

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jerneja Čendak

**Izobraževanje zaposlenih -
priložnost ali obveznost?**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jerneja Čendak

Mentor:izr. prof. dr. Anton Kramberger

**Izobraževanje zaposlenih -
priložnost ali obveznost?**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Izobraževanje zaposlenih – priložnost ali obveznost?

Široko in raznovrstno znanje postaja nuja, če želi posameznik uspešno delovati v spremenjenih razmerah, katere zahtevajo predvsem zaposlene s široko splošno izobrazbo in pripravljenostjo na stalno izpopolnjevanje in fleksibilno prilagajanje novim zahtevam okolja. Konkurenčnost, učinkovitost in uspešnost podjetij bodo v prihodnje še bolj odvisni od sposobnosti prilagajanja, hitrega pridobivanja novih znanj ter kakovostnega uvajanja znanj v delovne procese. Vsi opredeljeni pojmi se realizirajo v učeči se organizaciji, katera se zaveda, da izobraževanje postaja najprimernejši način prilagajanja vse večjim spremembam, zato skrbijo za pripravo in izvedbo ustreznega sistema izobraževanja in razvoja kadrov. Znanje ni zgolj strošek, ampak je cenjeno kot dolgoročna naložba v stalen vir inovacij in napredka. Hkrati pa je pomembno, da so posamezniki motivirani za osebni in karierni razvoj, preko katerega dosegajo tako lastne kot organizacijske cilje in so aktivni oblikovalci svojih priložnosti.

Ključne besede: fleksibilno prilagajanje, učeča se organizacija, izobraževanje, znanje kot naložba, razvoj kariere

Employee's education – opportunity or obligation?

Wide and diverse knowledge is becoming an imperative of successful work accomplishment in the changed circumstances, which demand individuals who possess high level of education as well as capability of flexible adaptations and development to arising demands of the turbulent environment. The firm's competitiveness, efficiency and effectiveness will be depending on the ability of quick adjustments to the new demands and the intellectual capability to acquire and to process new knowledge in the working environment. All defined concepts are actualized in the learning organization, which acknowledges the importance of education as crucial and most appropriate manner of adaptation to the changes, therefore they are taking all the steps necessary for systematic and complex preparation and execution of adequate education program, job training and employee development. Knowledge is not considered only as a cost, but is valued as a long term investment in reliable source of innovations and development. At the same time it is important that employees are motivated for self-development and career-development which enables them to achieve simultaneously the goals of their own and the goals of the company with active participation in creating their own opportunities.

Key words: flexible adaptation, learning organization, education, knowledge as investment, career-development

KAZALO

1 UVOD	7
2 RAZVOJNE TEŽNJE IN SPREMEMBE	8
2.1 Organizacije prihodnosti.....	8
2.2 Strukturne spremembe v gospodarstvu.....	10
2.3 Spremembe v organizacij.....	11
2.4 Nova filozofija vodenja.....	12
3 OPREDELITEV IZHODIŠČNIH POJMOV	14
3.1 Definiranje znanja.....	14
3.2 Definiranje učenja.....	15
3.3 Definiranje izobraževanja in vseživljenskega učenja.....	16
3.4 Izobraževanje odraslih.....	17
3.5 Definiranje kadrov in kadrovskih virov.....	20
3.6 Učeca se organizacija – odgovor in izziv prihodnosti.....	20
4 ZAPOSLENI IN IZOBRAŽEVANJE	27
4.1 Motivacijske teorije.....	29
4.2 Motivi zaposlenih za izobraževanje.....	33
4.3 Ovire zaposlenih za izobraževanje.....	34
4.4 Upravljanje človeških virov – UČV.....	36
4.5 Konkurenčna prednost v tržnem gospodarstvu.....	38
4.6 Učinkovitost in uspešnost kot sredstvi za doseganje konkurenčne prednosti delovne organizacije.....	41
5 DOSEGANJE KONKURENČNE PREDNOSTI IN (KADROVSKI) MENEDŽMENT	43
5.1 Standard Vlagatelji v ljudi.....	47
5.2 Doseganje konkurenčne prednosti s pomočjo zaposlenih.....	48
5.3 Povezanost poslovne strategije, strategije upravljanja človeških virov (UČV) in	

doseganja konkurenčne prednosti.....	52
6 DOSEGANJE KONKURENČNE PREDNOSTI IN IZOBRAŽEVANJE V DELOVNI ORGANIZACIJI.....	54
6.1 Vpliv sprememb na pomen znanja in izobraževanja.....	54
6.2 Gospodarski razvoj in izobraževanje.....	55
6.3 Splošna izhodišča izobraževanja v delovnih organizacijah.....	58
7 IZOBRAŽEVALNA DEJAVNOST V ORGANIZACIJI.....	60
7.1 Definicije temeljnih pojmov.....	60
7.2 Cilji in naloge izobraževalne dejavnosti.....	61
7.3 Temeljne stopnje izobraževalne dejavnosti v organizacijah.....	63
7.3.1 Raziskovanje izobraževalnih potreb.....	63
7.3.2 Načrtovanje in programiranje izobraževanja.....	65
7.3.3 Organizacija in izvedba izobraževanja.....	67
7.3.4 Vrednotenje izobraževanja.....	69
8 EKONOMSKI POMEN IZOBRAŽEVANJA.....	71
8.1 Zaposleni – strošek ali naložba?.....	72
8.2 Ekonomika izobraževanja, teorija človeškega kapitala in financiranje izobraževanja.....	74
8.3 Računovodstvo človeških zmožnosti.....	77
9 RAZVOJ KADROV IN KARIERA.....	78
9.1 Strateško planiranje in razvoj kadrov.....	78
9.2 Kariera – odgovor?.....	80
9.2.1 Tipične oblike karier.....	82
9.2.2 Načrtovanje kariere.....	83
10 ZAKLJUČEK.....	85
11 LITERATURA.....	88

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Dva tipa stalnega strokovnega razvoja zaposlenih.....	25
Slika 5.1: Konkurenčne prednosti organizacije.....	45
Slika 6.1: Vpliv izobrazbe na učinkovitost organizacije.....	57
Slika 6.2: Tehnološkoizobraževalni krog.....	59
Slika 9.1: Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje konkretne kariere.....	80
Slika 9.2: Interakcija med osebnimi in organizacijskimi cilji.....	81
Slika 9.3: Metodologija načrtovanja karier.....	84
Slika 9.4: Postopek načrtovanja karier.....	85

1 UVOD

Edina stalnica v življenju so spremembe.

Sodobna družba poseblja napredek, bogastvo, gospodarsko rast, izobilje, hkrati pa ustvarja napetost, tekmovalnost, strah, revščino, predvsem pa zahteva od nas stalno učenje. Vplivi so mnogostranski in obsegajo vsa področja človekovega življenja in družbenih odnosov (ekonomski, politični, socialni, kulturni, okoljski in drugi) in spreminjanja le-teh. Posameznik postaja le delček celotnega spleta, ki je za svoj položaj čedalje bolj odgovoren sam.

Globalne spremembe, s katerimi se srečujejo družbe sodobnega sveta, postavljajo pred organizacije (sisteme) in zaposlene (posameznike) nove zahteve. V procesih globalizacije gospodarstva, liberalizacije ter integracije svetovne trgovine na eni strani in regionalnem povezovanju na drugi strani, ob razvoju tehnologije in vse večjih okoljevarstvenih problemih, organizacije ne bodo mogle več delovati po starih metodah in principih. Za dolgoročno rast in preživetje v dnevno spreminjajočem se okolju, se mora organizacija odzivati fleksibilno, hitro in dinamično na potrebe in zahteve v družbi.

Od znanja in izobraženosti zaposlenih je odvisno, ali bomo lahko povečali konkurenčno sposobnost slovenskih podjetij na mednarodnih trgih ter izoblikovali svojo razvojno integriteto v Evropski uniji. Temeljno vprašanje, ki si ga zastavljajo ekonomski subjekti v sodobnem tržnem okolju je, kako doseči in obdržati konkurenčno prednost. Prve vire konkurenčnosti so podjetja črpala iz obstoječega obsega virov (proizvodnih faktorjev – dela, zemlje in kapitala). V sedanjosti pa se soočamo z dejstvom, da se naravni viri izrabljajo, da je kapital potrebno znati oplajati, zato vse bolj izstopajo in prihajajo v ospredje konkurenčna orožja kot so izobraževanje, znanje in sposobnosti zaposlenih. Slovenija nima dovolj naravnih virov, da bi se obdržala v konkurenčnem boju z mednarodnimi podjetji, lahko pa izkoristi znanje svojih prebivalcev ter si tako pridobi prepoznavnost in utrdi svoj položaj na svetovnem trgu. Zaposlene je potrebno izobraževati in izkoristiti njihovo znanje, saj se podjetja le tako lahko prilagodijo nenehnim ekonomskim in tehnološkim spremembam. Znanje zaposlenih ter njihovo stalno izobraževanje vidim kot vir konkurenčne prednosti, saj

predstavlja edino rešitev za podjetja, ki želijo preživeti ali celo napredovati v mednarodnem okolju. Znanje in vrhunska usposobljenost kolektiva prinašata podjetju konkurenčnost, hkrati pa tudi varnost v globalnem gospodarstvu.

S svojo diplomsko nalogo želim potrditi, da so zaposleni in njihovo izobraževanje vir konkurenčne prednosti, ter da podjetjem izobraževanje zaposlenih nikakor ne sme predstavljati strošek, ampak naložbo v oplemenitenje znanj svojih zaposlenih in primarni vir povečevanja konkurenčne prednosti, ekonomske učinkovitosti in družbene uspešnosti.

Sprašujem se ali obstaja točka presečišča med interesom organizacije in individualnimi interesi in potrebami zaposlenih, ter ali je breme preživetja organizacije enakomerno razporejeno med objektivni vidik organizacije kot ekonomskega sistema na eni strani in posameznika kot zavestnega ustvarjalca svoje prihodnosti na drugi strani. Odgovor na izhodiščno vprašanje iščem v razvoju kadrov in karier.

V uvodnem delu bom na kratko orisala spremembe, s katerimi se sooča današnja družba, podjetja in človek ter opredelila splošne pojme (izobraževanje, znanje, učeča se organizacija).

V osrednjem delu bom predstavila odnos do izobraževanja z vidika posameznika in organizacije.

V zaključku pa bom na kratko obravnavala ekonomski vidik izobraževanja, pomen kariere za organizacijo in posameznika, čemur bo sledilo sklepno razmišljanje.

2 RAZVOJNE TEŽNJE IN SPREMEMBE

2.1 Organizacije prihodnosti

Eden od značilnih procesov v Evropi in svetu je proces globalizacije. Globalizacija predstavlja za posamezna gospodarstva neizogiben spopad s tujo konkurenco na domačih tleh ter hkrati težnjo po osvajanju novih trgov, kar postavlja pred podjetja zahtevo po oblikovanju takšnega poslovnega sistema, ki se bo s prilagojeno organizacijsko strukturo lahko učinkoviteje spopadal z domačo in mednarodno konkurenco. V pogojih povečane

turbolentnosti, ki jo vnašajo globalizacija, liberalizacija cen in trgovine, tehnološki razvoj, se bodo izoblikovale nove značilnosti podjetij prihodnosti, na novih temeljih delovanja:

1. **Vrednote** – organizacije bodo morale imeti jasno definirane vrednote, namen in vizijo. Celotno poslovanje bo temeljilo na etičnih principih, kateri bodo utemeljeni na konsenzu in prepoznavnosti s strani vseh zaposlenih.
2. **Ljudje** – poslovno okolje bo moralo spodbujati učenje, odgovornost in dajati priložnost za ustvarjalno delo ter uporabo vseh potencialov zaposlenih.
3. **Odgovornost** – organizacije se bodo čutile kot del družbe, ki jo aktivno sooblikujejo in se zavedajo svoje vloge pri zagotavljanju družbene blaginje (merilo družbene uspešnosti). V družbo se organizacije vključujejo z denarno podporo, lokalnimi kulturnimi, športnimi in izobraževalnimi dejavnostmi, svetovanjem, tehnološko in komunikacijsko podporo.
4. **Povezovanje** – organizacije bodo sodelovale z različnimi deli družbe (organizacijami, vladnimi in nevladnimi institucijami, civilnimi skupinami idr.) za doseganje skupnih ciljev.

Globalizacija sili organizacije k iskanju konkurenčne prednosti, povečevanju učinkovitosti poslovanja, večjemu delovnemu učinku, zaposlene pa k novim načinom delovanja. Organizacije spoznavajo, da je mogoče nove pogoje delovanja učinkovito premagovati z intenzivnimi vlaganji v razvoj in sproščanje ustvarjalnih zmožnosti ljudi – to je edina zanesljiva priložnost njihovega obstoja in rasti. Potrebno se je zavedati, da nobena organizacija ne more doseči svojih ciljev brez uspešnih ljudi, zato se mora menedžment usmeriti v ljudi in v njih odkriti nove zmožnosti, ki mu bodo pomagale vzdržati pritiske svetovne konkurence. Če želijo podjetja v globalnih razmerah uspešno poslovati, morajo imeti ves čas jasno vizijo razvoja, zagotavljati morajo ustrezne zmožnosti za globalno delovanje zaposlenih, za kar potrebujejo ustrezno usposobljen menedžment, ki bo moral kontinuirano skrbeti za oblikovanje ustreznega profila kadrov (Novak in Florjančič 2004). Nove zahteve informacijske družbe so naravnane na bolj izobraženega, inovativnega, motiviranega in samozavestnega delavca, ki za opravljanje svojih nalog ne potrebuje več moči, ampak predvsem informacije in znanje. Za

doseganje večje uspešnosti podjetja se mora menedžment prizadevati za stalen razvoj zaposlenih, saj le zadostno usposobljeni, motivirani in zadovoljni kadri predstavljajo konkurenčno prednost pred drugimi podjetji na domačih in tujih trgih. Za pridobitev fleksibilnosti ter s tem sposobnosti prilagajanja na spremembe v poslovnem okolju mora biti organizacija sposobna prilagoditi svoje zaposlene na spremembe. Senge (1990) povzema, da sveta ne kreirajo neke nerazpoznavne sile, pač pa ljudje, ki stalno širijo svojo sposobnost in kreativnost, ki negujejo in razvijajo svoje ideje in ki se stalno učijo, kako se učiti in biti skupaj z drugimi.

2.2 Strukturne spremembe v gospodarstvu

Razvojne težnje gredo po celem svetu v isto smer in sicer jih Ferner in Hyman (1992, 605) združujete pod dve bistveni skupni značilnosti: pojav gospodarske krize in nujnost strukturnih sprememb v gospodarstvu:

- gospodarstvo doživlja strukturne spremembe, ki pomenijo odmik od tradicionalne industrijske proizvodnje in premik v smeri terciarnih dejavnosti;
- z recesijo se nadaljuje obdobje stagnacije gospodarstva z visokimi stopnjami nezaposlenih;
- za Fordovsko obdobje značilna masovna proizvodnja se umika poindustrijskim razmerjem, za katere je značilen konkurenca s kakovostjo, razpršenost organizacij in visoko usposobljeni kadri.

Tehnološke spremembe postavljajo v ospredje nove zahteve dela in delovnih sposobnosti:

- od zaposlenih se zahteva večja stopnja odgovornosti za delo;
- delo postaja vse bolj timsko;
- menedžerska vloga postaja usmerjevalna (manager vs. leader);
- organizacijske strukture postajajo vse bolj sploščene (horizontalna hierarhija);
- narašča pomen informacijskih sistemov tudi za spremljanje kadrovskih virov.

V ospredje prihaja potreba po odličnosti v vseh segmentih poslovnega procesa (Total Quality Management) in zahteva po doseganju optimalne uspešnosti tj. ustvarjanje izdelkov/storitev, ki bodo zadovoljile potrebe kupca/uporabnika (Snell 1992, 297-327). K povečevanju delovnega učinka in kakovosti dela lahko pripomore tudi kakovost delovnega življenja (motiviranje za večje zadovoljstvo delavcev, boljše sporazumevanje, odpravljanje odpora do sprememb), zato mora iskati podjetje najbolj primerno organizacijsko obliko za simbiozično povezovanje potreb delavcev in doseganja poslovnih ciljev.

Sama šolska izobrazba je sicer nujen, a nezadosten pogoj za uspešno delovanje v mednarodnem prostoru. Pomembne odlike so motiviranost, mobilnost, prilagodljivost, iznajdljivost, sposobnost navezovanja stikov, sposobnost vživeti se v tuje socialno in kulturno okolje, sodelovanje s tujimi poslovnimi partnerji in podobne lastnosti.

2.3 Spremembe v organizaciji

Peter Drucker (Drucker 1988) meni, da prihajamo v tretjo stopnjo sprememb organizacije, ki temelji na informacijskem in strokovnem osebju, kar je izziv tudi za sodobne menedžerje, kateri vodijo organizacije. Prva faza v razvoju organizacije je nastala ob ločevanju med lastništvom in upravljanjem z uvedbo profesionalnega menedžerja. Druga faza se je pričela z razvojem decentralizacije ter razlikovanjem med upravljalnim in izvajalskim osebjem v podjetju. Razvojna faza organizacije, v katero stopamo, pa poudarja prehod od danes še prevladujočega ukazovalnega pristopa k pristopu, ki bo motiviral in uporabljal znanje strokovnjakov.

Poudarjen pomen informacij povzroča, da postajajo organizacije bolj ploske, manjše, prožnejše. Za preživetje zahtevajo bolj izobražene in razumevajoče delavce. Menedžment se mora usmeriti od sistemov k ljudem (Barlett in Goschal 1995). Kritični vir uspeha je znanje, ki je sestavljeno iz informacij, izkušenj in strokovnosti. Po prepričanju Pinchota (Pinchot 1996) se bodo notranje spremembe v organizacijah razvile do te mere, da bodo postale predvsem skupnosti notranjih podjetnikov, strukturirane iz mnogih majhnih interaktivnih podjetij. Zato mora organizacija preiti tri razvojne stopnje:

1. Organizacija kot **hierarhija**: glavno sredstvo in začetni korak za ustvarjanje novih

vodij je delegiranje.

2. Organizacija kot **skupnost**: glavna sredstva so namen, vizije in vrednote. Oblikovanje skupnosti pomeni, da se v njej ljudje počutijo varne, da v njej obstaja občutek svobode, prostovoljnosti in skupnih vrednot ter da skušajo vodje pritegniti k uresničevanju skupne vizije vsakega posameznika.

3. Organizacija kot **gospodarstvo** (economy) : glavno sredstvo je odprt notranji trg v organizaciji, izobrazba in učinkovito vodenje temeljne dejavnosti (core business). K uspehu odločilno prispeva svoboden duh podjetništva.

Približujemo se obdobju, ko bodo morali praktično vsi zaposleni postati vodje z vplivom na druge in vodje samih sebe – teorija upravljanja samega sebe (Sims in Lorenzi 1992) oz. delovanja, katerega bistvo je možnost zaposlenih, da sami kontrolirajo svoje delo (samoupravljanje oz. self-management, samokontrola oz. self-control, samovodenje oz. self-leadership) in se v teoretični skrajnosti razvije do aplikativnih samoupravljalnih timov (oz. self-management teams), katerih bistvo je v samokontroli in upravljanju na skupinski ravni.

2.4 Nova filozofija vodenja

V organizacijah, ki so pod vse hujšim konkurenčnim pritiskom in ki pod vplivom globalizacije iščejo nove poti za doseg tržnih prednosti, mora biti delovanje vodstva proaktivno, kar pomeni, da mora vplivati na potek sprememb vnaprej, namesto, da se zgolj odziva na dogodke in spremembe v oklju.

Menedžment mora ustvarjati konkurenčno prednost, povečevati učinek poslovanja ter zaposlene pripraviti in motivirati k novim načinom delovanja. Za uspešno tekmovanje na svetovnih trgih mora usmeriti večjo pozornost v vse faze kadrovskega procesa, kar omogoča lažje, hitrejše in celovitejše delovanje, boljše izkoriščenost kadrovskih virov, pravilnejše razporejanje na delovna mesta, večjo skrb za razvoj kadrov in s tem povečano zadovoljstvo zaposlenih. Z dobrim sodelovanjem menedžmenta na vseh ravneh se pri razvoju kadrov upošteva zadovoljstvo pri delu, želje, interese in cilje posameznika ter podjetja. Prav tako pa je pomembno spodbujanje želja in odgovornosti za lasten razvoj, večje znanje in njegova uporaba za doseganje obojestranske koristi ter

uskladitev ambicij posameznika z njegovimi sposobnostmi in potrebami podjetja (razvoj kadrov in kariernih poti). Odločilnega pomena za razvoj, uspešnost in učinkovitost zagotavljanja kadrovskih virov je ustrezen menedžment, ki ga odlikuje:

- usmerjenost k delavcu;
- storilnostna usmerjenost oziroma usmerjenost k učinkovitosti;
- hitro ukrepanje in anticipacija dogodkov;
- dolgoročna strategija razvoja;
- učinkovito upravljanje človeških virov;
- stalno prizadevanje za izboljšanje (koncept odličnosti).

Ni dvoma, da bo konkurenčna prednost podjetij v prihodnosti temeljila na kadrih in na tem, kdo bo uspel čimbolj maksimizirati talente ljudi. Na star način ukazovanja in kontrole to nikakor ne bo možno. Da bi v ljudeh razvili tisto, kar znajo in zmorejo, jih bo potrebno motivirati, pridobiti njihovo zaupanje in interes za usresničitev skupnih poslovnih ciljev.

Izhodišča za novo filozofijo vodenja je že v začetku šestdesetih let oblikoval Douglas McGregor (McGregor 1966) s teorijama »X« in »Y«. Teorija X je kritika tradicionalne teorije vodenja, teorija Y pa predstavlja novo filozofijo vodenja, katere glavni poudarki so:

- menedžment je odgovoren za doseganje poslovnih rezultatov;
- delavci se ne upirajo potrebam organizacije in po naravi niso pasivni;
- zaposleni lahko z usmerjenim doseganjem svojih ciljev prispevajo k doseganju ciljev organizacije, če menedžment zagotovi ustrezne organizacijske pogoje.

Prehod od hierarhične k horizontalni organizaciji in obrnjeni piramidi pomeni, da ni več najpomembnejši človek, ki je na vrhu, ampak so pomembni vsi zaposleni. Bistvo novega pristopa k menedžmentu in poudarka na posamezniku pa predstavlja spoznavna teorija, katere osnova izhaja iz teorije družbenega učenja in sta jo kot novo paradigmo vodenja predstavila Sims in Lorenzi (1992). Spoznavna teorija uveljavlja več novih pojmov kot so »samoučinkovitost« (self-efficiency), »samoupravljanje« (self-

management), »samoupravljalni timi« (self-management teams) in »supervodenje« (superleadership).

3 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV

3.1 Definiranje znanja

Osnovni vir gospodarske uspešnosti v današnji družbi je **znanje**. Glavni del investicij v razvitem svetu predstavljajo investicije v nadgradnjo znanja, ki je vsebovano v tehnologiji, inovacijah, dokumentaciji, organizaciji in glavah ljudi.

Pomen ravnanja z znanjem se za sodobno podjetje najbolj nedvoumno pokaže skozi koristi, ki jih ravnanje z znanjem lahko prinese podjetju. Te koristi so zaznala tista podjetja, ki so ravnanje z znanjem prepoznala kot najpomembnejši vpliv na njihovo uspešnost. Najpomembnejše koristi so boljše odločitve, hitrejše odzivanje na probleme, povečanje konkurenčne prednosti podjetja, večja produktivnost, zmanjšanje stroškov, izmenjava izkušenj in znanj, ustvarjanje novih poslovnih priložnosti, privlačnost podjetja za ostale nove kadre (Smith in Irving 1997).

Pomen, ki ga pripisujemo znanju lahko razvrstimo v tri skupine (Pfeffer 1994):

- vidik uporabnosti (prispeva k delovnemu dosežku);
- socialni vidik (glede na stopnjo in količino znanja se ločimo od drugih);
- razvojni vidik (pomen znanja za razvoj osebnosti).

Delors (Delors 1996) je različne vrste znanja opredelil kot »učiti se« :

- učiti se, da bi čim več vedeli;
- učiti se, da bi lahko delali;
- učiti se, da bi složno živeli skupaj;
- naučiti se biti.

Razvoj gre hitro naprej in podjetje ob naglih spremembah preživi le, če se zna

učinkovito prilagoditi, odzvati spremembam iz okolja, predvsem pa generirati nove ideje. Za to pa je potrebno znanje zaposlenih. Znanje kot vir konkurenčne prednosti pridobiva vse večji pomen, nekateri avtorji pa znanje opredeljujejo celo kot produkcijski faktor tretjega tisočletja. Vse izzive po večini ustvarja in rešuje človek, ljudje v organizaciji ki imajo ustrezne sposobnosti, znanje in izkušnje. Vsem spremembam lahko človek sledi le z nenehnim učenjem. Poudariti je potrebno, da se človek začne učiti v otroštvu, nadaljuje v obdobju mladostništva in tudi, ko izstopi iz sistema rednega izobraževanja. Človek se uči vse življenje.

3.2 Definiranje učenja

Učenje lahko široko opredelimo kot vsako dejavnost, namerno in nenamerno, s katero posameznik z učenjem spreminja samega sebe. Pri tem vplivajo nanj kulturno okolje, dejavnosti, ki jih spremlja ali se jih udeležuje in njegova načrtna dejavnost, da vire učenja iz okolja strukturira in jih prilagodi svojim potrebam (Jelenc 1996, 10).

Pečjak (Pečjak 2001) pravi, da je učenje spreminjanje dejavnosti pod vplivom izkušenj in z razmeroma trajnim učinkom.

Na ravni organizacije poteka učenje na več ravneh:

- učenje na ravni posameznika;
- učenje na ravni skupine (učenje v formalnih ali neformalnih skupinah, s skupnimi cilji in normami obnašanja. Učenje poteka kot reševanje delovnih problemov in sicer skozi dialog in diskusijo);
- učenje na ravni organizacije (po načelu holizma, da je celota več kot zgolj seštevek njenih delov, je učenje na ravni organizacije več kot vsota individualnega učenja. Poteka kot sistematično podpiranje in pospeševanje učenja posameznikov ali pa kot oblikovanje sistemov in povezav, s katerimi vplivamo na učenje posameznikov in s tem dosegamo konkretne cilje organizacije = organizirano učenje).

