trgu. Zavedati se moramo, da mora podjetje delovati kot celota, kjer vsak zaposleni pripomore k uspešnemu poslovanju na trgu. Naloge v podjetju so razdeljene, vendar so med seboj tesno prepletene. Nihče v podjetju ne more uspešno delovati, če med zaposlenimi ni komunikacije in izobraževanja.

Kazalnike uspešnosti izobraževanja v podjetju bom razdelila na vrednostne in kakovostne, ki jih bom natančneje opisala kasneje. Vrednostni kazalniki so kazalci, ki jih v podjetju lahko merimo.

Kakovostne kazalnike pa bom razdelila na kazalnike, ki kažejo uspešnost poslovanja podjetja predvsem z vizualnega vidika, kazalnike z vidika notranjih procesov podjetja ter kazalnike z vidika rasti in učenja posameznega zaposlenega. Na koncu poglavja bom združila vse kazalnike v uravnotežen sistem povezanih kazalnikov uspešnosti poslovanja in jih sistematično podala v obliki tabel.

## **7 Potek izobraževanja v avstralskem podjetju**

### **7.1 Menedžer za usposabljanje na nacionalni ravni**

Menedžer za usposabljanje na nacionalni ravni tesno sodeluje z menedžerjem storitev za potrošnike, generalnimi direktorji in kadrovsko službo. Menedžer za usposabljanje na nacionalni ravni je zadolžen za analizo potreb izobraževanja v organizaciji, priprave izobraževanja, izvedbo in oceno uspešnosti poteka izobraževanja. Pomembno je, da skupaj z menedžerjem storitev za potrošnike širi vizijo in filozofijo podjetja. Vloga menedžerja za usposabljanje je vezana predvsem na motivacijo zaposlenih in na organizacijo uspešnega izobraževanja. Predstavlja ga karizmatična oseba z edinstvenimi motivacijskimi sposobnostmi. Pomemben del obveznosti, ki jih opravlja, so obiski trgovin in pogovori z zaposlenimi, kar omogoča interni vpogled v njihove želje in potrebe. Menedžer za usposabljanje sodeluje z ekipo, ki se imenuje skupina ROS (*Regional support team*), kar v prevodu pomeni »regionalna ekipa za pomoč pri izobraževanju«. Menedžer za usposabljanje je tisti, ki pomaga menedžerju storitev za potrošnike pri širjenju znanja ter spremembi miselnosti in zavedanja pomembnosti dobrega odnosa s strankami.

### **7.2 Regionalna ekipa za pomoč pri izobraževanju (ROS)**

Menedžer za usposabljanje je zadolžen za skupino ROS, katere delovanje je v trgovinah in v izobraževalnem centru odvisno od potreb izobraževanja. Skupina štirih strokovnjakov je zadolžena za izobraževanje zaposlenih v 15 trgovinah. Med naloge, ki jih opravlja skupina, prištevamo:

- Učenje zaposlenih o računalniškem programu POS (*point of sales*), ki ga podjetje uporablja v trgovinah za transakcije in poročila. To zahteva popolno poznavanje sistema in njegovega delovanja.
- Učenje zaposlenih o računalniškem programu Crystal, ki ga podjetje uporablja izključno za analize in poročila o prodaji.
- Priprava priročnikov, ki vsebujejo navodila, nasvete in pravilnike podjetja.
- Poznavanje vseh delovnih mest in nalog v trgovinah in s tem dolžnosti ter obveznosti.
- Trening potrošniških storitev med zaposlenimi, ki je izpeljan skupaj z menedžerjem za potrošniške storitve.

- Pomoč pri pripravi izobraževalnega procesa z menedžerjem na nacionalni ravni.

Celoten sistem izobraževanja v podjetju je razdeljen na izobraževalne skupine: blagajničarke, menedžerji, namestniki menedžerjev, skladiščniki, menedžerji na usposabljanju, sodelavci v upravi, administracija in prodajalci. Vsaka izmed skupin ima skrbno pripravljeno načrt izobraževanja, ki je namenjen in prilagojen njenemu položaju v podjetju in do kupcev.

Kot sem že omenila, menedžerju za usposabljanje na nacionalni ravni izhodišče predstavlja dokument, imenovan Strateški pregled, ki je pripravljen na letni ravni in vključuje smernice, navodila, vizijo in cilje za prihodnje poslovno leto. Na podlagi Strateškega pregleda s pomočjo menedžerja storitev za potrošnike, regionalne skupine za izobraževanje in kadrovske službe pripravi izobraževanje v podjetju. Odvisno od vsebine izobraževanja je včasih vključena tudi podpora zunanjih sodelavcev. Primer zunanje pomoči je izobraževanje zaposlenih o ukrepih za pravilno odlaganje odpadkov po ločenih frakcijah v podjetju.

Izobraževanje je sestavljeno iz:

1. analiz izobraževalnih potreb;
2. priprave izobraževanja;
3. izobraževanja v centru;
4. ankete med zaposlenimi o uspešnosti izobraževanja.

### **7.3 Prva stopnja: analiza izobraževalnih potreb**

Prvotna analiza izobraževalnih potreb je narejena že pred pripravami Strateškega pregleda in med njimi. Podatki za analizo so potrebni, da si lahko ustvarimo celotno sliko potreb izobraževanja.

1. S pomočjo analize trga in okolja, v katerem se podjetje nahaja, se preveri družbeno ekonomske kazalce, ki pomagajo umestiti podjetje na trg. Potrebe po izobraževanju se pogosto pojavijo ob stiku s konkurenčnimi podjetji, kjer ugotovimo konkurentovo sposobnost interakcije s strankami (reševanje problemov, vljuden nagovor, poznavanje produktov in ponudbe ...). Spletna omrežja so edinstven vir za ugotavljanje nezadovoljstva strank s ponudbami v trgovinah.

2. Dodatne analize menedžer za usposabljanje na nacionalni ravni opravi na interni ravni podjetja. V ta namen uporabi dve vrsti podatkov, ki se razlikujeta glede na način pridobivanja; pridobiva jih namreč bodisi znotraj podjetja bodisi zunaj.

### **Interne analize in dokumenti**

Zajemajo vsa dokumentacijo, ki je bila ustvarjena znotraj podjetja in je hranjena v arhivu kadrovske službe. To so dokumenti, katerih vsebine so zaupne. Interni dokumenti so:

- letna ocena – poročilo oddelčnega menedžerja;
- letna anketa o splošnem zadovoljstvu zaposlenih v podjetju;
- pohvale, nagrade, graje in sankcije, ki so jih bili zaposleni deležni;
- statistika uspešnosti zaposlenega in doseganje zastavljenih ciljev;
- ocena, ki jo poda skupina za izobraževanje – skupina ROS.

#### **7.3.1 Letna ocena/poročilo menedžerja oddelka**

Vsakega zaposlenega enkrat letno oceni menedžer. Gre za pogovor, ki poteka med zaposlenim in menedžerjem. Na željo katerega koli izmed njiju je lahko kot priča navzoča tudi tretja oseba. Sprva je dokument dan zaposlenemu, kjer sam izpolni del, ki je namenjen osebemu ocenjevanju, nato oceni zaposlenega še menedžer. Dokument z vprašanji je v celoti predstavljen v prilogi.

**Prvi sklop vprašanj** se nanaša na zadovoljstvo zaposlenega v podjetju. Mogoči odgovori so med 1 in 5, pri čemer 1 pomeni zelo nezadovoljen, 5 pa zelo zadovoljen.

**Drugi sklop vprašanj** se nanaša na sposobnosti zaposlenega, ki jih izkazuje na delovnem mestu, kjer se ocena giblje med 1 in 5, pri čemer 1 pomeni slabo, potrebno je veliko izobraževanja, 5 pa pomeni, da dodatno izobraževanje ni potrebno.

**Tretji sklop vprašanj** se nanaša na potrebe po izobraževanju, kjer je posameznik ocenjen glede poznavanju računalniškega programa, pravilnikov ipd.

**Četrty sklop** je namenjen predlogom, grajam, željam, pripombam, ki jih želi sporočiti zaposleni.

#### **Prednosti:**

- Kljub temu da gre za letno strokovno oceno menedžerja, se zaposleni počuti sproščeno, saj pogovor poteka na osebni ravni.

- Vključuje tudi samooceno zaposlenega, in ne le oceno menedžerja.
- Zaposleni ima možnost izraziti svoje mnenje, pripombe, pohvale, pritožbe, želje ...

**Slabosti:**

- Velikokrat zaposleni ocenjujejo letna poročila in ocene delovnih sposobnosti kot napad nadrejenega, ki temelji na subjektivnih, in ne strokovnih merilih ter ni podprt z dokazi.
- Zaposleni ne verjamejo, da bodo prispevali k spremembam v podjetju.
- Zaposleni ne želijo komentirati in kritizirati, saj jih je strah posledic.

**7.3.2 Letna anketa o splošnem zadovoljstvu zaposlenih v podjetju**

Je izpeljana prek spleta in je anonimna. Izpolnitev ni obvezna za vsakega zaposlenega, je pa zaželeno, saj pomaga izboljšati delovanje podjetja z vidika zaposlenih. Primer spletne ankete o splošnem zadovoljstvu zaposlenih je prikazan v dodatku.

**Prednosti:**

- Visoka stopnja involviranosti udeležencev.
- Anonimnost.
- Možnost izražanja želja ter vizij.
- Pripomore k izboljšavi vodenja in izobraževanja v podjetju.

**7.3.3 Pohvale, nagrade, graje**

Za dobro opravljeno delo so zaposleni deležni pohval. Gre za dobro opravljeno delo s strankami, podaljšan delavnik, sodelovanje pri inventuri, delo med vikendom, angažiranje za dodatno delo in pridobivanje znanja. Pohvale so pisne. Primer pisne pohvale je »uslužbenec meseca«, ki si jo zasluži zaposleni za prepoznano dobro opravljeno delo na različnih področjih dela. Drugi primer je nagrada, ki jo lahko predlaga menedžer, menedžer za usposabljanje ali menedžer storitev za potrošnike. Pridobitev nagrade je lahko posledica odlično opravljenega dela na področju potrošniških storitev, odprodaje starih zalog, prodaje podaljšanih garancij idr. Nagrada je lahko v obliki finančnega dodatka, v obliki produktov ali plačanega dopusta.

Sankcije v obliki opomina je zaposleni deležen, kadar ne upošteva pravil delovanja podjetja. Sem spadajo neupoštevanje pravilnika o delovnem času (začetek ali konec delavnika, dolžina malice ali kosila), neustrezna uniforma (nepravilno nošenje uniforme), nedoseganje meril za delo s strankami, prikrivanje, laži, manjša kraja, nesprejemljive napake v računalniškem sistemu, nesprejemljiv odnos do zaposlenih, širjenje slabega glasu o podjetju. Gre za lažje oblike kršitev. Sprva je graja verbalna, v obliki opozorila, druga je pisna in ne more biti izrečena brez predhodnega ustnega opozorila. Tretja graja je pisna in je podana s strani kadrovske službe. Četrta graja pa prihaja s strani generalnega direktorja; sledi ji odpust z delovnega mesta in iz podjetja. Posebna nagrada podjetja je denarna nagrada, namenjena zaposlenim, ki so po izobraževanju na delovnem mestu dokazali izjemno znanje in spremembe.

**Prednosti:**

- Omogoča vodenje evidence problematičnih in odličnih zaposlenih.
- Omogoča odpustitev slabih kadrov.

