

Usposabljanje zaposlenih kot sestavni del ravnanja z njihovimi zmožnostmi

Rudi Rozman¹, Matej Jugovic²

e-pošta¹: rudi.rozman@ef.uni-lj.si

e-pošta²: matej.jugovic@gmail.com

Povzetek

Zmožnosti zaposlenih, ki izražajo njihovo znanje in usposobljenost, so temelj tekmovalnosti in uspešnosti podjetij in drugih združb. Zaposleni jih pridobivajo in razvijajo z izobraževanjem in usposabljanjem; oba procesa potekata kot proces učenja. Usklajenost, smotrnost in razvoj zmožnosti zagotavlja v združbah ravnanje z zmožnostmi zaposlenih. V prispevku je poudarek predvsem na umestitvi ravnanja z zmožnostmi v upravljalno-ravnalni proces, obravnavi usposabljanja kot dela tega procesa ter opredeljevanju temeljnih pojmov z obravnavanega področja. Prispevek se začne s prikazom upravljalno-ravnalnega procesa, katerega sestavni del je ravnanje z zmožnostmi zaposlenih. To uveljavlja planirano organizacijo. Sestavni del tega procesa je usposabljanje, ki je podrobneje obravnavano. Prikazan pa je tudi odnos med izobraževanjem in usposabljanjem.

Ključne besede: management, upravljalno-ravnalni proces, usposabljanje, zmožnosti zaposlenih, ravnanje z zmožnostmi zaposlenih, izobraževanje

1. Uvod

Želeni razvoj podjetij, pa tudi drugih združb, zahteva od ljudi vse večje znanje in usposobljenost za opravljanje zahtevanega dela. Znanje in sposobnosti pa ljudje pridobivajo in razvijajo v procesih izobraževanja (angl. education) in usposabljanja (angl. training). Oba procesa temeljita na povezanem učenju (angl. learning by connectivity) zaposlenih; njegovo smotrnost zagotavlja ravnanje z znanjem. V prispevku nas bo zanimalo predvsem usposabljanje zaposlenih v povezavi s konkretnim delom v združbah, zlasti še glede na spreminjanje zahtev po usposobljenosti in znanju v času zaposlitve. Zanimal nas bo ta proces, v manjši meri bomo omenili tudi izobraževanje, in z njima povezano učenje predvsem kot sestavni del ravnanja z znanjem zaposlenih (angl. human resources management).

Pomen znanja in sposobnosti ter s tem procesov, ki pripeljejo do njih, je velik. Lahko rečemo, da pomenijo, skupaj z njihovim uravnavanjem, pomembno tekmovalno prednost, ki omogoča dolgoročno uspešnost poslovanja združb. Vloga managerjev v izobraževanju, predvsem pa

usposabljanju zaposlenih je velika, saj s svojim delom zagotavljajo, da bo proces pridobivanja znanja in sposobnosti zaposlenih vsestransko usklajen in s tem smotrni. Prav zaradi vloge managerjev v razvoju: usposabljanju in izobraževanju zaposlenih se je razvilo ravnanje z zmožnostmi zaposlenih kot samostojna funkcija managerjev.

V tem prispevku bomo zato **obravnavali predvsem vlogo managementa v usposabljanju in izobraževanju zaposlenih v okviru ravnanja z njihovimi zmožnostmi**. Razmišljali bomo o tem, kako s svojim delom zagotavlja, da se bodo znanje in sposobnosti zaposlenih dinamično razvijali v odnosu do zahtevnosti dela in njegovega spreminjanja v združbi.

Namen članka je prispevati k razumevanju ravnanja z zmožnostmi zaposlenih, k smotrnejšemu in ustrežnejšemu usposabljanju in izobraževanju zaposlenih, s tem pa k večji tekmovalnosti in uspešnosti združb. Prispevati želimo h kakovosti odločitev, ki so v zvezi s tem potrebne. Namenjen je predvsem managerjem in tistim, ki jih v procesu ravnanja z zmožnostmi zaposlenih strokovno in operativno podpirajo.

Temeljni cilj našega preučevanja je tako prikazati usposabljanje in izobraževanje zaposlenih ter vpliv managementa nanju, kot sta vključena v proces ravnanja z zmožnostmi zaposlenih v združbi. Delni cilji pa so povezani najprej z jasnimi in smotrno povezanimi opredelitvami temeljnih pojmov, prikazom obravnavanih procesov predvsem z vidika managerjev in konkretnimi predlogi predvsem usposabljanja v združbah.

Metoda kot pot do spoznanja oziroma navedenih ciljev je temeljila na opredelitvi in logični povezavi temeljnih pojmov: managementu, ravnanju z zmožnostmi zaposlenih, v njegovem okviru izobraževanju in usposabljanju, organizacijskem učenju in ravnanju z znanjem ter njihovem povezovanju v združbi. Gradila je na prikazu in analizi spoznanj številnih avtorjev literature, še bolj pa na razmišljanju o navedenih pojavih in upoštevanju lastnih izkušenj v managementu v podjetjih.

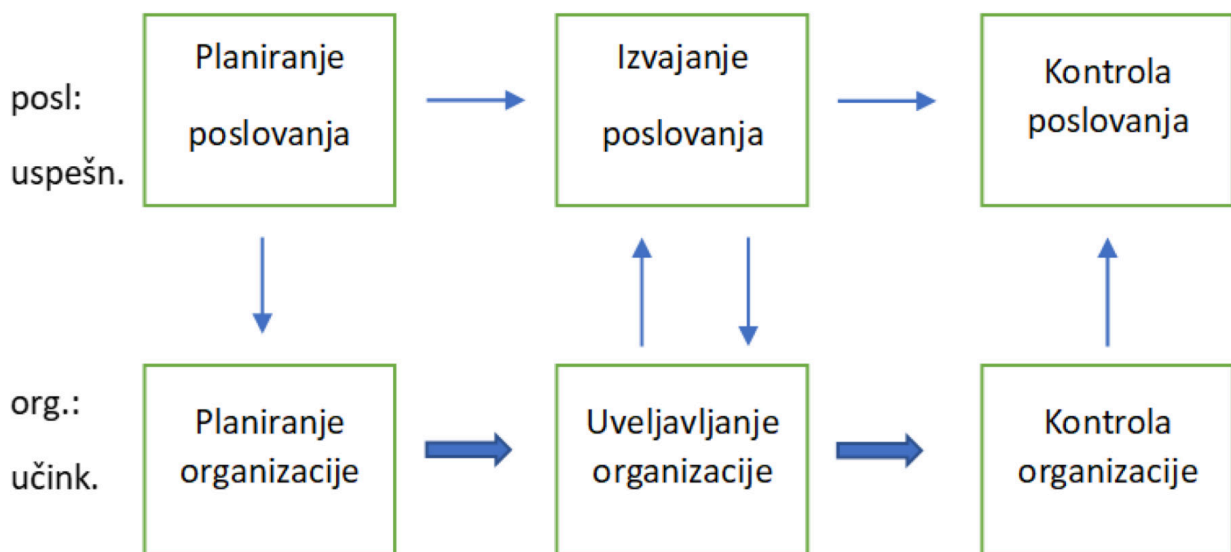
Struktura članka sledi metodi. Začenja s prikazom ravnanja z zmožnostmi zaposlenih v upravljalno-ravnalnem procesu. Na kratko prikaže mesto izobraževanja in usposabljanja v tem procesu. Zatem obe področji poveže z zahtevnostjo opravljanja dela ter podrobneje obravnava izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v procesu ravnanja z njihovimi zmožnostmi.