Organizirano učenje je odgovor za večje, strukturirane organizacije in je natančno opredeljeno z nalogami, organizacijsko strukturo in potrebami organizacije. Izvaja se na ravni organizacije, na ravni skupine in na ravni posameznika. Uporabljajo se različne

učne metode (pasivne, aktivne, kombinirane) prilagojene glede na raven in področje učenja (emocionalno, psihomotorično, razumsko področje) in različne organizacijske oblike (predavanja, tečaji, rotiranje, skupine za reševanje problemov, centri za samostojno učenje, programirano učenje, uvajalni programi, študijske skupine, skupine za izboljšanje).

Organizirano učenje je usmerjeno v cilje in v prihodnost in je učinkovita metoda za motiviranje zaposlenih na poti k uresničitvi vizije podjetja in lastnega razvoja.

3.3 Definiranje izobraževanja in vseživljenskega učenja

Pojem učenja je širši od pojma izobraževanja. **Izobraževanje** je sestavljeno iz pripravljenih strukturiranih položajev, v katerih se odrasli uči in sprejema informacije. Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad. V ožjem pomenu besede izobraževanje pomeni pridobivanje formalne šolske splošne ali strokovne izobrazbe, v širšem pomenu pa vključuje še usposabljanje in izpopolnjevanje ter neformalno izobraževanje za lasten razvoj ali poklicno delo. Pri oblikovanju znanj in sposobnosti, ki so potrebne za življenje, gre za **splošno izobraževanje**, če pa ta znanja, potrebuje posameznik pri upravljanju določenega poklica, gre za **strokovno izobraževanje** (Jereb 1998, 177).

Znanje je treba prilagajati in dopolnjevati vse življenje, to pa v sistemu izobraževanja zagotavlja posebno mesto nenehnemu in **vseživljenjskemu učenju in izobraževanju**, s katerim razumemo izobraževanje skozi vsa človekova obdobja, torej ne le v mladosti, temveč stalno izpopolnjevanje in nadgrajevanje znanja, spretnosti, glede na zahteve organizacije, v kateri smo zaposleni (Jelenc 1996, 13).

Kot izhodišče za definicijo vseživljenskega učenja in učeče se družbe lahko navedemo pet vidikov sprememb, ki danes vplivajo na to, da postaja vseživljensko učenje in vseživljensko izobraževanje neizogiben dejavnik razvoja (Edwards 1997, 24–29):

1. **Narava sprememb** – globalizacija, tehnologija, tekmovalnost, uničevanje okolja, migracije od nas zahtevajo učinkovito odzivanje, kar lahko dosežemo edino, če se učimo v vseh obdobjih našega življenja.

2. **Stopnja sprememb** – veliko število sprememb, njihova hitrost, intenzivnost in

nepredvidljivost vnašajo zmedenost in negotovost v življenja ljudi in potrebo po stalnem odzivanju in učenju.

3. **Spornost sprememb** – procesi in smeri spreminjanja so vprašljivi in negotovi in omogočajo različne interpretacije. Nastajajo nove oblike učenja, ki nas ne učijo zgolj prilagajanja in odzivanja, ampak z njimi postajamo del sprememb, katere od nas zahtevajo sodelovanje.

4. **Nepredvidljivost sprememb** – današnja družba tolmači ekonomske spremembe kot neizogibne, posamezniki pa naj bi se jim prilagodili. Poraja se vprašanje o smislu vseživljenskega učenja in izobraževanja ter dvomi, ali so morda vse nove možnosti učenja zgolj sredstva v rokah ekonomskega razvoja in kapitala?

5. **Spopadanje z negotovostjo** – spremembe vsakdo doživlja drugače, se na njih odziva in razvija možnosti za vseživljensko učenje.

Delorsova komisija je četrto stoletje po Unescovem poročilu »Learning to be« zapisala, da je »zasnova vseživljenskega izobraževanja eden izmed ključev za vstop v 21. stoletje.« (Delors 1996, 20). Opredelitve komisije lahko povzamemo v nekaj točk:

- vseživljensko izobraževanje je nepretrgan proces, ki vsakemu posamezniku pomaga večati in prilagajati svoja znanja in spretnosti,
- je vsakdanja izjušnja zaznamovana z obdobjem silnega prizadevanja za razumevanje zapletenih dogodkov,
- je temeljno in uporabno znanje, védenje o življenju z drugimi in življensko védenje,
- hkrati vključuje kulturno, delovno in državljansko področje.

3.4 Izobraževanje odraslih

Pri definiranju izobraževanja odraslih se najprej soočimo s specifikko **odraslosti oz. zrelosti**, katera sama po sebi postavlja povsem drugačna izhodišča za učenje in izobraževanje.

Avtorji razlikujejo več **vrst zrelosti**, ki se pri posamezniku običajno prepletajo. To so:

- biološka zrelost (zrelost človeških organov);
- psihološka zrelost (optimalno delovanje motorike in psihomotorike);
- socialna zrelost (odnosi z drugimi ljudmi);
- poklicna in profesionalna zrelost (zmožnost za pravilno izbiro in uspeh v poklicu).

Prepričanje, da s starostjo upadajo duševne in intelektualne sposobnosti ne drži več – starejši resda ne predelujejo informacij tako hitro kot mladi in njihova zmožnost reševanja problemov upada (fluidna intelgentnost), vendar pa kristalizirana intelgentnost, ki temelji na učenju in izkušnjah, ostaja enaka ali pa se s starostjo celo večja. Starejši ljudje se lahko naučijo novih znanj in veščin, le da to učenje poteka nekoliko počasneje, a hrati bolj poglobljeno in motivirano, zato je pridobljeno znanje kakovostno.

Motivi odraslih za učenje so lahko usmerjeni:

- k cilju – glede na potrebo si udeleženci izberejo določen cilj, s katerim želijo doseči recimo status v poklicu, osebno rast, odpraviti družinske težave;
- k dejavnosti – za učenje se odločajo predvsem zaradi druženja, novih znanstev, možnosti umika, itd;
- k učenju – učijo se zaradi razvoja, sebe samega, ženejo jih notranji motivi.

Dejavnike, ki vplivajo na motivacijo za izobraževanje lahko v grobem ločimo na:

1. *Subjektivni dejavniki:*

- posameznikove pridobljene in prirojene sposobnosti ter lastnosti, ki jih potrebuje za izobraževanje, stil učenja, samomotivacija, samopodoba itd.;
- senzorične lastnosti (sluh, vid, reakcijski čas);
- intelektualno spoznavne lastnosti (spomin, miselni procesi, spobnost za učenje, intelgentnost);
- emocionalno motivacijske lastnosti (čustvena stabilnost, usmerjenost k cilju, odgovornost, potrpežljivost).

2. *Objektivni dejavniki* – na naše potrebe, želje, interese, vrednotenja in vedenje vplivajo ne samo notranji, ampak tudi zunanji dejavniki (okolje). Prav tako je razvoj posameznikove motivacije za izobraževanje odvisen od številnih zunanjih dražljajev iz socialnega okolja, v katerem živi. Razvitost in kompleksnost življenjskega okolja definirata razmerje med notranjimi in zunanjimi vplivi na posameznikovo motivacijo za izobraževanje (Kranjc 1982).

Odsotnost motivacijskih dejavnikov, ki vzpodbujajo k študiju, pomeni, da se posameznik srečuje z različnimi notranjimi in zunanjimi ovirami na katere lahko vpliva ali pa nanje nima neposrednega vpliva.

Ovire, s katerimi se srečujejo posamezniki pri izobraževanju so (Cross 1981, 98-99):

- situacijske ovire izhajajo iz posameznikovega trenutnega položaja in se izražajo v pomanjkanju časa, denarja, družinske situacije, oddaljenosti od kraja izobraževanja ipd.;
- institucionalne-organizacijske ovire so predvsem tiste, ki zadevajo neustrezno izobraževalno ponudbo, vpisne pogoje, togo organizacijo, pomanjkanje svetovanja in pomoči pri izobraževanju ipd.;
- dispozicijske ovire pa se povezujejo s psihosocialnimi značilnostmi posameznika, kot so samozavest, samopodoba, stališča, prepričanja, sposobnosti ipd.

Izobraževanje odraslih je odsev zahtev današnje hitro razvijajoče in spreminjajoče se družbe, ki povzroča, da pridobljeno znanje hitro zastara.

Po Unescovi definiciji je **izobraževanje odraslih** celota organiziranih izobraževalnih procesov katere koli vsebine, stopnje in uporabljenih metod. V teh procesih odrasle osebe razvijajo svoje zmožnosti, bogatijo svoje znanje, izboljšujejo ali spreminjajo svoje strokovno in poklicno usposobljenost, stališča in vedenje, da bi se lahko polnovredno osebno razvijale in sodelovale pri oblikovanju uravnoveženega in neodvisnega socialnega, gospodarskega razvoja (Jelenc 1996, 13).

Na tem mestu lahko opredelimo razliko in povezanost med izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem. Izobraževanje je načrten in dolgotrajen proces razvoja posameznikovih znanj in sposobnosti. **Izpopolnjevanje** vključuje procese dopolnjevanja, spreminjanja in sistematiziranja že pridobljenega znanja, spretnosti in

navad. S pojmom **usposabljanje** pa označujemo proces razvijanja tistih človekovih sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti (Jereb 1998).

3.5 Definiranje kadrov in kadrovskih virov

Izobraževanje postaja temeljna dejavnost tako z vidika družbe (znanje kot vir razvoja), organizacije (znanje predstavlja vir konkurenčne prednosti) kot z vidika posameznika (zaradi hitrega zastaranja pridobljenega znanja, se morajo zaposleni stalno izobraževati in usposablјati). Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja in uspešnosti vsake organizacije, zato je razumljivo, da organizacije posvečajo izobraževanju zaposlenih vse več pozornosti.

Kadri so ljudje z ustreznim znanjem, ki so motivirani in pripadni organizaciji, so potencial, ki povzroča razliko med visoko in povprečno storilnostjo oziroma med neuspešnostjo in uspešnostjo organizacij. Za doseganje svojih ciljev in uresničevanje svoje vizije organizacija potrebuje tudi strokovno usposobljene kadre, saj so le-ti temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije (Možina 1998, 2). Možina nadalje opredeljuje kadrovske vire: »S **kadrovskimi viri** opredeljujemo zaposlene, njihove spretnosti, znanja, motiviranost, vrednote, njihovo navezanost na organizacijo, pripravljenost za sodelovanje. Razvoja in uspešnosti organizacije tako ni mogoče pojasniti le s finančnimi viri, ampak tudi s prispevki zaposlenih. Zaposleni oziroma kakovostni kadri imajo tako odločilno vlogo pri pridobivanju konkurenčnih prednosti organizacije.« (ibid., 2). Zagotavljanje kadrovskih virov je potencial, ki se skriva v obstoječem znanju in sposobnostih zaposlenih, pri čemer je od načina upravljanja s človeškimi viri in ravnanja z ljudmi pri delu v konkretnem podjetju odvisno, v kolikšni meri je ta potencial dejansko izkoriščen in cenjen.

Vsi opredeljeni pojmi (izobraževanje, učenje) se realizirajo v učeči se organizaciji.

3.6 Učeča se organizacija – odgovor in izziv prihodnosti

Učenje v organizaciji postaja nujnost. Tako za posameznika kot organizacijo in ideal

učee se družbe, katera je nujni splet učečih se posameznikov in učečih se organizacij z nekaterimi značilnostmi, ki so se izkazale za prednosti tako z vidika tržnega poslovanja kot potreb zaposlenih.

Bistvo učeče se organizacije je stalno učenje, vendar ne le posameznikov, temveč organizacije kot celote, ki na ta način pridobiva več kot le vsoto strokovnih znanj in usposobljenosti vseh zaposlenih. Kot navaja Krašovec Jelenc (Krašovec Jelenc 2003, 31) gre za celostno ustvarjalno in kritično delovanje organizacije, ki tako poseblja značilnosti pomembne za boljšo konkurenčnost in doseganje boljših rezultatov nasploh, vplivajo pa tudi na bolj ustvarjalno delovno klimo. Učeča se organizacija temelji na skupinskem delu in sodelovanju ter nadomešča birokratsko hierarhijo z demokratičnimi načini vodenja. To vpliva na občutek odgovornosti za uspeh pri vseh zaposlenih, saj vsak s svojim znanjem prispeva k skupnemu rezultatu, vendar le v povezavi z drugimi (sinergija učinkov). Učenje, ki poteka v organizaciji, je učenje posameznikov ter hkrati kolektivno učenje, ki spreminja podobo organizacije.

Ali neko organizacijo lahko opredelimo kot učečo se, je odvisno od tega kako poteka učenje in kaj je namen učenja. Argyris (Argyris 1978) govori o treh ravneh učenja:

- učenje z enojnim zavojem (single loop) – člani organizacije se odzivajo na spremembe v notranjem in zunanjem okolju, tako da ugotavljajo in popravljajo napake v skladu s pravili organizacije. Organizacija stremi k izboljšanju;
- učenje z dvojnim zavojem (double loop) – nekompatibilne organizacijske norme se rekonstruirajo ali nadomeščajo z novimi strategijami in predpostavkami;
- učenje drugega reda – organizacija naj bi se naučila, kako izpeljati učenje z enojnim ali dvojnim zavojem. Gre za pristop »učiti se učiti«, ki je pomemben za ohranjanje učeče se organizacije.

Senge (1990, 6) pravi, da je pogoj za razvoj učeče se organizacije v resnici razvoj petih »disciplin«, katere navaja sledeče:

- osebno mojstrstvo – stalen razvoj posameznika in njegove odličnosti; nujno doseganje sprostitve posameznikovih potencialov;
- mentalni modeli – so prepričanja, slike razumevanja sveta in dejavnosti; definirajo

naše vedenje, poglede na svet in sprejemanje sebe in okolja;

- udeležba v skupni viziji, ki edina omogoča sinergije potencialov in ustrezno motiviranost udeležencev. Skupna vizija temelji na osebnih vrednotah in pričakovanih članov in na njihovem sprejemanju vsiljenih vizij;
- skupinsko učenje kot najintenzivnejša možnost za sodelovanje, razvoj, komunikacije in prenos znanja. Gre za prost pretok stališč in prepričanj, pravi dialog in skupno razmišljanje;
- sistemsko mišljenje in pristopi - celovitost razumevanja. Je neke vrsta povezava, celota prejšnjih štirih »disciplin«.

Senge (ibid.) v svojem delu nadalje meni, da se organizacije učijo edino skozi posameznike, ki se učijo. Individualno učenje ne zagotavlja učenja organizacije, vendar pa brez njega ni učenja v organizaciji. To pomeni, da je poleg ustvarjanja pogojev za učenje v organizaciji potrebno tudi ustvarjanje ustreznih pogojev za sodelovanje in izmenjavo stališč med zaposlenimi.

Delovanje vsake organizacije definirajo štirje sestavni deli, ki so med seboj ločeni in na nek način nadzirajo vedenje organizacije (Swieringa in Wierdsma 1992) in le-ti so:

- strategija – določitev ciljev organizacije in načinov za njihovo dosego;
- struktura – delitev in grupiranje nalog, avtoritete in odgovornosti; struktura določa položaj članov in odnose med njimi;
- sistem – pogoji in dogovori o načinih, kako naj potekajo različni procesi in prenos dobrin (informiranje, komuniciranje in odločanje);
- kultura – vsota individualnih mnenj, skupnih vrednot in norm članov organizacije.

Nadalje Swieringa in Wierdsma navajata štiri temeljne tipe organizacij:

1. **Podjetniške organizacije**

- agresivna strategija (kratkoročna, proaktivna, ciljna, intuitivna);
- preprosta struktura (centralizirana, samooperativna, neformalna);
- kultura moči (lojalnost, velika družina, predanost, neformalnost, disciplina);

- sistem »nujnega zla«.

2. **Birokratske organizacije**

- ukazovalna strategija (dolgoročna, odzivna, stroškovno/tržno vodena, varnostni ukrepi);
- klasična funkcionalna struktura (moč odgovornosti, velika specializacija, veliko ločenih hierarhičnih ravni, centralizacija s strateškim vrhom, formalni postopki, pravila);
- kultura vlog (racionalnost in logika, učinkovitost, stabilnost, formalizem, občutljivost na status, izogibanje konfliktom);
- sistemi nadzora (red, merjenje, pravila, enotnost, analitični nadzor, reaktiven nadzor).

2. **Neučee se organizacije**, ki imajo značilnosti birokratskih, zato se težko spreminjajo. Učenje v teh organizacijah je navadno nefleksibilno, togo in obvezno, zato ne dosega ravni samoiniciativnega učenja.

4. **Učee se organizacije**

- strategija stalnega razvoja (usmerjeno poslanstvo, kratkoročna in srednjeročna, racionalna in intuitivna, aktivna in proaktivna);
- struktura organske mreže (razrahljana povezava enot, decentralizacija, kombinacija »mislečih« in »delujočih«, koordiniranje skozi razpravo);
- ciljno usmerjena kultura (fleksibilna, problemsko usmerjena, ustvarjalna);
- sistemi podpore (informacije za refleksijo in akcijo, obvladovanje kompleksnosti).

Učni proces v teh organizacijah je problemsko usmerjen, samo učenje pa skupinsko in poteka na vseh treh ravneh učenja (učenje načel in pravil ter razumevanja le-teh). Učenje posameznikov prerašča v učno klimo, ki sama po sebi sproža željo po učenju. Stanje učne klime se gradi dolgoročno in zahteva izgrajevanje zaupanja, bolj poglobljenih odnosov med zaposlenimi in nastane kot rezultat interakcije treh dejavnikov vključenih v učenje v organizaciji: izobraževalcev, mendežerjev in zaposlenih.

Učee se organizacija je lahko vsaka organizacija ali institucija, katero odlikuje čim večje število sledečih lastnosti (Marquardt 1995):

- ljudje v organizaciji verjamejo, da je nenehno učenje v vseh delih organizacije

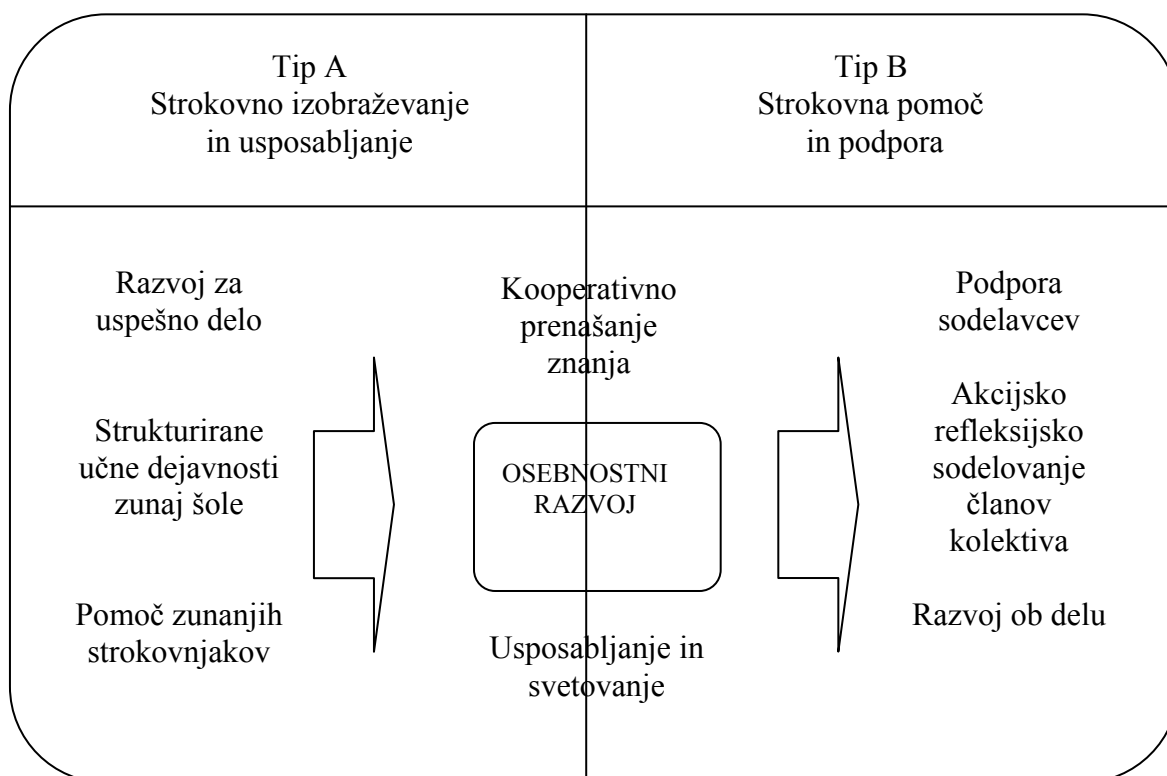
kritičnega pomena za sedanji in bodoči uspeh;

- učenje je neprekinjen proces, integriran v delo in hkrati vzporeden z njim; ima strateško vlogo;
- delavci so inovativni in komunikativni pri svojem povezovanju znotraj in zunaj organizacije;
- organizacija je gibčna in prilagodljiva, se lahko neprestano prilagaja, obnavlja in oživlja in se tako odziva na spreminjajoče se okolje;
- vzdušje v organizaciji spodbuja, nagraduje in pospešuje tako individualno kot skupinsko učenje.

Zgornje opredelitve kažejo na to, da je fleksibilnost zahteva, ki se postavlja tako pred posameznike kot pred organizacijo in predvideva odzive na potrebe trga, ljudi, skupnosti in vseh drugih subjektov. Torej gre za interakcijo, mrežno povezovanje – omrežje učečih se organizacij v skupnosti pa bi pripeljalo do učeče se skupnosti.

Justina Erčulj povzema shemo dveh tipov stalnega strokovnega razvoja zaposlenih, kjer gre pri učeči se organizaciji za premik k tipu B, ki poudarja medsebojno akcijsko-refleksivno sodelovanje, skupinsko delo in skupno učenje (glej Sliko 3.1).

Slika 3.1: Dva tipa stalnega strokovnega razvoja zaposlenih



Vir: Oldroyd in Hall v Erčulj (1998, 21-25).

Organizacija, ki se uči, je tista, ki vrednoti znanje kot svojo primarno konkurenčno prednost, spodbuja stalno učenje in aktivno upravlja svoj intelektualni kapital. Ljudje, ne tehnologija, so generatorji znanja. Imperativ učeče se organizacije je sprejemati znanje od vseh, od vseh ravni organizacije. Učeče se organizacije so lahko le tiste, katerih vodilni se zavedajo povezave med znanjem in vodenjem, saj prinaša 21. stoletje intenzivnejše tekmovanje za kvalificirane ljudi kot za kupce oziroma potrošnike (Huseman in drugi 1998, 213).

Organizacija mora zagotoviti strukturo, v kateri bodo zaposleni razvijali svoje sposobnosti. Da bi obdržali konkurenčno prednost v sodobnem svetu, kjer se podjetja soočajo s spremembami (pričakovanje ter zahteve kupcev, zaposlenih, spremembe na družbenem, ekonomskem in znanstvenem področju ter spremembe na delovnem mestu), so organizacije spoznale, da se morajo preoblikovati v organizacijo, kjer vsakdo razvija svoje sposobnosti ter se hitro prilagodi zunanjim zahtevam.

Oblikovanje učeče se organizacije predstavlja izziv, saj je treba doseči vrsto globljih sprememb. Morda največjo oviro na poti k oblikovanju učeče se organizacije pa predstavlja zastarelo znanje vodilnih o pomenu prispevka znanj in sposobnosti zaposlenih, saj se mnogi ne zavedajo kakšne koristi jim lahko prinese pridobivanje in prenos znanja med zaposlenimi. Sicer malce drzna, a zato nič manj resnična je lahko ugotovitev, da marsikateri menedžer uspešnega podjetja ne deluje v skladu z maksimizacijo dobička, če za doseg le-tega ne vlaga sredstev v glavni vir svoje konkurenčne prednosti – zaposlene in v širitev znanj, sposobnosti in navad vseh zaposlenih. Tovrsten stil in način vodenja, ne vodi k ekonomski uspešnosti podjetja, k učeči se organizaciji in ne k učeči se družbi prihodnosti.

V večini slovenskih podjetjih lahko še vedno opazimo hierarhično strukturo moči, ki sloni na ukazovalni strategiji, birokratskih pravilih in nadzoru, zato se zaradi svojih značilnosti težko spreminjajo in se posledično nezadostno odzivajo na spremembe v okolju ter izgubljajo v globalnem ali lokalnem konkurenčnem boju. Nujne spremembe tovrstnih organizacij zahtevajo tudi nov model menedžmenta, ki se bo bolj zavedal, da pridobivanje znanje in ravnanje z njim ni psihološko teoretiziranje, temveč prinaša dejanske koristi. Za uvajanje koncepta učeče se organizacije so različne poti, za vse pa je značilno, da se mora preobrazba začeti na strateški ravni. S poslovno strategijo je potrebno določiti cilj in način kako bomo ekonomsko realizirali zastavljene cilje (razvili, proizvedli, prodali proizvod oz. zadovoljili potrebo kupca), s procesom se definira pot po kateri se pride do zastavljenega cilja, manjka pa še tretji ključni element – človeški viri, ki bodo vse navedeno tudi realizirali. Kljub temu, da so človeški viri nujen, pa sami po sebi niso samozadosten pogoj za uspeh. Pravtako nihče ne more prisiliti posameznika, da bi se učil, če učenje zahteva spremembo vrednot, mišljenja in s tem povezanega delovanja – ta sprememba mora biti prostovoljna. Vsako podjetje bi moralo imeti vizijo znanja in vanjo vključiti vprašanja kot so: zakaj je znanje pomembno za razvoj v organizaciji, ali je konkurenčna prednost podjetja utemeljena na intelektualnem kapitalu, ali znanje ustvarja dodatno vrednost (Volk 2002, 19).