**Slabosti:**

- Zaposleni lahko ocenjujejo pohvale in graje kot osebne oz. pristranske (človeški faktor).
- Po zakonu je zaposlenega težko odpustiti.

**7.3.4 Statistika uspešnosti zaposlenega in doseganje zastavljenih ciljev**

Poročila o uspešnosti so tedensko vodena s pomočjo programov. Vsak zaposleni ima kodo, ki jo mora odtipkati v računalnik pri sklenjeni prodaji. S pomočjo tega lahko podjetje vodi evidenco o prodaji produktov, podaljšanah garancijah, starih zalogah, popustih ...

**Prednosti:**

- Natančen pregled uspeha poslovanja vsakega zaposlenega.

**7.3.5 Ocena, ki jo poda skupina za podporo izobraževanju – skupina ROS**

Skupina obišče trgovine, kjer pomaga zaposlenim na področjih s šibkim znanjem. Skupina v trgovinah nudi pomoč zaposlenim in s tem ugotavlja, kje je največ težav in kje je potrebna izboljšava s pomočjo izobraževanja.

Drugi način pregledovanja znanja pa se nanaša izključno na ocenjevanje dela zaposlenih po izvedbi izobraževanja. Ta del obravnavam v nadaljevanju.

**Prednosti:**

- Ker je skupina na terenu, lahko poda boljšo oceno.
- Možnost pomoči v trenutku, ko je potrebna.
- Med zaposlenimi in skupino se ustvarijo vezi in utrjuje zaupanje.

**Slabosti:**

- Posamezniki v skupini zaradi prijateljskih odnosov ne podajo realne ocene.

### **7.3.6 E-sporočilo izvršnemu direktorju**

Možnost pošiljanja anonimnega e-sporočila izvršnemu direktorju sicer ne pomeni internega dokumenta, je pa vsekakor način, ki je izvršnega direktorja približal zaposlenim. Je pomemben in transparenten način za razumevanje najbolj iskrenih mnenj zaposlenih. V e-sporočilu lahko zaposleni izrazijo svoje mnenje, pohvale in pripombe ... Pomembno je, da izvršni direktor vsako e-sporočilo prebere, pretehta, kakšen odziv je v večjo korist podjetja ter kako deluje v smeri izboljšanja delovanja podjetja ter doseganja koristi zaposlenih.

**Prednosti :**

- Popolna anonimnost pošiljatelja.
- Svoboda pri pisanju mnenja, pohval, pritožb.
- Možnost vpogleda v dejansko stanje kopice zaposlenih.

**Slabosti:**

- Mnogi zaposleni še vedno verjamejo, da e-sporočilo ni anonimno, zato te možnosti ne uporabljajo.
- Velikokrat je uporabljen govor v e-sporočilih zaradi nerazkrite identitete žaljiv in nespoštljiv.

### **7.3.7 Zunanji dokumenti**

Zajemajo dokumente, ki so pripravljene znotraj podjetja, vendar izvedeni s pomočjo zunanjih sodelavcev. Mednje spadajo sledeče možnosti:

1. preverjanje znanja (skriti kupec) s pomočjo zunanjega podjetja, imenovanega Crest;



2. ocena strank s pomočjo ankete, ki je priložena v nakupovalnih vrečkah;
3. ocena strank s pomočjo spletne ankete;
4. ocena strank o zadovoljstvu po izvedenem nakupu prek spletnega mesta, ki je avtomatično poslana na e-naslov kupca;
5. julija 2013 naprej bo podjetje vidno/dosegljivo tudi prek socialnih omrežij Twitter in Facebook.

### **7.3.8 Skriti kupec**

Za analizo izobraževalnih potreb podjetje od leta 2010 uporablja zunanje podjetje, ki se imenuje Crest in izvaja anketo, imenovano »skriti kupec« (ang. *mystery shopping*), katerega namen je ocena storitev z vidika potrošnikov. Menedžer za potrošniške storitve s pomočjo menedžerja za usposabljanje pripravi spisek vprašanj, na katera bodo prikriti kupci po nakupovalni izkušnji v trgovini odgovorili. Seznam vprašanj je predstavljen v prilogi.

Vprašalnik je namenjen preverjanju izobraževanja, izvedenega v podjetju, kakor tudi sposobnosti zaposlenih za interakcijo s strankami. Vsi odgovori so pretvorjeni v odstotke in poslani menedžerju za potrošniške storitve. Primer je prikazan v dodatku.

#### **Prednosti:**

- Zunanji ocenjevalci omogočajo bolj nepristransko ocenjevanje.
- Lastna izbira vprašanj ter področja ocenjevanja.
- Ocenjevanja se izvajajo na željo naročnika, ki izbere frekventnost ter delovno mesto.
- Takojšnja podrobna poročila in povratne informacije.

#### **Slabosti:**

- Zaposleni menijo, da podjetje išče napake, in ne znanje.

### **7.3.9 Ocena zadovoljstva strank s pomočjo ankete (customer satisfaction survey)**

Gre za anketo s povratno kuverto in plačano poštnino, ki jo vsaka stranka prejme v nakupovalni vrečki in jo po izpolnitvi prejme menedžer potrošniških storitev. Primer ankete je prikazan v dodatku.

**Prednosti:**

- Pridobivanje pozitivnih in negativnim mnenj kupcev.
- Možnost izboljšave potrošniških storitev.
- Možnost izreka opomina zaposlenemu.

**Slabosti:**

- Anketo izpolni le kupec, in ne vsaka stranka, ki pride v trgovino.
- Vsak, ki jo prejme, je ne izpolni ali ne pošlje.

**7.3.10 E-sporočila, poslana prek spletne strani podjetja**

Spletna stran podjetja omogoča vzpostavitev kontakta s podjetjem prek spletnega obrazca »kontaktirajte nas«. Obiskovalci spletne strani lahko svoja mnenja, želje ter kakršnokoli sporočilo pošljejo menedžerju potrošniških storitev. Podjetje se lahko pohvali, da je vsaka stranka, ki pošlje e-sporočilo s pohvalami ali pripombami, verbalno ali pisno kontaktirana in da podjetje stremi k najboljši službi za pomoč potrošnikom na irskem trgu.

**Prednosti:**

- Ugotavljanje mnenja o potrošniških storitvah, ki jih podjetje ponuja.
- Lažje pošiljanje.
- Možnost daljšega pisanja in prosta izbira besed, saj besedila ne uokvirjajo vnaprej postavljena vprašanja.

**Slabosti:**

- Stranke nimajo možnosti raznolikih vprašanj, ki bi spodbujala k čim večjemu številu povratnih informacij.
- Stranke še vedno raje pošiljajo pisma.
- Vsi nimajo dostopa do interneta ali niso elektronsko pismeni.

**7.3.11 Anketa ob spletni prodaji**

Po nakupu v spletni trgovini in prejemu proizvodov je vsaki stranki poslano e-sporočilo, ki vsebuje spletno povezavo, na katero stranka lahko klikne, povezava pa stranko popelje na spletno anketo, kjer odgovori na vprašanja o zadovoljstvu s spletnim nakupom. Primer spletne ankete je predstavljen v dodatku.

**Prednosti:**

- Ciljna skupina so stranke ki so kupovale prek spleta, ki je popolnoma nov projekt.
- Podjetje samo zastavi pomembna vprašanja, ki pripomorejo k izboljšanju spletne prodaje.

**Slabosti:**

- Veliko strank si ne vzame časa in ne reši ankete.
- Stranke imajo že vnaprej strukturiran vprašalnik.

**7.3.12 Pismo**

Med starejšo populacijo je pohvala ali graja še vedno prisotna v obliki poslanega pisma. Vsako pismo, v katerem je izražena pohvala ali graja zaposlenega, je dostavljena odgovornim direktorjem in menedžerjem, ki pohvalo ali grajo obravnavajo natančneje z zaposlenim.

**Prednosti:**

- Je zelo osebno in ima zato večjo težo za prejemnika.

**Slabosti:**

- Stranko je treba povratno kontaktirati v obliki poslanega pisma.

Ko so analizirani vsi dokumenti, lahko menedžer za usposabljanje na nacionalni ravni s skupino za pomoč na terenu pripravi vse potrebno za pripravo izobraževanja:

- izobraževalne skupine;
- izobraževalna vsebina.

Ta dokument se imenuje Izobraževalni moduli.

**7.4 Druga stopnja: priprava izobraževanja**

Po končani analizi potreb po izobraževanju je treba pripraviti najprej skupine v podjetju, ki bodo deležne izobraževanja. V vsaki skupini so identificirane osebe, ki potrebujejo več izobraževanja, te so lahko po želji posameznikov naknadno izobražene. Temu sledi priprava izobraževalne snovi, ki je zajeta v priročniku dobre prakse (angl. *best practice manual*).

**Izobraževalne skupine:** Zaposleni v podjetju so razdeljeni v izobraževalne skupine. Vsaka je številčno omejena in ima snov, prilagojeno položaju, ki ga opravljajo. Izobraževalne skupine so: menedžerji, namestniki menedžerjev, prodajalci, blagajničarke, skladiščniki in administracija.

#### **7.4.1 Priročnik o delu**

Ko so skupine definirane, je potrebno za vsako skupino pripraviti priročnik. Za vsak priročnik je pomembno, da zajema čim več napotkov, prilagojenih posameznemu delovnemu mestu. Vsak priročnik je sestavljen iz sledečih prvin.

#### **7.4.2 Teoretični del**

Obsega pravilnike (o uniformi, delovnem času, uporabi mobilnih telefonov, uporabi interneta, osebni higieni, pravilih na delovnem mestu). Opisuje računalniške programe, postopke varnosti in ostale pravilnike, ki se navezujejo na delovno mesto. Opis delovnega mesta sestoji iz podrobnega seznama dolžnosti in odgovornosti. V prvem poglavju priročnika je zajeta vsa dokumentacija, katere kršitve ali neupoštevanje vodijo k izreku sankcij. Gre za že obstoječo dokumentacijo in na novo sprejeto, ki mora biti odobrena s strani generalnih direktorjev ter vodij posameznih oddelkov v centralni pisarni.

Vsak zaposleni prejme štiri uniforme letno. Nošenje uniforme je obvezno. Zaposleni morajo spoštovati pravilnik o nošenju uniforme, ki veleva, da srajca ne sme biti pomečkana, vsak zaposleni mora nositi značko s svojim imenom, zlikane hlače, ki ne smejo biti raztrgane ali se vleči po tleh. Krilo ne sme segati nad kolena, nošenje hlačnih nogavic pa je za ženske obvezno. Čevlji morajo biti očiščeni in črne barve. Športni copati ne smejo biti del uniforme.

Delovni čas zaposlenih beležijo zaposleni sami. Enkrat tedensko sami izpolnijo število opravljenih ur, ki jih potrdi menedžer, plačila v podjetju na ravni trgovin zaposleni prejemajo tedensko. Nadure morajo biti po zakonu zabeležene in plačane ali porabljene v okviru dopusta.

Osebna higiena je občutljiva tema, vendar pri delu s strankami zelo pomembna. Telesni vonj, neobritost, neurejeni lasje, neprimeren ali vpadljiva ličila se smatrajo za kršitev, zato je ob ugotovljeni kršitvi zaposleni sankcioniran tako, da je odstranjen z delovnega mesta in neplačanim dnevom.

