

Nataša Kegelj
Kovačič
Smart Com, d.o.o.

Strategija izobraževanja kadrov med gospodarsko recesijo

Primer podjetja Smart Com

Poslovno okolje se spreminja izjemno hitro, zato se je treba nenehno in sproti prilagajati. Hitrost spreminjanja spodbuja eksploziven razvoj informacijskih tehnologij. Posledica tega je širjenje globalizacije in prilagajanje njenim potrebam.

V obetavnih podjetjih, predvsem manjših in srednjih, smo pred dilemo, kaj pomeni izobraževanje oziroma kaj pomeni znanje med gospodarsko recesijo. Ali je to nujnost ali privilegij za podjetje? Ali pa nujnost ali privilegij za zaposlene?

V podjetjih, še posebej tistih, kjer se ukvarjamo z informacijskimi in telekomunikacijskimi sistemi, vse bolj poudarjamo potrebo po učinkovitem sistemu upravljanja kadrovskih virov oziroma oblikovanje lastnega modela upravljanja kadrov, katerega osnovni cilj je razvoj zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih in končno – uspešnost podjetja.

Negotova prihodnost postavlja pred tovrstna podjetja tudi nov izziv – kako zagotoviti, da bomo jutri znali narediti tisto, česar danes nismo sposobni.

V prispevku sta prikazana sodobna politika managementa izobraževanja kadrov in način, kako se s tem ukvarjamo v podjetju Smart Com, d. o. o.

SODOBNA POLITIKA MANAGEMENTA IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH

Uspešnost managementa bo zaradi vplivov globalizacije vse bolj odvisna od konkurenč-

nosti delovanja na mikro ravni, na katero izrazito vpliva kadrovske kapital, na celostni ravni pa vse bolj od izobraževanja kadrov kot osnovnega nosilca razvoja na področju kadrovskih virov (1).

Znanje postaja nova oblika kapitala, ki spodbuja uspešnost družb. Ocenjujejo, da več kot polovica bruto družbenega proizvoda večine držav članic OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) temelji na tehnologijah, ki jih ni mogoče uporabljati brez specifičnega znanja (2). Na svetovni ravni se zato, poleg delitve na tehnološko razvite in tehnološko manj razvite, vse bolj povečuje razlika med kadrovskimi viri, ki imajo znanje za uporabo tehnologij, in tistimi, ki ga nimajo.

Zaradi potrebe po razvoju konkurenčnosti se je treba lotiti načrtnega razvoja kadrov, z opredelitvijo strategije in njenega izvajanja. Tako je interes tistih podjetij, ki v izobraževanje ve-

Nedvomno je, da so v novi ekonomiji in v novem managementu v ospredju posamezniki, kajti podjetja investirajo v svoje kadre bolj kot v druge dejavnike. Začela so se zavedati, da so prav zaposleni njihovo največje bogastvo. Naraščanje števila »učeeh se podjetij« bo tako vsako leto intenzivnejše.

Biti »učee se podjetje« je eden najpomembnejših dejavnikov za doseganje konkurenčne prednosti podjetja.

liko in načrtno vlagajo, predvsem hitrejši povratni učinek izobraževanja na ekonomsko uspešnost podjetja. Hkrati pa »Human Resource Management« poudarja, da je izobraževanje kadrov velik motivacijski faktor. Podjetja morajo torej svojim zaposlenim omogočiti, da se izobražujejo, usposablajo in izpopolnjujejo.

In kaj sploh je »učee se podjetje«? »Je podjetje, v katerem ima vsakdo koristi od znanj in sposobnosti drugih ljudi in se uči od drugega, ne da bi ga pri tem omejevala hierarhija ali kakšni drugi zadržki.« (Mooler) »Učee se podjetje je tisto, v katerem se učijo vsi zaposleni, vsebina so multidisciplinarna znanja, značilno je učenje skozi celotno obdobje zaposlitve. Glavni namen pa je zagotovitev kreativnosti kot primerjalne prednosti.« (Kovač s sodelavci)

V okviru sodobne politike managementa izobraževanja kadrov govorimo predvsem o permanentnem izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju, zato je treba opredeliti razliko in povezanost med temi pojmi. (3)*

Usposabljanje se je uveljavilo kot orodje kadrovskega managementa, ki posamezniku omogoča boljše opravljanje del v organizaciji.

