

Sodobna politika izobraževanja kadrov in razvoja kariere

Primer podjetja Planika, Kranj

*Renata Mihalič,
Roman Nahtigal
Planika, Kranj*

Kompleksne in turbulentne razmere v boju za ohranjanje konkurenčne prednosti, profitabilnosti in zagotavljanje sukcesivne rasti so sodobne organizacije privedle do spoznanja, da so ustrezno izobraženi in usposobljeni kadri njihovo največje bogastvo ter korporativno znanje najmočnejše orožje.

Korporativno znanje nima funkcije statične dimenzije (kot je bila prvotno pogosto zmotno pojmovana intelektualna lastnina), temveč je postalo najpomembnejša difuzija znanja, permanentno razširjanje in nadgrajevanje ter zlasti prenos znanja na vseh ravneh. S tem izobraževalni management (Knowledge Management – KM) kot nepogrešljiv del kadrovskega managementa pridobiva nove razsežnosti, ključne za razvoj organizacije kot celote. Vloga strokovnjakov, ki se ukvarjajo s področjem izobraževanja zaposlenih, pa postaja vse pomembnejša in odgovornejša.

SODOBNI IZOBRAŽEVALNI MANAGEMENT

Danes govorimo namesto o novi družbi le o družbi znanja, kot perspektivni viziji razvoja v novem tisočletju.

Sodobni izobraževalni management temelji na celostnem pristopu in ni več le domena kadrovskega managementa, temveč gre za interdisciplinarnost s številnimi drugimi področji. Interdisciplinarni pristop pa je zelo pospešil razvoj tega področja v zadnjih desetih letih.

Sistem ravnanja z znanjem v organizacijah, ki upoštevajo te smernice, se pri tem srečuje s problemi intelektualne lastnine bolj kot kadarkoli doslej. Intelektualna lastnina organizacije je lahko največji dejavnik diferenciacije med organizacijo in konkurenčnimi organizacijami, zato je nujno njeno skrbno varovanje (Dowding, 2001). Hkrati pa je postalo s pojavom svetovnega spleta njeno varovanje, zlasti »know-how«, največji problem. S tem se pred izobraževalni management postavlja jo zahtevne naloge, na eni strani z vidika raz-

Temeljne smernice, s katerimi je zaznamovan razvoj sodobnega izobraževalnega managementa, so:

- upoštevanje ne le potreb organizacije, temveč tudi individualnih potreb zaposlenih;
- prizadevanja pri usklajevanju potreb organizacije z individualnimi potrebami;
- intenzivna uporaba »benchmarkinga« na tem področju;
- sistematično spodbujanje permanentnega izobraževanja;
- usposabljanje za samostojno učenje;
- uvajanje sistemov kontinuiranega učenja in učinkovitega prenosa znanja;
- usposabljanje za pravilno difuzijo znanja;
- poudarjanje interdisciplinarnosti znanja;
- usposabljanje za obvladovanje sprememb in hitro prilagajanje le-tem;
- odpravljanje psihosklerotičnih stanj (»uspavanje« na pridobljenem znanju);
- predvsem izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje za prihodnost.

širjanja korporativnega znanja in uvajanja sistemov pritoka znanja v organizacijo, na drugi strani pa z vidika zaščite znanja in preprečevanja njegovega odtoka iz organizacije.

V končni fazi je temeljni cilj izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja povečanje izobraženosti in usposobljenosti kadrov za delo, ki ga opravljajo, in vzročno-posledično povečanje njihove učinkovitosti in uspešnosti pri delu (Nahtigal - Mihalič, 2001). Navsezadnje gre za pozitiven vpliv na inovativnost, produktivnost, pa tudi na zadovoljstvo zaposlenih, njihovo pripadnost organizaciji, osebni karierni razvoj, uveljavljanje posameznikov in organizacije kot celote in, kar je najpomembnejše, gre za vpliv na profitabilnost organizacije. Ker so torej ustrezno in predvsem pravočasno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje ključni za konkurenčnost organizacije, je potrebna ofenzivna strategija pri stopa.

*Gospodarska
recesija nedvomno
vodi v ekonomijo
znanja.*

POLITIKA IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH V DRUŽBI PLANIKA

Razvijajoča se politika izobraževalnega managementa v družbi Planika Kranj, s 1210 zaposlenimi je v skladu z razvojnimi smernicami koncepta sodobnega izobraževalnega managementa. Sistematična in intenzivna realizacija politike permanentnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja zaposlenih postaja temeljna smernica celostnega sistema razvoja kadrov v podjetju, ki se lahko pokaže, se mora pokazati in se bo pokazala tudi v višji stopnji usposobljenosti in izobraženosti kadrov, v višji stopnji učinkovitosti, inovativnosti in uspešnosti, predvsem ključnih kadrov v podjetju (vodilnih, vodstvenih ter ključnih strokovnih kadrov), in ki bo končno bistveno pripomogla k obstoju, sukcesivni rasti, razvoju ter zagotovitvi, ohranjanju in povečevanju

konkurenčne prednosti družbe kot celote.