Vsak zaposleni mora biti prisoten na vajah iz varnosti pri delu, ki se odvijajo enkrat letno. Pripravljena dokumentacija je v pomoč vsem zaposlenim ter vsem, ki se v podjetju zaposlijo na novo.

**Poglavje o potrošniških storitvah** se nanaša predvsem na praktični del ravnanja s kupci. Opisane so temeljne vrednote podjetja, največje napake v maloprodaji, ravnanje s strankami, izgled trgovine. Ta del natančneje predstavljam ob praktičnem izobraževanju s strani menedžerja za potrošniške storitve.

Ko je priročnik dokončan, ga je treba dati v branje menedžerju za usposabljanje, menedžerju storitev za potrošnike, generalnim direktorjem in izvršnemu direktorju. Pomembno je, da se pri pisanju skupina vseskozi posvetuje z zaposlenimi na delovnem mestu. Šele po potrditvi vseh strani ter morebitnih usklajenih popravkih je priročnik natisnjen in pripravljen za uporabo.

Da se izobraževanje lahko izvede, je treba določiti skupino za izobraževanje, datum, pričetek in zaključek ter sam program.

#### **7.4.3 Program izobraževanja in vabilo**

Program je treba v obliki pisem ali e-sporočil poslati poimensko vsem, ki se bodo udeležili izobraževanja. Prisotnost na izobraževanju je obvezna in se beleži. Program mora vsebovati seznam govornikov in njihovih tem. Vsem udeležencem je treba dva tedna pred začetkom izobraževanja poslati priročnik, ki ga morajo temeljito prebrati, ter v času izobraževanja predstaviti morebitna vprašanja. Vsak program mora vsebovati tudi obravnavane teme, datum izvedbe izobraževanja, lokacijo, pričetek, konec in predvidene odmore. Vsak udeleženec predhodno prejme priročnik, ki ga mora temeljito prebrati, saj mora po poteku izobraževanja podpisati dokumentacijo za kadrovske službe, ki jo natančneje predstavljam v nadaljevanju.

#### **7.5 Tretja stopnja: priprava na potek izobraževanja v centru**

Leta 2010 je podjetje najelo in prenovilo prostore, ki so namenjeni zgolj izobraževanju zaposlenih. Izobraževalni center podjetja obsega sobo z računalniki in programi za praktično delo, ki so zasnovani kot blagajna, kuhinja z mizami in konferenčna soba, ki sprejme 60 zaposlenih. Skupine zaposlenih so deljene, saj ne smejo presegati števila 10. Pomembno je, da se ustvari osebni stik med zaposlenimi in predavatelji. Manjše skupine obenem pomenijo, da izobraževanje poteka dlje časa, odvisno od skupnega števila zaposlenih in skupin.

## **7.6 Izobraževanje zaposlenih v centru**

### **7.6.1 Predstavitev menedžerja za usposabljanje na nacionalni ravni**

Menedžer za usposabljanje na nacionalni ravni s karizmatičnim pristopom predstavi sebe, svoje delovne reference in predstavi uvodno zgodbo, ki ima rdečo nit in na katero se vežejo vse izobraževalne teme. Po uvodnem nagovoru predstavi predvideno agendo dogajanja in predavatelje. Predstavi tudi menedžerja storitev za potrošnike, skupino ROS, kadrovsko službo, oddelek za informacijske tehnologije, izvršnega direktorja, generalne direktorje oddelkov ter morebitne druge predavatelje.

Menedžer za usposabljanje na nacionalni ravni je motivator vseh prisotnih. Z zaposlenimi je treba vzpostaviti osebni stik. Pomembno je, da izobraževanje ne poteka zgolj na strogo formalni ravni, ampak da je znanje predstavljeno na način, ki ga bodo zaposleni lažje sprejeli ter v prihodnosti implementirali v svoj proces dela. Neformalni stik vključuje predstavitev menedžerja za usposabljanje, ki pove nekaj zanimivih stvari o sebi, svojih delovnih izkušnjah in referencah ter nekaj o prostočasnih aktivnostih in interesih, kar sprosti uvodno napetost. Vsak izmed prisotnih se mora predstaviti drugim in povedati nekaj stvari o sebi. Pomembno je, da se zaposleni spoznajo. Menedžer za usposabljanje mora vsem udeležencem predstaviti program izobraževanja in jih z načinom govora in predstavitvijo motivirati, vzbuditi njihovo zanimanje in pritegniti pozornost. Po uvodnem nagovoru prepusti besedo izvršnemu direktorju podjetja.

### **7.6.2 Predstavitev izvršnega direktorja**

Prisotnost izvršnega direktorja skupaj z generalnimi direktorji štirih oddelkov podjetja na izobraževanju predstavlja pomemben dejavnik v izobraževalnem procesu, saj se izobraževani počutijo kot del celote podjetja oziroma kot so sami opisali: »Počutim se končno opaženega in moje delo je končno videno ter cenjeno.«

Vsak izmed udeležencev na kratko predstavi sebe in svoje delo. Izvršni direktor predstavi cilje podjetja, finančno stanje in cilje za prihajajoče leto. Zadane cilje poveže z nalogami, ki jih skupina opravlja, in ponazori, kako lahko zaposleni doprinesejo k izboljšanju poslovanja. Po uvodnem nagovoru ter morebitnem pogovoru z udeleženci možnost razprave z zaposlenimi vzpostavi vezi in utrjuje odnose. Zaposleni se čutijo bliže ostalim delom podjetja, bolj povezani v celoto, kar

pripomore k večjemu zadovoljstvu na delovnem mestu in s tem k počasni spremembi razmišljanja in vedenja, posledično pa tudi k boljši storilnosti.

**Kadrovska služba** je v procesu izobraževanja zadolžena za predstavitev dolžnosti in pravic, ki pripadajo zaposlenim v podjetju. Pomembno je, da so kadri seznanjeni z veljavno zakonodajo, ki jih zadeva. Kadrovska služba predstavi pogodbe o zaposlovanju za različna delovna mesta. Teorija je podprta s praktičnimi primeri.

### **7.6.3 Menedžer storitev za potrošnike**

Idejni vodja izobraževanja zaposlenih je menedžer storitev za potrošnike, ki predstavlja enega najpomembnejših členov v podjetju. Njegovo področje delovanja se razteza vse od komunikacije s strankami, ki kontaktirajo podjetje z namenom pohvale ali graje, do priprave pogojev poslovanja podjetja s strankami. Menedžer storitev za potrošnike je tisti, ki poleg izvršnega direktorja poučuje zaposlene o njihovem delu s strankami ter daje navodila in priporočila za ravnanje v različnih situacijah. Lahko bi rekli, da je njegova naloga poskrbeti za zadovoljstvo strank ob obisku trgovine. To lahko doseže z izobraževanjem zaposlenih v trgovini. Njegovo delo je poizkusiti razrešiti vsak problem, ki so ga doživele stranke v trgovinah. Način reševanja problemov se razlikuje od stranke do stranke. Pri svojem delu tesno sodeluje z izvršnim direktorjem, generalnimi direktorji, trenerjem, kadrovsko službo, menedžerji oddelkov, administracijo in trenerji na terenu. Med drugim je zadolžen tudi za razvijanje in pomoč pri pripravi Strateškega pregleda, za reševanje pripomb potrošnikov, posredovanje navodil zaposlenim o temeljnih vrednotah podjetja, za pomoč pri pripravi nalog med zaposlenimi, za pomoč pri pripravi besedil, ki jih prejmejo stranke, za pripravo brošur, anket ter analiz o delovni usposobljenosti in uspešnosti. S tesnim sodelovanjem z menedžerjem za usposabljanje razvija sistem izobraževanja zaposlenih z namenom spremembe razmišljanja in odnosa do dela ter strank.

»Cilj menedžerja potrošniških storitev in trenerja je izobraževanje zaposlenih z namenom spremembe DNK podjetja,« je dejal izvršni direktor podjetja (Callard 2012).

Izobraževanje, ki ga menedžer predstavi zaposlenim, teži k razvoju sposobnosti zaposlenih, da ustvarijo potrošnikovo zadovoljstvo ob obisku trgovine. Sprva menedžer predstavi sebe, svoje delo ter primere situacij, ki so bile prelomne v njegovem delovanju ter delovanju podjetja. Primeri so odličen način izobraževanja, saj si jih zaposleni mnogo bolje vtisnejo v spomin, mnogi pa se

lahko v primerih prepoznajo iz podobnih izkušenj. Velikokrat se menedžer pred predlagano rešitvijo problema posvetuje z zaposlenimi ter jih vpraša za mnenje. V izobraževanje so vključene temeljne vrednote podjetja, ki so temelj dela menedžerja in so podrobno predstavljene v dodatku. Vse stranke, ki vstopijo skozi vrata, morajo zaposleni obravnavati s spoštovanjem in dostojanstvom. To pomeni, da je vsaka stranka potencialni kupec, ki se ji je treba vljudno predstaviti, nasmehniti in prijazno ponuditi pomoč, ne glede na starost, spol ali druge značilnosti. Navodilo je, da se obnašaj do strank, kakor bi želel, da se zaposleni obnašajo do tvoje družine.

Vsak zaposleni predstavlja podjetje, vključujoč tiste, ki so v administraciji ali v centralni pisarni. S svojimi dejanji predstavljajo podjetje in pomagajo graditi njegovo javno podobo. 60–80 % nakupov temelji na priporočilu prijatelja ali dobri izkušnji v podjetju, zato je treba razmisliti, koliko strank podjetje izgubi zaradi slabih izkušenj.

Odličnost podjetja se kaže v opravljanju povprečnih storitev nadpovprečno. Podjetje se nagiba k odličnim storitvam za potrošnike. Za stranke moraš biti vedno pripravljen narediti dodaten korak. Navajam nekaj primerov dobrih storitev:

Poskrbeti je treba, da je stranka seznanjena z delovanjem kupljene dobrine, garancijo in pogoji poslovanja podjetja, kar pomeni, da se zaveda, kakšne so njene pravice v primeru nezadovoljstva ali nedelovanja kupljene dobrine. Zakon pravi, da ima stranka 28 dni časa, če želi dobropis ali novo dobrino. Podjetje mora stranki povrniti denar na enak način, kakor je bila dobrina plačana, ko je bila dobrina prodana z obrazložitvijo, da služi namenu, ki ni resničen ali kadar ne deluje. V podjetju ima stranka 28 dni časa, da lahko dobrino prinese nazaj, če z njo ni zadovoljna zaradi kateregakoli razloga, vendar mora biti dobrina v prvotnem in nepoškodovanem stanju z originalno embalažo. Po zakonu velja, da je v prvih 28 dneh po nakupu dobrine v primeru nedelovanja stranka upravičena do nove dobrine, po 28 dneh pa je podjetje dolžno dobrino poslati v popravilo, ki sodi v garancijo. Ker podjetje ceni stranke, ima zaposlene sodelavce, ki skušajo ugotoviti vzrok napake, ki jo obrazložijo dobavitelju in na podlagi tega se menedžer odloči, ali bo stranka prejela novo dobrino na licu mesta ali bo morala počakati na popravilo. Vsak zaposleni mora stranko pospremiti do blagajne ter prinesiti nakupljene stvari do blagajne. Za nakup se je potrebno stranki zahvaliti, po želji rokovati, ter ponovno povedati svoje ime. Vsaki stranki je treba ponuditi pomoč, še posebej, kadar so kupljeni predmeti težki ali jih je več.



