



ANDREJ RASPOR je dr. družbenih ved – upravljaljskih ved, uni. dipl. org. dela. Ima več kot 30 let delovnih izkušenj na vodilnih mestih: vodja splošnih poslov in komisije za nadzor stroškov, direktor razvoja kadrov in za strateške projekte, podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec. Mnenja je, da je treba akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Avtor več znanstvenih, strokovnih monografij in uporabnih priročnikov.

Povzetek: Prispevek obravnava pomen vlaganja v zaposlene skozi vseživljenjsko izobraževanje, v kolikor želimo imeti zavzete zaposlene. Različne raziskave namreč to tezo potrjujejo. Medtem ko najbolj napredne organizacije povečujejo vložke v prenos notranjega znanja, smo bili v Sloveniji priča prav ukinitvam notranjih izobraževalnih centrov. Tudi število organizacij, ki se ukvarjajo z izobraževanjem odraslih, je v vpadu. V prihodnje morajo ponudniki skupaj z uporabniki pripraviti nove programe, ki bodo primerni za jutrišnje izzive industrije 4.0.

Ključne besede: zavzetost, prenos znanja, izobraževanje, usposabljanje

INOVATIVNI IN ZAVZETI ZAPOSLENI – DA, VENDAR NE BREZ VLAGANJA V NJIHOVO IZOBRAŽEVANJE

Ljudje so največji kapital podjetja – a res?

Praktično v vsakem poslovnem poročilu je moč najti frazo, da so ljudje najpomembnejši vir vsakega podjetja oz. organizacije, kljub vsemu pa se podatki o vrednosti zaposlenih oz. o intelektualnem kapitalu, ki ga posedujejo, ne najdejo v računovodskih izkazih. Ker gre za skrito vrednost potencialov v organizaciji, bi morale organizacije, ne glede na velikost in dejavnost, oblikovati in uporabljati sistematičen pristop k zaznavanju in merjenju intelektualnega kapitala. i

Vzroki ali posledice?

Ko smo se leta 2008 praktično (ne)pričakovano znašli v primežu gospodarske krize, se je takratno slovensko politično vodstvo, namesto da bi pomagalo (ob)držati optimizem, odločilo krčiti potrošnjo, preusmeriti v socialne transferje in širiti pesimizem. Gospodarska elita povečini zelo zadolženih podjetij pa je tej logiki sledila. Soočili smo se z največjo krizo po svetovni gospodarski depresiji v 30. letih prejšnjega stoletja. Med poglavitne vzroke za njen nastanek številni avtorji prištevajo: nastanek in pok nepremičninskega balona v ZDA, prekomerno potrošnjo v ZDA, premajhno regulacijo finančnega sektorja in človeški pohlep. A bolj kot njen nastanek nas zanima reševanje in njen vpliv na izobraževalne institucije in posledično izobraževanje zaposlenih v podjetjih.

O finančni krizi je danes, ko jo lahko že gledamo s časovne distance, znano to, da je na evropskih tleh izbruhnila proti koncu leta 2008. A napovedi o recesiji v ZDA so se pojavile že leto poprej, vendar jih nismo vzeli resno. Slovenska podjetja so dobila napovedi o zmanjšanju naročil. Prva prizadeta panoga je bila avtomobilska industrija, kasneje ji je sledilo gradbeništvo. Rezultat tega je bilo (ne)racionalno obnašanje podjetij, ki so začela krčiti potrošnjo. Zdrava podjetja so izkoristila takratno situacijo, se očistila vseh nepotrebnih proizvodov, procesov, stroškov in seveda tudi ljudi. Skratka, čiščenje podjetij je potekalo v smeri, da se znebiš vsega, kar ti ne prinaša dovolj velike dodane vrednosti. Iz tega, kar se je kasneje poimenovalo gospodarska kriza, so očiščena podjetja izstopila še vitkejša, fleksibilnejša, odzivnejša in močnejša. Drugi del podjetij in organizacij, s krediti zasvojenih podjetij, vezanih na konstantno pomoč in izvajanja investicij, katerih naročnik je država, pa se je po prvem krčenju sesul sam vase. Tudi država se je namreč obnašala kot »pravi« gospodar in se je očistila vseh »nepotrebnih« stroškov. Če se je avtomobilska industrija pobrala in iz krize izšla kot zmagovalec, je šla v stečaj večina gradbenih in inženirskih podjetij. Država pa se je kljub temu, da je zmanjšala »nepotrebne« stroške, dodatno zadolžila. Danes skoraj nimamo več gradbenega podjetja, ki bi bilo sposobno samostojno izvesti večji gradbeni projekt. Večje projekte se izvaja z najemanjem zunanjih izvajalcev – prekarcev. Podobno je tudi v drugih panogah. Namesto da bi širili svojo bazo redno zaposlenih sodelavcev, se raje odločajo, da najemajo s.p.-je. Z vidika optimizacije in fleksibilnosti je to lahko pametna rešitev. Z vidika notranjega znanja organizacije pa je to lahko že na srednji rok pogubno.