4 ZAPOSLENI IN IZOBRAŽEVANJE

Nekateri najpomembnejši globalni trendi, ki vplivajo na izobraževanje zaposlenih so:

- podjetja vedno bolj delujejo na globalnih trgih;
- trg delovne sile se globalizira;
- Bolonjski proces, Lizbonska strategija, programi eEurope, spodbujajoča politika na ravni EU;
- visoko šolstvo postaja tržno naravnano, konkurenca med šolami je vse močnejša;
- kompleksni sistemi so postali pogoj za vrhunske izdelke in proizvodnjo;
- inovativnost in uporaba novejših tehnologij sta odločilna dejavnika;
- uporaba mobilne informacijske mreže in odprtih informacijskih virov;
- IKT omogoča pretok informacij in upravljane znanja;
- družba spodbuja motivacijo starejših ljudi za učenje.

V procesu sodobne politike menedžmenta izobraževanja kadrov danes govorimo predvsem o permanentnem izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju. Sam proces permanentnega izobraževanja v organizaciji lahko definiramo kot mrežo dogodkov in aktivnosti za razvoj individualnih sposobnosti ljudi (Florjančič in Kavran 1992).

Temeljna vodila, ki so pomembna v procesu učenja v organizaciji so naslednja:

- motivacija
- individualne razlike
- omejitve in tokovi učenja
- znanje in rezultati učenja
- vzdrževanje pridobljenega znanja
- prenos znanja oz. učenja
- memoriranje

Temeljne spremembe na področju izobraževanja kadrov, s katerimi je zaznamovan sodoben svet so predvsem naslednje:

- upoštevanje ne le potreb podjetja, temveč tudi individualnih potreb kadrov, ki so zaposleni in delajo v podjetju;
- velika prizadevanja za usklajevanje potreb podjetja in kadrov;
- sistematično vzpodbujanje permanentnega izobraževanja na področju izobraževanja odraslih;
- usposabljanja za samostojno učenje;
- vzpostavljanje sistemov trajnega učenja in učinkovitega prenosa in difuzije znanj;
- izpostavljanje interdisciplinarnih znanj;
- usposabljanje za obvladovanje sprememb in prilagajanje le-tem;
- odpravljanje psihosklerotičnih stanj (uspavanje na pridobljenem znanju);
- izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje za prihodnost.

Dognano je, da se izobražujejo predvsem ljudje, ki imajo doseženo višjo raven formalne izobrazbe, mlajše starostne skupine in ljudje, ki so na trgu delovne sile. Pri zaposlenih poleg izobrazbe, starosti, družbenega statusa, delovnih obveznosti in zaposlenosti na odločanje za izobraževanje pomembno vplivajo tudi: položaj pri delu (zahtevnost delovnega mesta), velikost organizacije in gospodarska dejavnost.

Zaposleni z boljšo izobrazbo in usposobljenostjo imajo več možnosti, da dobijo zahtevnejše in bolje plačane službe. Zaposlitev lahko tako človeka sili v izobraževanje ali pa ga od tega, da bi se vanj vključil odvrača. Odrasel človek ima številne obveznosti, posebna obveznost sodobnega človeka pa postaja tudi njegovo stalno izobraževanje in izpopolnjevanje. Od znanja, ki ga pridobi, je odvisna njegova uspešnost pri delu, poklicu. Odrasli se navadno vključijo v izobraževalne procese z določenimi motivi. Interes odraslega za izobraževanje povečuje njegovo pazljivost, zainteresiran človek lažje sledi izobraževalnemu procesu in v njem dejavneje sodeluje. Iz zavestnega odnosa odraslih do izobraževanja raste želja po kar najbolj samostojnem obravnavanju problemov in njihovem razreševanju ter prizadevanja po dejavnem sodelovanju (Jelenc 1996).

Odnos zaposlenih do izobraževanja je v veliki meri odvisen tako od same organizacije in njene učne klime kot tudi od pripravljenosti in samoiniciativnosti zaposlenih. Ker je stalno izobraževanje posebna obveznost sodobnega človeka, je potrebno obravnavati

vprašanje, kaj posameznika motivira za izobraževanje in delo. Raziskave kažejo, da s primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev, kar posledično vpliva na odnos zaposlenih do izobraževanja. Namen izobraževanja je poleg pridobivanja znanja in usposabljanja tudi motiviranje zaposlenih za kakovostno delo. Zvezo med oblikovanjem dela ter delovno uspešnostjo in zadovoljstvom z delom pojasnjujejo teorije motivacije.

4.1 Motivacijske teorije

Motivacijo lahko opredelimo kot proces spodbujanja človekove aktivnosti, usmerjanja in uravnavanja, da bi se dosegli določeni cilji. Je mobilizacija ali usmerjanje energije k postavljenemu cilju. Če motivacijo preučujemo v povezavi z organizacijo, lahko motivacijo opredelimo kot eno od strategij menedžmenta, s katero menedžerji poskušajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za njihove cilje (Treven 1998).

Strokovnjaki se strinjajo, da na nobeno človekovo dejavnost ne vpliva samo en motivacijski dejavnik, ampak je le-teh več in delujejo v različnih kombinacijah. Razvile so se številne teorije, ki razlagajo posameznikov odnos do dela in odgovarjajo na vprašanje, zakaj človek dela in kako povečati njegovo motivacijo za delo.

Maslowa teorija potreb

Maslow je bil eden prvih, ki je utemeljil teorijo motivacije, katera je bila sestavljena iz dveh konceptov: eden je *hierarhija potreb* in drugi *pomembnost potreb* (Maslow 1987). Hierarhija potreb je vir motivov v delovnem procesu. Potrebe izhajajo iz fizioloških zakonitosti, občutka varnosti, pripadnosti in čustvene povezanosti, samospoštovanja, integracije, participacije in samouresničevanja.

Za posameznike v organizaciji so ključne njihove potrebe in interesi. Ljudje se vključujejo v organizacije, da bi lažje zadovoljili svoje potrebe, tako materialne, kot socialne in osebne (potrebe imeti, ljubiti in biti). Ljudje dobijo za svoje delo plačilo, katero jim zagotavlja materialne sredstva za življenje in tudi večjo socialno varnost in možnost osebnega razvoja preko novih možnosti vključevanja v svoje okolje.

Organizacija torej zaposlenim omogoča tudi neposredno zadovoljevanje materialnih in nematerialnih potreb. Zaposleni zaradi svoje zmožnosti zadovoljevanja raznovrstnih potreb v organizaciji izražajo svoje interese in sicer v obliki konkretnih ciljev, h katerim težijo (npr. izobraževanje od delu, izboljšanje delovnih pogojev, sodelovanje pri reševanju problemov ipd.). Uresničevanje teh ciljev pa je na eni strani odvisno od organizacije in delovnih procesov, po drugi strani pa od posameznikov in spleta njihovih lastnosti (osebnostne lastnosti, fizične sposobnosti, znanja in spretnosti).

Za organizacijo so prav tako ključni njeni cilji, katerim organizacija podredi vse delovne procese, jih vodi in z njimi upravlja v smotru dosege postavljenih ciljev.

Organizacija se sreča s posamezniki-kadri skozi postavljene cilje in iz njih izvedene delovne procese in organizacijsko strukturo in posamezniki se srečajo z organizacijo skozi širok splet svojih lastnosti in potreb. Naloga menedžmenta kadrovskega vira pa je, da zagotavlja optimalno srečevanje med organizacijo in posamezniki, ki naj vodi, k učinkovitemu in uspešnemu doseganju organizacijskih ciljev in interesov posameznikov (Možina 2002a). Potrebe enim in drugim je možno uresničiti le v demokratičnih organizacijah, kjer prevladujejo elementi učeče se organizacije s fleksibilno strukturo in ciljno usmerjeno kulturo. Poleg tega je prava participacija možna le v primeru, ko posameznik poleg sodelovanja v odločanju o delovnem procesu tudi resnično razpolaga z rezultati svojega dela in se preko njih reflektira. Tako se človek z delom tudi razvija, saj na koncu vsakega delovnega procesa pridemo do rezultat, ki je obstajal v delavčevi predstavi. Seveda pa lahko delo postane osnova za oblikovanje ter izkazovanje posameznikove osebnosti in za zadovoljevanje potreb v učinkoviti organizaciji in ob primerni nagradi za delo (materialni in nematerialni dejavniki motivacije).

Herzbergova teorija motivacijske higiene

Herzberg (Herzberg 1957) je v svoji motivacijski teoriji ugotavljal, da obstajajo dejavniki, ki povzročajo zadostitev ali nezadovoljstvo z delom. V prvo skupino teh dejavnikov spadajo:

1. **Motivatorji** (dobri medsebojni odnosi, možnost uporabe znanj in sposobnosti, samostojnost in odgovornost pri delu, zanimivost dela, pridobivanje novih znanj in sposobnosti);

- a) so tisti dejavniki opravih ali vrste potreb, ki s svojo prisotnostjo v zadostnem obsegu, povečajo zadovoljstvo z delom in motiviranost za uspeh pri delu;
- b) njihova odsotnost ne povzroča nezadovoljstva;
- c) odsevajo potrebo po osebnem razvoju in so neposredno povezani z delom.

Drugo skupino dejavnikov pa sestavljajo:

2. **Higienski dejavniki** (osebni dohodki, organizacija dela, kontrolni procesi, cenjenost dela, ustrezni vodje itd.)

- a) njihova odsotnost povečuje nezadovoljstvo;
- b) njihova prisotnost preprečuje nezadovoljstvo, ne spodbuja pa motivacije za napredovanje in uspeh;
- c) odsevajo potrebo po zmanjševanju nezadovoljstva z rutinskim delom in so neposredno povezani z delom in tudi okoljem.

Če nam z ustreznim oblikovanjem dela in organizacije uspe vnesti v delovno okolje motivatorje, bodo delavci zadovoljni; če pa nam uspe vnesti higienike, bomo preprečili nezadovoljstvo. Vodstva organizacij lahko računajo na nadpovprečne delovne rezultate in na zadovoljne zaposlene z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v segmente vsebine dela, samostojnosti pri delu, plače in ugodnosti, vodenja in organizacije dela, odnosov pri delu, možnosti izpopolnjevanja in izobraževanje itd. Praktično vsi motivatorji so v rokah vodij, vprašanje je edino, ali jih znajo tudi uporabiti za ustrezno oblikovanje dela.

Frommova motivacijska teorija

Erick Fromm je skušal odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Pri preučevanju je odkril, da ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj imeli, ali zato ker bi radi nekaj postali. Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, drugi pa bi se raje tako ali drugače uveljavili, dosegli v družbi ugled. »Biti« in »imeti« pa se ne izključujeta. Teorija je za menedžerje lahko zelo uporabna, predvsem ko izbirajo orodje za motiviranje. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »imeti«, se lažje motivira z materialnim orodjem, tiste pa, ki se bolj nagibajo k »biti«, lažje pridobimo za sodelovanje z nematerialnim orodjem. Pomembno je, da zna menedžer izbrati motivacijsko orodje za vsakega delavca posebej, in sicer da nagradi tistega, ki bi radi nekaj bili z

napredovanjem, in tiste, ki bi radi nekaj imeli, materialno (Lipičnik in Mežnar 1998, 171).

Vroomova motivacijska teorija

Ta teorija pojasnjuje motivacijske procese in motivacijo kot izbiro vedenja. Koliko si posameznik pri svojem delu prizadeva in kakšne dosežke dosega, je odvisni od mišljenja in pričakovanja posameznika, kaj je najugodnejše in kaj najkoristnejše. Posameznik izbira med privlačnostjo cilja in med trdom oz. verjetnostjo, da bo cilj dosegel (Lipičnik in Mežnar 1998, 167).

Če poskusimo aplicirati uporabo predstavljenih teorij pri motiviranju zaposlenih za izobraževanje, moramo najprej priznati, da nobena od njih ni absolutna ali najboljša, je pa vsaka od njih konkretno uporabna.

Na podlagi Maslowe teorije lahko uspešno motiviramo za izobraževanje le tistega posameznika, ki ima zadovoljene fiziološke potrebe (potreba po hrani), potrebe po varnosti (dom in zaposlitev), potrebe po pripadnosti in ljubezni (ima družino in prijatelje). Teorija lahko torej služi za začetno raziskovanje možnosti za izobraževanje pri posameznikih ali skupinah zaposlenih.

S Herzbergovo teorijo si lahko pomagamo pri razumevanju dejavnikov, ki vplivajo na samo odločitev za študij – največje zadovoljstvo povzročajo notranji dejavniki (zadovoljstvo pri uspešno zaključenem študiju) in tudi zunanji dejavniki (priznanje okolice). Mehanizmi, ki prispevajo k večji delovni učinkovitosti, kot posledici uspešnega študija, so aplikativni kot možnost uporabe novih znanj, sprejemanje novih odgovornosti, samostojno, zanimivo delo, možnost napredovanja in nagrad. Herzbergove motivatorje in higienike lahko prikažemo posamezniku kot sredstvo ali cilj in ga s tem motiviramo za študij. Pri tem si lahko pomagamo z Vroomovo teorijo, po kateri se posameznik odloča glede na privlačnost doseženega cilja (izobrazba) in trdu, ki ga bo moral vložiti za dosego le-tega. Frommova motivacijska teorija pa nam pokaže dve možnosti, s katerima lahko posameznike motiviramo za izobraževanje. Tiste, ki bi radi *nekaj bil*, motiviramo z možnostjo pridobitve uglednejšega delovnega mesta, nove funkcije, jim omogočimo študijska potovanja, tečaje tujih jezikov. Tistim, ki pa bi radi *nekaj imeli*, pa prikažemo izobraževanje kot sredstvo za izboljšanje materialnega stanja

(povračilo stroškov šolnine in druge ugodnosti).

Motiviranje oziroma spodbujanje zaposlenih za delovanje v smeri, ki je skladna z organizacijskimi cilji, prinaša potencialno konkurenčno prednost in doseganje želenih rezultatov, ciljev in potreb. Če so zaposleni zadovoljni s svojim delom, jih samo delo spodbuja k temu, da prepoznavajo, kaj je potrebno pri opravljanju njihovega dela izboljšati, katero znanje jim primanjkuje, katera vrsta izobraževanja bi bila najprimernejša za zadovoljitev potreb po novem znanju. Z odkrivanjem napak pri svojem delu ter z iskanjem rešitev s pomočjo izobraževalnih programov, postaja delo bolj pestro, to pa motivira zaposlene za nadaljnje izobraževanje. Posameznik, ki ni motiviran za delo, tudi nima pravih motivov za izobraževanje. Motivacija za izobraževanje narašča pod vplivom dela. Uporabnost znanja pri delu vpliva na zadovoljstvo z delom ter motivira zaposlene za nadaljnje izobraževanje.

4.2 Motivi zaposlenih za izobraževanje

Delovanje človeka v podjetju je odvisno od njegove motiviranosti. Vsaka akcija, ki jo nekdo začne je spodbujena od enega ali več motivov, ki usmerjajo aktivnost k želenemu cilju. Motive delimo na primarne in sekundarne.

Primarni motivi so tisti, ki vodijo človeka k zadovoljevanju temeljnih bioloških in socialnih potreb. Te motive posameznik podeduje z rojstvom, zato jih nekateri avtorji poimenujejo tudi univerzalni, saj so prisotni pri vseh ljudeh. Mednje se uvršča lakota, žeja, spanje, potreba po izločanju.

Sekundarni motivi spadajo med pridobljene motive, ki jih posameznik pridobi skozi življenje, zato se tudi od posameznika do posameznika razlikujejo. Pri sekundarnih motivih gre za zadovoljevanje sekundarnih potreb, med katere spadajo potreba po moči, po pripadnosti, po varnosti, po uveljavljanju in potreba po statusu (Treven 1998, 110). Z vidika organizacije so sekundarni motivi težje določljivi, saj gre za potrebe na višjih ravneh, ki se od posameznika do posameznika razlikujejo, so pa pri motiviranju zaposlenih za izobraževanje ali za večjo usmerjenost k dobremu in ustvarjalnemu delu zelo pomembni.

Odrasle spodbuja k učenju veliko dejavnikov, od zadovoljstva, želje, da bi preizkusili svoje znanje, do radovednosti. Na odločitev za ponovno izobraževanje vpliva več motivov, ki se med seboj prepletajo. C. Houle je odrasle, ki se učijo, razdelil v tri skupine, in sicer po tem, kateri dejavnik je prevladal pri odločitvi za izobraževanje (Jelenc 1996, 39). Po ugotovitvah njegovih raziskav so udeleženci izobraževanja odraslih usmerjeni predvsem k cilju, dejavnosti in učenju. Udeleženci izobraževanja, ki so usmerjeni k cilju, si izberejo določen cilj, ki ga želijo doseči (npr. biti uspešnejši v poklicu). Za te udeležence se učenje začne z ugotavljanjem potreb, sledi zbiranje metod, ki jih bodo uporabili za hitrejše doseganje cilja. Motivi pri tej skupini so predvsem znanja. Tisti, ki so usmerjeni k dejavnosti, se odločajo za izobraževanje predvsem zaradi dejavnosti same in ne le zato, da bi si pridobili določeno znanje. Zaradi teh vzrokov se za izobraževanje po navadi odločijo tisti, ki si iščejo prijatelje, ali so osamljeni. Odrasli udeleženci izobraževanja, usmerjeni v učenje, se odločajo za izobraževanje zaradi učenja samega, zaradi osebne rasti, svojega razvoja. Njihove dejavnosti so trajne in celostne, učijo se na vsakem koraku, ko berejo ali potujejo. K dejavnosti jih sili želja po znanju.

4.3 Ovire zaposlenih za izobraževanje

Vsaj tako pomembno kot poznati motive odraslih za izobraževanje, je tudi vedeti, kaj odrasle ovira, da se za izobraževanje ne odločajo. Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo za zaposlovanje so lahko **subjektivni** (psihološke značilnosti posameznika, pomanjkanje časa, strah pred neuspehom, prenizka samozavest, starost, predolgo obdobje prekinitve, pomanjkanje učne tehnike itd.) ali **objektivni** (draga šolnina, nasprotovanje v delovni organizaciji, nasprotovanje v družini, pomanjkanje informacij o možnostih itd.), eni in drugi pa lahko odločilno vplivajo na posameznikovo odločitev o izobraževanju.

Med glavne skupine ovir pri izobraževanju odraslih uvrščamo situacijske ovire, institucijske ovire in dispozicijske ovire. **Situacijske ovire** izhajajo iz človekovega trenutnega položaja in zajemajo naslednje ovire:

- pomanjkanje časa – ugotovitve porabe časa kažejo, da samo povečanje prostega časa

ne vpliva na večje izobraževanje ljudi, temveč zapadejo ljudje, ki imajo preveč časa, v še večjo malodušje in nedejavnost;

- stroški izobraževanja – zvišanje stroškov za izobraževanje negativno vpliva na vključevanje odraslih v izobraževanje, še posebno pri nižjih socialno-ekonomskih slojih;
- družinski problemi – pogosteje odvrtaajo od izobraževanja ženske kot moške, predvsem zaradi neurejenega varstva otrok;
- oddaljenost izobraževalne organizacije – oddaljenost večja od dvajsetih kilometrov, otežuje vključitev v izobraževanje.

Pri **institucijskih ovirah** gre predvsem za ponudbo ustreznih študijskih programov ali tečajev, vpisne pogoje, urnike predavanj, načine prenašanja znanja, informiranost o zdajšnjih možnostih izobraževanja. **Dispozicijske ovire** so povezane s psihološkimi značilnostmi posameznikov, kot so podoba o samem sebi, samozavest, stopnja aspiracije, stališča, zmožnost za učenje, odnos do izobraževanja (Jelenc 1996, 46).

Da bi z izobraževanjem zaposlenih dosegli konkurenčnost, mora organizacija odpraviti ali vsaj zmanjšati ovire zaposlenih za izobraževanje, obenem pa zaposlene spodbuditi in jim olajšati izobraževanje. Organizacija naj bi zaposlenim financirala izobraževanje, nudila več študijskega dopusta in ustrezne izobraževalne programe ter upoštevala njihove interese za pridobitev določenega znanja. Organizacija mora pokazati, da vrednoti pridobljeno znanje in pomen samih zaposlenih, saj imajo tako zaposleni več volje do izobraževanja. Od načina upravljanja človeških virov oziroma od načina ravnanja z ljudmi pri delu, od odpravljanja ovir na poti do izobraževanja, je odvisno, v kolikšni meri so zaposleni dejansko izkoriščeni, da lahko z njimi dosegamo konkurenčno prednost.

Upravljanje (menedžment) človeških virov poudarja vidik potencialne rasti in razvoja zaposlenih. Z izrabo in upravljanjem človeških virov se ukvarjajo različne teorije, med njimi tudi koncept »Human Resource Management« – HRM (upravljanje človeških virov).

4.4 Upravljanje človeških virov – UČV

V posameznih časovnih obdobjih so obravnavanju ljudi namenjali različno pozornost. Pogledi, mišljenja in teorije o delu ljudi so se spreminjale skladno s potrebami, duhom časa in družbeno-ekonomskimi vrednotami.

Na začetku dvajsetega stoletja so si organizacijo razlagali kot piramido s cilji na vrhu, katere naj bi bilo moč doseči le s strogim načrtovanjem delovnih mest, na katera se razporeja čimbolj ustrezno delovno silo, ki izvaja togo določene delovna opravila – tradicionalni pogledi na delo z ljudmi.

Kmalu so spremembe poslovnega okolja postavile menedžerje pred nove izzive in pred potrebo po zasnovi nove organizacije, kar je pripeljalo do pomembnih ugotovitev, da je potrebno zaposlene v organizaciji vzpodbujati, jih obveščati, jim prisluhniti in jim pomagati, da realizirajo svoje možnosti – teorija o medčloveških odnosih.

Spremenjena vloga človeka in njegov pomen v organizacijskem procesu sta privedla do spoznanja, da je človek s svojimi znanjem, sposobnostmi ter motiviranostjo najpomembnejši proizvodni ustvarjalec. Sredi šestdesetih let dvajsetega stoletja se je s tem vzpostavila osnova za sodobno obravnavo človeka in razvoj koncepta Human Resource Management. S tem konceptom so poskušali aktivnosti na področju ravnanja z ljudmi oblikovati tako, da bodo zaposleni v podjetju svoje zmogljivosti uporabili za svoje in skupno dobro.

»Temeljna naloga UČV je zato pomoč zaposlenim, da sproščajo in razvijajo svoj potencial, pri čemer se zadovoljujejo interesi zaposlenih in potrebe organizacije.« (Ažman 1995, 19).

Korenine UČV izhajajo iz dveh pogledov na zaposlene: vedenjsko-spoznavni vidik tolmači zaposlene kot množico posameznikov z različnimi potenciali in sposobnostmi, pri čemer je odgovornost menedžerjev, da te potenciale čim bolje razvijejo in izrabijo. Ekonomski vidik zaposlenih nima samo za stroškovni element, temveč za kapital, ki ga je treba vzdrževati in oplajati - vanj vlagati (ibid., 20).

Ko obravnavamo kadre v organizaciji kot potencial, poslovni vir (angleško »human resource«) in naložbo, mora menedžment z njimi ravnati z njimi z enakim pristopom, kot z vsemi drugimi poslovnimi področji v organizaciji. Kadrovski menedžment oz.

menedžment kadrovskih virov oz. upravljanje človeških virov je torej proces v katerem organizacija sistematični in integrirano s svojo poslovno strategijo planira potrebe po kadrih, razvija ter vrednoti svoje kadre, jih nagraduje in vzdržuje z njimi učinkovite odnose. Kadrovski menedžment se ukvarja s tem, kako naj se posamezniki integrirajo v strategijo in cilje organizacije, kako je treba z njimi delati in kako se posamezni deli kadrovskega procesa (kadrovanje, izbor, usposabljanje in nagrajevanje) vključujejo v celoto. Kadrovski menedžment ni sam sebi namen, ima svoje zakonitosti, pravila in se odvija kontinuirano ter v skladu z ostalimi poslovnimi procesi v organizaciji, z namenom dosege organizacijskega cilja in zadovoljitve potreb posameznikov. Izrednega pomena je, da oddelki za kadrovski menedžment v organizacijah, postajajo del strateških procesov, soustvarjajo strategijo podjetja in prispevajo k uspešnosti podjetja.

Organizacija, ki se zaveda pomena koncepta UČV in ga zavestno uporablja v svoji organizaciji, ter upošteva in skrbno izpopolnjuje posamezne cilje, tako doseže, da bodo v njej zaposleni pravi ljudje, ki bodo z izobraževanjem ohranjali svoje zmožnosti in dosegali konkurenčno prednost.

UČV je vsekakor zapleten sistem, ki ga sestavlja več medsebojno povezanih sistemov, katerih namen in cilj je:

- planiranje kadrov: analiza stanja zaposlenih v organizaciji, ugotavljanje potreb po zaposlenih (potrebni znanj, sposobnosti) v prihodnjem obdobju;
- analiza strukture dela: določimo karakteristike, ki so nujne za uspešno opravljanje dela in pogojeokolja, v katerem se bo delo izvajalo;
- pridobivanje kadrov: iskanje najustrežnejših »kanalov« za pridobivanje kadrov;
- izbira kadrov: glede na zahteve dela izberemo najustrežnejše kandidate;
- uvajanje: vključitev v organizacijo in izvajanje dela;
- izobraževanje in razvoj: zagotovimo, da ima organizacija ljudi z ustreznim znanjem in spretnostmi – priprava ljudi na uspešno opravljanje obstoječega dela ter na prevzem večje odgovornosti v prihodnosti;
- planiranje karier: predvidevanje nadaljnjega razvoja zaposlenih – določitev posamičnih ciljev in poti razvoja

- ocena uspešnosti: ocenimo uspešnost zaposlenih, določimo vzroke nižje uspešnosti, zaposlenim podamo povratno informacijo o doseženih rezultatih.