Stranke so različne in zaposleni se morajo naučiti prepoznati stranke ter jih razumeti. Razumeti morajo, kaj stranka potrebuje in kaj želi, predvsem pa razumeti stranke v primeru poškodbe kupljene dobrine ali želje po vračilu denarja. Ali ima stranka vedno prav? Ne, stranka nima vedno prav, vendar je v interesu podjetja, da zaposleni naredijo vse, kar je v njihovi moči, da bo stranka zadovoljna. Zaupanje v podjetje ima med potrošniki veliko moč. Stranke se radi vračajo v podjetje, ki mu zaupajo. Bodi mož beseda in drži obljubo.

Menedžer za potrošniške storitve je za avstralsko podjetje na Irskem novost. Gre za koncept, zelo razvit v zahodnem svetu. V nadaljnje izobraževanje menedžerja so vključeni primeri, ki se nanašajo na pravice, ki so jih deležni kupci v trgovini, kako obravnavati stranko v primeru kraje. Izobraževanci so razdeljeni v manjše skupine. Vsaki skupini se dodeli primer situacije, ki jo mora obravnavati in v petih minutah predlagati rešitev ter jo predstaviti predavateljem. Primeri so predstavljeni v dodatku. Vsi primeri so praktični iz trgovin.

Menedžer za potrošniške storitve nazadnje predstavi še največje napake, ki jih lahko zagrešimo v podjetju, imenovane »grehi maloprodaje«.

Ker so trgovine odprte 7 dni v tednu 9 ur dnevno, poteka delo tudi izmensko, kar pomeni, da vsak prodajalec za stranke ni dosegljiv vsak dan. Pomembno je, da je vsaka stranka, četudi ni bila stranka zaposlenega, s katerim naslednjič vzpostavi komunikacijo, obravnavana s spoštovanjem, prijaznostjo in profesionalnim odnosom.

Ne glede na to, kakšne narave je »težava« stranke, mora biti vsaka situacija podrobneje preučena in zahteva ukrepanje odgovornih. Kdorkoli je odgovoren za nastalo situacijo, mora prevzeti popolno odgovornost. Ta vključuje pisno obrazložitev menedžerju oddelka ter opravičilo in obrazložitev nastale situacije stranki. Vsako stranko je treba preučiti, pogledati nastalo težavo in se odločiti za reševanje šele po premisleku in poznavanju vseh dejstev. Ker je vsaka stranka edinstvena, mora biti tudi vsaka rešitev edinstvena.

V podjetju, ki temelji na delu s strankami, je izgovor zaradi slabega dne in nepoznavanja produktov nesprejemljiv. Vsak zaposleni se mora naučiti, da osebne težave pusti pred vhomom v trgovino. Če zaposleni potrebuje čas za rešitev osebnih težav, je pomembno, da se sestane z menedžerjem, ki mu lahko zaupa, in skupaj najdeta rešitev.

Nepoznavanje delovanja in lastnosti produktov je nesprejemljivo. Podjetje veliko vlaga v dobavitelje in njihovo izobraževanje. Zaposleni morajo biti prisotni na izobraževanju. Vsak izostanek je sankcioniran z opominom.

Zadnji greh se nanaša predvsem na blagajničarke in deloma na prodajalce, ki morajo po zaprtju trgovine ostati na delovnem mestu, dokler zadnja stranka ne zapusti trgovine.

Vsebina zadnjega dela izobraževanja, ki ga izvaja CSM, se osredotoči še na posebne nagrade, ki so podeljene za izjemno pomoč potrošnikom in so podeljene štirikrat letno. Opisujem jih v poglavju o nagrajevanju.

## 7.7 Doseganje popolnosti potrošniških storitev v podjetju

Slika 7.1: Piramida doseganja potrošniških storitev v podjetju



Vir: Callard (2012).

Piramida, ki jo je sestavil izvršni direktor na strateškem tednu v maju 2010, predstavlja, kako lahko z majhnimi dejanji dosegamo zadovoljstvo strank ob obisku trgovine.

Piramido sestavljajo tri ravni.

### **Prva raven**

Vključuje temeljne vrednote, ki jih mora podjetje imeti za doseganje minimalnega zadovoljstva strank ob obisku. Imeti mora prave izdelke, po pravih cenah in na zalogi, ustrezen odpiralni čas trgovine, možnost parkiranja in bližina lokacije, prijeten ambient, čistost trgovine in prijetno nakupovalno vzdušje. Zadnje na prvi ravni je prijazno osebje, ki pomaga in s svojim odnosom do dela predstavlja podjetje navzven.

### **Druga raven**

Odkritost s strankami, komunikacija in informiranje strank, poznavanje izdelkov, vznemirljivo nakupovalno vzdušje ter 100-odstotno zaupanje v obljube podjetja.

### **Tretja raven**

Navdušiti, nagrajevati in presegati pričakovanja kupcev.

Piramida kaže, da se zadovoljstvo kupca prične z minimalnimi ukrepi v podjetju in zaključi s preseganjem potrošnikovih pričakovanj.

To lahko med zaposlenimi dosežemo s poznavanjem:

- temeljnih vrednost podjetja;
- napak maloprodaje;
- trga, na katerem se podjetje nahaja.

#### **7.7.1 Temeljne vrednote podjetja (angl. core values)**

So vodilo podjetja, ki jih mora poznati ter ponotranjiti vsak zaposleni v podjetju, posebej pa tisti, ki delujejo na področju dela s strankami. Temeljne vrednote preučevanega avstralskega podjetja so:

1. Vse stranke v podjetju obravnavaj s spoštovanjem in dostojanstvom.
2. Ugled podjetja je v rokah vsakega zaposlenega.
3. Odličnost podjetja bomo dokazali z opravljanjem povprečnih storitev nadpovprečno.
4. Vsaka stranka je edinstvena, obravnavana mora biti edinstveno.
5. Bodi mož beseda.

### 7.7.2 Šest napak maloprodaje

So najpogostejše napake, s katerimi se srečuje menedžer za storitve za potrošnike in pri katerih je najtežje najti opravičilo stranki.

1. Ta stranka ni moja stranka, ni moj problem.
2. Težave morajo biti pojasnjene.
3. Za nastalo situacijo mora odgovorni prevzeti krivdo.
4. Slab dan ni izgovor za slabo ravnanje s stranko.
5. Slaba komunikacija s stranko (predvsem o proizvodu in dobavljivosti).
6. Stranka se ne sme čutiti nezaželeno, kljub temu da je trgovina že zaprta.

### 7.7.3 Menedžer za informacijsko tehnologijo

Izobraževanje ponudi tudi vpogled v del oddelka za informacijsko tehnologijo. Menedžer oddelka predstavi sebe, oddelek in njegove naloge. Tudi on se osredotoči na varnost v podjetju glede uporabe gesel in uporabe blagajne. Zaposlenim poda razloge za omejitve uporabe e-sporočil in interneta v podjetju. Na koncu predstavi primere kršenja omejitev in sankcije.

### 7.7.4 Skupina ROS

Skupina, ki pomaga menedžerju pri razvijanju in poteku izobraževanja ter deluje v trgovinah, predstavi svoje delo v obliki teoretičnega in praktičnega dela.

**Teoretični del** se nanaša na uporabo računalniškega programa. V tem delu je vsem izobraževanim predstavljena administracijska plat podjetja ter programi za analize, s pomočjo katerih so zaposlenim prikazane napake in težave, ki so posledica nepoznavanja orodja. Temeljito so prikazani razlogi za določene pravilnike. Skupina se trudi odgovoriti na vsako vprašanje in razrešiti vsako nejasnost.

**Praktični del** se izvaja v računalniški sobi, kjer so za zaposlene pripravljene različne situacije iz trgovin, zaposleni pa jih morajo rešiti. Vsaka situacija je nato analizirana ob vključenosti celotne skupine in se rešuje ter obravnava s strani vseh prisotnih.

### **7.7.5 Preverjanje zadovoljstva zaposlenih z izobraževanjem**

Vsi zaposleni, ki se udeležijo izobraževanja, na koncu izpolnijo dokument, ki je priložen v prilogi, s katerim potrdijo, da se zavedajo vseh dolžnosti ter pravic na njihovem delovnem mestu, ki so natančneje opisane v priročniku.

### **7.7.6 Podpis dokumentacije za kadrovska službo**

Vsak, ki se udeleži izobraževanja, mora ob izvedenem izobraževanju podpisati dokument, ki ga kadrovska služba hrani v arhivu. Ta vsebuje podpis izobraževanega, s katerim potrjuje, da je prebral priročnik in se udeležil izobraževanja, in s katerim soglaša, da bo spoštoval pogoje poslovanja ter dolžnosti položaja, ki ga opravlja v podjetju.

### **7.7.7 Anketa med zaposlenimi o uspešnosti poteka izobraževanja**

Vsak, ki se udeleži izobraževanja, po končanem izobraževanju izpolni anketo, ki jo pripravi menedžer za izobraževanje na nacionalni ravni. Anketa je predstavljena v prilogi 8. Anketa je anonimna in omogoča menedžerju za izobraževanje na nacionalni ravni vpogled v zadovoljstvo zaposlenih po zaključenem izobraževanju. S pomočjo ankete lahko določi dodatne smernice izobraževanja.

## **7.8 Preverjanje uspešnosti izobraževanja v podjetju**

Po opravljenem izobraževanju sledi preverjanje uspešnosti izobraževanja, ki se izvaja znotraj in zunaj podjetja. Oba načina sta pomembna, saj skupaj tvorita sliko uspeha izobraževanja. Menedžer za usposabljanje na nacionalni ravni zbere vso dokumentacijo, ki jo mora predstavljati izvršnem direktorju šest mesecev zapored. Po polovici leta je ponovno izvedeno izobraževanje, katerega udeležba je obvezujoča za vse povabljene, v okviru katerega so vsem prisotnim predstavljeni polletni rezultati in zaključno poročilo, iz katerega je razvidno, ali gre podjetje v pravo smer ali je potrebno izobraževanje ponovno izvesti.

### **Kakovostni kazalniki uspešnosti izobraževanja v podjetju:**

- urejene blagajne, ki sledijo zapovedanim standardom v podjetju;
- urejene in čiste trgovine;
- uporaba ustreznega besednjaka ob nagovoru stranke;

- obvezna uporaba vrečke ob nakupu;
- podpisan račun;
- priložena anketa;
- visok standard poznavanja lastnosti izdelkov na policah;
- spoštovanje zaposlenih do sodelavcev;
- spoštovanje in obveznost urejene uniforme;
- zmanjševanje neodobrenih odmorov;
- zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu;
- splošno zadovoljstvo strank, omenjeno na spletnih omrežjih;
- pohvale in graje na licu mesta.

Podjetje spremlja spletna družabna omrežja, saj dandanes veliko strank komunicira prek družabnih omrežij Facebook in Twitter, ki omogočata takojšnjo interakcijo. Slabe novice se širijo hitreje kakor dobre. Vsaka dobra novica je objavljena tudi na intranetni strani podjetja. Podjetje vsakodnevno objavlja in intranetni strani tvite strank, ki so bile zadovoljne s ponudbo in pomočjo v trgovini. Morebitne pohvale in graje strank so preusmerjene na odgovornega menedžerja. Vsako morebitno pohvalo ali grajo je treba zabeležiti, podpisati in poslati menedžerju za izobraževanje na nacionalni ravni ali menedžerju storitev za potrošnike.