2. Ravnanje z zmožnostmi zaposlenih

2.1 Mesto ravnanja z zmožnostmi zaposlenih v upravljalno-ravnalnem procesu

Avtorji, ki obravnavajo management v svojih delih, zlasti knjigah in učbenikih, ga opredelijo predvsem z njegovimi funkcijami: planiranjem, organiziranjem, vodenjem in kontrolo; pogosto omenijo tudi proces usklajevanja in odločanja, redkeje poudarijo management kot proces zagotavljanja smotrnosti. Več teh opredelitev je navedenih v Rozman in Kovač (2017: 53–60). Celoviteje in z več vidikov je management opredelil Lipovec (1987: 136–137) kot organizacijski proces, ki usklajuje tehnično razdeljeno delo, ki oblast in naloge prejema od upravljanja ter »to svojo nalogo izvaja v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, usklajevanja in kontroliranja ...«. Ta zadnji del, ki ga avtor podrobneje obravnava kot procese planiranja, uveljavljanja in kontroliranja, podrobneje uredita Rozman in Kovač (2017: 61). Vsebinsko poudarita njegovo vsebino kot zagotavljanje smotrnosti delovanja zaposlenih in smotrnega doseganja ciljev poslovanja. Členita ga v faze, ki jih prikazuje slika 1. Ta proces imenujeta upravljalno-managerski ali upravljalno-ravnalni proces, s čimer pokažeta, da se začenja že v upravljanju. Obenem pa management opredelita tudi kot usklajevanje (po vsebini) in odločanje (kot način dela), posebej še njegovo povezavo z upravljanjem.

Slika 1: Upravljalno-ravnalni proces



Vir: Rozman & Kovač (2017)

Upravljalno-managerski proces sestoji iz planiranja poslovanja in planiranja organizacije, uveljavljanja te zamišljene organizacije, ki sestoji iz ravnanja z zmožnostmi zaposlenih in vodenja, kar s slike sicer ni vidno, ter kontrole organizacije in kontrole poslovanja (Rozman in Kovač, 2017).

Podrobneje celoten proces, pa tudi razumevanje sodobne organizacije kot sistema smotrnost zagotavljajočih razmerij med zaposlenimi, obravnavata Rozman (2012: 2–25) ter Rozman in Kovač (2017: 59), ki na tej osnovi napišeta knjigo o managementu (2012, 2017). V tem prispevku nas procesi planiranja poslovanja, izvajanja poslovanja in kontrole poslovanja ne zanimajo posebej. Morda omenimo, da se ti procesi nanašajo na združbo kot celoto, na njeno poslovanje in njeno uspešnost. Bolj nas zanima spodnji del, ki vključuje planiranje, uveljavljanje in kontrolo organizacije, torej organiziranje in njegovo smotrnost. V planiranju organizacije so določene predvsem enovite organizacijske strukture in usklajena managerska struktura, ki tudi dinamično določa mesto ali položaj vsakega zaposlenega v podjetju. **Upoštevajte ta položaj: zadolžitve, odgovornost, avtoriteto in komuniciranje vsakega zaposlenca pa določi tudi zahtevnost in druge značilnosti dela, s tem pa tudi zamišljene izvajalce: njihovo izobrazbo, njihovo znanje, sposobnosti in podobno.** Vendar je tako zamišljeno organizacijo treba uresničiti. Uresničimo pa jo s pridobitvijo bolj ali manj ustreznih zaposlencev. Z njihovo pridobitvijo je organizacija uveljavljena.

V preteklosti, ko je bilo delo enostavno, delavci neizobraženi, pretežno udeleženi v enostavnih, ponavljajočih se fizičnih aktivnostih, je bila organizacija uveljavljena zgolj s pridobitvijo zaposlencev. To delo »nabave« zaposlencev je opravljala kadrovska funkcija (angl. personal function), ki je bila poslovna. S spreminjanjem zahtevnosti in pomena dela pa se njeno delo spremeni. Poleg omenjenega »operativnega« dela pridobi personalna funkcija strateško vlogo in v tem pogledu postane enakovredna preostalim poslovnim funkcijam. Z rastočim pomenom ustvarjalnosti in inovativnosti vse bolj raste pomen zagotavljanja smotrnega izobraževanja in usposabljanja zaposlencev; usklajevanje in odločanje o tem pa postane funkcija managerjev, ki jo poznamo kot ravnanje z zmožnostmi zaposlenih (angl. human relationships management – HRM). Tako se **personalna funkcija** pojavlja **kot poslovna funkcija**, brez katere ustvarjanje uporabne vrednosti ni možno, in kot **ravnanje z zmožnostmi zaposlenih**

kot managerska funkcija zagotavljanja smotrne uporabe in razvoja zaposlencev (več o tem glej v Rozman, 1998: 5–8). V tem prispevku nas zanima prav managerska funkcija ravnanja z zmožnostmi ljudi, s katero managerji nenehno uveljavljajo zamišljeno organizacijo.