Kakšna je povezava med gradbenim in izobraževalnim sektorjem?

Če primerjamo, kaj se je dogajalo z izobraževalnimi institucijami, vidimo, da se je tudi njihovo število zelo skrčilo. Trenutnoⁱⁱ število izvajalcev izobraževanja odraslih se ocenjuje na 200 in te izvajajo 3.463 formalnih in neformalnih programov za odrasle. Primerjava pokaže, da je to bistveno manj kot leta 2011, ko je 282 izvajalcev ponujalo 4.615 programov. Pravo sliko dobimo šele, ko primerjamo podatke s podatki z let pred gospodarsko krizo. Tako je bilo na slovenskem trgu v letu 2005 zabeleženih 326 izvajalcev izobraževanj za odrasle. Izvajali so kar 6.242 programov. Iz tega bi kazalo sklepati, da se trg izobraževanja krči, saj predstavlja manj kot 60 % trga iz leta 2005. Napovedi, kje in kdaj se bo ta trend ustavil, so nevhvaležne. Vsekakor pa ni pričakovati, da bi se to zgodilo v naslednjih letih. Pričakovati je še dodatne spremembe in pretrese.

Inovativnost izobraževalnih programov ter razvoj posameznika in organizacije

Že bežen pregled ponudbe izobraževalnih programov pokaže na izredno neinovativnost izvajalcev in ponudnikov izobraževanja. Večinoma se ponujajo dokaj sorodni, lahko bi jim rekli tudi »štanc« programi. To je seveda z vidika ponudnikov in izvajalcev normalen tržen pristop. Ponujaš pač tisto, kar je preizkušeno ter kar trg in naročnik sprejme. Zakaj bi se mučil in uvajal nove programe, ko pa je potrebno veliko časa, energije in finančnih sredstev, da jih trg prepozna kot uporabne. Tu se ponovno kaže slovenska (ne)inovativnost. V devetdesetih letih prejšnjega stoletja so na ta način rasle prehrabene trgovine v vsaki slovenski vasi, duty-free shopi ob vsaki cesti, ki je vodila izven Slovenije. Kasneje so se po istem vzorcu pojavile prodajalne avtomobilov in nenazadnje prej omenjena gradbena podjetja. Vendar so tako, kot so vzniknili iz nič, kasneje v večini primerov tudi poniknili in propadli.

Potrebe po izvajanju izobraževanja za različne EU-programe so omogočile vstop novim igralcem. Razvili so se programi, ki so izhajali iz EU-razpisov, ni pa nujno, da so bili povezani z realnimi potrebami trga. Zagotovo pa še nimajo prave podlage v potrebah gospodarstva 21. stoletja kot tudi ne v socialnih, družbenih in kulturnih spremembah, ki smo jim vsakodnevno priče.

Izobraževanje v podjetju je treba povezati z notranjimi razvojnimi centri. Uvajanje novih izdelkov in storitev mora biti podprto z izobraževanjem. Industrijska revolucija 4.0 bo popolnoma prenovila procese. Obstali in uspeli bodo le tisti, ki se bodo znali prilagoditi. Vendar pa gre pri tem za dolgoročen proces od analize, zaznave pa do implementacije. Zaposleni namreč nimajo enakih kompetenc za prilagajanje. Poleg tega nimajo osnovnih znanj na enaki bazni osnovi. To je morda celo največja ovira. Da bi lahko zaposlene ustrezno usmerili, jim moramo ponuditi enovit program. Šele od tega nivoja dalje lahko gradimo posameznika individualnoⁱⁱⁱ.

Zavzetost zaposlenih za učenje

Zametki izobraževanja zaposlenih segajo že v **obdobje gradnje piramid**, ko so lahko sužnje pripravili do visoke produktivnosti brez nasilnih pritiskov. Pomembna je bila le pravilna predstavitev končnega cilja in to, da so jih stalno usposabljali za delo ter da so tisti najuspešnejši napredovali na bolj odgovoren položaj. Prve znanstvene podlage upravljanja z zaposlenimi najdemo v različnih eksperimentih, začenši s **Hawthornovim eksperimentom**,^{iv} ki je pokazal, kako produktivnost delavcev ni odvisna zgolj od fizičnih delovnih okoliščin, temveč v prvi vrsti od tega, kako se zaposleni počuti med sodelavci na delovnem mestu.