Skupina za izobraževanje na terenu (ROS) se po izobraževanju vrne na teren, kjer pomaga blagajničarkam pri delu, jih spremlja in ocenjuje. Poročila skupine dokazujejo, da je vse manj zaposlenih, ki potrebujejo pomoč ter vodenje. Pomembno pa je upoštevati, da lahko ponekod, kjer so se zaposleni zamenjali ter zaradi časovne stiske niso bili pravilno poučeni, napake naraščajo, vendar eden izmed zaposlenih v skupini poskrbi, da se problem razreši v enem tednu.

### **Vrednostni kazalniki uspešnosti izobraževanja v podjetju**

- analiza dokumentov iz administracije;
- napake pri uporabi računalniškega sistema;
- količina denarja izven blagajne;
- napake najdenih ob reviziji;
- pogostost kraje v podjetju;
- odziv zaposlenih na izobraževanje;

- uspešnost anket “skriti kupec”;
- analize anket, ki so vložene v vsako vrečko in jo stranke prejmejo ob nakupu;
- vsebine pisem, pohval, pritožb;
- vsebine spletnih sporočil;
- telefonski klici, usmerjeni k menedžerju za potrošniške storitve;
- neto rezultat promotorjev (ang. *net promoter score*), opis sledi v nadaljevanju;
- konkurenčni vpogledi (ang. *competitive insights*), opis sledi v nadaljevanju.

### **7.8.1 Analize dokumentov iz administracije**

Administracija dnevno preveri vse račune in transakcije. S tem lahko preverimo del teoretičnega in praktičnega izobraževanja o računalniškem sistemu. Administracija poda tedenske analize napak blagajničark in zaposlenih pri uporabi računalniškega programa POS.

### **7.8.2 Število napak pri uporabi računalniškega sistema**

Število napak pri uporabi računalniškega sistema se s potekom izobraževanja znižuje, saj so zaposleni sedaj seznanjeni z vsemi vidiki računalniškega sistema, kar jim mogoča popolno razumevanje. Povprečno število napak v posamezni trgovini na dan se je v treh letih znižalo z 22 na le 5. Z napakami mislimo predvsem na napačno uporabo načina nakupa (denar, ček, darilni bon), nepravilno zniževanje cen ter s tem prodaja pod nakupno vrednostjo dobrine, manjkajoči podpis stranke, manjkajoči podatki stranke (naslov, telefon), manjkajoči dobropisi.

### **7.8.3 Količina denarja izven blagajne**

Denar, ki ga stranka pusti na blagajni kot »napitnino«, je treba vložiti v blagajno, kar pomeni, da blagajna odstopa od računalniškega izračuna. Doslej so zaposleni ves presežek vzeli iz blagajne, tako da je bila količina denarja v blagajni enaka računalniškemu programu. Dnevni znesek v posamezni trgovini navadno znaša 8 evrov, kar za vse trgovine na letni ravni znesse med 40.000 in 45.000 evri. Danes je sistem skrbno nadzorovan in nihče od zaposlenih ne sme vzeti denarja iz blagajne. Vsak morebitni presežek ali primanjkljaj mora biti zabeležen. Presežek se nikjer ni beležil, ocenjuje pa se, da je »napitnina« oziroma količina denarja, ki ga je stranka pustila na blagajni, za vse trgovine v letu 2012 znašala okoli 20.000 evrov.

#### 7.8.4 Revizor ter napake

Podjetje ima zaposlenega notranjega revizorja, ki je v letnem poročilu objavil, da so se napake zaposlenih precej znižale.

#### 7.8.5 Kraja v podjetju

Vrednote podjetja je mogoče opisati z rečenico: »Ne kradi od družine«. Vsak zaposleni, ki mu je dokazana kraja, je odpuščen in kazensko ovaden. Zaradi vse večjega poudarjanja izobraževanja, preverjanja in ocenjevanja se podjetje lahko pohvali z zavidljivim številom iskrenih zaposlenih.

Tabela 7.1: Povprečna ocena zaposlenih o zadovoljstvu na delovnem mestu v podjetju, ki je del letne ankete

<b>Trgovine</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Swords	3.9	4.1	4.2
Drogheda	2.9	3.2	3.4
Dundalk	3.2	2.9	2.7
Naas	3.7	3.8	3.9
Blanchardstown	4.2	4.4	4.6
Carrickmines	3.9	4	4
Rathfarnham	4	3.9	4.1
Tralee	3.8	4	4
Castlebar	3	2.9	3.1
Kinsale Road	4.1	4	4
Little Island	4.1	4.2	4
Waterford	3.5	4	4.1
Limerick	2.8	3.3	3.6

Vir: Callard (2012).



Razpredelnica vsebuje povprečne ocene zadovoljstva na delovnem mestu, kakor ga opisujejo zaposleni: ocena 1 pomeni zelo nezadovoljen, 5 pa izjemno zadovoljen. Ugotovimo lahko, da v večini trgovin zadovoljstvo na delovnem mestu med zaposlenimi narašča sorazmerno s potekom izobraževanja.

#### 7.8.6 Odziv zaposlenih na izobraževanje

Po vsakem opravljenem izobraževanju morajo vsi prisotni izpolniti vprašalnik, ki priložen v dodatku. Tako ocenijo predavatelje in poslušano snov ter izrazijo svoje mnenje o morebitni izboljšavi. Povprečna ocena predavateljev se je povzpela z 3.9 na 4.6.

#### 7.8.7 Zunaj podjetja

Uspešnost izobraževanja zaposlenih se preverja tudi zunaj podjetja, in sicer s pomočjo naslednjih elementov.

- Skriti kupec, kjer zunanje podjetje odgovarja na zadovoljstvo ob obisku trgovine. Po izvedenem izobraževanju so za namen preverjanja v trgovine poslani zunanji sodelavci, ki ocenijo delo zaposlenih na podlagi vprašanj, ki jih sestavita menedžer za usposabljanje na nacionalni ravni ter menedžer storitev za potrošnike. Uspeh, izražen v odstotkih, se med zaposlenimi vztrajno zvišuje.

Tabela 7.2: Povprečna ocena zaposlenih v trgovinah na Irskem na podlagi raziskave »skriti kupec« podjetja Crest

<b>Trgovine</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Swords	69,2 %	75,4 %	82,1 %
Drogheda	59,2 %	58,1 %	71,2 %
Dundalk	66,2 %	67,1 %	69,4 %
Naas	59,1 %	62,1 %	68,4 %
Blanchardstown	72,9 %	74,2 %	81,2 %
Carrickmines	77,0 %	77,1 %	76,2 %

Rathfarnham	66,2 %	70,2 %	71,5 %
Tralee	77,3 %	77,4 %	81,2 %
Castlebar	61,8 %	70,2 %	71,4 %
Kinsale Road	81,2 %	82,2 %	85,1 %
Little Island	80,1 %	82,3 %	82,1 %
Waterford	55,2 %	71,3 %	74,0 %
Limerick	55,0 %	72,2 %	73,1 %

Vir: Callard (2012).

Razpredelnica vsebuje povprečne ocene v odstotkih, dosežene v trgovinah na Irskem. V razpredelnici, ki obsega celo leto, so združeni vsi oddelki vsake trgovine. Ugotovimo lahko, da kakovost storitev za potrošnike, z izjemo nekaj trgovin, s potekom izobraževanja naraščajo.

- Analize anket, ki so vložene v vsako vrečko in jo stranke prejmejo ob nakupu. Irski kupci priznajo dobro ali slabo potrošniško storitev. Če je bila v kakršnem koli pogledu izjemna, bodo to sporočili. Ankete so poslane v glavno pisarno, kjer jih menedžer za usposabljanje na nacionalni ravni ter menedžer storitev za potrošnike prebereta in analizirata ter predstavita izvršnemu direktorju. Med strankami je moč začutiti pripadnost določenim prodajalcem. Število pohval se povečuje, saj menedžer za storitve potrošnikov prejme do 45 pohval dnevno.
- Prebiranje pisem, pohval, pritožb. Veliko strank pošlje pismo, kadar so s postrežbo zelo zadovoljni ali zelo razočarani. Vsa pisna sporočila služijo kot primer za prihodnja izobraževanja.
- Prebiranje spletnih sporočil. Ne pogosto, vendar stranke pohvale ali pritožbe pošljejo tudi prek spleta. Pomembno je, da se za vsako poslano sporočilo odgovorni zahvalijo in stranki odgovorijo. Problem mora biti naslovljen in rešen. Število poslanih pohval se je povzpelo od 5 na 22 na dan.
- Telefonski klici, usmerjeni k menedžerju za potrošniške storitve.

### **7.8.8 Net promoter score (v nadaljevanju NPS)**

NPS je orodje, ki omogoča razdelitev strank vsake maloprodaje v tri ključne razrede:

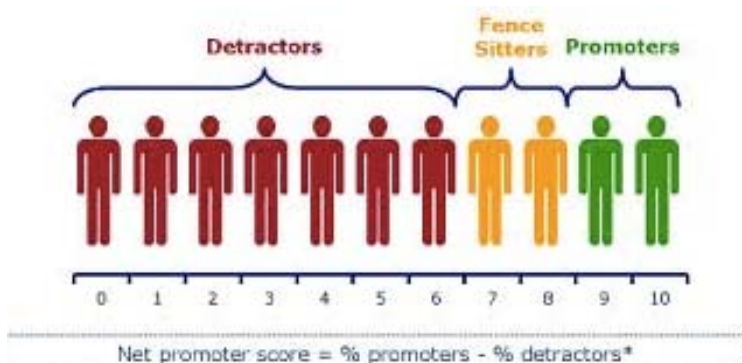
- predlagatelji, promotorji (ang. *promoters*);
- pasivneži (ang. *passives*) in
- klevetniki (ang. *detractors*).

NPS postavi eno samo vprašanje: »S kakšno verjetnostjo bi priporočili to podjetje prijateljem in družini?« S pomočjo odgovorov lahko podjetje meri poslovanje podjetja v očeh kupcev. Kupci lahko odgovorijo na vprašanje številčno, tj. z oceno od 0 do 10.

- **Predlagatelji, promotorji (ang. *promoters*)** (ocena 9 in 10) so lojalni entuziasti, ki bodo vselej kupovali pri istemu ponudniku, zavrnili bodo konkurencu in povečevali rast pri izbranemu ponudniku.
- **Pasivneži (ang. *fence sitters*)** (ocena 7 in 8) so zadovoljni, vendar ne navdušeni. So stranke, ki so ranljive za konkurenčne ponudbe.
- **Klevetniki (ang. *detractors*)** (ocena med 0 in 6) so nezadovoljne stranke, ki lahko škodujejo ugledu in poslu. Svoje nezadovoljstvo pogosto širijo prek pogovorov in socialnih omrežij.

Za podjetja, ki želijo izračunati svoj NPS: vzemite % strank, ki so promotorji, in od tega odštejte % strank, ki so klevetniki.

Slika 7.1: *Net promoter score list.*



Vir: Net promoter community (2013).

NPS predstavlja netradicionalni način merjenja. Rezultati so lahko med -100 in +100, odvisno od tega, koliko ljudi je promotorjev in koliko klevetnikov.

**Prednosti:**

- Gre za preprost sistem, anketiranci odgovarjajo le na eno vprašanje.
- Je univerzalen sistem.
- Vsa vprašanja maloprodaje (ste zadovoljni, vam je všeč, je bila postrežba dobra ...) so strnjena v eno samo.