V tej zvezi omenimo, da nekateri avtorji ločijo personalno funkcijo od ravnanja z zmožnostmi zaposlenih; nekateri imajo personalno funkcijo za začetek ravnalne funkcije, v katero se razvije. Ne povezujejo pa teh dveh funkcij s poslovanjem in managementom. Lipičnik (1998: 29–31), povzemajoč druge avtorje, navaja šest modelov ravnanja z zmožnostmi ljudi pri delu. **Administrativni model vključuje zlasti** evidentiranje, vzdrževanje poročil, podatkov in dokumentov o posameznikih. **Legalni model**, pri katerem gre za postopek sklepanja delovnega razmerja, določa odnos med delodajalcem in delojemalcem, v nekaterih sistemih tudi odnos med delavcem in vodjo. **Finančni model obravnava** ravnanje z ljudmi glede na stroške, ki jih povzročajo. Pri **vodstvenem** (ustrezneje **ravnateljskem ali managerskem**, op. avtorjev) **modelu** je v ospredju ravnanje z ljudmi s strani managerjev, zlasti v povezavi s funkcijo vodenja. **Humanistični model** se ukvarja s človekovimi potenciali, razvija in vzgaja človeške vrednote in zmožnosti v povezavi z združbo. **Vedenjsko-spoznavni model vnaša** v ravnanje z ljudmi spoznanja iz psihologije in sociologije s praktičnim namenom vplivanja na vedenje ljudi, načrtovanje kariere, izbiro kadrov s testi ipd. Ne da bi se spuščali v podrobnosti, lahko ugotovimo, da prvi trije modeli predstavljajo vsebino personalne funkcije. Drugi trije, predvsem pa »vodstveni« model pa predstavljajo modele ravnanja z zmožnostmi.

Utemeljimo še, zakaj poudarjamo zmožnosti, in ne ljudi kot take, čeprav je jasno, da so prav ljudje nosilci zmožnosti. Najlaže si to predstavljamo, če si zamislimo, da ljudje v združbah igrajo določene vloge, za katere potrebujejo, uporabljajo in razvijajo le določene zmožnosti. Le na ta del zmožnosti lahko in smejo vplivati managerji.

Mogoče še nekaj o izrazu zmožnosti, za katerega težko trdimo, da je najbolj primeren; ne poznamo pa ustrežnejšega. Pomeni, da je zaposlenec svoje delo zmožen, večč opraviti, za kar potrebuje ustrezno znanje in sposobnosti. Zmožnost vključuje tako znanje kot tudi usposobljenost. Podobno je razumel zmožnosti tudi Lipičnik (1998: 26–29), le da vanje vključi še motivacijo. Sami motivacijo ločimo od zmožnosti, saj na obstoj same zmožnosti ne vpliva. Vpliva pa na njeno uporabo.

2.2 Ravnanje s človekovimi zmožnostmi

Ugotovili smo, da je ravnanje s človekovimi zmožnostmi proces uveljavljanja organizacije, s čimer managerji zagotavljajo, da bodo izbrali zaposlenca, ki bodo smotno uporabljali svoje zmožnosti (znanje in sposobnosti) ter jih razvijali. Avtorji, ki ne izhajajo iz našega upravljalno-ravnalnega procesa, ta proces opredeljujejo malo drugače in ga v glavnem poimenujejo upravljanje človeških virov. Ravnanje s človekovimi zmožnostmi (»upravljanje človeških virov«) razumejo tudi kot proces razumevanja odnosov med posamezniki in zadanimi nalogami in organizacijo ter vpliv nanje. Ali pa ravnanje s človekovimi zmožnostmi razumejo kot splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želijo doseči, da je delo uspešno, kar se nato odraža v zadovoljstvu posameznika, organizaciji in družbi. Daft in Marcic (2015: 353) razumeta ravnanje s človekovimi zmožnostmi kot oblikovanje in uporabo formalnih sistemov v združbi, ki zagotavljajo uspešno in učinkovito uporabo človekovega talenta za doseganje ciljev združbe.

Funkcije ravnanja z zmožnostmi zaposlenih avtorji pogosto delijo na primarne, kot so pridobivanje in selekcija kadrov, plače in ugodnosti, odnosi med zaposlenimi, planiranje kadrov, razvoj »človeških virov«, in sekundarne, kot so določitev ciljev združb, oblikovanje dela, oblikovanje sistema raziskovanja in informiranja ipd.

Ob tem lahko rečemo, da je ravnanje z zmožnostmi zaposlenih zadolžitev in odgovornost managerjev, da pridobijo ljudi, jih nato primerno izberejo, usposobijo in nagrajujejo. Povezano je tudi z vodenjem (angl. leadership); medtem ko s sprejemom zaposlenih in ravnanjem z njimi managerji uveljavljajo planirano organizacijo, z vodenjem sprožijo zamišljeno delovanje zaposlenih.

Proces ravnanja z ljudmi ali zaposlenimi je smiselno razdeliti, tako kot vsak proces, v faze. Pri tem **avtorji s področja ravnanja z zmožnostmi zaposlenih podobno določijo te faze**. Pri večini so te faze naslednje:

- iskanje ali nabor zaposlenih,
- izbira zaposlenih,
- uvajanje v delo ali socializacija zaposlenih,
- ocenjevanje uspešnosti zaposlenih,
- nagrajevanje,
- napredovanje in planiranje kariere,
- **razvoj: izobraževanje ali usposabljanje,**
- zadržanje zaposlenih na delu in prekinitve zaposlenosti (Rozman in Kovač, 2017: 330–332).

Nekateri avtorji, npr. Torrington in soavtorja (2005), posebej poudarjajo **cilje ravnanja s človekovimi zmožnostmi**, ki so navedeni kot kadrovske cilji, izvedbeni cilji, cilji ravnanja s spremembami in administrativni cilji. **Kadrovske cilji** so predpostavljene tako, da je lahko delovanje združbe še uspešnejše z upoštevanjem človeškega dejavnika in mu tako daje možnosti za nadaljnji razvoj. **Izvedbeni cilji** so mišljeni kot doseganje ustrezne motivacije in predanosti delavcev (angl. engagement), da bodo lahko kar najbolje opravljali svoje delo. Razvoj veščin in znanja ima zelo veliko vlogo pri usmerjanju pozornosti in naporov za doseganje teh ciljev. **Cilji ravnanja s spremembami** predpostavljajo, da se spremembe ne zgodijo hitro in enostavno, ampak so to procesi, ki med drugim vključujejo sprotne prilagajanje spremembam iz okolja. **Administrativni cilji** so poskrbeti za nemoteno delovanje združbe z vidika zagotavljanja ugodnega okolja in zaščite zaposlenih.