Temeljni cilji politike managementa izobraževanja kadrov (načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja izobraževanja) v družbi Planika so:

- uvedba motivacijskih in stimulacijskih ukrepov glede izobraževanja kadrov;
- razvoj splošne zavesti o potrebnosti in pomembnosti investiranja v izobraževanje in razvoj kadrov;
- uvedba kontinuiranega in učinkovitega sistema prenosa znanja v podjetje;
- spodbujanje tekmovalne klime med kadri z vidika doseganja višje stopnje izobrazbe, izpopolnjenosti in usposobljenosti za delo;
- nemoten pretok znanja med zaposlenimi.

Sam koncept politike izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja kadrov v podjetju temelji na spodbujanju (motivacijski in stimulacijski ukrepi) razvoja zavesti o potrebnosti in pomembnosti investiranja v izobraževanje in razvoj kadrov. S tem namenom so za leto 2001 med drugim določene tudi naslednje zahteve glede obsega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja kadrov, in sicer v povezavi z nalogami ter potrebno izobrazbo glede na delovno mesto posameznega zaposlenega (Nahtigal, 2000):

- kadri na delovnih mestih z zahtevano univerzitetno ali visoko strokovno izobrazbo (zaposleni, ki opravljajo naloge vodenja delovnih procesov ali ključne strokovne naloge): najmanj 100 ur/leto;
- kadri na delovnih mestih z zahtevano srednjo ali poklicno izobrazbo: najmanj 50 ur/leto (za organizacijo in izvedbo njihovega izobraževanja v sodelovanju z organizacijsko-kadrovskim področjem so odgovorni direktorji poslovnih področij in profitnih centrov ter strokovni vodje posameznih področij);

- drugi kadri: najmanj 10 ur/leto (za organizacijo in izvedbo njihovega izobraževanja so odgovorni vodje timov, in sicer po zahtevah in vsebinah, ki jih opredelijo direktorji poslovnih področij in profitnih centrov).

V okviru celostnega sistema izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja kadrov družbe Planika lahko v splošnem govorimo o naslednjih dveh temeljnih skupinah izobraževanja, in sicer gre za:

- interno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje kadrov (v podjetju) ter
- eksterno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje kadrov (zunaj podjetja).

Pri internem in eksternem izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju kadrov gre za naslednje temeljne oblike oziroma podskupine izobraževanja kadrov:

- samostojno oziroma individualno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje kadrov;
- skupinsko izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje kadrov ter
- kombinirane oblike izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja kadrov.

Program internega in eksternega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja kadrov družbe Planika temelji na spodbujanju in organiziranju udeležbe kadrov v naslednjih oblikah izobraževanja: tečajji, seminarji, posveti, delavnice, konference, simpoziji, konzultacije, predavanja ipd.

Interno izobraževanje kadrov poteka v novem Središču za izobraževanje in samostojno učenje (SISU) družbe Planika, namenjenemu permanentnemu izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju predvsem vodilnih in vodstvenih kadrov ter ključnih strokovnih kadrov v podjetju in zaposlenih.

IZOBRAŽEVANJE, IZPOPOLNJEVANJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH V LETU 2001

V skladu s politiko učeče se družbe je v letu 2001 družba Planika namenila poseben poudarek izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju vodilnih, vodstvenih in ključnih strokovnih kadrov. V okviru internega izobraževanja se v tem letu izvajajo:

- usposabljanje za vodenje (4 skupine – 85 zaposlenih),
- jezikovno izobraževanje (8 skupin – 72 zaposlenih),
- računalniško usposabljanje po mednarodnem programu ECDL (12 skupin – 151 zaposlenih) in
- usposabljanje za poslovodenje (29 zaposlenih).

Pri jezikovnem izobraževanju učenje poteka na začetni, srednji in nadaljevalni ravni, in sicer iz angleščine, nemščine in italijanščine.