NPS za avstralsko podjetje na Irskem je leta 2011 znašal 30, leta 2012 pa 37.

Vsaka pohvala, ki jo prejmejo zaposleni, pripomore k razumevanju podjetja, da izobraževanje poteka v pravo smer, da so zaposleni zadovoljni na delovnem mestu, da s pomočjo teorije učeče se organizacije pripomorejo k izboljšanju položaja na trgu. Hkrati so pohvale pomembne, saj so temelj sistema nagrajevanja v podjetju.

Vsaka kritika pripomore k boljšemu razumevanju in dodatnemu izobraževanju, odkrivanju šibkejših zaposlenih ter k izvajanju sankcij.

**7.8.9 Competitive InSights**

Je podjetje, ki se ukvarja z tržnimi analizami, anketami in raziskavami. V spodnje raziskave, ki so bile izvedene v začetku l. 2011 in 2012, so zajele 212 naključnih strank v trgovinah ter izven trgovin.

Slika 7.2: Poznavanje podjetja med naključnimi mimoidočimi zunaj trgovin.

Oddelek elektronike ter računalništva:

	2010	2011
Dublin	31%	36%
Cork	36%	49%
Limerick	38%	49%
Waterford	38%	36%
Drogheda	25%	65%
Naas	58%	55%

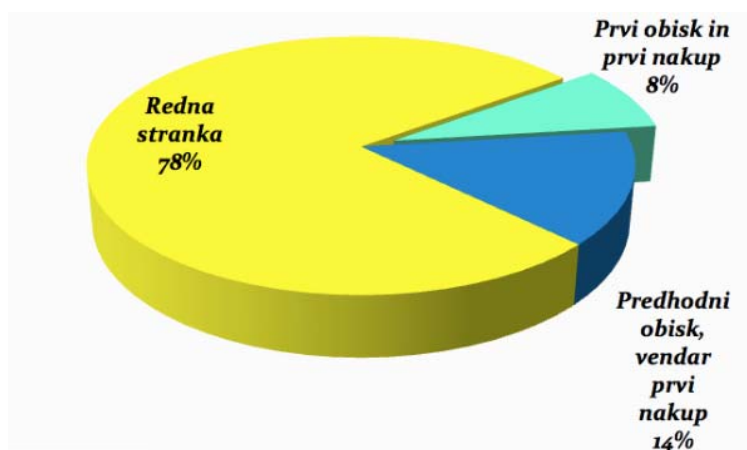
Oddelek pohištva in spalnic:

	2010	2011
Dublin	39%	34%
Cork	34%	30%
Limerick	33%	29%
Waterford	31%	29%
Drogheda	48%	65%
Naas	45%	58%

Vir: Competitive insights (2012).

Opazimo lahko, da je odstotek naključnih anketirancev, ki prepoznajo podjetje, med letoma 2010 ter 2011 v večini trgovin naraščal.

Slika 7.3: Anketa, izpeljana med strankami po nakupu v podjetju.



Vir: Competitive Insights (2012)

Med 212 naključnimi strankami je bilo opaziti, da je med njimi 78 odstotkov tistih, ki so bili s predhodnimi obiski trgovin zadovoljni ter se z veseljem vračajo.

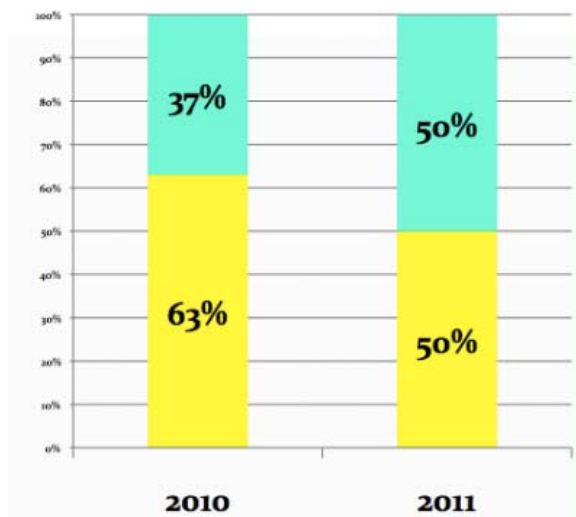
Slika 7.4: Splošno zadovoljstvo med strankami po nakupu v podjetju.

Trgovina	2010	2011
Carrickmines	8.6	8.4
Drogheda	8.3	9.1
Kinsale Road	8.8	8.4
Limerick	8.6	8.7
Little Island	8.1	8.7
Naas	8.5	8.2
Rathfarnham	8.2	8.4
Swords	8.6	8.4
Waterford	8.5	9.0
Grand Total	8.5	8.6

Vir: Competitive Insights (2012).

Naključne stranke so z ocenami med 1 in 10 označile splošno zadovoljstvo ob obisku trgovin. Opazimo lahko, da se zadovoljstvo med strankami v večini trgovin povečuje.

Slika 7.5: Lojalnost strank do avstralskega podjetja.



- Stranke, ki nakupujejo zgolj pri avstralskem ponudniku.
- Stranke, ki nakupujejo tudi pri drugih ponudnikih.

## **7.9 Nagrade in sankcije za uspešno oziroma neuspešno opravljanje dela**

Nagrade in sankcije so lahko izrečene zaradi dobrega odnosa do sodelavcev, opravljenih nadur ipd. Nagrade in sankcije, omenjene v nadaljevanju, so namenjene zgolj za prepoznavanje dobrega ali slabega dela v podjetju s strankami. Kot je bilo že omenjeno, so za dobro opravljeno delo s strankami mogoče naslednje vrste nagrad:

**Verbalna pohvala** je izrečena s strani menedžerja in v vednost menedžerja storitev za stranke. Vsak zaposleni ima v kadrovski službi in ob menedžerju storitev za stranke – arhiv, kjer so morebitna dokazila ter nagrade arhivirani.

**Pisna pohvala** je v podjetju izrečena na način certifikata in je navadno razstavljena v prostorih. Zaposleni je deležen pisne pohvale, kadar ga stranka pohvali menedžerju za izjemno delo in pomoč.

**Plačanega prostega dne** je zaposleni deležen, kadar je delal izven delavnika, da bi pomagal stranki, ali pa je bil deležen več zaporednih pisnih pohval.

**Mesečni bonus** je del plače vsakega prodajalca, saj dobi provizijo. Za uspešno delo s strankami, prodajo garancij in različnih oblik plačil so zaposleni deležni bonusa, ki ga izračuna in pripravi menedžer.

**Podaritev prodajnega artikla.** Zaposleni se lahko odloči, da namesto bonusa vzame artikel, ki ga podjetje prodaja, v sorazmerni vrednosti cene artikla z bonusom.

**Denarna nagrada,** podeljena s strani menedžerja storitev za stranke, znaša 500 evrov v obliki dodatka k plači. Denarna nagrada je podeljena zaposlenim, ki so v daljšem časovnem obdobju izkazovali ter pripomogli k dobremu poslovanju podjetja ter tako prispevali k povečanemu ugledu med strankami. Te so podeljene vsake štiri mesece. Nagrajenci so objavljeni na spletni strani podjetja.

**Sankcije** predstavljajo neprijeten del posledice nespoštovanja pravil in nalog, ki jih veleva delovno mesto ter so bile posebna tema izobraževanja. So nujni del prepoznavanja zaposlenih, ki ne dosegajo pričakovanih standardov podjetja, in eden od načinov za odpustitev.

**Verbalni opomin** je izrečen s strani menedžerja, kadar se stranka pritoži nad zaposlenim zaradi neprimerne ravnanja (npr. nepovraten telefonski klic, zaposleni ne pomaga stranki pri transportu kupljenega izdelka, nepoznavanje lastnosti izdelka).

**Pisni opomin** je izrečen s strani menedžerja, kadar gre za večjo kršitev ravnanja s strankami (npr. neprimeren govor, laži).

**Opomina kadrovske službe** je zaposleni deležen, ko po predhodnih opominih svojega delovanja v podjetju ne izboljša skladno s sprejetimi in njemu znanimi smernicami.

**PIP projekt** (*performance improvement plan*) je projekt, v katerega so vključeni zaposleni pred odpustitvijo z delovnega mesta z namenom, da bi se njihovo delo izboljšalo. Pomeni tedensko ocenjevanje delovnih sposobnosti s strani menedžerja in skupine za izobraževanje na terenu. Vključuje tudi obisk skritega kupca in tedenske sestanke z menedžerjem oddelka.

**Odpustitev z delovnega mesta** je zadnji korak podjetja, ki ga podjetje uporabi, če zaposleni ne izboljša svojega vedenja ter obravnave strank. Takojšnja odpustitev velja za primer kletvic, fizičnega obračunavanja in kraje.



## 8 Sklep

Maloprodaja se spreminja. Ni se treba preveč truditi, da na Irskem opazimo prazne ulične prodajalne in trgovske centre, ki oddajajo svoj prostor v najem. Zlahka sklepamo, da gre za posledico slabega ekonomskega stanja in visokih najemnin. A če pogledamo pod površje, zaznamo "pokol" maloprodaje v vseh ekonomsko razvitih državah. V Veliki Britaniji je svoja vrata zaprl eden največjih ponudnikov elektronske opreme Best Buy – ponudnik dragih kamer in fotoaparatorov blagovnih znamk Jessops, HMV, Blockbuster, JJB Sports, Peacocks, Clinton Cards ... Revizijska hiša PricewaterhouseCoopers (PwC) ocenjuje, da se je v Veliki Britaniji leta 2012 dnevno zaprlo okoli 30 trgovin.

Trgovine z maloprodajo morajo tako obiskovalcem ponuditi več kot zgolj izdelke na policah ter z dolgočasene prodajalce. Ko stranka vstopi v trgovino, ki izžareva prijetno vzdušje, dobro izbiro, prijazno osebje, podkovano z znanjem, profesionalnostjo in željo pomagati, se stranka počuti dobrodošlo, zaželeno in spoštovano. Tista podjetja, ki v maloprodaji znajo ponuditi tovrstno doživetje, ki temelji na zaposlenih ter njihovem nenehnemu izobraževanju za doseganje najvišjih ciljev v podjetju, bodo uspešna in se bodo ohranila na trgu. Podjetja morajo investirati v zaposlene, v njihovo izobraževanje o potrošniških storitvah, saj s tem ustvarijo edinstvene storitve, ki pripomorejo k vzdušju v trgovini, ki ga doživijo kupci, s čimer posledično podjetja izboljšajo svoj položaj na trgu. Spremembe v svetu so vse hitrejše in manj predvidljive, naloge vedno bolj kompleksne, zato je treba zaposlene izobraževati in usposablјati, da bodo kos svojemu delu, podjetja pa kos spremembam na trgu.

Z diplomskim delom, v katerem predstavljam izobraževanje o storitvah za potrošnike v avstralskem podjetju na Irskem, želim dokazati, da izobraževanje lahko pripomore k boljšemu delovanju podjetja na trgu, saj takšno učeče se podjetje privablja kupce ter povzroči, da se le-ti tudi vračajo. V podjetju so s pomočjo izobraževanja o storitvah za potrošnike ustvarili boljše vzdušje in nov način razmišljanja, ki se vsekakor kaže prek vztrajnega nižanja stroškov poslovanja. Ker podjetje še vedno posluje z veliko izgubo, ne moremo govoriti o dobičku ter uspešnih poslovnih rezultatih, lahko pa govorimo o uspešnem doseganju ciljev z zmanjševanjem izgube. Podjetje si je za finančno leto 2012 zadalo cilj 14 milijonov izgube in pred enim mesecem so bili objavljeni rezultati, da je podjetje uspešno doseglo zastavljen cilj. Cilj za naslednje

finančno leto znaša 8 milijonov izgube.