Z vidika teme prispevka ni treba obravnavati vseh faz v procesu ravnanja z zmožnostmi zaposlenih, temveč je smiselno začeti s procesom **ocenjevanja njihove uspešnosti**. Pomembno vlogo v tej fazi igra nenehno spremljanje in širše kontroliranje dela podrejenih s strani managerjev, ki se strnjeno in poglobljeno pokaže v letnih razgovorih managerjev s podrejenimi. Oba razpravljata o delu delavca in njegovi uspešnosti, tudi v povezavi z doseganjem postavljenih ciljev. Pri tem ugotavljata odstopanja izvajanja od plana in planirane uspešnosti ter iščeta vzroke zanje. Vzroki so številni, npr. neustrezna motivacija – nagrajevanje, neustrezni delovni pogoji, neustrezno komuniciranje, neustrezna razmerja s sodelavci ipd. Eden od razlogov je lahko **neustrezno znanje in usposobljenost zaposlenih** za opravljanje obstoječega dela. Lahko in še pogosteje se pokaže, da bo to vzrok neuspešnosti, če se bosta narava in zahtevnost dela spreminjali, znanje in usposobljenost pa se temu ne bosta prilagodila. Zato razpravljata tudi o ciljih, spremembah in zahtevah dela v prihodnosti.

Glede na vzroke uspešnosti in neuspešnosti so predlagane spremembe in rešitve v nagrajevanju, napredovanju, spremembah dela, prekinitvi dela ipd.; morda najpomembnejša pa je določitev prihodnjega izobraževanja in usposabljanja, ki je predmet našega preučevanja.

Možina (2002: 18) kot najširši proces prikazuje proces učenja, v katerem je vključeno izobraževanje, v njem pa usposabljanje. **Sami bomo razumeli proces izobraževanja (angl. education) in proces usposabljanja (angl. training) kot dva različna, čeprav tesno povezana procesa, ki potekata kot proces učenja.**

Povzemimo doslej povedano. V procesu planiranja organizacije določimo za vsak položaj dolžnost, odgovornost, avtoriteto in komuniciranje, torej zloženo strukturo. Za uspešno opravljanje dela določimo zahtevnost dela, ki se izraža s planirano izobrazbo, znanjem, izkušnjami, sposobnostmi ipd. Lahko jih prikažemo s prikazom – **preglednico zahtevanega znanja in usposobljenosti** (angl. map) za vsak delokrog. V procesu uveljavljanja organizacije pridobimo zaposlene in jih vpeljemo v delo ter ga ocenimo. Na tej osnovi ugotovimo **preglednico dejanskih zmožnosti**: znanja in sposobnosti zaposlenecv. Razlika med planirano in dejansko preglednico je osnova za določitev potrebnega usposabljanja in /ali izobraževanja. Še bolj je to ugotavljanje pomembno, če upoštevamo predvidene spremembe v delu in njegovi zahtevnosti.

Kot smo že omenili, zaradi sprememb prihaja do sprememb položaja in zahtevnosti dela, s tem pa do spremenjenih zahtev po zmožnostih zaposlenih. V tem primeru gre za pridobitev prihodnjih zmožnosti v primerjavi s sedanjimi, ki omogočajo uspešno opravljanje sedanjega dela. V vsakem primeru je treba zmožnosti spremeniti, razviti. V tem razvoju pa so posamezniki povezani med seboj. To pomeni, da bosta tudi izobraževanje in usposabljanje zaposlenih tekla povezano.

3. Usposabljanje

3.1 Opredelitev in proces usposabljanja

Usposabljanje (angl. training) je po mnenju mnogih avtorjev (npr. George in Jones, 1999: 60–62) ključnega pomena za konkurenčnost podjetij v globalnem svetu. Upoštevaje velike spremembe v tehnologiji in drugih področjih, morajo biti zaposleni sposobni spreminjati svoje delo in s tem tudi poklicno pot. Delo zahteva vse večje znanje zaposlenih (»znanjski« delavci), večje tehnološke sposobnosti, komuniciranje, fleksibilnost ipd. Henkoff (1992: 58–64) meni, da šolski sistem ne pripravlja študentov na te spremembe, medtem ko v mnogih podjetjih menijo, da usposabljanje ni njihovo področje. Sami menimo, da mora izobraževanje, ki večinoma poteka izven združb, vsaj okvirno vključevati usposabljanje, saj s tem tudi preverjamo ustreznost znanstvenih spoznanj. Usposabljanje, povezano s konkretnim delovanjem podjetij in drugih združb, pa je njihova skrb, bodisi gre za bolj ali manj redno vajeništvo bodisi vse pogostejše specifične programe usposabljanja.

Certo in Certo (2009: 299) opredelita **usposabljanje kot razvijanje in/ali utrjevanje ustreznih zmožnosti zaposlenih**, da bodo »proaktivni« in tako prispevali k doseganju ciljev združbe. Namen usposabljanja je v večanju učinkovitosti in kakovosti dela zaposlenih. Podobno opredelijo usposabljanje Schermerhorn in soavtorja (2000: 132) kot skup aktivnosti, ki omogočijo možnost pridobivanja in izboljšanja sposobnosti, povezanih z delom.

Usposabljanje je proces pridobivanja, razvijanja in izboljšanja tistih sposobnosti, veščin, spretnosti, rutine, navad (skupaj zmožnosti) zaposlenih, ki jim omogočajo ustrezno učinkovitost v opravljanju dela. Dobro usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake združbe, ne glede na to, ali je njena temeljna dejavnost proizvodnja ali opravljanje storitev. Usposabljanje lahko vključuje tudi uvajanje na delovno mesto, socializacijo, priučitev za določena dela itd.

V okviru procesa usposabljanja je treba najprej **ugotoviti potrebe po usposabljanju**. Pri tem je pomembno, da ugotovimo in prilagodimo usposabljanje zahtevanim zmožnostim, znanju in obstoječim sposobnostim delavcev, pa tudi njihovim potrebam in željam. Po ugotovitvi potreb je treba **izoblikovati program**, ki bo prilagojen tako znanju kot željam delavcev.