Usposabljanje za vodenje, ki poteka v izobraževalnih delavnicah, temelji na pridobivanju znanja in veščin vodilnih ter vodstvenih kadrov. Izobraževalni sklopi vsebujejo znanje o vlogi vodje, motiviranju in spodbujanju zaposlenih, reševanju konfliktov, obvladovanju sprememb, vlogi mentorjev, komuniciranju v vodenju, pomenu pohvale, zaščite in pooblaščenju pri vodenju, vodenju sestankov, besedni in nebesedni komunikaciji v vodenju itd.

Posebno mesto je namenjeno tudi računalniškemu usposabljanju. V skladu z intenzivnim informatiziranjem procesov v podjetju ter povečevanjem računalniške opremljenosti in s tem števila uporabnikov osebnih računalnikov se kadri usposabljujejo po mednarodnem standardu ECDL (European Computer Driving Licence) za pridobitev certifikata o računalniški pismenosti v neračunalniških poklicih.

Interno izobraževanje je treba dopolnjevati tudi z eksternim usposabljanjem.

V družbi so organizirane tudi eksterne oblike izobraževanja, v katera je bilo v prvih osmih mesecih tega leta vključenih 105 zaposlenih, in sicer po naslednjih področjih: management in organizacija, pravo, izobraževanje in kadrovanje, računalništvo in informatika, ekonomika, prodaja in trženje, »merchandising« varstvo pri delu, prva pomoč itd.

Kadri, ki sodelujejo pri eksternih oblikah izobraževanja, pripravijo poročilo o opravljenem izobraževanju ter poskrbijo za prenos pridobljenega znanja na sodelavce.

Za izobraževanje kadrov je družba uvedla tudi sistem varčevalne sheme. S tem namenom je bil v lanskem letu sklenjen sporazum o uvedbi varčevalne sheme, ki temelji na javnem razpisu za spodbujanje investicij v razvoj človeških virov v podjetjih usnjarske in obutvene industrije. S tem sporazumom so bili postavljeni temelji za sistematično spodbujanje aktivnega sodelovanja družbe in zaposlenih pri razvoju kadrov na podlagi varčevalne sheme.

V letošnjem letu je bila uvedena varčevalna shema z namenom združevanja in racionalne porabe sredstev družbe, posameznikov in drugih za razvoj kadrov na področjih internega in eksternega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja. V varčevalno shemo se, v skladu s strateškim razvojnim načrtom družbe, vključujejo predvsem vodilni, vodstveni in ključni strokovni kadri ter tudi drugi zaposleni v družbi, če je njihov interes za lasten razvoj skladen z interesi družbe.

Na osnovi sprejetih pravil varčevalne sheme se je z enoletno pogodbo v varčevalno shemo vključilo že 166 zaposlenih.

Z uvedbo tega sistema, s participiranjem posameznikov v varčevalni shemi, ne gre le za sistematično spodbujanje investiranja podjetja v razvoj kadrov, temveč je to predvsem investicija vsakega zaposlenega v lasten razvoj, navsezadnje pa gre pri tem za zvišanje »lastne vrednosti«.

INTEGRACIJA IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH S KARIERNIMI NAČRTI IN LETNIMI RAZGOVORI

Kadri, ki so udeleženi pri posameznih oblikah oziroma vrstah izobraževanja, so za to izbrani glede na dejanske potrebe (sedanje in predvidene) oziroma glede na presojo nadrejenih (v povezavi s specifičnim delovnim mestom, usposobljenostjo in izobrazbo) ter delno glede na lastne želje in interese. Osnova za tovrstno presojo bodo tudi karierni načrti in letni razgovori.

Letni razgovor kot sredstvo najvišje stopnje kadrovskega managementa družbe (v skladu s politiko razvoja kadrov in razvojno vizijo družbe) bo v letošnjem letu uveden prvič.

Gre za obliko (angl. improvement talk, management by objectives interview, management by objectives discussion, performance appraisal, feed-back meeting, nem. jahresgespräche) rednega medosebnega poslovnega komuniciranja neposrednega vodje z zaposlenimi, ki je v skladu z načeli vodenja s cilji in je torej osnova za ocenjevanje uspešnosti pri delu, načrtovanje nadaljnjega razvoja, izobraževanja in poklicne poti zaposlenih. Na tem razgovoru naj bi vsak sodelavec od svojega neposredno nadrejenega izvedel, ali je ta zadovoljen z njegovim delom, kaj od njega pričakuje in kako lahko v prihodnosti doseže še boljše rezultate.