Učinkovito ravnanje s kadrovskimi viri je nedvomno samo po sebi prednost pred konkurenco. Organizacija, ki ima vizijo lastnega razvoja in v kateri ima pomembno vlogo ravnanje s kadrovskimi viri, nima bojazni za obstanek in razvoj. V panogah, kjer prevladuje močna konkurenca, izenačena tehnologija in pogoji poslovanja, je ključ uspeha v sposobnih ljudeh, ki jih je potrebno pridobiti, izobraziti. Ravnanje s kadrovskimi viri je torej po eni strani prednost, po drugi pa močno orodje v boju s konkurenco (Možina 2002a, 6).

Uspeh podjetij v sodobnem konkurenčnem poslovnem okolju je čedalje bolj odvisen od njihovega bolj ali manj učinkovitega menedžmenta človeških virov (Treven 1998). Menedžment se nanaša na vodenje, ravnanje, upravljanje kadrovskih virov v organizaciji. Menedžment kadrovskih (človeških) virov je splet različnih programov in aktivnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, da je v korist posamezniku, organizaciji. Kadrovski menedžment poudarja čim popolnejše dopolnjevanje med splošno poslovno strategijo in kadrovskim menedžmentom ter skupnimi interesi zaposlenih in vodstva, da bi organizacija dosegla uspeh. To je povezano z oblikovanjem pozitivne kulture in doseganjem konsenza vseh udeleženih za doseganje organizacijskih ciljev in vrednot.

4.5 Konkurenčna prednost v tržnem gospodarstvu

Imeti konkurenčno prednost pomeni, biti sposoben prekositi konkurente v primarnem cilju podjetja – dobičkonosnosti. Konkurenčne prednosti se kažejo tudi v večanju tržnega deleža, ki v končni fazi lahko povzroči uničenje konkurence. Za nastanek razlik v dobičkonosnosti podjetij, se mora zgoditi neka sprememba. Vir takšne spremembe je lahko znotraj ali zunaj podjetja. Kakršnakoli zunanja sprememba predstavlja priložnost za ustvarjenje dobička podjetja, in ker je tržno okolje vse bolj turbulentno, je odzivnost in sposobnost napovedovanja zunanjih sprememb, postala zelo pomemben vir konkurenčnih prednosti. Ustvarjanje konkurenčnih prednosti z odzivnostjo na spremembe iz okolja zahteva ključen vir – informacije in ključno

sposobnost – fleksibilno odzivanje. Notranje spremembe za nastanek konkurenčne prednosti so plod inovacij, inoviranje pa zahteva več kreativnosti, intuicije (Širec 1999).

Temeljna usmeritev podjetij je iskanje načinov, kako ponuditi potrošniku v menjavo večjo vrednost, kot jo ponuja konkurenca. Temeljno vprašanje, ki si ga zastavljajo ekonomski subjekti v sodobnem trženjskem okolju je, kako doseči konkurenčne prednosti, ki bodo doseženo konkurenčnost v času ohranjale in razvijale. The World Competitiveness Report (Makovec Brenčič 1996) definira konkurenčnost kot sposobnost države ali podjetja, da dosega večje bogastvo kot njeni konkurentje na svetovnih trgih. Adlighton Report pa definira konkurenčnost takole: »Podjetje je najbolj konkurenčno, če proizvaja proizvode ali opravlja storitve z nadpovprečno kvaliteto in z nižjimi stroški kot konkurentje doma in v tujini, pri čemer je konkurenčnost sinonim za doseganje dobička na dolgi rok in za sposobnost podjetja, da stalno razpolaga z visokostrokovnim kadrom ter zagotovi nadpovprečne donose lastnikom podjetja.« (ibid., 43). Konkurenčna prednost podjetja so izobraženi, usposobljeni delavci, ki so pripravljeni razvijati svoje človeške potenciale in hkrati prispevati k razvoju celotnega podjetja.

Če se zavedamo pomena zaposlenih in načina upravljanja njihovih zmožnosti, postanejo zaposleni tisto bogastvo, ki ga na tržišču ni možno kupiti, in so tista konkurenčna prednost, ki jo je najtežje ustvariti in posnemati.

S konceptom konkurenčne prednosti lahko poimenujemo tudi izjemne sposobnosti ali kompetence podjetja, ki pomenijo njegovo relativno superiornost v znanju in virih. Podjetje lahko posluje bolje od konkurentov, če ima prednost pred njimi v superiornih sposobnostih zaposlenih in če ima superiorne vire (Jančič 1990). Konkurenčna orožja 21. stoletja se tako spreminjajo. Vse bolj izstopajo izobraževanje, znanje in sposobnosti delovne sile, ki neposredno vplivajo na produktivnost znotraj podjetij. Znanje je tako postalo temelj konkurenčnosti, je edini vir, ki z uporabo ne erodira. V sodobnem trženjskem okolju prihajajo v veljavo t.i. mehko dejavniki konkurenčnosti, kateri predstavljajo vnos družboslovnih znanosti v ekonomijo, npr. sociologijo, psihologijo in sicer v povezavi s človeškim dejavnikom v ekonomskih procesih. Človeški dejavnik je v obravnavi konkurenčnosti in konkurenčnih prednosti vse pomembnejši zato, ker postajajo t.i. tradicionalni viri - proizvod, tehnologija,

razpoložljivost finančnih virov, prihranki obsega, po mnenju mnogih v svoji vlogi šibkejši kot včasih (Brenčič 1996, 46).

Tisto, kar postaja vitalni del prednosti, so sposobnosti in znanja, ki izvirajo iz človekovega kapitala v podjetju in način ravnanja z njimi. Večja tehnološka kompleksnost zahteva boljšo usposobljenost delavcev, kar pomeni višjo raven zmožnosti komuniciranja, kreativnosti pri reševanju problemov, močno motivacijo za uspeh, ciljno usmerjeno dejavnost, zmožnost skupinskega dela. Zaposleni naj bi v delo vključevali več kognitivnih in osebnostnih sposobnosti, abstraktnega znanja, večjo moč za pogajanje in sodelovanje (Gerber in Lankshear 2000, 35). Hertz je tako opisal idealno delovno silo, ki naj bi bila v pogojih globalne hiperkonkurenčnosti, v razvoju industrije, temelječe na znanju, zmožna s svojimi aktivnostmi tekmovati z drugimi podjetji: delovna sila oziroma zaposleni naj bi bili **visoko kvalificirani** (pripravljene in sposobni delovati na svojem področju, samostojno delovati in analizirati, biti pripravljene za učenje); **kreativni** (sposobni razmišljati v smeri oblikovanja novih idej, prepoznavati nove priložnosti, se avtonomno osredotočati na cilje, delovati po principu, da spremembe prinesejo priložnosti); **mobilni** (delovati na ostalih področjih, biti pripravljene dosegati medkulturne izkušnje) ter **usmerjeni k ljudem** (prevzemati modele za reševanje konfliktov, vnašati nove vrednote, delovati v timu, ustvarjati klimo zaupanja in hvaležnosti, se identificirati z organizacijo) (Gerber in Lankshear 2000, 79).

Od podjetja je odvisno, ali bo znalo uporabiti in vključiti zaposlene v strategije za doseg konkurenčnosti. Vrsta izbrane strategije, ki določa osnovne smernice delovanja podjetja, se nanaša na prepoznavanje zunanjih okoliščin poslovanja, kot so pojav konkurence, gibanja na trgu dela, nove poslovne priložnosti, pa tudi prepoznavanje notranjih potencialov, med katerimi so na prvem mestu kadri.

Danes so odločilne ustvarjalne prednosti: znanje, sposobnost predvidevanja sprememb in hitrega odziva nanje. Konkurenčnost vse bolj temelji na znanju in tehnologiji, človeški faktor zato postaja temeljni kamen konkurenčnosti (Svetličič 1996, 43). Podjetja morajo stalno iskati in definirati svoje vire konkurenčne prednosti, da lahko uspešno konkurirajo z drugimi podjetji.

Uspešne organizacije se od manj uspešnih razlikujejo predvsem po tem, kako menedžment ravna s kadri, kako jih planira, kadruje, razvija in usposablja, kako jih nagrajuje ter z njimi vzdržuje kakovostne odnose.

4.6 Učinkovitost in uspešnost kot sredstvi za doseganje konkurenčne prednosti delovne organizacije.

V obdobju industrializacije so se razvijale pretežno tržno naravnane organizacije, ki so zasnovane racionalno, kar pomeni, da v dani situaciji, ob danih sredstvih ter virih, z minimalnimi stroški dosegajo svoje ciljne učinke, so torej učinkovite pri alokaciji organizacijskih virov za doseg ciljev.

Ekonomske razlage v tržnem gospodarstvu izhajajo predvsem iz predpostavk neoklasične ekonomike, zato se pojem učinkovitosti podjetja opredeljuje zelo kvantitativno in statično, saj naj bi bilo temeljno merilo ekonomske učinkovitosti (efficiency) načelo doseganja maksimalnega »out-puta« z danimi viri oziroma danega »out-puta« z minimalnimi viri oz. »in-putom«. Cilj učinkovitega poslovanja podjetja je kratkoročna maksimizacija dobička. Takšno neoklasično ekonomsko načelo je mogoče izraziti preko treh neoklasičnih kriterijev učinkovitosti podjetja:

- produktivnost dela in kapitala (fizični donos proizvodnega faktorja, izkoristek enote delovnega časa ipd.);
- ekonomičnost v smislu stroškovne učinkovitosti (razmerje med obsegom proizvodnje in celotnim stroškom, razmerje med prihodkom od prodaje in stroški);
- donosnost (razmerje med dobičkom in vloženim kapitalom-marža, koeficient obrata kapitala).

Na drugi strani pa naj bi uspešnost (effectivness) organizacije vsebovala bolj kompleksne cilje organizacije in opredeljuje sposobnost organizacije, da pravočasno zazna priložnosti in nevarnosti v svojem notranjem in zunanjem okolju (Možina 1998, 1- 28). S tega vidika lahko uspešnost razumemo tudi kot kvalitativno in dinamično merilo aktivnosti organizacije. Med kvalitativne vidike uspešnosti štejemo predvsem: inovativnost, kakovost, raznolikost proizvodov in dodatne storitve kupcem (dodana vrednost).

Za razliko od ekonomskih teorij učinkovitosti in uspešnosti organizacij, ki izhajajo predvsem iz predpostavk o učinkovitosti poslovanja (stroškovna racionalnost in učinkovitost), pa so sociološki pristopi veliko bolj dinamični in alternativni v svojih razmišljanjih in organizacijo razumejo kot dinamično socialno strukturo, katera neprestano išče ravnotežje med svojimi ekonomskimi cilji in pritiski ter realnostmi okolja. Rast organizacije ne pojmujejo zgolj kot posledico racionalnih odločitev menedžmenta, ampak tudi kot posledico drugačnih, neekonomskih presojev.

Povzetek najbolj vidnih alternativnih pristopov razumevanja rasti in uspešnosti (ne zgolj učinkovitosti) organizacij so (Kramberger in drugi 2004, 86-87):

- populacijska ekologija (vse organizacije so ena populacija v okolju),
- evolucijska teorija (poudarek na sistemskih procesih in faktorjih preživetja organizacij),
- političnokulturni pristop (kultura organizacij odraža vire moči in načine izvajanja moči),
- ideja o zunanji kontroli organizacij (odvisnost od zunanjih virov),
- ideja o razvojni odvisnosti (vsako predhodno stanje določa vsako naslednje stanje),
- marksizem (dvojna in protislovna narava delovnega procesa pogojuje razvoj),
- analiza transakcijskih stroškov (omrežje različnih organizacij med katerimi obstaja določena stopnja zaupanja),
- omrežni pristopi (omrežja organizacij z vertikalno strukturo),
- teorija akterjev (resnični nosilci odločanja in ne zgolj formalna hierarhija)

Organizacijske raziskave kažejo, da tržne organizacije v svojem dinamičnem razvoju dosežejo določeno stopnjo in velikost, ko se začnejo spreminjati prioritete organizacijskih ciljev in teženj po učinkovitosti, saj se jim pridružijo še drugi cilji, zlasti po dolgoročnem preživetju in večanju vpliva organizacije v okolju, kar postaja merilo doseganja »uspešnosti« organizacije. Z določenimi legitimizacijskimi postopki v danem okolju si poskušajo organizacije zagotoviti dolgoročen obstoj, pri tem pa same prično razvijati poteze, ki spominjajo na poteze netržnih, javnih in državnih organizacij (povečevanje notranje hierarhije, iskanje zavezništev in dogovorov s sorodnimi in

konkurenčnimi organizacijami, sodelovanje s politiko ipd.) (Kramberger in drugi 2004).

Za dosego konkurenčne prednosti mora menedžment preko poslovne strategije in postopkov doseči tako učinkovitost kot uspešnost poslovanja (zahteva po merljivosti doseženih ciljev).

»Robovi vsake organizacije so očitno še najbolj odvisni od tega, kje se v mislih njenega vodstva nahaja skrajni domet organizacijskih ciljev, dejavnosti in meja.« (Kramberger in drugi 2004, 67).

5 DOSEGANJE KONKURENČNE PREDNOSTI IN (KADROVSKI) MENEDŽMENT

Dosežek organizacije ali delovni dosežek lahko tolmačimo kot integracijo treh dejavnikov:

1. **Uspešnost** – do katere mere so zadovoljene uporabniške - kupčeve potrebe oz. do katere mere so bili doseženi postavljeni cilji.
2. **Učinkovitost** – kako ekonomično so uporabljeni viri, s katerimi organizacija ali posameznik razpolaga.
3. **Spremenljivost** – do kakšne mere je organizacija ali posameznik pripravljen na prihodnje spremembe.

Iz takšne opredelitve razsežnosti dosežkov izhaja, da morajo biti vse dejavnosti menedžmenta usmerjene v podporo in razvoj teh dejavnikov. Izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih pomembno vpliva na produktivnost, kar vodi v višjo dobičkonosnost podjetja.

V času bliskovitih sprememb na svetovnem tržišču, sta možna dva odgovora na probleme; prvi je način kako organizirati podjetja v okviru velikih koncernov, jih na hitro ustanoviti, prodati ali ukiniti in tako ostati na vrhu povpraševanja; drugi pa je kako dvigniti kakovost na svetovno raven. V ta namem je potrebno izpopolniti vodenje, povečati fleksibilnost, ustvariti kratke cikle, hitre inovacije, izdelati boljše proizvode in

nuditi boljše storitve ter osvajati nova tržišča. Zaradi narave kapitala in kulture okolja Sloveniji ustreza drugi koncept, pri čemer je potrebno poudariti odločilen pomen vodenja in vodstva. Izredne organizacije v tržnem gospodarstvu prihodnosti bodo tiste, ki imajo boljše menedžerje in kooperativne, mirne, koncentrirane ljudi, kateri se stalno izpopolnjujejo v poklicu. V izrednih organizacijah ne verjamejo, da so izredni, temveč zaupajo samo v stalne spremembe in prilagajanja. Za odlične organizacije je značilno, da se kadri nepretrgoma strokovno izobražujejo in izpopolnjujejo, da lahko delovne naloge opravijo kakovostno in strokovno (Peters in Waterman 1984).

Če naj bodo organizacije učinkovite, morajo biti učinkoviti predvsem njihovi menedžerji. Bistvo menedžerja je odgovornost za učinkovitost in delo samo, katero mora organizirati produktivno, delavce pa mora voditi v smeri učinkovitosti in uspešnosti. Osnovna naloga vodenja je narediti znanje produktivno, le-to pa ne more biti produktivno, če se strokovni delavci ne zavedajo svojega poslanstva in če ne vedo kako naj delujejo najbolje. Menedžerji (vodje) morajo biti sposobni poiskati in razčleniti probleme, znati morajo vključiti pravega strokovnjaka za razreševanje problemov, spodbujati pozitivne lastnosti zaposlenih in nevtralizirati slabosti.

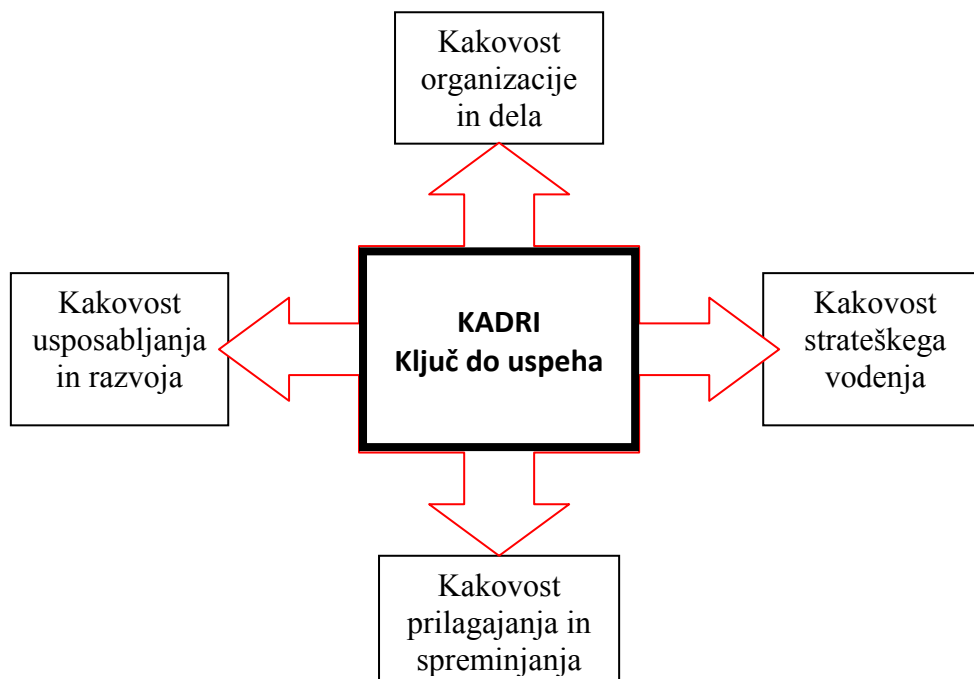
Za okolje podjetja je značilna vedno večja nestabilnost (konkurenca, hitre spremembe) ter vedno višje zahteve glede kakovosti. Vse to pa bo povečalo pomen učinkovitosti menedžmenta zaposlenih. Sonja Treven (1998, 18) navaja štiri skupine izzivov, s katerimi se bo podjetje srečevalo v naslednjih letih:

- globalni izziv (razširitev na tuje trge, priprava zaposlenih na delo v tujini);
- izziv kakovosti (zadovoljitev potreb kupcev po proizvodih in storitvah);
- družbeni izziv (izboljšati sposobnosti zaposlenih, ustvarjanje kulturne raznolikosti);
- tehnološki in strukturalni izziv (preoblikovanje strukture podjetja in delovnih pravil za zaposlene in vodstvo).

Te izzive pa lahko podjetje obvladuje le, če se je sposobno hitro odzivati in kreativno uporabljati znanje. Ključ za to pa so seveda zaposleni - kadri kot nosilci potrebnih lastnosti (kreativnost, fleksibilnost), s katerimi podjetje lahko dosega konkurenčno

prednost. Torej se bo v desetletju, ki prihaja, področje menedžmenta človeških virov v podjetjih spremenilo v ključni dejavnik za doseg učinkovitosti in konkurenčne prednosti. Ključna področja preko katerih podjetje lahko sodeže konkurenčno prednost prikazuje spodnja slika (Slika 5.1).

Slika 5.1: Konkurenčne prednosti organizacije



Vir: Možina (1998, 8).

Trevnova (1998, 26) zagovarja dejstvo, da menedžment človeških virov lahko opredelimo tudi kot splet različnih aktivnosti, ki pripomorejo k ustreznemu odzivanju podjetja na izzive v okolju ter s tem tudi na pridobivanje njegove konkurenčne prednosti. Med takšne aktivnosti spadajo: upravljanje zunanjega in notranjega okolja; ocenjevanje dela in rezultatov; načrtovanje in izbira kadrov; razvoj in izobraževanje; nagrajevanje zaposlenih.

1. Upravljanje zunanjega in notranjega okolja zajema učinkovito upravljanje dejavnikov v okolju podjetja ter v njem samem, kar pripomore k produktivnosti in konkurenčnosti podjetja.

2. Ocenjevanje dela in rezultatov opredelimo kot proces ugotavljanja kakovosti in količine opravljenega dela z namenom, da bi sprejeli čim bolj objektivne kadrovske odločitve. Ta faza menedžmenta vključuje naslednje aktivnosti: določanje produktivnosti zaposlenih, ocenjevanje vedenja zaposlenih pri opravljanju dela, organiziranost dela zaradi povečevanja inventivnosti in kreativnosti dela.

3. Postopek **načrtovanja in izbiranja kadrov** izhaja iz odgovorov pri proučevanju vprašanj: ali vsi zaposleni v podjetju optimalno izrabijo svoje sposobnosti; kako pridobiti kader, ki bo ustrezal prihodnjim potrebam; ali ustreza število in strokovnost zaposlenih potrebam dela. Načrtovanje in izbira ter zaposlovanje so ena izmed najpomembnejših funkcij menedžmenta, ker se z njimi zagotavlja potrebna količina in kakovost zaposlenih v podjetju.

4. Z aktivnostjo **razvoja in izobraževanja** morajo menedžerji zagotoviti, da zaposleni v podjetju razpolagajo s potrebnimi spretnostmi za opravljanje sedanjih in prihodnjih opravil. Tako morajo zaposlenim zagotoviti potrebna navodila in nasvete, vplivati na čim bolj kakovostno izpolnitev nalog, zagotoviti priznanje in nagrado za dobro opravljene naloge, povečati povezanost med zaposlenimi na podlagi učenja in razvijanja sposobnosti.

5. **Nagrajevanje zaposlenih** s plačo, možnostjo strokovnega izpopolnjevanja, izobraževanja, pomembno vplivajo na motivacijo zaposlenih, da čimbolj pripomorejo k uresničevanju ciljev podjetja pa tudi za pridobivanje novega kadra (Treven 1998, 27).

Konkurenčna sposobnost organizacij bo torej še bolj kot doslej odvisna od tega, kako uspešno bodo razvijale sposobnosti in znanja svojih zaposlenih, koga bodo izbirale za zaposlitev, kako bodo nagrajevale dosežke zaposlenih.

V svetovni konkurenci so lahko uspešna samo tista podjetja, ki glede kadrov izpolnjujejo naslednje pogoje (Florjančič in Kavran 1992):

- so inovativna,
- sposobna za hitri prilagajanje,
- imajo ustrezno fleksibilno strategijo razvoja,
- uporabljajo kooperativen stil vodenja,

- se hitro učijo in spreminjajo svoje postopke,
- so sprejele koncepte in vrednote človeka kot svobodnega posameznika,
- imajo njihovi kadri sposobnost hitrega učenja.

V nadaljevanju je na kratko predstavljen standard Vlagatelji v ljudi, ki poskuša odgovoriti na vprašanje, kako razviti zaposlene, da bi postali vir konkurenčne prednosti in poslovne odličnosti.

5.1 Standard Vlagatelji v ljudi

Standard Vlagatelji v ljudi poskuša odgovoriti na vprašanja, kako razviti in uporabiti ljudi, da bi postali vir konkurenčne prednosti; kako načrtovati in organizirati ljudi, da bi prispevali k uspešnejšemu poslovanju oziroma kot povzema Critten: »Koncept investiranja v ljudi je pomoč podjetjem, da spoznajo eno svojih najučinkovitejših investicij – svoje lastne ljudi.« (Critten 1993, 21). Critten nadalje navede štiri standarde za učinkovito investiranje v ljudi:

- prvi obvezuje vodilne v podjetju k razvijanju vseh zaposlenih za doseg poslovnih ciljev;
- drugi opredeli potrebo po ocenitvi izobraževalnih in razvojnih potreb vseh zaposlenih;
- tretji poudari nujnost izobraževanja in razvijanja posameznikov ves čas njihove zaposlitve;
- četrti izraža zahtevo po oceniti vlaganja v izobraževanje in razvoj za lažjo ocenitev dosežkov in izboljšav prihodnje učinkovitosti.

Standard Vlagatelji v ljudi (Investors in People) predvideva določeno raven v prizadevanju podjetij za usposabljanje in izobraževanje in s tem tudi za samouresničevanje zaposlenih kot enega od načinov za doseganje poslovnih ciljev podjetja. Pomeni racionalizacijo in učinkovitejšo rabo sredstev, namenjenih vlaganju v razvoj zaposlenih.

Standard Vlagatelji v ljudi obvezuje organizacijo, da vlaga v zaposlene, da bi povečali svoj prispevek organizaciji oziroma da vsem zagotoviti enake možnosti razvoja. Princip načrtovanja nalaga organizaciji oblikovanje ciljev skupaj z zaposlenimi ter razvijanje sposobnosti posameznikov in delovnih skupin v skladu s cilji organizacije. V skladu s principom akcije organizacija v povezavi s poslovnimi cilji razvija in uporablja potrebne sposobnosti zaposlenih. Vloga menedžerjev je ključna, saj podpirajo razvoj zaposlenih, v skladu s principom evalvacije pa ocenjujejo rezultate izobraževanja in razvoja za napredek organizacije.

Standard Vlagatelji v ljudi poudarja usposabljanje zaposlenih kot investicijo in ne le zgolj kot strošek, prepozna zaposlene in njihovo izobraževanje kot možnost doseganja konkurenčne prednosti. Od menedžerjev je odvisno, ali bodo prepoznali prednosti standarda Vlagatelji v ljudi in ga uvedli v organizacijo in na ta način pritegnil k sodelovanju nove fleksibilne in vsestransko razvite kadre.

Slovenska podjetja bi se morala seznaniti s standardom oziroma z glavnimi prednostmi, ki jih standard Vlagatelji v ljudi prinaša: izboljšanje produktivnosti, profitabilnosti; povečanje motivacije in moralnosti zaposlenih; zmanjševanje fluktuacije; izboljšanje komunikacije v organizaciji; zadovoljstvo kupcev; doseganje konkurenčne prednosti skozi izboljšano poslovanje; fleksibilnost zaposlenih ter prepoznavnost podjetja v javnosti.