Posebej omenimo, tudi v povezavi z usposabljanjem, pomembno organizacijsko značilnost: stopnjo indiferentnosti oziroma sprejemljivosti. Ta pomeni, da tako kot sam položaj zaposlenecv kot tudi zahtevnost dela, tudi usposabljanje ni nujno natančno določeno. Določeno je le v smiselnih okvirih, kar sploh omogoča normalno usklajevanje tako položajev in zahtevnosti delokrogov kot tudi usposabljanja. To npr. pomeni, da lahko v usposabljanju združimo zaposlenecv tudi s sprejemljivimi razlikami v zahtevah usposabljanja.

3.2 Vrste usposabljanja

Glede na potrebe so možne, predvsem pa smiselne, različne oblike usposabljanja. Prva delitev usposabljanja je na vajeništvo in specifične programe usposabljanja. **Vajeništvo** (angl. apprenticeship) je pogosto zakonsko urejeno izobraževanje in usposabljanje, ki ga izvaja določena združba, skupina združb ali neodvisna izobraževalna institucija za poklice, ki zahtevajo v veliki meri zmožnosti, ki so neposredno povezane s konkretnim delom. **Specifični programi** pa se izvajajo občasno, v okviru združb in so pogosto povezani s spreminjanjem in razvojem dela.

Robbins in Coulter (2009: 216) omenjata **splošno in specifično usposabljanje**. Prvo vključuje npr. učenje in razvijanje komunikacijskih, računalniških, managerskih in podobnih sposobnosti. Specifično usposabljanje, vezano bolj na konkretna dela, pa vključuje npr. razvijanje delovnih, poslovnih sposobnosti, sprejemanja sprememb, ravnanja s kakovostjo, varnostjo, sodelovanjem v timih ipd.

Samo usposabljanje, tako kot izobraževanje, je lahko **individualno, timsko ali pa namenjeno večjemu številu nepovezanih sodelavcev** obenem. Lahko je namenjeno timu, kadar njegovi člani skupaj opravljajo delo. Deloma povezana s tem je tudi delitev na usposabljanje posameznikov, ali pa usposabljanje v timih, bodisi doma bodisi pri drugem izvajalcu. Besede same povedo, za kakšno usposabljanje gre.

Hitt in soavtorja (2009: 216–218) ločijo **usposabljanje na delovnem mestu** (angl. on-the-job training) kot najpogosteje izvajano, **usposabljanje izven delovnega mesta** (angl. off-the-job training), ki najpogosteje poteka v učilnici, in **tehnično, medosebno in konceptualno usposabljanje**, ki poskuša izboljšati tehnično znanje in sposobnosti ter medsebojno sodelovanje in sposobnosti analiziranja, odločanja ipd.

Samo usposabljanje poteka na delovnem mestu, doma, v simulacijskih centrih ali delavnicah. Robbins in Coulter (2009: 216) pa med metodami navajata **usposabljanje ob delu, menjavo dela** (angl. job rotation), **mentorstvo in spodbujanje** (angl. mentoring and coaching), ko izkušen delavec informira in spodbuja **simulacije, igranje vlog** ipd. (angl. experiential exercises), **priročnike** (angl. manuals) in **delovna navodila** (angl. workbooks) ter **predavanja** (angl. classroom lectures). Dodajata pa še sodobne metode, kot so video- in avdioinformiranje ter demonstriranje, e-učenje, video- in telekonference ipd.

Vrste usposabljanja so povezane tudi z zaposlenci, ki so v usposabljanje vključeni. Tako npr. Sedovnikova (2012: 80–82) poudarja pomen **razvijanja ključnih kadrov**, tako potencialnih strokovnjakov kot potencialnih managerjev, ki ga povezuje zlasti z načrtovanjem in spremljanjem kariere. Med modeli razvijanja zmožnosti managerjev omenja zlasti sisteme nasledstev, mentorstva in specifične programe, vključno z magistrskim študijem managementa. Pri tem poudarja kot ključno pravočasen začetek in planiran potek usposabljanja managerjev in drugih ključnih sodelavcev.

3.3 Plan in program usposabljanja

Proces usposabljanja poteka tako po naslednjih stopnjah:

- ugotovitev potreb po usposabljanju,
- oblikovanje programa usposabljanja,
- izvajanje programa,
- ocena izvedenega programa.

O **ugotavljanju potreb**, ki izvirajo iz razkoraka med dejanskimi zmožnostmi zaposlenih in zmožnostmi, ki jih zahtevajo sedanje in prihodnje zadolžitve in odgovornost zaposlenih, smo že govorili. Tu velja le poudariti, da je treba, zaradi smotrnosti, povezati usposabljanje zaposlenih, saj bi bilo usposabljanje vsakega posameznika nesmotno, če že ne nemogoče. Podobno usposabljanje zaposlenih je smiselno izvajati skupaj, čeprav se bodo zaposleni morali v določeni meri prilagoditi. Določeno usposabljanje se lahko izvaja v različnih časih, tudi na različnih lokacijah.

Oblikovanje programa pomeni določitev vseh predvidenih oblik ali metod usposabljanja, s tem pa tudi določitev vseh zaposlenih, ki bodo vključeni v usposabljanje. Oblike usposabljanja je treba časovno in lokacijsko razporediti. Vsak del programa mora biti jasno in smiselno določen. Prav tako tudi program za vsakega zaposlenega. Oblikovanje programa vključuje predvsem predavanja in programirano učenje. Tehnike razvoja zmožnosti delimo v dve veliki skupini: učenje pri delu in v učilnici oziroma na delovnem mestu in izven njega. Usposabljanje na delovnem mestu vključuje opravljanje različnih delovnih nalog, vajeništvo, dodatne zadolžitve in svetovanje, predvsem konstruktivno kritiko, kaj kdo narobe dela in kaj bi lahko izboljšal. Slabost tega načina usposabljanja je, da upočasni delo na delovnem mestu. Zato se bolj uveljavlja usposabljanje zunaj delovnega mesta, kjer se razvijajo zlasti timske, vodstvene, komunikacijske, jezikovne, računalniške in druge sposobnosti, povezane z delom. Kot posebni obliki velja omeniti poslovne igre in igranje vlog.