Pri pregledu anket, rezultatov t. i. skritega kupca, odzivov strank, NPS ter tvitov na spletu, lahko ugotovimo, da izobraževanje v podjetju poteka v pravi smeri. Pripomore namreč k medsebojni komunikaciji, k spreminjanju načina razmišljanja med zaposlenimi, saj med njimi tvori celovito podjetje. Izobraževanje se osredinja na tiste dele podjetja, ki potrebujejo pomoč ter temelje in trdnost. Skriti kupec kaže na trend, da se delo s strankami izboljšuje ter da zaposleni upoštevajo izobraževalne vsebine. Zmanjševanje administracijskih napak ter posledično revizorskih napak kaže na pomembno spremembo v miselnosti zaposlenih, sedaj so se željni učiti ter pridobivati znanje tudi tisti deli podjetja, ki nimajo plačanih bonusov v smislu motivacijskih nagrad za prodane artikle. Izvršni direktor prejema vse več anonimnih pisem s predlogi za izboljšanje delovanja podjetja. Ob podpori intraneta zaposleni tekmujejo med seboj, kdo več proda in katera trgovina vodi po uspešnih rezultatih. Z gotovostjo lahko trdim, da izobraževanje pripomore k izboljššanemu delovanju podjetja ter doseganju uspešnih rezultatov poslovanja. Predvsem pa izobraževanje pripomore h grajenju pripadnosti ter k načinu razmišljanja v podjetju, kjer vsi zaposleni stremijo k skupnemu cilju.

Z analizo izobraževanja o potrošniških storitvah avstralskega podjetja na Irskem dokazujem in potrjujem svojo hipotezo, da gre pri izobraževanju zaposlenih za enega izmed načinov, ki pomembno pripomore k potrošnikovi odločitvi za nakup in s tem k izboljšanju položaja oziroma ohranitvi podjetja na trgu. Izobraženi, usposobljeni in zadovoljni kadri so torej vzrok, da se kupci vračajo v trgovino, zato so bolj učinkoviti ter pomagajo dosežati konkurenčnost ter uspešnost na današnjem hitro spreminjajočem se trgu maloprodaje. S svojim odnosom do dela močno vplivajo na kupce in s tem prispevajo k njihovem nakupu, zadovoljstvu in ponovnem obisku trgovine zaradi ugodne izkušnje pri nakupovanju. Analizirano podjetje se poslužuje prijemov, s katerimi ocenjuje zaposlene, jih motivira ter zmanjšuje napake. Ključ do uspeha je torej v zaposlenih, ki skozi svoje delovanje poosebljajo filozofijo podjetja in predstavljajo prvi, marsikdaj pa tudi zadnji stik podjetja s kupcem.

## 9 LITERATURA

1. Armstrong, Michael. 1993. *Personnel Management Practice*. London: Kogan Page.
2. Bahtijarević – Šiber, Fikreta. 1999. *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing, cop.
3. Callard, Blaine. 2012. Intervju z avtorico. Dublin, 8. avgust.
4. ---, Ryan Pheloung, Robbie Auckram in John Hollings. 2010. *Harvey Norman Ireland Strategic Review for year 2010*. Dublin: Harvey Norman, interno gradivo.
5. --- in Tim Hannon. 2011. *Harvey Norman Strategic Review for year 2011*. Dublin: Harvey Norman, interno gradivo.
6. Callard Blaine, Ryan Pheloung, Robbie Auckram, Tim Hannon in Jason Sawkins. 2012. *Harvey Norman Strategic Review for year 2012*. Dublin: Harvey Norman, interno gradivo.
7. --- in Jason Sawkins 2013. *Harvey Norman Strategic review for year 2013*. Dublin: Harvey Norman, interno gradivo.
8. Cestnik, Tanja. 2008. *Učenje in znanje v organizaciji*. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
9. Chatzkel, Jay. 2002. *Intellectual Capital*. Oxford: Capstone Publishing (A Wiley Company).
10. Competitive insights. 2012. *Service: what we can do*. Dostopno prek: <http://competitiveinsights.ie/index.php/services-what-we-can-do-topmenu-18> (6. september 2013).
11. Delores, Jacques. 1996. *Učenje, skriti zaklad*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
12. Dimovski Vlado in Tadeja Colnar. 1999. Organizacijsko učenje. *Teorija in praksa* 36 (5): 701–722.
13. Dimovski, Vlado in Miha Škerlavaj. 2004. Brez organizacijskega učenja ni odličnosti. *Manager* (6): 7.
14. Dimovski Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2004. Javna uprava kot učeča se organizacija. *Uprava* 2 (1): 7–28.

15. Dimovski Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeca se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
16. Dragar, Lea. 2006. *Analiza izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v podjetju Telekom Slovenije, d.d.* Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
17. Drevenšek, Niko. 2007. *Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v javni upravi: primer Uprave RS za javna plačila*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Društvo ekonomistov Maribor. 2001. *26. posvetovanje o podjetniškem planiranju in managementu: Uveljavljanje uspešnega managementa in sodobnega kontrolinga s poudarkom na uporabi metod uspešnega vodenja in kontrolinga za zadovoljstvo kupcev/strank*. Portorož: Društvo ekonomistov Maribor.
19. Dzinkowski, Ramona. 1998. *The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction*. New York: International Federation of Accountants.
20. ESRI, Economic and social research institute. 2012. *Latest Press Releases*. Dostopno prek: [http://www.esri.ie/news\\_events/latest\\_press\\_releases/](http://www.esri.ie/news_events/latest_press_releases/) (6. september 2013).
21. Ferjan, Marko. 1999a. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Založba moderna organizacija.
22. Ferjan, Marko. 1999b. Učeca se organizacija. V *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*, ur. Jure Kovač, 26–132. Kranj: Moderna organizacija.
23. --- in Eva Jereb. 2004. Izobraževanje zaposlenih v slovenskih podjetjih. V *Kadri in management: izbrana poglavja*, ur. Jože Florjančič in Björn Paape, 124–137. Kranj: Moderna organizacija.
24. Florjančič, Jože. 1994. *Planiranje kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
25. ---, Stane Možina, Judita Bagon, Marko Colnar, Jože Gričar, Boža Javornik, Janez Jereb, Jože Jesenko, Jerina Kodelja, Polde Podlogar, Sibil Svilan, Alenka Srdič in Franc Tomše. 1987. *Kadri in informacijska tehnologija*. Kranj: Moderna organizacija.
26. Florjančič, Jože, Jože Jesenko in Milan Pagon. 1991. *Izgradnja organizacijskega modela kadrovske dejavnosti v podjetju*. Kranj: Moderna organizacija.

27. Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
28. Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 2001. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
29. Florjančič, Jože, Mojca Bernik in Vesna Novak. 2004. *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
30. Google. 2010. *Stopnja priljubljenosti ključnih besed skozi čas*. Dostopno prek: <http://www.google.com/trends/explore?q=recession#q=recession&geo=IE&cmpt=q> (6. september 2013).
31. Inštitut za intelektualni kapital. 2000. *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem intelektualnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
32. Irish Times. 2012. *Negative equity mortgages – does the shoe fit?* Dostopno prek: <http://www.irishtimes.com/blogs/home-truths/2012/02/17/negative-equity-mortgages-does-the-shoe-fit/> (6. september 2013).
33. Janet, Zala. 2008. *Izobraževanje zaposlenih v podjetju Orodjarna in Inženiring Alba*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Jelenc, Zoran. 1991. *Terminologija izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Delavska enotnost.
35. Jereb, Janez. 1980. *Organizacija strokovnega usposabljanja*. Kranj: Moderna organizacija.
36. --- 1989. *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
37. --- 1993. Informacijski sistem razvoja kadrov. *Organizacija in kadri* 26 (9–10): 654–677.
38. --- 1998a. *Teoretične osnove izobraževanja: skripta*. Kranj: Moderna organizacija.
39. --- 1998b. Izobraževanje in usposabljanje kadrov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojević in Marjana Merkač Skok, 175–212. Ljubljana: fakulteta za družbene vede.

40. Kešeljević, Aleksandar. 2004a. Intelektualni kapital kot nadgradnja človeškega in socialnega kapitala. *Organizacija* 37 (1): 43–50.
41. --- 2004b. *Sodobni vidiki razumevanja znanja v ekonomiji*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. --- 2005. Pomembnost z znanjem neposredno povezanih procesov v organizaciji. *Organizacija* 38 (1): 5–12.
43. Kocbek, Darja. 2010. Keltski tiger cvili. Kako se je Irska iz gospodarskega čudeža z imenom »keltski tiger« prelevila v eno največjih bolnic med članicami evroobmočja. *Mladina* (40). Dostopno prek: <http://www.mladina.si/51963/> (6. september 2013).
44. Kralj, Majda, Mirjana Ivanuša-Bezjak in Petra Shirley. 2003. *Kultura podjetja*. Maribor: Academia, Višja strokovna šola.
45. Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: COPIS.
46. --- 2000. Fleksibilna zaposlitev-zgolj možnost ali potreba? *Evrobilten* (14): 16–17.
47. --- 2001. Učenje hitrejše od izobraževanja. *Organizacija* 34 (6): 338–340.
48. --- in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
49. --- in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
50. Marušič, Alenka. 2006. *Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v podjetju DDC svetovanje inženiring, družba za svetovanje in inženiring, d.o.o.* Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
51. Merkač Skok, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
52. --- 2004. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
53. --- 2005. *Osnove managementa*. Koper: Fakulteta za management.
54. Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. --- 2001. Organizacija, ki ustvarja, akumulira in uporablja znanje. *Organizacija* 34 (6): 341–343.

56. --- 2002. Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik, 212–237. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
57. ---, Bogdan Kavčič, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
58. Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojević in Marjana Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
59. Možina, Stane, Rudi Rizman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
60. Net promoter community. 2013. *The Net Promoter Score and System*. Dostopno prek: <http://www.netpromoter.com/why-net-promoter/know/> (14. maj 2013).
61. Newton, Isaac. 2013. »*What we know is a drop, what we don't know is an ocean*«. Dostopno prek: <http://quotecorner.com/Isaac-Newton-quotes.html> (6. september 2013).
62. O’Keeffe, Ted. 2002. Organizational Learning: a new perspective. *Journal of European Industrial Training* 26 (2): 130–141.
63. Pagon, Milan, Branko Lobnikar, Jure Butinar, Marjan Senegačnik, Drago Vuk, Marko Ferjan, Eva Jereb, Bojan Vavtar, Jure Kovač, Manca Jesenko, Mičo Mrkaić, Jure Meglič, Jože Florjančič, ur., Iztok Purič, Vesna Novak, Aleš Novak, Iztok Podbregar, Vida Kampuš Trop, Polona Novak, Janez Mayer, Zvone Balantič, Marjan Sedej, Samo Fakin, Bojan Kukec, Polona Šprajc, in Björn Pappé, ur. 2004. *Kadri in management: izbrana poglavja*. Kranj: Moderna organizacija.
64. Pedler, Mike, John Burgogyne in Tom Boydell. 1997. *The Learning Company: A strategy for sustainable development*. 2<sup>nd</sup> editon. London: McGraw-Hill.
65. Potokar, Franci in Eva Jereb. 2004. Izobraževanje na daljavo. *Organizacija* 37 (8): 480–484.