5.2 Doseganje konkurenčne prednosti s pomočjo zaposlenih

Zaposleni so generatorji novih idej in rešitev in imajo pomembno vlogo v razvoju podjetja in njegovi konkurenčni poziciji na tržišču, zato je zelo pomembno, da nadrejeni prisluhnejo njihovim idejam in podpirajo njihovo izobraževanje. Povedano podkrepimo z besedami Trevnove, ki zaposlene opredeli sledeče: »Zaposleni s svojim znanjem, spretnostmi in sposobnostmi omogočajo podjetju pridobivanje konkurenčne prednosti na tržišču.« (Treven 1998, 11).

O doseganju konkurenčnih prednosti organizacije s pomočjo njenih zaposlenih, piše

Jeffrey Pfeffer, v knjigi *Competitive Advantages Through People –Unleashing the power of the work force*. Po njegovem obstajajo povezane prakse, ki označujejo organizacijo kot učinkovito v doseganju konkurenčnega uspeha s pomočjo načina obvladovanja in upravljanja zaposlenih. Treba je predvideti, da organizacija lahko izvaja vse tehnike, pa še vedno ne bo uspešna, lahko pa izvaja le nekatere izmed njih in bo kolikor toliko zadovoljna s poslovanjem in dobičkonosnostjo. Zakaj tako? Faktorji, ki bodo obravnavani, so povezani z organizacijsko sposobnostjo za doseg konkurenčnega uspeha z organizacijsko delovno silo. Opisane prakse imajo pomanjkljivosti in prednosti, ki jih ni enostavno izvesti, vse pa nujno vključujejo več poseganj in odgovornosti na področju delovne sile (Pfeffer 1994).

Varnost zaposlitve kot prva praksa, povečuje vpletenost zaposlenih, saj so zaposleni kadarkoli pripravljeni pomagati pri delovnem procesu, ne da bi se bali, da bi izgubili svojo službo. Varnost zaposlitve pripomore k izpopolnjevanju delodajalca in delojemalca obenem ter je zagotovilo, da bodo viri, potrošeni za razvoj sposobnosti povrnjeni.

Izbor in rekrutiranje zaposlenih in zaupanje delovni sili za konkurenčen uspeh pomeni, da je nekdo odgovoren za pravilno izbiro pravega delavca za ustrezno delovno mesto. Izbor je proces, ki je natančno načrtovan, saj od zaposlenih zahteva dolgotrajno pripadnost in zaupanje organizaciji.

Visoka plača pritegne več prosilcev za delovno mesto. Višja plača onemogoča, da bi ljudje zapuščali organizacijo, v prepričanju, da bodo drugje bolje plačani. Višina plače pa sporoča, da organizacija zna ceniti svoje ljudi.

Spodbude in bonitete – delavce ne motivira samo plača, temveč tudi zadovoljstvo delavca na delovnem mestu, prepoznanje, priznanje, samostojnost, pošteno ravnanje z njim.

Lastništvo zaposlenih ponuja dve prednosti: zaposleni kot delni lastniki organizacije redkokdaj zaidejo v konflikt z vodstvom in so bolj naklonjeni dolgoročni viziji organizacije, njeni strategiji investiranja ter so manj pripravljeni podpirati sovražne prevzeme in druge finančne manipulacije.

Praksa **delitve informacij s sodelavci** predpostavlja, da če naj bi bili ljudje vir konkurenčne prednosti organizacije, potem morajo imeti na voljo tudi potrebne

informacije, ki pogojujejo uspeh poslovanja organizacije, obenem pa je to nujen predpogoj za uspešno prihodnost.

Udeležba delavcev v procesu odločanja in pooblaščenja delavcev vključuje spodbujanje decentralizacije odločanja, širšo udeležbo delavcev pri odločanju o organizaciji in s tem prispevek k zadovoljstvu in produktivnosti. Čeprav dobijo delavci več samostojnosti, ne pomeni, da lahko delajo, kar hočejo.

Oblikovanje skupin in dela predstavlja nadomestilo za tradicionalno organizacijsko hierarhijo, ki še vedno ohranja avtonomijo dela skupaj z nadzorom. Skupine proizvedejo socialne informacije o pogojih za delo in kritičnih dimenzij dela, pripomorejo k nadzoru in koordinaciji dela v organizaciji ter zbiranju informacij o reševanju nastalih problemov

Nov način dela temelji na **usposabljanju in razvoju sposobnosti ter zmožnosti delovne sile**, ta pa bo uspešen, če bo delavcem dovoljeno uporabiti svoje sposobnosti. Pomemben del novega delovnega sistema je velika pripadnost izobraževanju, usposabljanju ter razvoju sposobnosti za delo. Napaka večine organizacij je, da ne spreminjajo strukture dela na način, ki bi omogočal ljudem, da bi delali drugače in pokazali svoje sposobnosti.

Multifunkcionalnost zaposlenih ima številne koristi za organizacijo, poleg tega pa predstavlja visoka kvalificiranost zaposlenih dodatne ugodnosti za organizacijo, s strani zaposlenih pa varnost zaposlitve, saj lahko zaposleni opravljajo tudi druga dela.

Simbolični enakopravnost kot ena izmed praks opozarja, da bo morala organizacija, ki bo hotela dosegati konkurenčno prednost z zaposlenimi, odpraviti statusne simbole moči, kot so na primer posebni parkirni prostori, jedilne sobe. Odstranjevanje statusnih simbolov je pogosto najtežja stvar za organizacije.

Pri **»stiskanju plač«** ne gre za zmanjševanje plač, temveč za zmanjševanje razlik oziroma razmerja med najvišjo in najnižjo plačo. Če so te razlike manjše, potem si delavci ne bodo prizadevali zgolj za doseg višje plače, temveč se bodo posvetili delu samemu.

Napredovanje znotraj organizacije spodbuja nadaljnje usposabljanje in razvijanje sposobnosti zaposlenih ter povezuje delavce z delodajalcem in obratno.

Vrednotenje delovanja organizacije je kritična komponenta vsakega upravljalškega procesa, ki podaja informacije, kako dobro organizacija izvaja

različne politike, ter zagotavlja, da se bo vse, kar je bilo ugotovljeno tudi upoštevalo in obravnavalo.

Povratne informacije omogočajo nadaljnji razvoj organizacije.

Doseganje konkurenčne prednosti z zaposlenimi zahteva od organizacije oblikovanje **dolgoročne perspektive**.

Zadnja, najvažnejša praksa je, da ima vsaka organizacija izostren **pogled vodstva**. Poenostavljeno rečeno to pomeni, da je težko nekam priti, če ne veš, kam si namenjen. Vizija izoblikuje način kontaktiranja in povezovanja različnih praks v celoto, ter usposablja in opogumlja ljudi v organizaciji, da razvijajo svoje sposobnosti (Pfeffer 1994, 30-65).

Slaba stran koncepta pridobivanja konkurenčne prednosti s pomočjo zaposlenih je, da je zanj potrebno kar nekaj časa, da postane uspešno. Dobra stran pa je, da ko je enkrat konkurenčna prednost z zaposlenimi dosežena je trdna, dolgoročna in jo je težko posnemati.

Pomembno je spoznati, da se dosega uspeh z ljudmi, ne z njihovim nadomeščanjem ali omejevanjem njihovih aktivnosti. Organizacije se morajo zavedati, da je delovna sila vir strateške prednosti in ne le strošek, ki ga je potrebno odstraniti oziroma minimizirati. Če hočemo dosežati konkurenčno prednost z ljudmi, morajo imeti primerne sposobnosti, ki pa si jih pridobijo s stalnim izobraževanjem. Organizacija, ki se odloči organizirati usposabljanje, oblikovati delovno silo, ki se je ne da nadomestiti in razvijati sposobnosti zaposlenih, lahko uporablja delovno silo kot konkurenčno orodje (Pfeffer 1994).

»Če bodo vodstva želela aktivirati intelektualni kapital zaposlenih, se bodo morala podjetja spremeniti v "organizirano anarhijo", v kateri pridejo do izraza inovativnost, ustvarjalnost, individualnost. To bo največji izziv za menedžment: sprostiti možgansko silo v svojih organizacijah. To pa pomeni prenovu in ponovno iznajdbo vodenja.« (Kos 2001, 233).

5.3 Povezanost poslovne strategije, strategije upravljanja človeških virov (UČV) in doseganja konkurenčne prednosti

Zaposleni – človeški viri v podjetju uresničujejo opredeljeno poslovno strategijo z ekonomsko realizacijo proizvodov. Ključni proces za ustvarjanje novih proizvodov ali storitev je sam proces razvoja in izbran organizacijski model. Uspešnost menedžmenta je merjena po uspešnosti doseganja ciljev, katere določijo lastniki podjetja. Dobro postavljeni cilji morajo biti merljivi, dosegljivi in spodbudni na njihovo doseganje pa vpliva sama dejavnost podjetja, urejenost podjetja in viri, ki so na voljo za doseganje ciljev. Za doseganje ciljev mora podjetje definirati strategije kako le-te doseči. Strategije bi lahko razvrstili v naslednje skupine:

- osnovne in generične strategije (postavijo osnovne premise delovanja);
- poslovne strategije (opredelijo način, kako bo podjetje na trgu doseglo konkurenčno prednost in so lahko defenzivne, inovativne, analitične ali reakcijske);
- funkcijske strategije (plan za doseganje postavljenih ciljev ob uporabi omejenih virov);
- strategija podjetja do kupcev (zgrajena okoli dveh ključnih dejavnikov: proizvoda in njegove cene);
- strategija podjetja do konkurence (vloga podjetja glede na tržni položaj, ki ga ima na trgu in z njo povezana opredelitev lastne strategije trženja).

Menedžerji si prizadevajo, da bi za učinkovito poslovanje vpeljali najboljšo organizacijsko strukturo oz. tip organizacije (funkcijska organizacija, matrična organizacija, močno poudarjena vloga tima v funkcijski organizaciji, projektna organizacija in procesna organizacija) z različnimi usmeritvami, hierarhično strukturo, procesnimi rešitvami, vendar se morajo podjetja pogosto sprijazniti z ugotovitvijo, da ne obstaja najboljša, ampak zgolj najbolj primerna organizacijska struktura glede na trenutno delujoče poslovne dejavnike, ki pa se neprestano spreminjajo. Za uspeh ni več dovolj le ohranjati enako raven učinkovitosti in uspešnosti, ampak se mora organizacija nenehno izpopolnjevati, če želi ohraniti relativno uspešnost. Premik zahteva dodatno usposabljanje vseh zaposlenih, da začnejo kreativno razmišljati za doseganje ciljev.

Svetovno konkurenčne, fleksibilne organizacije usposablajo in formirajo svoje zaposlene za izvajanje navzkrižnih aktivnosti, obvladovanje več delovnih nalog in veščin. Navzkrižno usposabljanje je najprej povezano s pridobitvijo veščin, potrebnih za izvajanje različnih del istega tipa (multi-tasking), nato pa se razširi na pridobitev različnih veščin (multi-skilling). Organizacije, ki izvajajo navzkrižno usposabljanje imajo več možnosti za obvladovanje spreminjajočega se povpraševanja in so tako bolj konkurenčne. Podjetje bo skušalo stremeti k temu, da z manjšim obsegom bolj usposobljenih človeških virov doseže več in tako poveča konkurenčno prednost. Z metodo usposabljanja človeških virov in metodo navzkrižnega usposabljanja bodo podjetja uspela še pravočasno reagirati na zahteva trga ter obdržati ali celo povečati svoj tržni delež (Meglič in Florjančič 2004, 245-264).

Strategija upravljanja človeških virov se v organizaciji pojavlja na vsaj treh nivojih (Dular 2002):

- na ravni poslovne strategije (usmerjena v zagotavljanje virov, v pridobivanje in razvoj veščin, v povečanje produktivnosti, upravljanje uspešnosti itd.);
- na ravni organizacijske strategije (zajema poslanstvo in vizijo; vrednote, kulturo in stil vodenja; organizacijsko filozofijo in način ravnanja z ljudmi);
- na ravni funkcijske strategije (določa konkretne politike za posamezna področja upravljanja s človeškimi viri, kot so zaposlovanje, nagrajevanje, komuniciranje itd.).

Kontingenčni model upravljanja s človeškimi viri (Ackerman 1996) navaja sledeče strategije UČV:

- razvojna strategija (poudarja usposabljanje, dolgoročno planiranje in notranje razmeščanje delavcev);
- kontrolna strategija (ocenjevanje in nagrajevanje uspešnosti);
- administrativna strategija (kratkoročno načrtovanje in zunanje kadrovanje brez razvitih postopkov upravljanja s človeškimi viri);
- preiskovalna strategija (raziskovanje trga delovne sile, ocene vedenja, finančne spodbude).

Izbor posamezne strategije upravljanja s človeškimi viri in ustreznega modela

kadrovskega menedžmenta je odvisen od vse problemov, s katerimi se srečuje podjetje: prestrukturiranje tržišča, decentralizacija, internacionalizacija, združevanje in prevzemanje podjetij, prizadevanje za večjo kakovost izdelkov in storitev, tehnološke spremembe po zahtevah dela, spodbujanje inovacij itd.

Znotraj takšnega teoretskega okvira lahko govorimo o upravljanju s človeškimi viri kot integralnemu elementu strateškega menedžmenta, saj lahko zagotovi uresničevanje postavljenih poslovnih ciljev, strategije in hkrati sooblikuje organizacijsko strukturo v procesu medsebojnega vplivanja. Upravljanje s človeškimi viri ima strateško vlogo in pomen znotraj ter za poslovno startegijo podjetja.

Priporočilo menedžerjem je, da naj v razmerah dinamične konkurence, svojo prednost temeljijo na kakovosti, inovacijah in na znanju temelječi konkurenčnosti. Kar pomeni, da naj vlagajo dobičke v rast podjetij, v znanje človeških virov in razvoj proizvodov ter storitev z visoko stopnje dodane vrednosti. Menedžerji, ki še ne uporabljajo izdelanih poslovnih in strategij upravljanja s človeškimi viri (UČV), naj jih čimprej oblikujejo, saj je to pot, ki vodi do večje poslovne uspešnosti in odličnosti. Menedžment v podjetjih, kjer že uporabljajo poslovne strategije in strategije UČV, pa naj svojo strateško pot nadaljuje in razvija in s tem ne le ohranja svojo pozicijo, ampak tudi povečuje svojo konkurenčno prednost in si zagotavlja obstoj v turbolentnem okolju mednarodne tekmovalnosti. Razvijanje in krepitev strateške naravnosti pri delu s človeškimi viri, je način za doseglo poslovne učinkovitosti in realizacijo dolgoročnih ciljev in uspešnosti (Krambeger in drugi 2004, 105-106).

6 DOSEGANJE KONKURENČNE PREDNOSTI IN IZOBRAŽEVANJE V DELOVNI ORGANIZACIJI

6.1 Vpliv sprememb na pomen znanja in izobraževanja

Široko in raznovrstno znanje postaja nujno, če se posameznik želi obdržati in uspešno delovati v spremenjenih razmerah. Klasične ekonomske kategorije, kot so kapital, naravni viri in delovna sila, v informacijski družbi izgubljajo pomen. Znanje

zato postaja ključni element konkurenčnosti in edini način za izbiranje med različnimi alternativami. Izbiramo lahko le z ustreznim znanjem, da bomo usposobljeni za sprejemanje sodobnih razvojnih dosežkov ter jih znali bogatiti s svojimi inovacijami (Milič v Mirčeva 2000, 5). V zadnjih desetletjih se je začelo posebej poudarjati pomen izobraževanja odraslih. Položaj države na svetovnem trgu, ob globalizaciji proizvodnje in trgov ter pospešenih tehničnih in tehnoloških spremembah, določajo njeno znanje in kvalifikacije (Ivančič v Drogenik 1999, 98).

Človeški dejavnik postaja v svetovni konkurenci najpomembnejši. Ekonomija obsega, temelj konkurenčnih prednosti v industrijskih družbah, danes na prehodu v poindustrializem izgublja svoj pomen. Konkurenčnost izdelkov in storitev ni več odvisna od nizke cene, temveč od kakovosti in inovativnosti izdelovalca ali, kot pravi Sočan:

Prav zaposlovanje in gospodarska dejavnost sta področji, na katerih se izobraževanje odraslih najbolj odraža. V nizozemskem centru za politične in strateške študije TNO ugotavljajo, da si podjetja samo z znižanjem cen zagotovijo prednost pred tekmeci le za približno dva meseca; z dobro tržno predstavitvijo povečajo prednost za eno leto, z razvojem novega izdelka za dve leti, z razvojem novega tehnološkega procesa za tri leta, z obvladovanjem svetovnega trga približno za štiri leta in z vrhunsko usposobljenim kolektivom za sedem let. Znanje celotnega kolektiva torej omogoča konkurenčnost in varnost podjetij. (Sočan v Drogenik 1999, 11).

6.2 Gospodarski razvoj in izobraževanje

Na splošno prispeva izobraževanje h gospodarski rasti s tem, da poveča produktivnost delovne sile, kar pa je za slovensko delovno silo še kako pomembno. Vloga izobraževanja v gospodarskem razvoju je dvojna: v ožjem pomenu daje posameznikom izobraževanje določene kvalifikacije in znanja, s katerimi vstopajo na trg delovne sile in spreminjajo izobrazbeno strukturo; v širšem smislu pa izobraževalne institucije proizvajajo in širijo znanje, ki je potrebno družbi in bo verjetno povečalo njeno produktivnost, učinkovito izrabilo vire (materialne, človeške) ter prinašalo precejšnje posredne učinke.

Glavne kvantitativne metode za ugotavljanje razmerja med izobraževanjem in

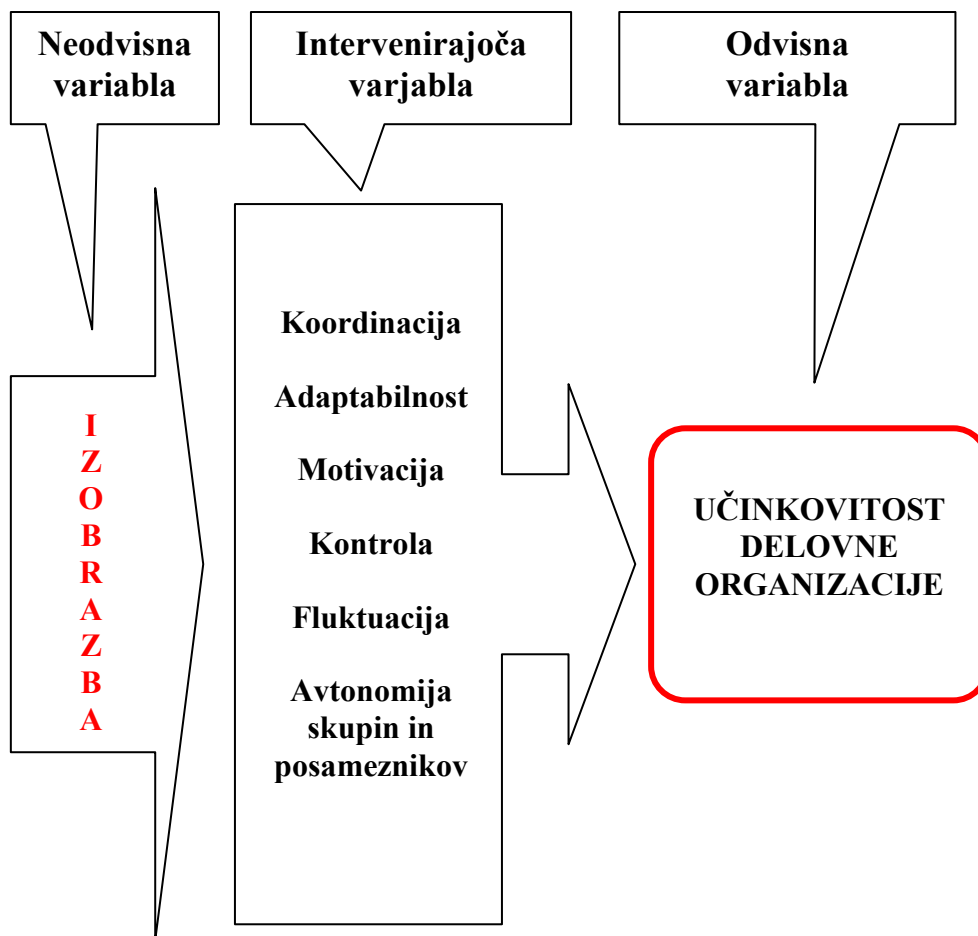
gospodarskim razvojem so (Bevc 1991, 55):

- ocenjevanja prispevka izobraževanja h gospodarski rasti z analizo agregatne proizvodne funkcije (posredno ocenjevanje povezav med izobraževanjem in gospodarskim razvojem);
- ocenjevanje različnih povezav med izobraževanjem in gospodarsko razvitostjo;
- računanje stopenj donosa naložb v izobraževanje z analizo stroškov in koristi.

Številne raziskave ekonomskih učinkov izobraževanja so na ta način pokazale visoko stopnjo korelacije med ekonomsko uspešnostjo in izobrazbo. Zveza med izobrazbo in ekonomsko učinkovitostjo ni vedno direktna, temveč poteka po številnih vmesnih členih oziroma dejavnikih (kot so poklici, ustrezno motiviranje, dobra organizacija). Če so vmesni členi pretrgani, se lahko zgodi, da ima izobrazba minimalni učinek ali sploh nobenega učinka na ekonomsko uspešnost. Poleg tega je izobrazba dejavnik, ki deluje na dolge roke. Potrebno je čakati vsaj eno desetletje, da določena večja investicija v izobraževanje pokaže ekonomske učinke. Za preučevanje odnosa med izobrazbo in ekonomsko uspešnostjo, postajajo vse bolj pomemben kakovostni vidiki izobraževanja, kar se kaže v stalnem preučevanju relevantnosti učnih programov z vidika večje produktivnosti in ekonomske uspešnosti ter njihove naravnosti na proizvodne zahteve časa (Jerovšek 1980).

Korelacija med izobrazbo (formalno) in produktivnostjo je bila dokazana z različnimi raziskavami. Jerovšek (1980, 39) navaja, da »imata izobrazba in znanje večji vpliv na rast družbenega proizvoda, kot kapital in delovna sila«. Izobrazba je po njegovem mnenju sestavljena iz splošne izobrazbe, specifične izobrazbe (sem uvršča trening), poklica, inteligence in sposobnosti. Omenjen vpliv izobrazbe razloži z dejstvom, da izobrazba (kot neodvisna variabla) preko intervenirajočih variabel (koordinacija, adaptacija, motivacija, kontrola, avtonomija skupin in posameznikov, fluktuacija) pozitivno vpliva na učinkovitost delovne organizacije (odvisna variabla), kot to prikazuje slika 6.1.

Slika 6.1: Vpliv izobrazbe na učinkovitost organizacije



Vir: Jerovšek (1980, 39).

Uspešnejša bodo tista podjetja, ki bodo znanje znala poiskati, zavarovati ter porazdeliti po podjetju s pomočjo organizirane izobraževalne dejavnost. Konkurenčna prednost podjetja se tako morda ne bo oblikovala glede na pozicijo na trgu, temveč glede težavnost in hitrost prevzemanja ali razvijanja znanja in glede na način njegove pridobitve.

Prepoznavanje znanja kot ključnega elementa konkurenčne prednosti se že nekaj časa odraža tako v poskusih prenove izobraževalnih sistemov, ki naj bi sledili družbenim in gospodarskim spremembam, kot v priznavanju formalnega in neformalnega učenja, in s tem povezanimi izhodišči vseživljenskega učenja in kompetenc. Medtem, ko koncept vseživljenskega učenja izhaja iz predpostavke, da v sodobnih družbah znanje hitro

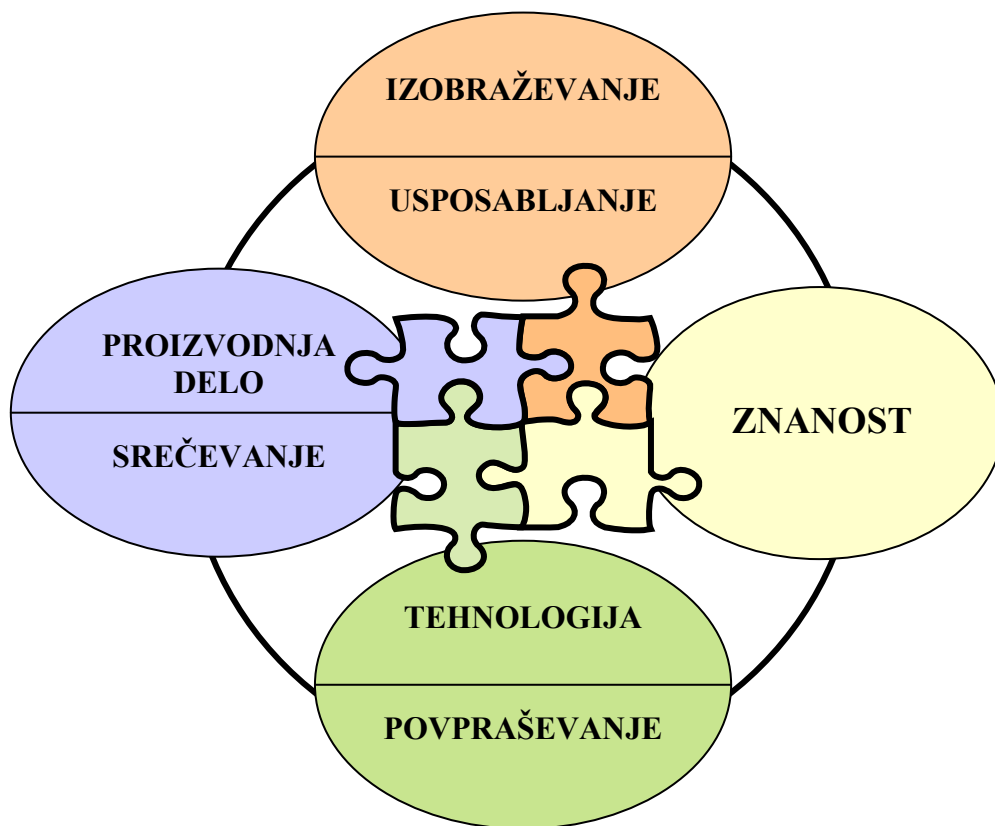
zastareva in ga je potrebno zato neprestano obnavljati, dopolnjevati in nadgrajevati, pa koncept kompetenc temelji na spoznanju, da v ekonomiji, temelječi na znanju, poudarek ni več na klasičnem, teoretičnem znanju, ampak bolj na na procesih prenosa znanja in sposobnosti njegove uporabe.