Po oblikovanju programa sledi **izvedba programa**, ki mora biti izveden na primernem mestu in s primernimi tehničnimi pripomočki. Pri tem je mišljen tudi primeren prostor. Učilnica (delavnica) mora biti dovolj velika, da se delavci v njej udobno počutijo. Opremljena mora biti s tehničnimi pripomočki, npr. avdio-vizualnimi pripomočki, kot so projektor ali primerno drugo sredstvo, predvsem pa, da se izvede konkretno delo, za katero zaposlene usposabljam. Kot primer naj navedemo

npr. izvajanje usposabljanja pri delu varovanja s plinskimi razpršilcem tako, da plinski razpršilec tudi pokažemo in ga varnostniki morajo na usposabljanju tudi dejansko uporabiti. Podobno npr. v ZD Ljubljana izvajajo usposabljanje v simulacijskem centru, npr. oživljanja ljudi z infarktom (Rozman et al., 2019: 293–297). Pogosteje kot konkretno delo so možni in pomembni prikazi konkretnih primerov, npr. usposabljanje za etično managersko in poslovno delovanje, katerega pomen poudarja npr. Fulmer (2005: 43–53). Daft (2016: 409) omenja, da imajo mnoge korporacije posebne oddelke, ki urejajo vse zadeve, povezane z etiko, vključno z oblikovanjem programov usposabljanja etičnega ravnanja. Coulson - Thomas (1993; 82–101) poudarja pomen usposabljanja upravljavcev (v usmerjevalnih odborih) podjetij. Pravi, da formalnega usposabljanja skoraj ni, in analizira ter predlaga njihovo ustrezno usposabljanje. Tako smo navedli le nekaj specifičnih področij usposabljanja.

Po zaključku usposabljanja sledi **ocena izvedenega programa**, ki vključuje najprej oceno udeležencev o uspešnosti izvedenega programa usposabljanja. Primerno je, da izvedemo razgovor in anketo z njimi; udeleženci podajo svoje mnenje o izvedenem programu. Prav tako je smiselna ocena izvajalcev in morebitnih drugih deležnikov. Upošteva mnenja, lahko izboljšamo prihodnje usposabljanje. Ocena je hkrati tudi že preverjanje, ali je program tekel po načrtu ter kakšna so mnenja udeležencev in izvajalcev o programu usposabljanja. De Kok (2002: 271–295) za najpomembnejšo šteje oceno dejansko doseženih izboljšav. Tako je pomembna predvsem ocena, ali je dosežen namen programa usposabljanja, torej večja produktivnost, manj slabih proizvodov, večja varnost, usvojitve novih procesov ipd. Ocena napredka zaposlenega (angl. performance appraisal) primerja učinkovitost zaposlenih pred konkretnim procesom usposabljanja in po njem.

Ključni nosilci ugotavljanja potreb po usposabljanju zaposlenih kot tudi določitvi potrebnega usposabljanja so njihovi neposredni managerji. Sodelavci iz kadrovske ali funkcije ravnanja z zmožnostmi zaposlenih pri tem sodelujejo kot podpora managerjem, ki so za zagotovitev ustreznega usposabljanja odgovorni. Tako eni kot drugi so tako odgovorni za zagotovitev in izvajanje ustreznega usposabljanja zaposlenih. Še v večji meri to velja za oblikovanje, izvajanje in ocenjevanje izvedenega usposabljanja.

Seveda pa v procesu zagotavljanja usposabljanja in njegove smotrnosti v združbi ne sodelujejo le

neposredni nadrejeni managerji. Še pomembnejša je **vloga višjih managerjev**. Izhajajoč iz poslanstva združbe, morajo že v viziji in iz nje izhajajočih ciljih, prav tako tudi v poslovni politiki, utemeljiti in določiti pomembnost usposabljanja in izobraževanja zaposlenih ter (dolgoročne) strategije, v letnih planih pa taktike usposabljanja in izobraževanja. V teh okvirih, pri katerih določanju že sodeluje, pa »kadrovska« funkcija planira in kontrolira usposabljanje in izobraževanje v podrobnostih.

Enake faze v procesu usposabljanja navajajo tudi drugi avtorji, npr. Certo in Certo (2009: 299–302). V prvi fazi je možnih nekaj pristopov. Iz opisov delovnih mest in zahtevnosti dela je mogoče določiti sposobnosti, ki jih morajo zaposleni imeti za uspešno delo. Dejanske sposobnosti ugotavljajo nadrejeni (managerji) in tudi zaposleni sami ob delu. Potrebe lahko ugotavljajo na osnovi najpogostejših težav, npr. slaba kakovost proizvodov in storitev, prekoračitve rokov, visoki stroški, velik izmeček ipd. Druga možnost je, da zaposleni ocenijo, kje jim primanjkuje znanja in sposobnosti. Tretja možnost je predvsem predvidevanje možnih sprememb. Potrebne ali zahtevane in dejanske sposobnosti lahko prikažemo v preglednicah znanja in sposobnosti. Na podlagi potrebnih sposobnosti se pripravijo ustrezni programi usposabljanja.

Kot značilnost usposabljanja, ki ga loči od izobraževanja, omenimo neposredno povezanost učenja s konkretnim delom, ki ga opravlja ali ga bo opravljal zaposleni. Zlasti pomembno je usposabljanje, če gre za povezavo z zahtevnim delom (npr. že omenjeno oživljanje ljudi), delo z nevarnimi snovmi ipd. Druga značilnost je, da gre za ponavljanje dela in nenehno izboljševanje, ki se kaže v večjem učinku ali kakovosti. Predhodna značilnost je seveda tudi razumevanje konkretnega primera, pri čemer pa igra vlogo tudi izobraževanje, ki podaja splošno znanje.

4. Odnos med usposabljanjem in izobraževanjem

Izobraževanje je predvsem dejavnost pridobivanja in povečevanja znanja ter splošnih zmožnosti. Tako eno kot drugo je treba uresničiti v praksi, kar smo predvsem obravnavali v usposabljanju. Izobraževanje pomeni pridobivanje znanja na splošno in je vezano na določeno področje dela ali določen poklic, medtem ko je usposabljanje povezano s konkretnim delom na določenem

delokrogu. Izobraževanje je dolgotrajnejše, običajno se pridobi v izobraževalnih ustanovah, kot je šola, in po zaključku izobraževanja se pridobi formalen naziv. Izobraževanje tako ni neposredno povezano s konkretnim delom v združbah. Izobraževanje lahko označimo tudi kot organizirano dejavnost družbe, ki jo v formalnih oblikah izvajajo javne ali zasebne šole, vrtci in druge izobraževalne institucije. Običajno se zaključi v naprej določenem času, zaključek izobraževanja pa pomeni doseganje izobraževalnega standarda, ki ga posameznik lahko izkazuje s potrdilom. Izobraževanje se lahko odvija kot samoizobraževanje, kot formalno ali neformalno izobraževanje, kot izobraževanje otrok, mladostnikov in odraslih. Tradicionalna, šolska, formalna oziroma frontalna oblika izobraževanja zajema poučevanje učitelja in učenje učenca, pri čemer je vedno rezultat novo znanje.