Vendar z leti ni bilo dovolj, da smo svoje sodelavce motivirali, ampak da so le-ti tudi **zavzeti pri delu**. Pri tem terminu gre po Gostiši za **kombinacijo delovne motivacije in organizacijske pripadnosti**.^v **Zavzetost že več let spremlja Gallupov inštitut**.^{vi} Tako iz njihove svetovne raziskave izhaja, da je **le 13 odstotkov zavzetih delavcev**, ki na delovnem mestu vsakodnevno ustvarjajo dodano vrednost. Na drugi strani je **aktivno nezavzetih in potencialno škodljivih delavcev kar 24 odstotkov, vsi ostali pa so pasivno nezavzeti (63 odstotkov)**. Nadaljnje ugotovitve kažejo, da tovrstni rezultati na nacionalnih gospodarstvih puščajo nespodbudne posledice.

Koliko so zaposleni zavzeti, ugotavljamo z dvanajstimi trditvami. Ti indikatorji so razporejeni od osnovnih do bolj podrobnih in kot celota predstavljajo pot do popolne zavzetosti zaposlenih. Opisujejo jih naslednje trditve^{vii}:

- (1) Vem, kaj se pri delu od mene pričakuje.
- (2) Imam sredstva in opremo, ki jih potrebujem za opravljanje svojega dela.
- (3) Pri delu imam vsak dan priložnost delati tisto, kar počnem najboljše.
- (4) V zadnjih sedmih dneh sem bil deležen priznanja za dobro opravljeno delo.
- (5) Mojemu nadrejenemu oz. sodelavcu ni vseeno zame na osebni ravni.
- (6) Na delovnem mestu nekdo spodbuja moj razvoj.
- (7) Na delovnem mestu moja mnenja štejejo.
- (8) Misija oz. namen mojega podjetja mi dajeta občutek, da je moja služba pomembna.
- (9) Moji sodelavci so zavzeti za kakovostno opravljanje dela.
- (10) Na delovnem mestu imam najboljšega prijatelja.
- (11) V zadnjih šestih mesecih se je nekdo na delovnem mestu z mano pogovarjal o mojem napredku.
- (12) V zadnjem letu sem bil na delovnem mestu deležen priložnosti za učenje in rast.

Kot vidimo, je indikator najvišje ravni prav učenje in rast.

Po letu 2007 smo priča vsesplošnemu velikemu zmanjševanju stroškov v organizacijah in premiku k bolj vitkemu upravljanju (op. p. ki pa mora imeti svoje meje). Pri tem **zmanjševanje sredstev za izobraževanja in usposabljanja ni izvzeto in je v nekaterih organizacijah celo na prvem mestu**. Kar pa je ravno v povezavi z mejami vitkega upravljanja, ki smo jih omenili: za organizacijo je pomembno, da zmanjša stroške, ki so povezani z opravljanjem procesov oz. aktivnosti, ki ne prinašajo več dodane vrednosti (za deležnike te organizacije, zunanje oz. notranje) – lahko bi rekli, da je za organizacijo pomembno, da odstrani nepotrebni balast (t. i. nekoristno maščobo), ki se je nabrala

skozi leta njenega delovanja, vendar pa ob tem pazi, da ne poseže oz. zareže tudi v svoje mišice, potrebne za uspeh v sedanjosti in prihodnosti (op. p. mišice predstavljajo ravno vlaganja v razvoj, usposabljanja in krepitev kompetenc zaposlenih).

Organizacije so se ravno napačno usmerile in ohranile predvsem tista izobraževanja in usposabljanja, ki so zakonsko predpisana. Vse manj pa je takih oblik, ki so bodisi razvojno bodisi procesno usmerjena. Izobraževanja in usposabljanja se izvajajo ali izven delovnega časa ali pa nanje zaposlenih sploh ne napotujejo. Kljub napotitvam morajo zaposleni opraviti vse dnevne zadolžitve. To v praksi pomeni, da če se zaposleni odloči udeležiti izobraževanja, bo moral v naslednjih dneh podaljšati svoj urnik. Zato smo priča nepripravljenosti udeležbe na izobraževanjih tudi s strani zaposlenih.