Potrebe po prožnem, novem, uporabnem znanju zato zahtevajo spremembe izobraževalnega sistema, kateri ne more tako hitro proizvajati novega znanja, kot se pojavljajo potrebe v organizacijah. Pravtako klasično organizirano šolsko znanje in učenje ne zadošča več za potrebe podjetij po hitro prilagodljivih in učljivih delavcih. Zato postaja čedalje bolj pomembno kako organizacije uspevajo same reševati problematiko ustreznosti znanj s sistematičnim in kompleksnim pristopom k izobraževanju, usposabljanju in razvoju zaposlenih v organizaciji.

6.3 Splošna izhodišča izobraževanja v delovnih organizacijah

Osnovni vir gospodarske uspešnosti v današnji družbi je znanje. Glavni del investicij v podjetju v razvitem svetu pomeni investicije v nadgradnjo znanja. Za uspešen nastop v globalni družbi je potrebno spodbujati razvoj sposobnosti zaznavanja priložnosti v okolju ter sposobnost prilagajanja nenehnim spremembam, to pa je skoraj nemogoče doseči z ustaljenim znanjem. Izobraževanje in s tem nova znanja zaposlenih postaja najboljša možnost kombiniranja podatkov v nova spoznanja ali rešitve. Izobraževanje pa se obravnava tudi kot odločujoči dejavnik kakovosti ponudbe delovne sile, ki se v proizvodnji oziroma v delovnih procesih srečuje s povpraševanjem po ustreznem znanju in sposobnostih, katere narekujejo nove tehnologije. Za obojim stoji ustvarjenje novega znanja, ki se po eni strani vključuje v nove tehnologije, po drugi pa prenaša na širši krog ljudi s sistematičnem izobraževanjem. Navedeni dejavniki se povezujejo v tako imenovan tehnološkoizobraževalni krog, ki ga prikazuje slika 6.2.

Slika 6.2: Tehnološkoizobraževalni krog



Vir: Svetlik in drugi (2002, 256).

Znanost se potrjuje v tehnoloških aplikacijah, pri čemer je v nove tehnologije vgrajeno vse več znanja. Proizvodnja, v težnji po ustvarjenju dobičkov, išče vedno nove in učinkovitejše tehnologije. Ker je popolnoma avtomatiziranih proizvodenj malo, je proizvodnja lahko uspešna le, če se vanjo vključijo ustrezno usposobljeni delavci, ki znajo upravljati tehnologije, to pa pomeni, da jim mora biti posredovan vsaj del znanja o tehnologiji. To se zgodi na dva načina: z usposabljanjem neposredno na delovnih mestih oziroma pri delodajalcih ob nameščanju novih tehnologij in/ali z izobraževanjem mladine in odraslih po programih, ki jih ponujajo razne šole. Ob manjših tehnoloških spremembah zadostuje usposabljanje na delovnih mestih, ob večjih tehnoloških spremembah tako usposabljanje ne zadostuje več. Celovitejše razumevanje novih tehnologij je mogoča le s sistematičnim izobraževanjem, od katerega se pričakuje, da v svoje programe vključuje nova znanstvena spoznanja (Svetlik in drugi 2002, 257).

Sedanja in bodoča tehnološka in tehnična razvitost, ter razvitost tržnoekonomskih odnosov v posamezni organizaciji, opredeljujejo zahteve in potrebe po določenih kadrih. Od velikoserijske masovne proizvodnje gre razvoj v smeri posameznemu uporabniku prilagojenih izdelkov oziroma v smeri k izdelavi unikatov po naročilu (Svetlik in drugi 2002).

Cilj izobraževanja ni prenašati znanja, ampak učiti ljudi, kako naj se učijo, rešujejo probleme in združujejo staro znanje z novim. Organizacije se morajo najprej zavedati vloge učenja in znanja. Delodajalci tako ne morejo računati, da bi si lahko ustvarili prednost pred konkurenti le z znanjem ljudi, ki so vsem delodajalcem enako na voljo. Zato morajo sami vlagati v razvoj znanja in sposobnosti zaposlenih, oblikovati izobraževalno dejavnost v sami organizaciji, da bi delavci pridobili znanje, ki je značilno samo za posamezno organizacijo, s tem znanjem pa organizaciji ustvarjajo prednost pred konkurenco. Organizacija mora obenem tudi znati pozabljati, znati opustiti tisto pridobljeno znanje, ki ne prispeva h končnemu rezultatu oziroma zastavljenemu cilju.

Kadri so ključni nosilci uresničevanja načrtovanih ciljev, programov dela in razvoja v vsaki organizaciji. Zato mora vsaka organizacija na podlagi ustrezne izobraževalne politike aktivno delovati pri razvoju in izobraževanju svojih kadrov (Možina 2002). Uresničevanje izobraževalnih procesov v organizacijah, je zagotovljeno z ustrezno organiziranostjo izobraževalne dejavnosti v sami organizaciji.

7 IZOBRAŽEVALNA DEJAVNOST V ORGANIZACIJI

7.1 Definiranje temeljnih pojmov

Razvoj organizacije je odvisen od sposobnosti zaposlenih, da dosegajo njene dolgoročne cilje. To med ostalim omogoča priprava in izvajanje ustreznega sistema izobraževanja. Hkrati pa je razvoj višjih potreb ljudi odvisen od sposobnosti organizacije za njihovo zadovoljevanje. Procesi razvoja organizacije, zadovoljevanja potreb ljudi in permanentnega izobraževanja so torej med seboj tesno povezani.

Izobraževanje je za današnjo organizacijo nuja, za organizacijo prihodnosti pa tudi vrednota in del njene kulture. Izobraževanje je v organizaciji proces, s katerim spoznava procese in stanja v okolju ter se jim prilagaja. Bistvo učeče se organizacije je v tem, da se vzpostavi povezava med posameznikom in organizacijo, med učenjem posameznika in učenjem organizacije (Ferjan 1999a, 155-162).

Razvoj zaposlenih lahko obravnavamo kot posebno področje upravljanja človeških virov, ki vključuje sledeče dejavnosti:

- učenje (dolgoročna sprememba v vedenju, ki se pojavi kot posledica izkušenj in prakse);
- izobraževanje (pridobivanje znanja, razvijanje vrednot in intelegence);
- razvoj (izboljšanje in uresničevanje sposobnosti in zmnožnosti posameznika na podlagi učenja in izkušenj);
- usposabljanje (načrtovana in sistematična sprememba vedenja, do katere pride na podlagi spremljanja učnih primerov).

Načini in oblike usposabljanja ljudi za delo se razlikujejo, glede na potrebe, ki jih postavlja nova tehnologija, vrsto dejavnosti, opremljenosti z učno tehnologijo ipd. Učinkovito pa se proces načrtovanega usposabljanja lahko izvaja edino, če se pri njegovem oblikovanju uporabi sistemski pristop (Zeus in Skiffington 2003).

7.2 Cilji in naloge izobraževalne dejavnosti

Zaposleni v podjetju so glavni vir konkurenčne prednosti saj lahko s svojim znanjem hitro reagirajo na zahteve trga, zato je dolžnost vsake organizacije, ki želi uspešno poslovati, doseči, da so zaposleni pripravljeni s svojim znanjem in sposobnostmi v čim večji meri prispevati k uspešnosti poslovanja podjetja.

S stališča organizacije, naj bi izobraževanje zaposlenih prispevalo k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organizaciji dela.

Da bi organizacija dosegla svoje zahteve mora oblikovati in dosegati **zastavljene cilje**:

- stalno usposabljanje in izpopolnjevanje delavcev skladno s spremembami in razvojem tehnologije, organizacije dela in družbenoekonomskih odnosov;
- načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje kadrov ter usmerjanje kadrov v nadaljnje izobraževanje;
- kontinuirano preučevanje in zadovoljevanje potreb organizacije po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju kadrov;
- pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih ustreznih profilov, stopenj in smeri izobraževanja;
- vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi in uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti v organizaciji (Jereb 1998, 101).

Preden se odločimo za izobraževalno akcijo, si postavimo cilje, ki jih želimo doseči. Da bi čim kakovostnejše dosegli vse zastavljene izobraževalne cilje ob vsakodnevnih spremembah tako pogojev dela, tehnologije kot tudi odnosa ljudi do dela, je še kako pomembno, kako je oblikovan andragoški cikel. Andragoški cikel vsebuje naslednje korake: ugotavljanje potreb, načrtovanje programa, programiranje vsebin, priprava in organiziranje procesa, izpeljava izobraževanja, vrednotenje njegovih izdelkov (Jelenc 1996, 82).

V interesu podjetja je, da se proces izobraževanja odvija uspešno, da vodi do uresničitve postavljenih ciljev povezanih z znanjem, da se novo znanje uresniči v čim krajšem času, s čim manjšo porabo finančnih sredstev. Izobraževalna dejavnost v organizaciji mora slediti njenemu razvoju in pravočasno reagirati na vse spremembe. Izobraževalna dejavnost mora imeti podporo najvišjega vodstva, ki deluje v skladu z usmeritvami podjetja in definira cilje izobraževanja. Bistveno je, da ima proces izobraževanja podporo najvišjega vodstva pri organiziranju izobraževalne dejavnosti in da je izobraževanje v ospredju interesov organizacije.

Da bi izobraževalna dejavnost uresničila svoje cilje, mora opraviti naslednje temeljne naloge (Jereb 1998, 103):

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

Če želimo organizirati izobraževalni sistem, ki bo ustrezal potrebam določene organizacije, potrebam in interesom zaposlenih, moramo najprej poznati te potrebe in hkrati vedeti za možnosti zadovoljevanja teh potreb.

7.3 Temeljne stopnje izobraževalne dejavnosti v organizacijah

Stopnje izobraževalne dejavnosti so: raziskovanje izobraževalnih potreb in potreb po specifičnih znanjih ter spretnostih; oblikovanje ciljev in načrtov programov izobraževanja ter usposabljanja; programiranje izobraževanja, organizacija izobraževanja ter vrednotenje izobraževanja

7.3.1 Raziskovanje izobraževalnih potreb

Raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb je temeljna stopnja izobraževalne dejavnosti, od katere so odvisne vse nadaljnje stopnje, zato jo moramo realizirati celovito in sistematično. Izobraževalne potrebe delimo na globalne in diferencirane izobraževalne potrebe. **Globalne potrebe po izobraževanju** so opredeljene s planom potreb po kadrih in s planom pridobivanja kadrov. Da lahko iz njih ugotovljamo globalne izobraževalne potrebe, morajo vsebovati naslednje osnovne kazalce (Jereb 1998, 103):

- potrebno število delavcev za planirano obdobje,
- strukturo delavcev po poklicih in klasifikacijskih stopnjah,
- čas pridobivanja posameznih vrst kadrov.

Plan potreb po kadrih realiziramo tako, da ugotovimo in opredelimo kadrovske vire ter načrtujemo in izvajamo ustrezne kadrovske ukrepe. Ker praktično nobena organizacija ne more zadovoljevati svojih kadrovskih potreb le z zaposlovanjem, mora opredeliti svoje globalne potrebe po izobraževanju. Globalne potrebe po izobraževanju se v organizaciji ugotavljajo na podlagi sedanje in bodoče tehnične, tehnološke, ekonomske in organizacijske razvitosti. Z analizo ustreznih podatkov najprej ugotovimo potrebno število in poklicno ter izobrazbeno strukturo kadrov, ki jih bomo morali na novo zaposliti in usposobiti, nato pa tudi obseg potrebnih korekcij v obstoječi kadrovski strukturi. Na podlagi izobraževalnih potreb se usmerja zaposlene v programe za pridobitev izpopolnjevanja, usposabljanja.

Diferencirane izobraževalne potrebe so opredeljene v planu razvoja kadrov, deloma pa tudi v planu sprejemanja in razporejanja kadrov. Zadovoljujemo jih z usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih. Primerjalna analiza vsebine programov z zahtevami delovnih mest, primerjalna analiza dejanske usposobljenosti z zahtevami delovnih mest, spremljanje in analiza razvojnih zahtev, analiza problemov pri delu, odkrivanje interesov zaposlenih so metode, s pomočjo katerih lahko ugotavljamo potrebe po nadaljnjem izobraževanju zaposlenih.

S primerjalno analizo izobraževalnih programov ugotavljamo potrebe po strokovnem usposabljanju novincev, pripravnikov, saj so na ta način opredeljene potrebe temelj za izdelavo strokovnega programa pripravništva. S primerjalno analizo dejanskega znanja in sposobnosti zaposlenih s tistimi, ki jih zahtevajo opisi delovnih mest, ugotavljamo morebitne primanjkljaje v strokovni izobrazbi zaposlenih in tako opredelimo tiste izobraževalne potrebe, ki jih moramo zadovoljiti. S spremljanjem in analizo razvojnih zahtev iščemo odgovore na vprašanja, kaj je v določeni znanosti, stroki novega, kaj bodo morali delavci ob predvidenem tehnološkem razvoju in proizvodnih spremembah obvladati. Z analizo problemov pri delu ugotavljamo, ali ne tiči morda vzrok za njihov nastanek v pomanjkljivi usposobljenosti

izvajalcev posameznih opravil. Za opredelitev problemov, ki se pojavljajo pri delu se uporabljajo različne tehnike (opazovanje, analiza dokumentacije, intervju). Z odkrivanjem interesov se skušamo približati posamezniku in njegovim potrebam po nadaljnjem izobraževanju, izpopolnjevanju. Tehnike za odkrivanje interesov so zlasti ankete, intervjuji, informativni in svetovalni razgovori o razvoju (Jereb 1998, 106).

Da bi bili cilji izobraževalne dejavnosti čim bolj doseženi, vidim nujnost ne le v temeljitom ugotavljanju potreb po izobraževanju oziroma primanjkljaja znanja pri zaposlenih, temveč tudi potrebo ali celo nujnost po preverjanju znanja tistih, ki delajo v izobraževanju in kadrovanju ter njihovem dodatnem usposobljanju. V 89,7 % slovenskih organizacijah poročajo o posebni službi za kadrovske zadeve, podatki o številu zaposlenih v teh službah pa so manj ugodni. Na sto zaposlenih v kadrovskih službah dela v slovenskih organizacijah 1,13 delavca, v nemških 1,99, v britanskih 1,84 in v švedskih 2 delavca. Zaostanek za ostalimi državami je zelo velik, čeprav se kaže izboljšanje glede na podatke izpred preteklih let, ko je prišlo na sto zaposlenih 0,63 kadrovskih delavcev (Svetlik in drugi 2002, 385).

7.3.2 Načrtovanje in programiranje izobraževanja

S planiranjem izobraževanja se na podlagi izobraževalnih potreb in možnosti odločamo: za določene vrste izobraževanja, za njihov obseg, za število zaposlenih, ki jih bo izobraževanje zajelo, o nosilcih posameznih aktivnosti in o potrebnih finančnih sredstvih. Temeljno izhodišče za planiranje izobraževanja je plan razvoja kadrov. Z dolgoročnimi plani izobraževanja skušamo v organizaciji v grobih okvirih opredeliti predvsem kadrovskoizobraževalno strategijo in cilje. Slednje operacionaliziramo v kratkoročnih planih izobraževanja ali razvoja kadrov. Temeljne sestavine teh planov so (Jereb 1998, 110):

- programska sestavina (programska struktura izobraževalnih in kadrovskih ukrepov);
- izvedbena sestavina (opredelitev nosilcev ali izvajalcev programov, kraja, termina in obsega izobraževanja);
- finančna sestavina (cena izobraževanja).

Plan izobraževanja je podlaga za delo pri pripravi tako imenovanih internih izobraževalnih programov. To so programi, s katerimi organizacija in njeni delavci zadovoljujejo tiste izobraževalne potrebe, ki jih ne morejo zadovoljiti niti v okviru obstoječega sistema strokovnega oziroma poklicnega izobraževanja niti v sodelovanju z zunanjimi ponudniki izobraževalnih storitev. Načini programiranja so značilni za različna področja in oblike izobraževanja, vendar vsi bolj ali manj vključujejo enake osnovne stopnje. Najprej izdelamo načrt programa, v katerem opredelimo osnovna področja izobraževanja (uredimo znanja, ki smo jih ugotovili s proučevanjem potreb po izobraževanju), sledi razčlenjevanje posameznih področij na tematske celote in osnovne teme, tretja stopnja programiranja pa je ugotavljanje in razporejanje vsebin, v katerih dokončno oblikujemo gradivo.

Interni izobraževalni programi so številni in raznovrstni tako po vsebini kot po namenu:

- programi usposabljanja delavcev za samostojno opravljanje dela v okviru poklica, za katere obstoječe izobraževalne institucije ne dajejo vsega potrebnega znanja;
- programi za izpopolnjevanje obstoječih kadrov z ozirom na nove proizvodne naloge, ki jih pred organizacije postavljajo organizacijske, tehnološke in ekonomske spremembe;
- programi usposabljanja delavcev za primere, ko organizacija vpeljuje nove tehnike dela, nove metode;
- programi pripravnštva;
- programi za dopolnilno usposabljanje delavcev, pri katerih ugotovimo neustrezno storilnost (Jereb 1998, 116).

Tri glavne metode usposabljanja so:

- informacijske predstavitvene metode: udeleženci se naučijo o dejavnostih, spretnostih, stališčih ali konceptih in svoje novo znanje nato uporabijo v praksi (lekcije, video materiali, sezname);
- simulacijske metode usposabljanja: umetno ustvarjene situacije, v katerih se udeleženci odločajo, kako bodo reševali predstavljene naloge. Običajno so to analize primerov (»case method«), igra vlog, vaje v košari (»basket exercise«).

Najpogosteje uporabljeni tipi programov usposabljanja so:

- orientacijski trening: zaposlene seznanja z organizacijo, njeno dejavnostjo, načinom vodenja, pravili vedenja, vrednotami in organizacijsko kulturo;
- trening tehničnih sposobnosti: zagotavljanje specializiranega znanja in spretnosti vezanih na različne vidike posameznega področja dela;
- trening razvoja menedžerskih spretnosti in znanj: namenjeno različnim hierarhičnim ravnam vodstva.

7.3.3 Organizacija in izvedba izobraževanja

Vse naloge izobraževalne dejavnosti v okviru raziskovanja izobraževalnih potreb, planiranja izobraževanja in priprave izobraževalnih programov, ki so bili doslej opisani, tvorijo podlago za uresničenje njene osrednje naloge – organizacije in izvedbe izobraževanja. Temeljna naloga izvedbe izobraževanja je, da s pomočjo uporabe ustreznih učnih oblik in metod, sredstev in pripomočkov čim bolj učinkovito dosežemo cilje programa. Na organizacijsko obliko vplivata razvitost izobraževanja in kompleksnost izobraževalne problematike, število zaposlenih. Osnovna oblika učinkovitega in strokovnega dela izobraževalne dejavnosti temelji na principih in zahtevah strokovnega dela. Izobraževalne naloge naj bi postale del delovnih obveznosti vsakega strokovnjaka, menedžerja, glavna naloga strokovnih kadrov pa predvsem organizacija in koordinacija dela ustreznih strokovnih skupin (Jereb 1998, 117).

Določene programe organizacija izvaja sama, z lastnimi kadri, znotraj organizacije, določene programe pa izvaja v sodelovanju z zunanjimi izvajalci, za del programov pa poišče najbolj ustreznega izvajalca na trgu izobraževalnih storitev.

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

- študijske sestanke: na študijskih sestankih izbrane skupine sodelavcev obravnavajo določene aktualne teme in probleme, vezane na njihove izkušnje,

delovne zahteve. Temeljna značilnost sestankov so problemska ali tematska usmerjenost, približanost praksi, izmenjava izkušenj, skupinsko delo;

- krožki za izboljšanje proizvodnje oziroma krožki za kakovost: v delovnih organizacijah jih oblikujemo z namenom, da bi izboljšali organizacijo dela, izrabo delovnega časa, materiala za delo ter za boljšo kakovost. Posamezni krožek ponavadi sestavljajo delavci, ki delajo v istem oddelku ali delovni skupini (5 do 12 članov);
- programsko usmerjene krožke: ti krožki delajo po opredeljenem programu dela (npr. priprava skupine sodelavcev na strokovni izpit, uvajanje nove tehnologije, izboljšanje izrabe delovnih sredstev), posamezen krožek deluje le toliko časa, dokler ne izpolni svoje naloge;
- pripravništvo: namen pripravništva je načrtno vključevanje delavcev, ki so si pridobili določeno strokovno izobrazbo, v delovno okolje ter njihovo strokovno usposabljanje za konkretno delovno mesto v organizaciji;
- simulacijske metode: da bi olajšali prenos znanja v prakso, lahko s pomočjo simulatorja oponašamo delovanje originalnega sistema, s tem pridobivamo sposobnosti in veščine, za izobražence pa pomeni manjše tveganje;
- senzitivni trening: skupino (8 do 12 članov) sestavljajo zaposleni, ki pri delu sodelujejo. Trening poteka zunaj organizacije, udeleženci s pomočjo vaj spoznajo dejavnike, ki vplivajo na dinamiko odnosov, tako da odkrijejo svoja stališča, vrednote, ki jim pomagajo bolje razumeti sodelavce;
- metoda opazovanja in posnemanja: posameznik se postopoma nauči opravljati delo, ko opazuje nekoga drugega, tako učenje pa temelji na številnih zmotah in napakah. Ta metoda je uporabna le v nekaterih primerih ali v kombinacijah z drugimi;
- delovno mesto za urjenje: delovno mesto v proizvodnji, ki je namenjeno izključno usposabljanju novincev;
- metoda menjavanja dela (job rotation): udeleženec se določen čas izmenično usposablja na različnih delovnih mestih v organizaciji;
- sodelovanje s šolami: organizacije sodelujejo s šolami pri izvajanju izobraževalnih programov, usmerjanju mladine v izobraževanje, pri strokovni praksi, na ekskurzijah;

- učenje na daljavo: celoten proces organizira, vodi in izvaja izobraževalna institucija, a za podajanje učen snovi je značilna prostorska ločenost in posredovanje učne snovi do slušateljev preko različnih tiskanih, elektronskih medijev (računalnik, e-izobraževanje).

Izrednega pomena za uspešno izvedbo celotnega izobraževalnega procesa v organizaciji je, da se celoten menedžment že takoj na začetku vključi v izobraževalni proces in nastopa kot njegov iniciatorji ter usmerjvalec. Proces reinženiringa je obsojen na propad, če vodja sam ne daje vzgleda.

Seveda pa menedžerji ne smejo pozabiti, da so tudi sami zavezani zahtevi po stalnem strokovnem in osebnem razvoju in da sama stopnja in smer formalne izobrazbe ne zadostujeta za uspešno opravljanje vodstvenih nalog.

Evropske šole za menedžment ponujajo znanja s področja financ, marketinga in drugih standardnih elementov poslovnega izobraževanja, pa tudi znanja o politiki, zgodovini, tehnoloških spremembah. Kandidati se v teh šolah učijo predvsem iz konkretnih primerov. K metodam usposabljanja v teh šolah sodijo:

- študije primerov;
- kombinacija študije primerov in tehnike spraševanja;
- igra vlog;
- vaje v načrtovanju prihodnosti;
- izobraževanje in usposabljanje mladih vodilnih kadrov znotraj podjetja;
- analiza, diagnoza in predlogi ukrepov na primerih;
- burjenje možganov (»brain storming«) in podobno.

7.3.4 Vrednotenje izobraževanja

Vrednotenje izobraževanja je dejavnost, s katero ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja, raven do katere smo uresničili zastavljene cilje. Je kontinuiran proces, prisoten v vseh že opisanih stopnjah izobraževalne dejavnosti. Če izobraževalno dejavnost spremljamo in vrednotimo predvsem na podlagi učinkov, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev med izobraževalnim procesom in po njem, govorimo o

tako imenovanem **notranjem vrednotenju izobraževanja**. Če pa spremljamo in vrednotimo izobraževanje na podlagi učinkov in posledic, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev kasneje, v delovnem procesu, govorimo o **zunanjem vrednotenju izobraževanja**.

Glavna merila **notranjega vrednotenja izobraževanja** so (Jereb 1998, 131):

- pogoji za izobraževalno delo: organizatorji in izvajalci izobraževanja, prostor in oprema, potrebna finančna sredstva;
- realizacija izobraževalnih programov: konsistentnost vsebin izobraževalnega programa z zastavljenimi izobraževalnimi cilji, zadostnost načrtovanih finančnih sredstev za izvedbo programa;
- notranja organizacija izobraževanja: stopnja prilagojenosti vsebin in izvedbe izobraževalnega programa predznanju izobražencev, ustreznost učnih metod, sredstev ter pripomočkov glede na vsebine in cilje programa, ustreznost priprave in časovne razporeditve učnega procesa;
- odzivi in rezultati izobraževancev: s spremljanjem in vrednotenjem odzivov izobraževancev ugotavljamo njihova mnenja in stopnjo zadovoljstva z izvedenim programom, z vrednotenjem rezultatov pa stopnjo doseženosti zastavljenih ciljev.

Zunanje vrednotenje izobraževanja pomeni ugotavljanje tistih učinkov izobraževanja, ki se kažejo znotraj delovnega procesa, zlasti kot večja storilnost in boljša kakovost dela, mobilnost kadrov oziroma njegov prispevek k razvoju organizacije. Glavna merila so zato:

- zadovoljitev kadrovske razvojnih potreb – te so opredeljene v planu potreb po kadrih, v planu razvoja kadrov in v planu izobraževanja. Pri tem ocenjujemo pravočasnost zadovoljitve planiranih potreb, gospodarnost izrabe planiranih sredstev;
- usklajenost programov in potreb – glavni namen vrednotenja programov je zajem ustreznih podatkov za inoviranje starih in dopolnjevanje novih programov;
- delovna uspešnost zaposlenih - merimo jo z ustreznimi metodami na podlagi meril kot so: doseganje načrtovanih ciljev, doseganje predpisane količine in kakovosti

dela, delovna uspešnost posameznika;

- prispevek k razvoju organizacije - z njegovim spremljanjem ugotavljamo predvsem dolgotrajnejše vplive in ekonomske učinke izobraževanja ter prispevek izobraževanja k poslovni uspešnosti organizacije.