V povezavi z usposabljanjem nas zanima predvsem izobraževanje odraslih ob delu, ki ga v Sloveniji ureja Zakon o delovnih razmerjih Republike Slovenije (ZDR-1) v okviru 170. in 171. člena. Izobraževanje in usposabljanje delavcev predvideva že država z zakonom in pri tem upošteva pravice delavcev, ki izhajajo iz zakona, kot je pravica do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja kot tudi pravica do odsotnosti z dela zaradi izobraževanja. Združbe glede na svoje potrebe lahko pošiljajo svoje zaposlene na izobraževanje v okviru raznih šol. Lahko pa določene oblike izobraževanja organizirajo združbe same, pri čemer so izvajalci pogosto zunanji. Pogosto je to izobraževanje povezano z usposabljanjem; tudi zato je **težko potegniti mejo med izobraževanjem in usposabljanjem.**

V tem prispevku nas ni zanimalo izobraževanje, ki ga povezujemo z izobraževanjem v šolah, temveč v večji meri **izobraževanje odraslih**, ki ima določene značilnosti. Glavne značilnosti učenja odraslih so, da se učijo usmerjeno v določen cilj. Izhajajo iz konkretnih problemov ali priložnosti v združbah in se učijo predvsem v tej povezavi. Če obvladajo svoje delo, ga utrjujejo s ponavljanjem. Sicer pa najprej pridobijo znanje, ki ga v konkretno delo prenesejo z usposabljanjem. V okviru združb se morajo zaposleni danes nenehno učiti, bodisi v procesu izobraževanja bodisi v procesu usposabljanja. S tem je povezana tudi njihova sedanja in prihodnja vloga v združbi. Izobraževanje ob delu postaja vse bolj vseživljenjsko, saj je stopnja spreminjanja vse večja. Zaradi novosti je potrebno najprej pridobivanje razumevanja, splošno znanje, sicer z določenega področja. Poteka v

obliki šolanja (podiplomski, doktorski, specialistični študiji), seminarjev, delavnic, tudi individualno ipd.

Učenje je proces, v katerem zaposleni ustvarjajo znanje. Če to poteka usklajeno in v skladu z delovanjem združbe, gre za organizacijsko učenje (angl. organizational learning). Učenje zaposlenih je pri tem medsebojno povezano. Po družbeno konstruktivistični teoriji pridobivanje in uporaba znanja potekata individualno, toda v medsebojni interakciji.

Ravnanje z znanjem (angl. knowledge management) pa je proces, ki zagotavlja smotrno učenje, hranjenje, širjenje in uporabo znanja (Rozman in drugi, 2019: 282–288). Ta proces poteka kot planiranje učenja in znanja v združbi, planiranje obeh za člane združbe, uveljavljanje planiranega učenja in znanja ter kontrola učenja in znanja tako pri posameznikih kot združbi kot celoti (Rozman, Sitar: 2007).

Ključen rezultat izobraževanja je torej predvsem znanje, usposabljanja pa predvsem sposobnosti; skupaj pa rezultat obeh imenujemo zmožnosti. V obeh procesih je prisotno učenje, vendar pri izobraževanju vodi predvsem v eksplicitno znanje, pri usposabljanju pa v implicitno znanje. Usposabljanje lahko razumemo kot vmesno etapo med izobraževanjem in delom ali kot dodatni trening tistih znanj, sposobnosti in navad, ki so potrebni za opravljanje določenega dela v okviru celote neke dejavnosti. Morda bi lahko usposabljanje povezali s krivuljami učenja oziroma izkušenj, rezultate izobraževanja pa s stopnjo sprememb in novosti.

Konkretno je zelo pomembno, ali nekoga vključimo v usposabljanje ali izobraževanje. Če želimo doseči višjo stopnjo izobraženosti pri delavcu, ga bomo vključili v proces izobraževanja. Če želimo doseči posebna ali konkretna tehnična/poslovna znanja pri delavcu, pa ga bomo vključili v proces usposabljanja.

Vendar je v vsakem izobraževanju tudi nekaj usposabljanja, in obratno. Celo več, oboje povezujemo. Tako npr. za šole ne govorimo več, da ustvarjajo le znanje, temveč zmožnosti, ki jih bodo ljudje imeli za opravljanje dela. Prav tako pa v usposabljanju poudarjamo razumevanja bistva pojavov. Izobraževanje tako razloži vsebino, usposabljanje pa je nenehno ponavljanje izvedbe z namenom manjših izboljšav. Med procesom usposabljanja se tudi izobražujemo, ravno tako se med izobraževanjem tudi usposabljam. Torej bi lahko sklenili, da sta procesa izobraževanja in

usposabljanja v združbah tesno prepletena in da je meja med njima precej zabrisana.

Sama povezava med ravnanjem managerjev z zmožnostmi zaposlenih kot zagotavljanjem smotrnosti usposabljanja in izobraževanja ter usposabljanjem in izobraževanjem izvajalcev (pa tudi managerjev in upravljavcev samih) je zelo tesna in vodi v uporabo in razvoj zmožnosti zaposlenih. Kaže na nenehno rast zmožnosti ljudi, ki jo spet lahko spremljamo s preglednicami znanja in sposobnosti. Osnova v obeh pa je učenje, predvsem učenje z določenim ciljem in obravnava dela na obstoječih ali novih dejavnostih. Vpliv izobraževanja in usposabljanja na zmožnosti zaposlenega je v tem, da mu omogoči določeno znanje in sposobnosti, ki jih vplete v svoje delo, s tem pa s svojim timom, s svojim delom, zavzetostjo in pripadnostjo gradi uspešno podjetje.

5. Zaključek

Razvoj družbe, s tem povezano tudi množice vse bolj raznolikih, velikih in novih združb, zahteva vse več znanja in usposobljenosti, da se to znanje dejansko uresniči. Znanje in sposobnosti pa pridobivajo ljudje v procesu učenja. Sprva prisotno učenje: pridobivanje znanja, manj usposabljanje, je prisotno predvsem v šolah. Usposabljanje je v večji meri povezano s konkretnim delom v združbah in je v tej smeri povezava med znanjem in izvedbo.