66. Staričič, Tjaša. 2004. *Oblikovanje načrta delovnega usposabljanja za podjetje Marmor Hotavlje d.d.* Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
67. Tivadar, Miran. 1989. *Primer sistema spremljanja in planiranja razvoja kadrov*. Kranj: Samozaložba.
68. Trading economics. 2013. *Ireland Unemployment Rate*. Dostopno prek: <http://www.tradingeconomics.com/ireland/unemployment-rate> (14. maj 2013).
69. Treven, Sonja. 1994. Značilnosti učeče se organizacije. *Organizacija in kadri* 27 (6): 563–572.
70. --- 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
71. Turk, Dunja. 2004. Učinkovitost izobraževanja merimo na treh ravneh. *Finance* (224). Dostopno prek: <http://www.finance.si/104166/U%C4%8Dinkovitost-izobra%C5%BEevanja-merimo-na-treh-ravneh> (8. september 2013).



## **Priloge**

### **Priloga A: Letna ocena delovnih sposobnosti.**

#### **1. del:**

Vprašalnik vsebuje vprašanja, na katera se odgovarja z ocenami od 1 do 5; 1 pomeni zelo nezadovoljen, 5 pomeni zelo zadovoljen.

- Ali ste zadovoljni v podjetju?
- Ali ste zadovoljni na delovnem mestu?
- Ali ste zadovoljni s plačilom?
- Ali ste zadovoljni z delovnim časom?
- Ali ste zadovoljni s sistemom nagrajevanja?
- Ali ste zadovoljni s sodelavci?
- Ali ste zadovoljni s prostori, v katerih delate?

#### **2. del:**

Drugi del se nanaša na znanje zaposlenega; 1 pomeni slabo, 5 pomeni odlično. Vsako vprašanje ima možnost opisnega odgovora ali možnost izražanja mnenja, pohvale, graje.

Kako bi ocenili:

- Svoje znanje računalniškega sistema.
- Poznavanje produktov, ki jih nudimo.
- Poznavanje ostalih storitev, ki jih nudimo (podaljšane garancije, možnost plačila na obroke).
- Poznavanje pogojev poslovanja.
- Poznavanje blagajniškega sistema.
- Poznavanje skladiščenja blaga.

#### **3. del:**

Tretji del se nanaša na odnos do nadrejenega, kjer zaposleni izrazi mnenje o nadrejenem.

### **Priloga B: Skriti kupec, vprašalnik o prodajalcih.**

- 1) Ime trgovine
- 2) Datum obiska
- 3) Čas obiska
- 4) Ime prodajalca/-ke, ki vam je postregel/-a
- 5) Ali vas je prodajalec/-ka pozdravil prijazno?
- 6) Ali je uporabil/-a besede »Dober dan, dobrodošli v podjetju, ste dobili vse, kar ste iskali?«
- 7) Ali je bil zaposlen prijazen?
- 8) Ali vas je prosil za osebne podatke – če da, ali vas je vprašal prijazno?
- 9) Ali je zaposleni nosil značko z imenom?
- 10) Ali je bila uniforma urejena?
- 11) Ali vas je zaposleni pogledal v oči?
- 12) Ali vam je zaposleni vrnil denar/kartico v roke?
- 13) Ali so bili proizvodi pravilno označeni z zaščitnim trakom ter položeni v vrečko ter zapečateni?
- 14) Ali je bil kupljeni proizvod razmagneten?
- 15) Ali se je zaposleni prijazno poslovil?
- 16) Ali ste bili s postrežbo zadovoljni?
- 17) Ste bili zadovoljni z videzom trgovine?

### **Priloga C: Dokument za ocenjevanje prodajalcev.**

- 1) Ime trgovine
- 2) Datum obiska
- 3) Čas obiska
- 4) Ime prodajalca/-ke, ki vam je postregla
- 5) Kako hitro je prodajalec pristopil ter ponudil pomoč?
- 6) Ali vas je prodajalec/-ka pozdravil/-a prijazno?
- 7) Ali je uporabil/-a besede: »Dober dan, dobrodošli v podjetju, vam lahko ponudim pomoč?«
- 8) Ali je bil zaposleni prijazen?
- 9) Ali vas je prosil za osebne podatke – če da, ali vas je vprašal prijazno?
- 10) Ali je zaposleni nosil značko z imenom?

- 11) Ali je bila uniforma urejena?
- 12) Ali vas je zaposleni pogledal v oči?
- 13) Kakšno je bilo strokovno znanje prodajalca?
- 14) Ali vam je skušal prodati dražji izdelek?
- 15) Ali se je z vami pogovarjal prijazno ter vam dal prednost pred telefoni ter drugimi Strankami?
- 16) Ali vas je prodajalec pospremil do blagajne?
- 17) Ali se je rokoval?
- 18) Ali se je zahvalil za obisk?
- 19) Ali je ponovil ime ter se poslovil?

**Priloga Č: Anketa, ki jo priloži prodajalka v vrečko ob nakupu.**

- 1) Ali ste bili zadovoljni s postrežbo?
- 2) Ali ste bili pozdravljeni v prijetnem tonu?
- 3) Ali je zaposleni nosil značko? Če da, zapišite njegovo ime:
- 4) Ali je zaposleni nosil urejeno uniformo?
- 5) Ali so bile kupljene stvari podane v vrečko, ki je bila zapečaten?
- 6) Ali so bili predmeti razmagneteni?
- 7) Ali ste bili prijazno pozdravljeni ob izhodu?
- 8) Kako bi v celoti opisali doživetje v HN?
- 9) Ali bi HN priporočili prijateljem?
- 10) Pohvale, pripombe ter komentarji.

**Priloga D: Anketa po opravljenem nakupu dobrin prek spletnega mesta.**

- 1) Ali ste bili zadovoljni s ponudbo?
- 2) Ali ste našli vse, kar ste iskali?
- 3) Če ne, kaj ste iskali?
- 4) Ali so bili opisi zadovoljivi?
- 5) Ali je bila cena konkurenčna?
- 6) Ali je plačilo potekalo brez problemov?

- 7) Ali je bila poštnina konkurenčna?
- 8) Ali je bila čakalna doba konkurenčna?
- 9) Ali ste morali kontaktirati spletni naročniški oddelek?
- 10) Če da: ali so bili prijazni?
- 11) Ali so vam pomagali?
- 12) Ali je bil problem razrešen?
- 13) Drugo:
- 14) Ali bi podjetje priporočili prijateljem?

**Priloga E: Temeljne vrednote podjetja (ang. *Core Values*).**

- 1) Vse stranke v podjetju obravnavaj s spoštovanjem in dostojanstvom. (Stranko obravnavaj kakor bi želel, da so obravnavani člani tvoje družine.)
- 2) Ugled podjetja je v rokah vsakega zaposlenega.
- 3) Odličnost podjetja bomo dokazali z opravljanjem povprečnih storitev nadpovprečno.
- 4) Vsaka stranka je edinstvena, obravnavana mora biti edinstveno.
- 5) Bodi mož beseda.

**Priloga F: Vprašanje o ocenjevanju izvedbe izobraževanja.**

- 1) Ali ste bili z izobraževanjem zadovoljni?
- 2) Ali so bile pokrite vse teme?
- 3) Ali so bila odgovorjena vsa vaša vprašanja?
- 4) Katero področje je bilo najboljše predstavljeno?
- 5) Katero področje ni bilo dobro predstavljeno?
- 6) Kaj bi bilo treba še dodati?
- 7) Ali ste bili zadovoljni s praktičnim delom?
- 8) Ali ste bili zadovoljni s časovno razporeditvijo?
- 9) Ali lahko trdite, da ste danes pridobili znanje, ki ga boste v praksi uporabljali?
- 10) Ali želite v prihodnje še več izobraževanja?

## **Priloga G: Anketa o uspehu izobraževanja**

1) Z ocenami od 1 do 5 ocenite, kako ste bili zadovoljni s predavatelji:

- izvršni direktor;
- generalni direktorji;
- menedžer za usposabljanje na nacionalni ravni;
- menedžer storitev za potrošnike;
- predstavnik za informacijsko tehnologijo.

Skupina za terensko izobraževanje:

- 1) Ali ste bili zadovoljni s tematiko?
- 2) Bi kaj dodali?
- 3) Česa si v prihodnosti želite več?
- 4) Ali je bil to del izobraževanja, ki se vam je zdel odveč?
- 5) Drugi komentarji.

## **Priloga H: Kazalci spremljanja učinkovitosti izobraževanja**

### **Prva raven: procesni vidik**

#### **Delež:**

- zaposlenih, ki so se v določenem obdobju vsaj enkrat udeležili izobraževanja;
- ur, namenjenih posameznim vsebinam izobraževanja;
- interno organiziranih in interno izvedenih programov izobraževanja;
- programov, na katerih se takoj po zaključku preverja usposobljenost oziroma pridobljeno znanje udeležencev.

#### **Povprečje:**

- ur izobraževanja na udeleženca;
- ur izobraževanja na zaposlenega;
- ur izobraževanja vodstvenega kadra;
- zadovoljstva udeležencev s posameznimi vidiki izobraževanja.

### **Druga raven: vedenje zaposlenih**

#### **Delež:**

- programov, kjer se po nekaj mesecih ugotavlja zadovoljstvo udeležencev s pridobljenimi

- znanji in sposobnostmi;
- programov, pri katerih se ugotavlja zadovoljstvo nadrejenih z rezultati in učinki izobraževanja, ki jih udeleženec pokaže po določenem obdobju;
  - programov, ocenjenih glede na spremembe v vedenju zaposlenih;
  - programov, ocenjenih glede na učinkovitost dela udeležencev (hitrost, spretnost, nižji stroški);
  - programov, ocenjenih glede na uspešnost dela udeležencev (kakovost, inovativnost, doseganje ciljev).
  - Povprečna ocena udeleženca za posamezne vsebine.
  - Splošno zadovoljstvo zaposlenih, izraženo z oceno na ocenjevalni lestvici.
  - Število uresničenih predlogov o izboljšavah.
  - Neto fluktuacija zaposlenih.
  - Pripadnost zaposlenih, izražena v anketi z ocenjevalno lestvico.

### **Tretja raven: finančna uspešnost podjetja**

- Skupni stroški izobraževanja in usposabljanja v obdobju (1 leto).
- Povprečni stroški izobraževanja na zaposlenega v obdobju.
- Produktivnost zaposlenih, izražena z dodano vrednostjo na zaposlenega.
- Delež stroškov reklamacij v čistih prihodkih iz prodaje.
- Stalnost kupcev.
- Delež notranjega kadrovanja v vseh oblikah kadrovanja.
- Prihranki v stroških izobraževanja.
- Donosnost kadrovskega projektov.

Vir: Turk (2004).

Najzahtevnejše je merjenje na tretji ravni, kjer je treba prikazati finančne koristi izobraževanja oziroma izračunati donosnost vlaganj. Pri tem je najbolj zahtevno natančno opredeliti, katere koristi so dejansko povezane z izobraževanjem in kako jih spremenimo v finančne vrednosti (Turk 2004).