Učinki izobraževanja se kažejo predvsem v večji prilagodljivosti zaposlenih, poveča se delovna disciplina, pazljivost pri delu, zmanjša se število napak pri delu, zmanjšajo se proizvodni zastoji, poveča se kakovost proizvodnje in prodaje. Rezultati izobraževanja vplivajo na učinkovitost poslovanja le-ta pa na celotni prihodek podjetja. Glavna konkurenčna prednost bo zmožnost podjetja, da se uči hitreje kot njegovi konkurentje, naučeno pa se mora odražati v poslovanju, inovacijah, iskanju novih tržnih niš. Podjetja spoznavajo, da postaja strategija izobraževanja skozi vse življenje njihova konkurenčna prednost. Znanje je vedno bilo in bo ključ poslovnega uspeha, saj je edini obnovljiv vir, ki ga podjetje lahko koristi in ustvarja, da z njim maksimizira svoje prednosti.

Iz teh razlogov ekonomika izobraževanja vedno bolj pridobiva na pomenu, saj razrešuje vprašanja v zvezi z ekonomskim pomenom izobraževanjem, njegovim financiranjem, posebno pozornost pa posveča tudi človeškemu kapitalu in težnji, da se sredstva namenjena za izobraževanje zaposlenih ne obravnava zgolj kot strošek, ampak kot naložbo v povečanje vrednosti zaposlenih in podjetja.

8 EKONOMSKI POMEN IZOBRAŽEVANJA

Za opredelitev ekonomskega pomena izobrazbe (znanja) ter izobraževanja, je potrebno razumeti osnovne pojme v ekonomiki izobraževanja kot so: človeški kapital, naložbe v človeški kapital, učinki teh naložb. Ekonomski pomen izobraževanja z vidika družbe vidimo predvsem v vplivu izobraževanja na gospodarsko rast, zaposlovanju in razdelitvi dohodka v družbi, izobraževanje je pomembno kot dejavnik gospodarskega razvoja in gospodarske rasti, ima pa še številne druge posledice: razvoj strukture izobraževanja ter mreže šol in fakultet ter njena povezanost s kulturno tradicijo in/ali z možnostmi zaposlovanja (Bevc 1991, 54).

8.1 Zaposleni – strošek ali naložba?

Ko obravnavamo zaposlene, kadre v organizaciji kot potencial, poslovni vir in naložbo, ugotovimo, da mora menedžment z njimi ravnati z enakim tehtnim pristopom in v skladu s poslovno strategijo, kot z vsemi drugimi poslovnimi področji v organizaciji.

V konkurenčni tekmi, na veljavi pridobivajo t.i. intelektualni delavci (knowledge workers), ki jih ne bi smeli obravnavati kot strošek, temveč kot dragoceno sredstvo (Drucker 1999). Novo produkcijsko okolje, poleg intelektualnih delavcev, določajo še kupci in dobavitelji, prepleteni notranji procesi, inovacije in globalizacija (Kaplan in Norton 1999). Vse dejavnike združujemo pod skupnim imenom – **intelektualni kapital**, ki skupaj s finančnim kapitalom podjetja odraža tržno vrednost podjetja.

Intelektulni kapital delimo na človeški kapital, organizacijski - strukturni kapital in kapital poslovnih odnosov (Schuler 2004). Poglavitna razlika med njima je, da je strukturni kapital v lasti podjetja, človeški kapital pa ne.

Človeški kapital sestavljajo tri komponente (Stern in Shiley 2001):

- kompetence: znanje, spretnosti, talenti in »know-how« posameznika;
- odnos: posameznikovo vedenje, motivacija in moralne vrednote;
- intelektualna spretnost: posameznikova zmožnost apliciranja znanj (inovacije, imitacije, prilagoditve).

Strukturni kapital pa predstavlja komponento kapitala, ki je last podjetja in pravtako vsebuje tri komponente:

- povezave;
- organizacijo (infrastruktura, procesi, kultura);
- obnovo in razvoj.

Obseg človeškega kapitala je odvisen od svobodne volje posameznika, ki želi prispevati k razvoju podjetja. Človeški kapital je v trajni lasti zaposlenih, ki ga v času svoje zaposlitve v podjetju le-temu posojajo in ustvarjajo vrednost za druge, ter s tem predstavljajo edino res aktivno premoženje podjetja. Nezmožnost razumeti, da vrednost

zaposlenega ni izražena le denarno, pa pogosto vpliva negativno na sproščanje intelektualnega kapitala oz. na pripravljenost zaposlenih, da ga posodijo za doseg ciljev podjetja. Zato je vrednotenje človeškega kapitala postala osrednja naloga kadrovskega menedžmenta, kateri z različnimi modeli in metodami intelektualni potencial odkriva, ga meri in ga razvija.

S človeškim kapitalom upravljamo, ga razvijamo in ga kot intelektualno lastnino tudi ščitimo. Od kakovosti človeškega kapitala je odvisna učinkovitost organizacijskih procesov, kakovost proizvodov in storitev, konkurenčna sposobnost, tržna uspešnost, zadovoljstvo ljudi, prihodnost organizacije. Če novo znanje povečuje človeški kapital, ki se spreminja v umski kapital in ima vse naštetе učinke, moramo finančni vložek v proces izobraževanja in ustvajalnost pojmovati kot investicijo in nikakor ne kot strošek.

Prehod od klasičnih, hierarhičnih organizacij k bolj nehierarhičnim (sploščenim) organizacijskim oblikam današnjega dne ni bila stvar avtomatizma in tudi ne stvar same volje akterjev, ampak so morali biti v organizaciji in njenem okolju izpolnjeni in prisotni določeni pogoji, eden izmed njih je **socialni kapital**. Njegova navzočnost in kvaliteta vplivata na načine koordinacije, ki jih ima organizacija na voljo. Zato je izrednega pomena, da se organizacija in njeni vodje zavedajo pomena vzdrževanja in krepitev notranjega socialnega kapitala in so ga sposobne angažirati kot kolektivni vir, ki se oblikuje znotraj kolektivitete in služi tej kolektiviteti. V organizacijah je potrebno ustvarjati pogoje, ki omogočajo krepitev socialnega kapitala in njegovo uporabo (Makarovič 2004,150):

- pomembna je krepitev komuniciranja v formalni in neformalni obliki (face-to-face, elektronska oblika, vertikalno in horizontalno);
- potrebno je zagotoviti transparentnost poslovanja (seznaniti zaposlene s politiko vodstva, strategijo, rezultati; vodstvo mora biti seznanjeno s predlogi drugih članov) in medsebojno zaupanje;
- zmanjševati je potrebno notranjo statusno hierarhijo (prostori za prehranjevanje in počitek, velikosti pisarn, parkirni prostori ipd.);
- zmanjševati je potrebno razlike v denarnem nagrajevanju;

- spodbujati je potrebno medsebojno sodelovanje in timsko delo.

Socialni kapital ni čudežna rešitev za vse probleme, s katerimi se organizacije srečujejo, vendar gre za vir, v katerega je smiselno vlagati, investirati, tako zaradi kratkoročnih pozitivnih učinkov kot dolgoročnih prednosti, ki jih prinaša (ibid., 150).

8.2 Ekonomika izobraževanja, teorija človeškega kapitala in financiranje izobraževanja

Ekonomika izobraževanja je del ekonomike kot posebne veje ekonomije, ki teoretično in empirično preučuje ekonomski pomen izobrazbe (znanja) ter ekonomske vidike delovanja dejavnosti vzgoje in izobraževanja. Gre za vedo, ki preučuje dejavnike individualnih in družbenih odločitev v zvezi s tem, kakšen delež omejenih sredstev (denarnih in drugih individualnih, družbenih) bo namenjenih izobraževanju ter metode za optimizacijo učinkov uporabe teh sredstev za posameznika in družbo in se pri tem povezuje z drugimi znanstvenimi vedami. Ekonomika izobraževanja kot teoretična in empirična analiza ekonomskih vidikov in pomena izobraževanja je v Sloveniji slabo razvita. Njen razvoj spremlja veliko polemik, odsotna je splošno sprejeta definicija. Po mnenju Bevčeve, bo ta veda vsaj še nekaj desetletij v svetu zelo pomembna veja ekonomije, v devetdesetih letih pa je bila v razvitem svetu osredotočena predvsem na vprašanje o povezavi izobraževanja s trgom delovne sile, v državah razvoja pa na vprašanje stroškov financiranja izobraževanja (Bevc 1991).

Teorija človeškega kapitala se nanaša na dejstvo, da ljudje vlagajo vase z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem ter z drugimi aktivnostmi, ne le zaradi svojega trenutnega zadovoljstva, ampak tudi zaradi pričakovanih donosov (povečanega bodočega dohodka) teh naložb v prihodnosti. Izobraževanje zato ni poraba temveč naložba v človeški kapital. Izobraževanje je tako glavna dejavnost, ki povečuje zalogo kakovosti človeškega kapitala (razpoložljivo znanje posameznika, zaposlenih v podjetju), izdatki za izobraževanje pa so naložba v povečanje zaloge tega razvojnega dejavnika. Izobraževanje je torej ključni dejavnik za povečanje kakovosti

človeškega faktorja.

V skladu s teorijo človeškega kapitala, ki izpostavlja izobrazbo in specifični človeški kapital, kateri se pridobiva predvsem z usposabljanjem na delu, kot ključna dejavnika produktivnosti, torej sama kakovost delovne sile pomembno vpliva na ekonomsko uspešnost organizacij (Jerovšek 1980).

Izobraževanje prinaša zelo raznovrstne učinke, dolgoročno pa so pomembni njevovi naložbeni učinki, ki so (Bevc 1991, 46):

- z vidika posameznika - vpliv izobraževanja na njegovo produktivnost in posledično na zasluzke
- z vidika podjetja - vpliv pridobljene izobrazbe, znanja na gospodarsko rast, zaposlenost in porazdelitev dohodka.

Ta naložbena oziroma ekonomska funkcija daje izobrazbi (znanju) ekonomski pomen in z njo v zadnjih tridesetih letih pojasnjuje največji del razlik v gospodarski rasti in razvitosti med državami in tudi razlik v gospodarski uspešnosti podjetij.

Za **financiranje izobraževanja** je pomembno, da prinaša ta dejavnost ekonomske in neekonomske koristi, tako za posameznika kot za podjetja. Znanje, pridobljeno z izobraževanjem, omogoča varnost in konkurenčnost podjetij. Vlaganja podjetij v izobraževanje se kaže v naslednjih oblikah: štipendiranje, interne kvalifikacije zaposlenih, pošiljanje zaposlenih v zunanje oblike izobraževanja, podeljevanje nagrad uspešnim učencem in študentom, pripravništvo, prakse študentov. Zaradi omejenosti virov je pri odločanju o investiranju v izobraževanje treba upoštevati načelo optimalne koristnosti. Razpoložljiva finančna sredstva se morajo porabiti na način, ki bo najbolj koristen za organizacijo oziroma, ki bo najbolj prispeval k doseganju ciljev. Če govorimo o podjetju, je cilj seveda dobiček. Preden se menedžment loti kakršnekoli investicije, se mora vprašati, če je s trenutno razpoložljivimi sredstvi možno doseči postavljene cilje izobraževanja; do kakšne stopnje je obstoječi način izvajanja izobraževanja uspešen oziroma, koliko lahko z obstoječimi sredstvi izboljšamo

uspešnost (Ferjan 1999b).

Če pa povežemo stroške za izobraževanje z njihovimi učinki, lahko ugotavljamo donosnost naložb v izobraževanje, in sicer glede na najugodnejše rezultate v smislu doseganja ciljev izobraževanja ter ustvarjenja dohodkov. Ekonomska cena izobraževanja na izobraževanca vključuje praviloma več sestavin (Jereb 1998, 138):

- materialne stroške (vključuje splošne in neposredne stroške izobraževalnih akcij);
- amortizacijo (zajema amortizacijski del nepremičnih osnovnih sredstev - zgradbe, prostori in amortizacijski del premičnih osnovnih sredstev - oprema, učila);
- dohodek (obsega plače učnega in pomožnega osebja).

Investiranje in naložbe v zaposlene in v razvoj informacijske tehnologije se v finančnih poročilih še vedno prikazuje kot strošek in znižuje knjigovodsko vrednost podjetja. Če se podjetje odloči za izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih z željo, da bi izboljšali čas potreben za proizvodnjo izdelka, bi morali razumeti stroške izobraževanja kot investicijo, saj jim izobraževanje prinaša koristi ravno v povečanju produktivnosti. Investicija je vsako vlaganje finančnih sredstev – v širšem pojmovanju se med investicije vključuje vlaganja v osnovna ter obratna sredstva; v raziskave; v kadre in njihovo izobraževanje (Lipičnik in drugi 1991).

Vrednost intelektualnega kapitala naj bi bila razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo organizacije. Skriva se v informacijskih bazah o kupci in strankah, v ugledu blagovnih znamk podjetja, v izvirnem znanju in ustvarjalnosti zaposlenih, torej v nečem na videz neopredeljivem, nemerljivem in neopredmetenem.

Če bo Slovenija hotela ostati konkurenčna, bo morala sprejeti razvojni sporazum (sporazum med vlado, sindikati in delodajalci) o večjem vlaganju v izobraževanje, torej povečati vlaganje v različne oblike znanja posameznikov in podjetij od manj kot 1 % bruto domačega proizvoda na raven razvojnih držav, ki znaša od 2,5 do 6 % bruto domačega proizvoda, saj Slovenija zaostaja za razvitim in celo za zmerno razvitim svetom pri vlaganju v razvojne dejavnike, pri obvladovanju sodobnih

tehnologij, razvijanju in vpeljevanju blagovnih znamk. Le tako bo Slovenija lahko dosegla povprečno razvitost Evropske unije in ohranila večino delovnih mest (Drofenik in drugi 1999, 14).

8.3 Računovodstvo človeških zmožnosti

Človeške zmožnosti so gotovo najpomembnejše sredstvo vsakega podjetja. Delovne sposobnosti zaposlenih niso izkazane v klasičnih bilancah stanja. Razlog za to je v dejstvu, da računovodstvo daje posameznim pojavom v poslovanju podjetja vrednostni izraz, in se zato izkazujejo le tista sredstva in obveznosti do virov sredstev, ki jih je mogoče vrednostno izraziti. Računovodstvo človeških zmožnosti obravnava zaposlene kot premoženje podjetja. To pomeni, da si prizadeva za izkazovanje vrednosti zaposlenih med sredstvi in za izkazovanje naložb v zaposlene kot povečanje njihove vrednosti. Na ta način izenačuje delo, kot prvo poslovne procesa, z ostalimi prvinami. Ugotoviti skuša stroške zaposlenih za podjetje in vrednost, ki jo le ti prinašajo podjetju. Ti podatki so zelo pomembni za načrtovanje kadrov in njihovo kasnejše angažiranje (Milost 2001).

Naložbe v zaposlene sestavljajo: naložbe v razpis, pridobitev, uvajanje, usposabljanje, pridobivanje izkušenj ter naložbe v razvoj. V klasičnem računovodstvu imajo vse naložbe v zaposlene značaj stroškov, ki zmanjšujejo kapital podjetja. Računovodstvo človeških zmožnosti pa obravnava naložbe v zaposlene kot povečanje njihovih vrednosti. F. Milost v knjigi *Računovodstvo človeških zmožnosti* predlaga, da bi bilo potrebno za vsakega zaposlenega odpreti poseben račun, ustrezen analitični konto, na katerem, bi lahko spremljali vrednost vseh naložb vanj. Potrebno bi bilo opredeliti pričakovane dobe koristnosti naložb v posamezne zaposlene. Med najpomembnejšimi cilji računovodstva človeških zmožnosti je oblikovanje meril za ugotavljanje ekonomske vrednosti posameznika za podjetje, s katerimi bi merili vrednost zaposlenih in z njim povezanih stroškov (Milost 2001).

»Ali se bodo naši managerji lahko uprli skušnjavi, da bi na zaposlene gledali zgolj s stroškovnega vidika? Ob stroškovnem managementu, je vse premalo podjetniškega

managementa, ki išče priložnost za produktivno angažiranje tako ljudi kot sredstev. Upati je, da bodo slovenski managerji odkrili človeške vire kot eno najbolj donosnih področij investiranja.« (Svetlik 1996, 189).

9 RAZVOJ KADROV IN KARIERA

9.1 Strateško planiranje in razvoj kadrov

Uspešnost organizacije je odvisna od smoternega usklajevanja in razvijanja vseh obstoječih, predvsem pa kadrovskih virov. Vloga strateškega menedžmenta je predvsem v opredeljevanju in izvajanju strategije organizacije in najpomembnejša vloga menedžmenta je usklajevanje kadrovskih virov s cilji organizacije in s tem doseganja učinkovitosti poslovanja. Menedžment kadrovskih oz. človeških virov pa z izvedbo različnih programov skrbi, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni da je v korist organizaciji in posameznikom, kateri preko organizacije zadovoljujejo lastne potrebe. V procesu **strateškega planiranja** kadrovskih virov, ki sestavlja ogrodje za izdelavo strateškega plana organizacije, je bistvenih šest stopenj: analiza okolja organizacije, povezovanje poslovnih ciljev in strategij s kadrovskimi viri, notranja analiza kadrovskih virov, napoved potreb po kadrovskih virih, razvijanje programov za kadrovske vire ter vrednotenje in ocena uresničevanja. Kakovost kadrovskih ukrepov se mora pokazati v uspešnosti podjetja.

Delitev vlog v organizaciji določa, da je za kadrovskega menedžmenta odgovorno in ga vodi najvišje vodstvo (top management), linijski vodje pa so v celoti odgovorni za njegovo izvajanje in uspeh, torej določajo korake, postopke in metode, kako priti do zastavljenih kadrovskih ciljev. Vendar pa je vsak posameznik v organizaciji za svojo kariero in osebni razvoj odgovoren predvsem sam. Dolžan se je usposablјati in spremlјati napredek v stroki in v zahtevah dela, ter se odzivati na možnosti, ki jih ima znotraj sistema.

Sistem razvoja kadrov prispeva k učinkovitosti in poslovni uspešnosti organizacije in sicer z zagotavljanjem optimalne poklicne, izobrazbene in kvalifikacijske strukture zaposlenih v danem trenutku. V praksi predstavlјa planiran napor za posameznikovo lažje učenje vedenja, povezanega z delom, da bi se izboljšalo posameznikovo izvajanje – opravljanje dela in učinkovitost (Bartol in Martin 1995, 356).

Učinki razvoja kadrov so ogromnega pomena za organizacijo in se morajo izraziti ter potrditi na podlagi meril, kot so: večja storilnost, boljša kakovost izdelkov in storitev, večja prilagodljivost delavcev zahtevam dela. Hkrati pa ustrezna strokovna usposobljenost za zaposlene pomeni vrsto ugodnosti: zagotavljanje možnosti za strokovni delovni in osebni razvoj; zagotavljanje možnosti napredovanja; povečanja varnosti zaposlitve in s tem socialne varnosti; povečanje posameznikove poklicne fleksibilnosti in mobilnosti; povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje.

Sistem razvoja kadrov temelji predvsem na odgovornosti zaposlenih samih za načrtovanje svoje poklicnega razvoja, skrbeti in želeli si morajo razvijati svoje sposobnosti za delo sedaj in v prihodnosti. V interesu podjetja pa mora biti, da jim pri tem vsestransko pomaga. Pomoč jim lahko nudijo sami vodje s stilom dela, vodenja, ki vključuje naklonjenost in stalno skrb za razvoj, usposabljanje in napredovanje sodelavcev.

Kakor navaja Cvetko (2002, 47-48), moramo pri načrtovanju posameznikovega razvoja, poudariti celovitost osebnega razvoja, ki je skupek:

- osebnostnega razvoja (splet osebnih lastnosti, vrednot, nagnjenj, motivov, stališč, interesov, sposobnosti, znanja, delovnih dosežkov);
- strokovnega razvoja (izobraževanje, izbira poklica, usposabljanje, strokovno izpopolnjevanje);
- delovnega razvoja (predstavlja uspeh in uveljavitev posameznika na nekem področju delovanja. Pogosto ga zasledimo pod izrazom delovna kariera).

Vsak posameznik stremi k rasti, k osebnemu razvoju. Da bi dosegel ta svoj cilj, si mora narediti načrt, kako te cilje doseči in sicer znotraj organizacije in v skladu z njenimi cilji in usmeritvami. Tavčar (1999, 273-275) navaja, da načrtovanje osebnega razvoja obsega kritično presojo lastnih zmožnosti, spoznavanja možnih karier in priložnosti zanje, postavljanje ciljev lastnega osebnega razvoja ter postavitev načrta za doseganje teh ciljev. Osebni razvoj terja veliko časa in je izrednega pomena, saj se na podlagi le-tega načrtuje posameznikovo kariero.

9.2 Kariera – odgovor?

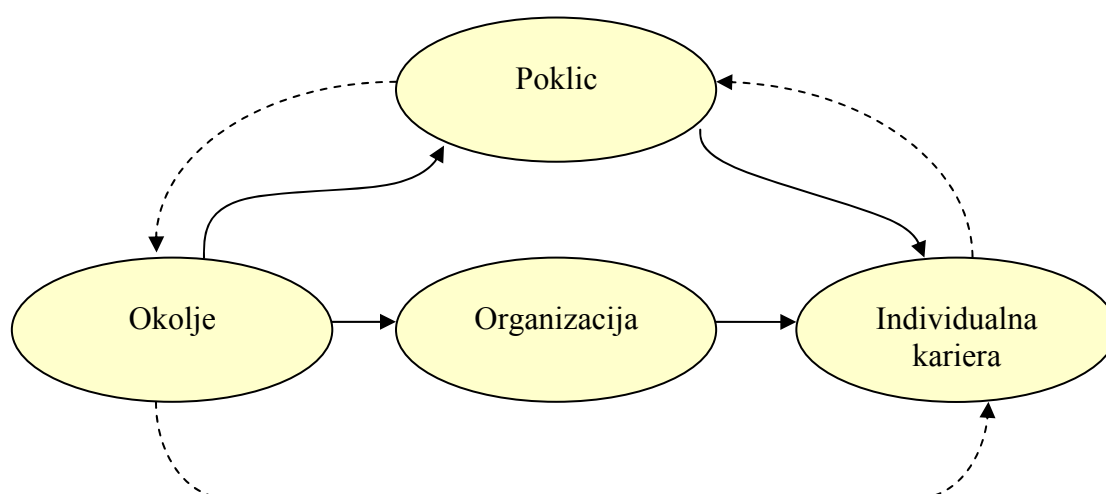
Svoj osebni razvoj vsakdo načrtuje zase. Ker pa poteka osebni razvoj v neki organizaciji, kjer posameznik dela, ga bo organizacija, ki hoče biti uspešna, pri tem podpirala, ga usmerjala, ter mu pomagala pri doseganju zastavljenih ciljev (Tavčar 1999, 273).

Z izrazom **kariera** razumemo vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju. Pri karieri ločimo zunanji in notranji vidik kariere. Notranja kariera je sestavljena iz korakov ali stopenj, ki so del posameznikovega lastnega koncepta napredovanja znotraj poklica. Zunanja kariera pa se nanaša na kategorije, ki služijo družbam in organizacijam za označitev napredovanja po lestvici v danem poklicu. (Cvetko 2002, 46-47).

V odličnih organizacijah predstavlja posameznikova želja po doseganju začrtane poti v kariernem planu tisto, kar se od njega pričakuje in kar pričakuje sam.

Pri oblikovanju in uvajanju posameznikove kariere je torej potrebno upoštevati dejavnike, ki jih prikazuje slika 9.1.

Slika 9.1: Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje konkretne kariere



Vir: Lipičnik (1994, 474).

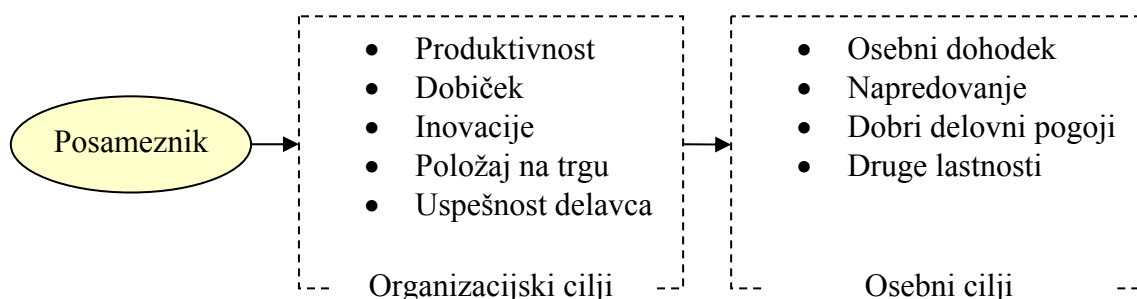
Pri oblikovanju posameznikove kariere v okviru organizacije je potrebno slediti naslednjim ciljem (Lipičnik 1994, 473):

- zaposlene seznaniti z njihovimi zmožnostmi in sposobnostmi za delo;
- čim bolj uskladiti posameznikove in organizacijske cilje:
- vidno načrtovati kariere v vseh smereh in ne samo vertikalno;
- motivirati in s tem poživiti zaposlene, ki že dolgo niso napredovali;
- zaposlenim ponuditi možnost za osebni in karierni razvoj;
- ustvariti obojestranske koristi, tako za posameznika kot organizacijo.