Z razvojem in stopnjo spreminjanja in novosti pa postaja učenje, tako v izobraževanju kot usposabljanju, vseživljenjsko. To pa je v glavnem vezano na združbe same. Zanj je značilna povezanost s položajem, sedanjim in prihodnjim, zaposlencev. Učenje postane tako učenje v povezanosti, organizacijsko učenje. Njegovo smotrnost zagotavljajo managerji v procesu ravnanja z zmožnostmi zaposlencev. Vključeno je v celoten proces managementa, zlasti še v uveljavljanje organizacije. V procesu ravnanja z zmožnostmi zaposlenih tako pregledovanju dela in njegove uspešnosti sledi tudi odločitev o ustreznem, smotrnem izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, o njihovem učenju in njegovih načinih. Opozorimo, da so te odločitve po eni strani povezane z organizacijo, po drugi strani pa tudi s cilji, osebnostnimi lastnostmi, zmožnostmi in drugimi lastnostmi ljudi, česar pa ne obravnavamo.

Managerji in podrejeni tako nenehno (npr. letno) planirajo izobraževanje in usposabljanje vseh zaposlenih. Managerji ga uveljavijo, zaposleni pa

pridobivajo znanje in usposobljenost. V tej izvedbi prihaja do odstopanja od zamišljenega. Ugotovitve kontrole organizacije, obenem pa nove spremembe in novosti, zahtevajo nove plane, uveljavljanje in kontrolo.

Pomanjkanje znanja, zapostavljanje usposabljanja in izobraževanja večinoma vodi tudi v slabo izvajanje dela. Znanje je vse pomembnejše, zato ga moramo neprestano razvijati in poglobljati. Sposobnosti na področju dela, ki ga opravljamo, pa pomenijo tudi prednost pred konkurenco. Usposobljeni zaposleni podjetju dodajo vrednost in s tem podjetje lahko pridobi dobršno mero konkurenčnosti na trgu.

Pri vsem tem pa igra pomembno vlogo management; zagotavlja, da bo učenje, izobraževanje, usposabljanje čim bolj usklajeno, s tem pa smotrno. O spoznani vlogi managementa govori vrsta procesov ali funkcij, kot so ravnanje z zmožnostmi zaposlenih, ravnanje z ustvarjalnostjo in inovativnostjo, ravnanje z znanjem ipd. Management uveljavlja organizacijo zlasti v procesu vodenja, ko z motiviranjem, komuniciranjem in drugim vplivanjem na zaposlene doseže, da se v usklajenem procesu izobražujejo in usposabljujejo.

Literatura in viri

1. Certo, S. C. in Certo, S. T. (2009). *Modern Management*, 11. izdaja. Upper Saddle River: Prentice Hall.
2. Coulson – Thomas, C. (1993). *Developing Directors*. London: McGraw-Hill.
3. Daft, R. L. in Marcic, D. (2015). *Understanding Management*, 9e. izdaja. Australia: CENGAGE Learning.
4. Daft, R. L. (2016). *Organization Theory & Design*, 12e. izdaja. Australia: CENGAGE Learning.
5. De Kok, J. (2002). The Impact of Firm-provided Training on Production. *International Small Business Journal*, 20 (3): 271–295.
6. Fulmer, R. M. (2006). What leaders and their organizations can do to develop ethical leaders. Obj. v *Handbook on responsible leadership and governance in global business*, urednika Doh, J. P. in Stumpf, S. A., Cheltenham, UK: Edward Elgar: 43–53.
7. Henkoff, R. (1992). Where Will the Jobs Come From? *Fortune*, October 19: 58–64.
8. Hitt, M. A., Black, S. J. in Porter, L. W. (2009). *Management*, 2. izdaja. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

9. Lipičnik, B. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resource Management). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Možina, S. (2002). Učeca se organizacija – učeči se management. V Management, nova znanja za uspeh, ur. Možina. Radovljica: Didakta: 12–45.
11. Robbins, S. P., Coulter, M. (2009). Management. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
12. Rozman, R. (1998). O ravnanju z zaposlenimi in ravnanju z njihovimi zmožnostmi: uveljavljanje in razvijanje le-teh. Organizacija 31 (1): 5–8.
13. Rozman R. in Kovač J. (2012, 2017). Management. Ljubljana: GV Založba.
14. Rozman, R. (2010). Slovenian organization theory and its ties with associated theories and sciences. Dynamic Relationships Management Journal 1 (1): 2–25.
15. Rozman, R., Kovač, J., Filej, B. in Robida, A. (2019). Management v zdravstvenih organizacijah. Ljubljana: Lexpera, GV Založba.
16. Schermerhorn, J. R., Jr., Hunt, J. G. in Osborn, R. N. (2000). Organizational Behavior, 7. izdaja. New York: John Wiley & Sons.
17. Sedovnik, M. (2012). Razvoj in izraba človekovih zmožnosti kot temeljna konkurenčna prednost podjetja pri uresničevanju poslovnih strategij. (Izbrane teme managementa in organizacije). Ljubljana: Društvo slovenska akademija za management: 71–85.
18. Torrington, D., Hall, L. in Taylor, S. (2005). Human Resource Management, 6. izdaja. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Prof. dr. Rudi Rozman je upokojeni redni profesor za management in organizacijo. Po 24 letih dela v praksi se je zaposlil na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je ostal vse do upokojitve. Njegovo znanstveno, strokovno, pedagoško in svetovalno delo je bilo ves čas povezano s področji managementa in organizacije. Je avtor več knjig, številnih monografij, člankov in prispevkov za domače in tuje revije in posvetovanja. Bil je aktiven član EGOS in EURAM ter član številnih odborov posvetovanj in revij, zlasti v okviru ZES in Društva slovenska akademija za management, katerega predsednik je bil vse do leta 2016.

Matej Jugovic, dipl. poslovni pravnik, je zadnjih 17 let vodja oddelka operative v zasebni varnostni družbi. Po zaključenem študiju in pridobljeni diplomii inženirja varovanja je zaključil študij poslovnega prava in managementa na Fakulteti za management in pravo ter diplomiral kot poslovni pravnik. Na isti fakulteti zaključuje tudi magistrski študij. Pridobljeno znanje in dolgoletne izkušnje so ga vodili k pripravi več priročnikov za delo varnostnega osebja. Aktivno sodeluje kot oblikovalec in izvajalec notranjih usposabljanj v podjetju.