Temeljni namen rednih letnih razgovorov je poglobljena analiza preteklega, sedanjega in predvsem prihodnjega stanja aktiviranja zaposlenega v danem okolju. Pri tem je poudarek na opredelitvi vloge, pomena, pričakovanj in ciljev za kratko-, srednje- in dolgoročno obdobje, z upoštevanjem zastavljenih ciljev in razvojne vizije družbe. V letnem razgovoru se opredelijo načini, sredstva in možnosti za povečanje uspešnosti, učinkovitosti in inovativnosti zaposlenih v skladu s koncepti poslovne odličnosti. Namen in korist

letnih razgovorov sta tako večplastna (Majcen, 2001):

- z rednimi letnimi razgovori naj bi vsem zaposlenim omogočili, da izboljšajo delovno uspešnost;
- z rednimi letnimi razgovori naj bi vodje bolje spoznali svoje zaposlene in jih s tem lažje vodili in usmerjali;
- z rednimi letnimi razgovori naj bi družbi omogočili, da bi lažje in bolje izvajala kadrovske politike;
- od rednih letnih razgovorov si obeta koristi tudi organizacija, ker pričakuje, da se bo z njihovo izvedbo nenehno izboljševala kakovost dela zaposlenih, da se bo dvignila raven komuniciranja ter izboljšali zadovoljstvo zaposlenih, medsebojni odnosi in njihova lojalnost.

Hkrati je to tudi priložnost za ustvarjanje in poglobljanje zaupanja med vodjo in zaposlenimi, predvsem pa za pridobitev informacij, ki služijo odpravljanju težav in napak, izboljšanju medsebojnih odnosov, rezultatov dela, uspešnosti in učinkovitosti vodje in podrejenih, boljšemu vodenju ter vplivu na nadaljnji razvoj zaposlenih in podjetja kot celote. Ne smemo pa pozabiti, da pomenijo letni razgovori pogosto odkrivanje perspektivnih kadrov oziroma »kadrov v vzponu« in tudi neobetavnih kadrov oziroma »kadrov v zatonu«.

Poudariti je treba, da lahko postane letni razgovor med vodjem in zaposlenim priložnost za vodenje s cilji ter oblikovanje odnosa odgovornosti in zaupanja. Če želimo to doseči in ustvariti učinkovit sistem, so potrebni skrbna priprava na razgovor, njegova korektna in strokovna izvedba, stalno izboljševanje in dograjevanje koncepta razgovora, njegovo spreminjanje glede na cilje in potrebe podjetja ter stalno spremljanje rezultatov. Šele s takim pristopom lahko letni razgovor postane učinkovito kadrovske sredstvo, katerega rezultati bodo tudi

dolgoročni in ključni za razvoj posameznikov in družbe kot celote. Zato mora biti letni razgovor v interesu vodje in zaposlenih.

Ker je končni rezultat letnega razgovora tudi letni načrt za prihodnje leto, je v njegovem okviru tudi individualni letni načrt izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja posameznega zaposlenega. Na tej osnovi se glede na izobraževalne potrebe med drugim pripravljajo letni programi izobraževanja zaposlenih v družbi in letni programi varčevalne sheme.

Poleg letnih razgovorov so za politiko izobraževanja pomembni tudi karierni načrti. Ti so pomemben vir trenutnega znanja in želenega ter zahtevanega znanja zaposlenih. Kot taki so pomemben vir tudi za načrtovanje in organiziranje izobraževanja vodilnih, vodstvenih in ključnih strokovnih kadrov.

V zvezi s tem je treba na splošno opredeliti tudi kariero in osvetliti njeno vlogo ter pomen. Kariera je načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje dejavnike napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem času. Za oblikovanje, načrtovanje in realizacijo kariere sta zainteresirana posameznik in podjetje, saj tako drug drugemu omogočata preživetje. Pri oblikovanju kariere podjetje upošteva predvsem naslednje cilje (Lipičnik, 1998):

- pomagati zaposlenim ugotoviti zmožnosti in odlike za sedanje in prihodnje delo;
- približati in združiti osebne cilje ter cilje organizacije;
- razvijati nove smeri kariere in načrtovati napredovanje v vseh smereh, ne samo navzgor;
- spodbuditi zaposlene, ki v svoji karieri že nekaj časa ne napredujejo;

Letni razgovori so namenjeni tudi ugotavljanju izobraževalnih potreb.

- dati zaposlenim možnosti, da bodo razvili sebe in svojo kariero;
- pridobiti vzajemne koristi, za organizacijo in za posameznega zaposlenega.

Oblikovanje kariernih načrtov temelji na zagotavljanju možnosti za doseganje zastavljenih ključnih dolgoročnih ciljev družbe, pri čemer se poleg vizije družbe upoštevajo predvidene in ocenjene spremembe v prihodnosti. Temeljni namen kariernih načrtov je torej zagotovitev ustreznih ključnih kadrov v prihodnosti, ki bodo v skladu s to vizijo dosegli ali celo presegli zastavljene cilje.