Karierni razvoj izhaja iz poslovnih potreb organizacije in osebnih ambicij. Proces usklajevanja poslovnih potreb in osebnih razvojnih planov je dolgotrajen in težak, zato nujno potrebuje dialog med organizacijo ter posameznikom in pomoč menedžerjev, svetovalcev in mentorjev. Posameznik se mora zavedati, da je kariera pomembna za kvaliteto njegovega življenja, zato ne more prenesti skrbi zanjo v celoti na organizacijo. Tako se mora posameznik vprašati kaj hoče od kariere, kaj dela dobro, v čem uživa, kaj bi rad delal v naslednjih petih, desetih letih, kaj bi morda moral delati bolje, drugače, kaj mora storiti, da se razvije in kje dobiti najboljšo pomoč in nasvet o karieri.

Posameznik mora biti pripravljen prilagajati svoje vnaprej postavljene cilje ciljem organizacije in hkrati s svojim delovanjem vplivati na slednje. Interakcijo med osebnimi in organizacijskimi cilji prikazuje slika 9.2.

Slika 9.2: Interakcija med osebnimi in organizacijskimi cilji



Vir: Černetič (1997, 98).

Pravtako pa se mora organizacija zavedati, da je potreba po človeških virih in njihova sposobnost ustvarjanja dodane vrednosti izrednega pomena za preživetje podjetja, zato ne more biti odvisna le od subjektivnih odločitev in možnosti posameznikov.

9.2.1 Tipične oblike karier

Najpogosteje avtorji navajajo določene modele karier, katere lahko organizacija upošteva pri oblikovanju sistema razvoja karier in kariernih poti posameznikov. Tipične oblike kariere so:

- stabilna kariera.
- vertikalna kariera
- horizontalna kariera
- ciklična kariera

Kariere delimo tudi glede na značilnosti kot so: stalnost dela, napredovanje, pridobivanje novih nalog, menjava področij dela in vsebin dela. Konrad (1996, 7-8) našteva in opisuje štiri vrste delovnih karier, ki so:

- **Stalna kariera.** Za to vrsto se odločimo že v mladosti, ko izbiramo poklic. Predvidoma traja vse življenje. V vsebini dela ni veliko sprememb, spreminja se le učinkovitost posameznika.
- **Prehodna kariera.** Za to vrsto poklicne kariere je značilno napredovanje v horizontalni smeri, kar pomeni, da posameznik na delovnem področju prevzema vedno nove naloge in s tem napreduje v svojem znanju. Problem pri tej poklicni poti je težava pri oblikovanju lastne poklicne identitete.
- **Linearna kariera.** Posameznik napreduje navzgor po hierarhični lestvici in s tem pridobiva vedno več znanj, izkušenj na različnih področjih. Problemi nastopijo, ko pride do blokade pri prehodu na višja mesta.
- **Ciklična kariera.** Za to vrsto so značilni cikli 5-7 let, v katerih posameznik menja področje in vsebino dela, ker se želi preizkusiti v različnih okoliščinah in

sposobnostih. Problemi pri teh karierah so odvisni predvsem od reakcij okolja na spremembe posameznikovega dela.

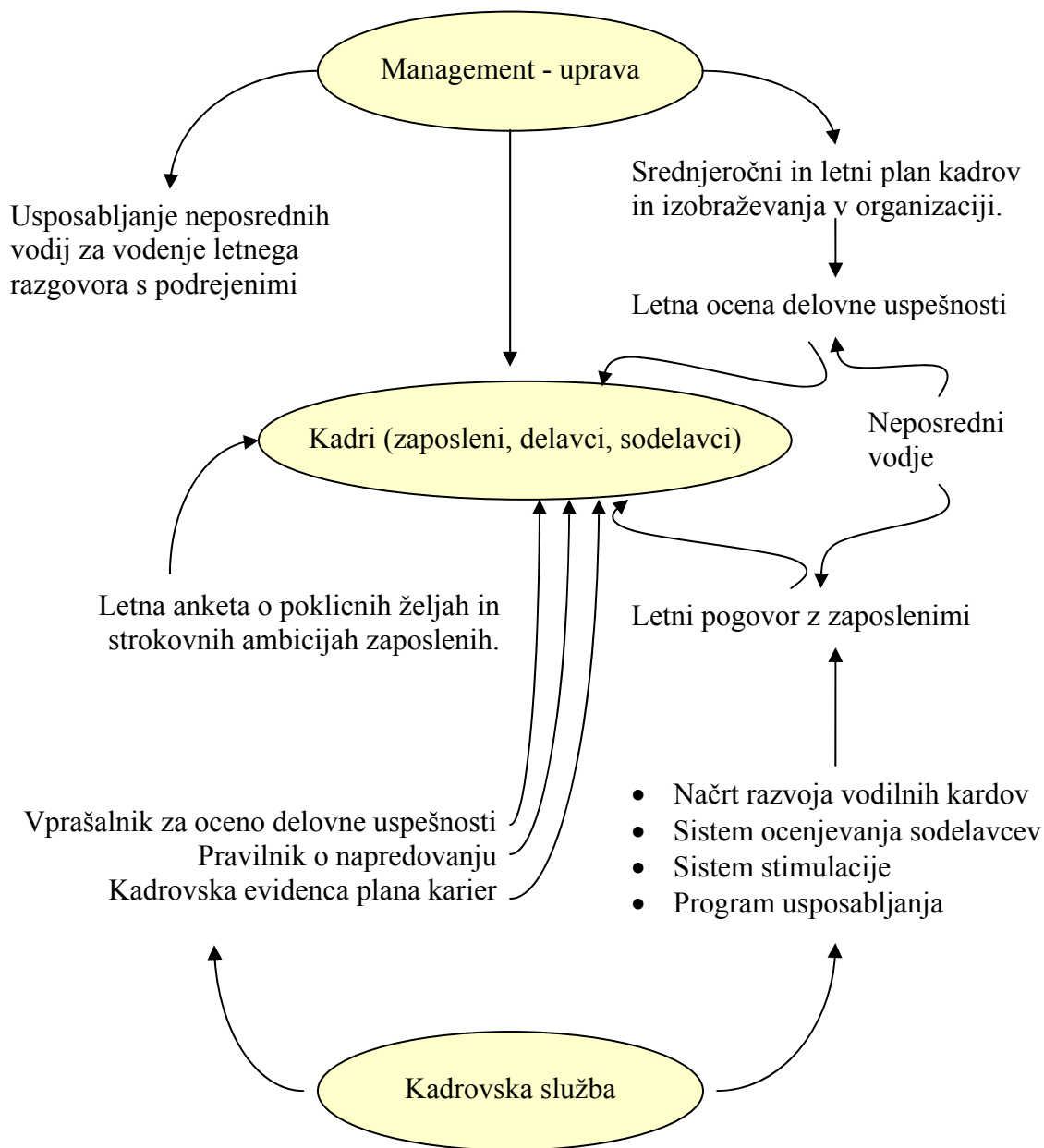
9.2.2 Načrtovanje kariere

Z načrtovanjem razumemo miselno aktivnost, katere cilje je pridobivanje boljših rezultatov na osnovi zastavljenih ciljev. Načrtovanje lastne kariere temelji na prepričanju, da je za kariero odgovoren vsakdo sam, vendar ob pomoči organizacije in sicer preko svetovalcev za razvoj kariere, ki so običajno zaposleni v kadrovskih službah in nudijo zaposlenim svoje storitve brezplačno. Druga možna pot do znanja za oblikovanje lastnega načrta kariere pa je preko raznih tečajev in seminarjev.

Uspešne in k razvoju svojih kadrov orientirane organizacije, imajo v večini primerov že uvedene bolj ali manj kompleksne sisteme načrtovanja delovnih karier. Gre za organizirano, načrtno presojo zaposlenih glede na njihove dosežke in sposobnosti. Običajno sistem določa način spemljanja in usposabljanja, redne poglobljene intervjuje ter obrazec za presojo možne delovne kariere.

Metodologijo načrtovanja karier prikazuje slika 9.3.

Slika 9.3: Metodologija načrtovanja karier



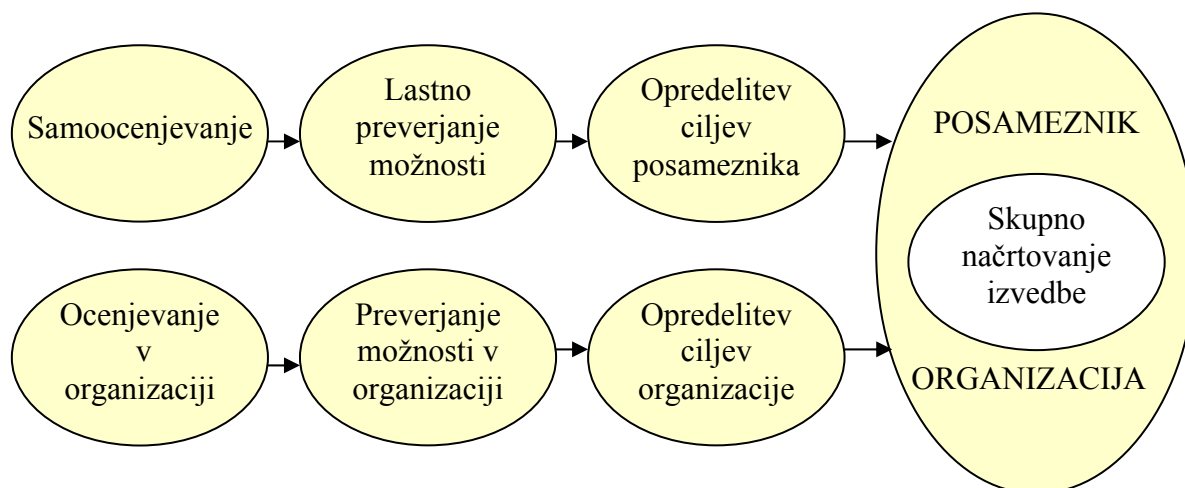
Vir: Rojc (1992, 68).

Kariera in ambicija za njeno rast sta povezani z zadovoljstvom z delom, s katerim se utrjujejo pozitivni odnosi med posameznikom in organizacijo. Razvoj posameznika, njegovih spretnosti in znanja, je ključnega pomena za napredovanje organizacije. Zato mora menedžment nameniti kar največ pozornosti in napora razvoju kadrov in razvoju karier posameznikov, saj preko njihovega motiviranega dela dosega usreničevanje

organizacijskih ciljev.

Načrtovanje kariere poteka po postopku kot ga prikazuje slika 9.4

Slika 9.4: Postopek načrtovanja karier



Vir: Možina (2002b, 76).

Postopek načrtovanja karier v organizaciji poteka dvotirno. Skupna značilnost je poudarjanje samoocenjevanja in sposobnosti realne in kritične presoje lastnih prednosti in slabosti, svojega sistema vrednot, zastavljenih ciljev, spretnosti in sposobnosti.

Velja torej, da si tako posameznik kot organizacija prizadevata oblikovati kariero posameznika, saj tako drug drugemu omogočata preživetje.

10 ZAKLJUČEK

Človeški viri so temelj vseh razvojnih sprememb.

V razmerah sodobne konkurence, nenehnih sprememb v gospodarskem, tehnološkem, družbenem okolju, lahko podjetja ohranjajo ali celo povečujejo svojo prednost s prizadevanjem za doseganje konkurenčne prednosti, katera temelji na kakovosti, inovacijah, sposobnosti prilagajanja in novih znanjih. V takih razmerah postajajo ključni dejavniki razvoja predvsem ljudje s svojim znanjem in pripravljenostjo, da to znanje tudi

uporabijo v korist podjetja. Izrednega pomena je, da organizacija spozna pomen zaposlenih in vrednost njihovega doprinosa k uspešnosti organizacije, saj lahko le tako, z upravljanjem človeških virov, išče poti za dosego konkurenčne prednosti z visoko usposobljenimi zaposlenimi. Pogoj konkurenčnosti je znanje, ki ga zaposleni pridobijo z izobraževanjem. Ker izobraževanje postaja čedalje bolj pomembno za organizacijo, bo čedalje bolj pomembna postajala tudi ekonomika izobraževanja, ki bo razreševala vprašanja v zvezi z ekonomskim pomenom izobraževanja. Zaposleni nesporno dodajajo vrednost in zato sodijo v kategorijo aktivnega premoženja podjetja, katerega je potrebno neprestano razvijati in plemeniti. Na izobraževanje ne smemo gledati kot na strošek, temveč kot investicijo, saj brez investicij v izobraževanje ne družba ne podjetje ne morejo slediti znanosti in napredku.

Razvoj zaposlenih lahko obravnavamo kot posebno področje menedžmenta, ki vključuje procese učenja, izobraževanja, razvoja posameznikovih sposobnosti in usposabljanja. Razvite družbe danes že prehajajo v tako imenovano družbo znanja, kjer je na prvem mestu intelektualni kapital in znanje. Znanje kot najvišja vrednota se manifestira v učeči se organizaciji, katere bistvo je v tem, da se preko znanja vzpostavi povezava med posameznikom in organizacijo, med učenjem posameznika in učenjem organizacije. Učenje, izobraževanje in usposabljanje so vitalni sestavni deli učeče se organizacije, ki vlaga v razvoj svojih kadrov in si s tem zagotavlja lastno prihodnost. Izobraževanje je za današnjo organizacijo nuja, za organizacijo prihodnosti pa tudi vrednota in del njene kulture.

Cilji posameznika so tesno povezani z zadovoljevanjem potreb; od fizioloških potreb, potreb po varnosti, pripadnosti, participaciji, samorealizaciji in po povezovanju. In zadovoljevanje najvišjih potreb je možno le v demokratičnih, učinkovitih organizacijah, kjer lahko delo postane osnova za oblikovanje in razvoje posameznikove osebnosti ter potencialov. Človeška motivacija izvira iz globljih potreb in vrednot, zato je pomembno, da organizacija in njeni vodje znajo pomagati posamezniku pri spreminjanju potreb v želje po osebnih dosežkih pri delu, razvoju občutka, da z lastnim delom lahko prispevajo k skupnemu doseganju zastavljenih ciljev in da jih ta občutek nadgrajuje in nagradjuje. Organizacijsko odgovornost opredeljujemo kot sposobnost uporabe stvarnih in

potencialnih človeških in materialnih virov organizacije za uresničevanje ekonomske uspešnosti (doseganje zastavljenih ciljev) in učinkovitost (maksimalen rezultat z minimalno porabo človeških in materialnih faktorjev), pri čemer je v ospredju ekonomski interes. V ožjem smislu je organizacijska odgovornost vezana na vodstvena opravila v procesih planiranja, usmerjanja, usklajevanja in kontrole. V širšem smislu pa zajema odgovornost vsakega posameznika v organizaciji za opravljanje njegove delovne in strokovne funkcije ter ustrezno vključevanje posameznika v delo organizacije kot celote. Odgovornost je torej stopnja zavestnega, afirmativnega in želenega angažiranja pri opravljanju svojega dela v sklopu širše naloge organizacije in nastopa tako na strani organizacije kot posameznika. Vsakdo je odgovoren za dosego lastnih in tudi organizacijskih ciljev, eni in drugi cilji pa se imajo priložnost realizirati v skupnem prostoru vsakodnevnih nalog in dolgoročnega razvoja posameznikove kariere. Če lahko razumemo izobraževanje kot sredstvo za dosego konkurenčne prednosti organizacije, ga lahko tolmačimo na drugi strani kot sredstvo za osebni in karierni razvoj posameznika. Torej je izobraževanje sredstvo za dosego ciljev posameznika in organizacije.

Menedžment se še vedno premalo zaveda pomena ravnanja z zmožnostmi zaposlenih kljub temu, da se z zaposlenimi da doseči konkurenčnost. Organizacije imajo prav v človeških virih še velike rezerve s katerimi bi nastopali v konkurenčnem boju. Osnova vsakega podjetja so ljudje. Od ravnanja vodstva z zaposlenimi pa je odvisno ali bo podjetje uspešno in učinkovito ali ne.

Izobraževanje in pravilno ravnanje z zmožnostmi zaposlenih sta imperativa sodobnega menedžmenta. Pozornost do zaposlenih in njihovih potencialov se bo povečala, saj so zaposleni s svojim znanjem, ki ga pridobijo z izobraževanjem, edini prilagodljiv in neuničljiv vir konkurenčne prednosti in edina prava priložnost podjetja, da doseže odličnost poslovanja.

Zavedati pa se je potrebno, da samo izobraževanje in izvedba izobraževanja, ne glede na svojo odličnost v postopku, nista cilj, ampak pot do dosega cilja, kateri pa je ohranitev, pridobitev, nadgradnja in razvoj znanja. Le znanje obogateno z izkušnjo in širino, odpira nove možnosti, ideje in prihodnost.

Če je bilo moje izhodiščne vprašanje ali je izobraževanje zaposlenih priložnost ali obveznosti in iz tega vprašanja izpeljano razmišljanje o tem kdo je za izobraževanje bolj zainteresiran in odgovoren, bi lahko zaključila z odgovorom, da je izobraževanje obveznosti in priložnost, tako za za posameznika kot za podjetje.

11 LITERATURA

1. Ackerman, Frank. 1996. A contingency model of HRM strategy. Empirical research findings reconsidered. *Management forum* (6):65-83.
2. Argyris, Chris in Donald A. Schön. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Massachusetts, California: Addison-Wesley Publishing.
3. Ažman, Milena. 1995. Celovit pristop k izobraževanju zaposlenih. *Andragoška spoznanja* (1-2):19-23.
4. Barlett, Christopher A. in Sumantra Goschal. 1995. Changing the role of top management beyond system to people. *Harvard Business Review* (maj-junij): 132-142.
5. Bartol, Kathryn M. in David C. Martin. 1995. *Management*. New York: McGraw-Hill.
6. Bevc, Milena. 1991. *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didaktika.
7. --- 1999. *Financiranje, učinkovitost in razvoj izobraževanja*. Radovljica: Didaktika.
8. Critten, Peter. 1993. *Investing in People: Towards Corporate Capability*. London, Oxford: Butterworth Heinemann.
9. Cross, Patricia K. 1981. *Adults as Learners: Increasing Participation and Facilitating Learning*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
10. Cvetko, Romana. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče (ZRS). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Černetič, Metod. 1997. *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
12. Delors, Jacques. 1996. *Učenje je skrit zaklad*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
13. Drofenik, Olga, Angela Ivančič, Zvonka Pangerc Pahernik, Janko Berlogar, Branka Emeršič, Nataša Elvira Jelenc, Sonja Klemenčič, Tanja Možina, Jerina Kodelja Starin, Tomaž Kraigher, Metka Rečnik, Zvonka Pretnar, Marija Velikonja in Lojze Sočan. 1999.

Nacionalni program izobraževanja odraslih. Strokovne podlage zvezek 2. Izobraževanje in usposabljanje za razvoj delovne sile. Ljubljana: Andragoški center RS.

14. Drucker, Peter F. 1988. The coming of new organization. *Harvard Business Review* (januar-februar): 45-53.

15. --- 1999. *Management challenges for the 21st century.* New York: HarperCollins Publishers.

16. Dular, Boris. 2000. *Lastninjenje in upravljanje človeških virov.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

17. Erčulj, Justina. 1998. Učeča se organizacija – izziv za učiteljev strokovni razvoj. *Vzgoja in izobraževanje* 29(3): 21-25.

18. Edwards, Richard. 1997. *Changing places? Flexibility, lifelong learning and a learning society.* London in New York: Routledge.

19. Ferjan, Marko. 1999a. Učeča se organizacija. V *Evropska skupnost in management: zbornik posvetovanj z mednarodno udeležbo*, 155-162. Kranj: Moderna organizacija.

20. --- 1999b. *Organizacija izobraževanja.* Kranj: Moderna organizacija.

21. Ferner, Anthony in Richard Hyman. 1992. *Industrial Relations in the New Europe.* Oxford: Blackwell Publishers.

22. Florjančič, Jože in Dragoljub Kavran. 1992. *Kadrovska funkcija – management.* Kranj: Moderna organizacija.

23. Gerber, Rodney in Colin Lankshear. 2000. *Training for a smart workforce.* London in New York: Routledge.

24. Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, Richard Peterson in Dora F. Capwell. 1957. *Job attitudes: Review of Research and Opinion.* Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.

25. Huseman, Richard C. in Jon P. Goodman. 1998. *Leading with knowledge. The nature of competition in the 21 century.* Thousand Oaks, California: Sage publication.

26. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing – strategija menjave.* Ljubljana: Gospodarski Vestnik.

27. Jelenc, Sabina. 1996. *ABC izobraževanja odraslih.* Ljubljana: Andragoški center RS.

28. Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja.* Kranj: Moderna organizacija.

29. Jerovšek, Janez. 1980. *Izobrazba in ekonomska uspešnost.* Ljubljana: Center za

samoupravno normativno dejavnost pri DDU Univerzum.

30. Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
31. Konrad, Edvard. 1996. *Delovne kariere*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
32. Kos, Marko. 2001. *Iskanje prihodnosti: prednosti, možnosti in vizije Slovenije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
33. Kramberger, Anton, Branko Ilič in Andrej Kohont. 2004. S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešnosti organizacije. V *Razpoke v zgodbi o uspehu; Primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 66-110. Ljubljana: Založba Sophia.
34. Kranjc, Ana. 1982. *Motivacija za izobraževanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.
35. Krašovec Jelenc, Sabina. 2003. *Univerza za učečo se družbo*. Ljubljana: Založba Sophia.
36. Lipičnik, Bogdan, Danijel Pučko in Rudi Rozman. 1991. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Lipičnik, Bogdan. 1994. Človeški viri in ravnanje z njimi. V *Management*, ur. Stane Možina, 444-487. Radovljica: Didakta.
38. Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Makarovič, Matej. 2004. Socialni kapital kot neizkoriščeni vir. V *Razpoke v zgodbi o uspehu; Primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 130-152. Ljubljana: Založba Sophia.
40. Makovec Brenčič, Maja. 1996. *Konkurenca in konkurenčne prednosti v sodobnem trženjskem okolju*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
41. Marquardt, Michael J. 1995. *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and global Success*. New York: Mcgraw Hill.
42. Maslow, Abraham Harold. 1987. *Motivation and Personality*. New York: HarperCollins Publishers.
43. McGregor, Douglas. 1966. *Leadership and motivation*. Cambridge: The MIT Press.
44. Meglič, Jure in Jože Florjančič. 2004. Management človeških virov v procesu razvoja proizvoda glede na izbrano poslovno strategijo. V *Kadri in management: Izbrana poglavja*, ur. Jože Florjančič in Björn Pappé, 245-264. Kranj: Moderna

organizacija.

45. Milost, Franko. 2001. *Pogled v prihodnost: primer računovodstva človeških zmognosti*. Koper: Visoka šola za management.
46. Mirčeva, Jasmina. 2000. *Organiziranost izobraževanja v slovenskem gospodarstvu*. Ljubljana: Andragoški center RS.
47. Možina, Stane. 1998. Strateški pomen kadrovskih virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 1-28. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
48. --- 2002a. Strateški pomen kadrovskih virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 1-42. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
49. --- 2002b. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 43-99. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
50. Novak, Vesna in Jože Florjančič. 2004. Vloga managementa v procesu zaposlovanja kadrov. V *Informatika in management: Izbrana poglavja*, ur. Jože Florjančič in Björn Pappé, 41-56. Kranj: Moderna organizacija.
51. Pečjak, Vid. 2001. *Učenje, spomin in mišljenje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
52. Peters, Thomas J. in Robert H. Jr. Waterman. 1984. *In Search of Excellence - Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Warner Bross.
53. Pfeffer, Jeffrey. 1994. *Competitive advantage through People : Unleashing the power of the work force*. Boston, Massachusetts: Harvard Business school press.
54. Pinchot, Gifford in Elizabeth Pinchot. 1996. *The intelligent organization: engaging the talent and initiative of everyone in the workplace*. San Francisco: Berrett-Koehler.
55. Rojc, Emil. 1992. *Kariera kot spreminjanje: podjetništvo in razvoj kadrov*. Ljubljana: Enotnost.
56. Schuler, Randall S., Susan E. Jackson in Yadong Luo. 2004. *Managing human resources in cross-border alliances*. London: Routledge.
57. Senge, Peter M. 1990. *The fifth discipline. The art & Practise of Learning Organization*. London: Century Business.
58. Sims, Henry P. in Peter Lorenzi. 1992. *The new leadership paradigm: social learning and cognition in organizations*. Thousand Oaks, California: Sage publication.
59. Smith, Cathy in Ray Irving. 1997. *The Politicis of Managament Knowledge*. Corby: Institute of Management Foundation.

60. Snell, Scott A. 1992. Control theory in strategic human resource management: the mediating effect of administrative information. *Academy of Management Journal* 35: 297-327.
61. Stern, Joel M. in John S. Shiley. 2001. *The EVA Challenge*. New York: Wiley.
62. Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje: Izzivi mednarodne proizvodnje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
63. Svetlik, Ivan. 1996. Človeški viri v podjetju. V *Človeku prijazno in uspešno vodenje*, ur. Ichak Adizes, Stane Možina, Zoran Milivojević, Ivan Svetlik in Milan Terpin, 175-191. Ljubljana: Pantha Rhei – Sineza.
64. --- 2002. Izobraževanje in usposabljanje. V *Politika zaposlovanja*, ur. Ivan Svetlik, Jože Gajzer, Alenka Kajzer in Martina Trbanc, 255-291. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
65. Swieringa, Joop in Andre Wierdsma. 1992. *Becoming a Learning Organization*. Wokingham, Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
66. Širec, Karin. 1999. Kako pridobiti in zadržati trajnostno konkurenčno prednost? *Bilten MMP* 4 (1): 5-6.
67. Tavčar, Marjan. 1999. *Na poti k učeči se organizaciji: študijsko gradivo za izobraževanje timov v okviru projekta »Mreže učečih se šol«*. Koper: Visoka šola za management.
68. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
69. Volk, Linda. 2002. Učeče se podjetje. Znanje ne sme ostati samo v glavah zaposlenih. *Delo*, 19 (15. oktober).
70. Zeus, Perry in Suzanne Skiffington. 2003. *Behavioural Coaching: Building personal Organizational Strengths*. New York: McGraw Hill.