Toda kako naj bo organizacija seznanjena z novostmi in trendi, v kolikor se njeni zaposleni ne vključujejo v te procese? Proces dajanja koristnih predlogov, izboljšav procesov in idej se začne prav z izobraževanjem in usposabljanjem. Najboljša rešitev so **problemske svetovalne delavnice**. Gre za kombinacijo samoanalize, predavanja in priprave akcijskih načrtov. Tako vsak udeleženec iz delavnice prinese na delovno mesto analizo problemskega stanja in tudi konkreten akcijski načrt, kako ta odstopanja odpraviti v svoji vsakodnevni poslovni praksi. Zato se bo strošek dela in usposabljanja hitro (po)vrnil oz. bo usposabljanje postalo predvsem investicija v razvoj in izboljšave, čemur bi moralo biti dejansko namenjeno.

Zaključne misli

Naj v zaključku omenim primer finskega podjetja Nokia^{viii}. Družba se je v svoji 150-letni zgodovini ukvarjala z različnimi industrijskimi panogami. Prvotno je bila ustanovljena kot mlin celuloze. Proizvajala je avtomobilske gume, obleke, gumijaste škornje, televizije, računalnike ipd. Trenutno se v podjetju osredotočajo na velike telekomunikacijske infrastrukture, tehnološki razvoj in licenciranje. Vmes je družba postala pomemben dejavnik v industriji mobilne telefonije, ki je pomagal pri razvoju standardov GSM in LTE. V enem obdobju je bila največji prodajalec mobilnih telefonov na svetu. Vendar, ker niso verjeli v pametne telefone, so jo zasenčili konkurenti. Potem ko je sklenila pakt z Microsoftom, je prodala del svoje proizvodnje. Danes pa se skozi zadnja vrata vrača z novo generacijo telefonov.

Ob branju zgodovinskega pregleda podjetja se mi poraja misel: Kako so se zaposleni uspeli prilagajati vsem tako različnim vlogam? Resda večina zaposlenih ni bila neposredno soudeležena pri proizvodnji različnih proizvodov, saj so delali zgolj v enem obratu. Znano pa je, da so določene obrate zaprli in v istih prostorih z drugo proizvodno opremo in istimi zaposlenimi začeli proizvoditi popolnoma nove izdelke. Tega vsekakor ne bi bili zmožni, v kolikor podjetje in zaposleni ne bi imeli ponotranjene mentalitete sprejemanja in uvajanja sprememb. Spoštovani politiki in gospodarstveniki. Ne nosite nam rib, raje nas naučite loviti ribe. Torej ne vlagajte denarja v socialo, vlagajte ga v izobraževanje. Predvsem pa spodbudite procese prenove izobraževanja in usposabljanja na vseh nivojih in stopnjah. Predvsem je pomembno, da se tega lotite v podjetjih. Tam najbolj veste, kaj so vaše ključne in predvsem realne potrebe, ki vam bodo omogočile, da boste bolj inovativni in s tem tudi bolj konkurenčni.

Viri, literatura in opombe

ⁱ Možina, S. (2010). Pomen znanja kot sestavine intelektualnega kapitala in udeležba zaposlenih pri dobičku. *Ekonomski demokracija*, 14(6), 3–7.

ⁱⁱ Poročila - Pregled izobraževanja odraslih v Sloveniji. (2017). Retrieved September 11, 2017, from <https://pregled.acs.si/index.php/porocila>

ⁱⁱⁱ Sam to pojmem »poslovni fitness in wellness prebojnik«, s katerim se prepozna ozka grla in se na podlagi ugotovitev pripravi akcijski načrt. Od tu dalje lahko poteka izobraževanje v podjetju ali pa zunaj podjetja.

^{iv} Mayo, E. *Hawthorne Experiments*. (n.d.). Retrieved September 11, 2017, from <http://www.learnmanagement2.com/eltonmayo.htm>

^v Gostiša, M. (2011). Nespametno zapravljanje človeškega kapitala. *Ekonomski demokracija*, 2(9–12).

^{vi} Gallup. (2013). *Why Engaged Companies Have a Competitive Advantage*. Retrieved September 11, 2017, from http://www.gallup.com/opinion/gallup/170642/why-engaged-companies-competitive-advantage.aspx?g_source=measuring+employee+engagement&g_medium=search&g_campaign=tiles

^{vii} Gallup. (2013). *Organizations Lead the World in Creating Cultures of Engagement*. Retrieved September 11, 2017, from http://www.gallup.com/opinion/gallup/190604/organizations-lead-world-creating-cultures-engagement.aspx?g_source=Opinion&g_medium=sidebottom&g_campaign=tiles

^{viii} *150 years of Nokia* (n.d.). Retrieved September 11, 2017, from <https://www.youtube.com/watch?v=9ly28oZIGNQ>