Koncept kariernega managementa je torej opredeljen kot kontinuiran proces, v katerem posameznik (Greenhaus in drugi, 2000):

- sistematično zbira relevantne informacije o sebi in svojem okolju;
- oblikuje pravilno sliko o svojem znanju, sposobnostih, zmogljivostih, interesih, vrednotah, pa tudi alternativnih možnostih zaposlitve oziroma dela;
- razvije realne cilje v svoji karieri, zasnovane na zbranih informacijah in oblikovani podobi;
- razvije in implementira strategijo za doseganje zastavljenih kariernih ciljev in
- pridobi povratne informacije o učinkovitosti izbrane strategije ter relevantnosti ciljev.

Izdelava kariernih načrtov temelji na informacijah o zmogljivostih zaposlenih, predvsem delovnih, strokovnih, mobilnostnih in vodstvenih. Karierni načrt je integracija dejanskih, želenih in zahtevanih zmogljivosti posameznika, na osnovi katerih so izvedeni razvojni oziroma karierni ukrepi ter načrti razvoja v skladu z opredelitvijo možnega napredovanja (horizontalnega ter vertikalnega) in seveda v skladu s terminsko opredelitvijo opredelitvijo zahtevanih pogojev.

Koncept kariernih načrtov je zasnovan tako, da omogoča optimalno usklajevanje razvoj-

nih interesov, potreb in želja družbe z individualnimi oziroma osebnimi razvojnimi potrebami, interesi in željami; torej samouresničevanje in osebni razvoj v lastno korist in v korist družbe.

SKLEPNE MISLI

Ravnanje z znanjem je postalo pojem preteklosti, danes je ključno vprašanje gospodarjenja z znanjem z vidika ustreznega generiranja in koncentriranja znanja v danem prostoru in času.

Za organizacije je v sferi korporativnega znanja ključna naloga uvajanje učinkovitih sistemov za zagotavljanje internega formiranja novega znanja, stalnega eksternega pridobivanja znanja in ohranjanje znanja v podjetju s preprečevanjem njegovega odtoka. Zato mora sodobna politika izobraževalnega managementa temeljiti na ofenzivni taktiki ter s tem usposabljanju kadrov za hitro in učinkovito prilagajanje ter pravočasno predvidevanje sprememb v okolju.

Drugačno pojmovanje izobraževanja in znanja je tudi v izobraževalnem managementu povzročilo radikalne spremembe, še zlasti z vidika interdisciplinarnosti. S tem so tudi orodja, ki jih uporablja izobraževalni management, vse bolj kompleksna in širša. To je spodbudilo inovativen razvoj tudi na tem področju.

Politika izobraževalnega managementa je lahko uspešna le, če je v skladu s specifično politiko kadrovskega managementa podjetja. Zato mora uporabljati tudi tipično kadrovska orodja, kot so karierni načrti in letni razgovori, ter delovati v skladu z njimi in z njihovo pomočjo.

Na uspešnost in učinkovitost politike izobraževanja v podjetju seveda vplivajo še številni drugi dejavniki, ki ne izvirajo iz izobraževalnega in kadrovskega managementa, temveč iz vseh aktivnosti podjetja kot celote, njegovega

poslanstva, ciljev in razvojne vizije ter tudi iz aktivnosti, poslanstva, ciljev in razvojne vizije konkurenčnih podjetij.

LITERATURA IN VIRI

Dowding, Howard (2001): *The Universal Business Model, A Straightforward but Comprehensive Way of Understanding and Evaluating all Organizations*, Handbook, E-book (www.howarddowding.com).

Greenhaus, Jeffrey in drugi (2000): *Career Management*, 3. izdaja, The Dryden Press Series in Management, Orlando.

Halal, E. William (1996): *The New Management, Democracy and Enterprise are Transforming Organizations*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Lipičnik, Bogdan (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Majcen, Milena (2001): *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*, GV založba, Ljubljana.

Nahtigal, Roman (2000): *Kadri, organizacija in poslovna informatika*, interno gradivo družbe, Organizacijsko-kadrovsko poslovno področje, Planika Kranj, d. d., Kranj.

Nahtigal, Roman, Mihalič, Renata (2001): *Management izobraževanja kadrov v dobi nove ekonomije, Management in globalizacija*, zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo, Portorož, Založba Moderna organizacija, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.

Spletna stran: *White Papers, Improved Profitability through Total Knowledge Management (TKM(tm))*, IT Marketplace: <http://209.38.88.9/g21/whitepaper.htm>