Spremembe na področju izobraževanja kadrov, ki jih prinaša globalizacija, so:

- upoštevanje individualnih potreb kadrov, in ne le upoštevanje potreb organizacije;
- sistematično spodbujanje permanentnega izobraževanja;
- uvajanje sistemov kontinuiranega učenja in učinkovitega prenosa znanja;
- poudarjanje interdisciplinarnosti znanja;
- usposabljanje za hitro obvladovanje sprememb in hitro prilagajanje le-tim;
- izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje za prihodnost.

Danes več ne zadostuje izobraževanje glede na trenutne potrebe in želje, zato moramo

(skušati) predvideti prihodnje spremembe ter s tem tudi prihodnje izobraževalne potrebe.

V končni fazi je temeljni cilj izobraževanja povečanje usposobljenosti kadrov za delo, ki ga opravljajo, in vzročno-posledično povečanje njihove učinkovitosti, uspešnosti in zadovoljstva pri delu ter s tem uspešnosti in konkurenčnosti podjetja.

PRISTOP K IZOBRAŽEVANJU ZAPOSLENIH V PODJETJU SMART COM

Dejavnost podjetja. Osrednje vodilo podjetja Smart Com je zadovoljiti telekomunikacijske potrebe uporabnikov, ki jim telekomunikacije omogočajo učinkovitejše poslovanje, hitrejši razvoj in prednost pred drugimi podjetji. Tem uporabnikom ponuja podjetje Smart Com oblikovanje telekomunikacijskih omrežij, ki omogočajo optimalen in varen prenos vseh vrst multimedijskih podatkov.

Organiziranost. Skladno z rastjo podjetja Smart Com se je v preteklosti sproti in po potrebah spreminjala tudi notranja, h kupcu usmerjena organiziranost podjetja. Podjetje vodi direktor – lastnik, skupaj s petčlanskim vodstvom. Trenutno je zaposlenih 88 strokovnjakov s povprečno visoko izobrazbo. Podjetje vsako leto odpre do 15 novih delovnih mest, ki jih večinoma zasedejo mladi strokovnjaki. Ravnanju z zaposlenimi pri delu se posveča posebna pozornost, še bolj pa nadaljnemu izobraževanju ter usposabljanju.

V podjetju je najpomembnejše timsko delo, ki zagotavlja hiter prenos znanja in izkušenj, z vodij na mlajše člane projektnih timov. Podjetje se nenehno primerja z uspešnimi domačimi podjetji, ki se ukvarjajo s podobno dejavnostjo, hkrati pa stalno išče tudi nove kvalitativne in kvantitativne primerjalne parametre.

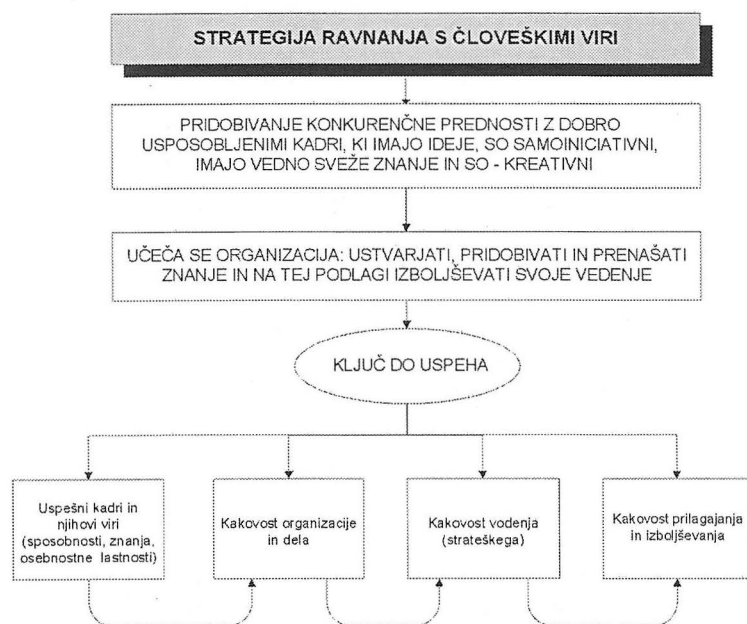
Timsko delo zagotavlja hiter prenos znanja z vodij na mlajše člane.

Model odličnosti nam ponuja dodatne možnosti za primerjavo in nadaljnje izboljšanje v podjetju.

Že od ustanovitve podjetja (leta 1990) so temeljne vrednote tiste vrednote, ki opredeljujejo poslovanje družbe na podlagi njene strateške usmeritve. Te se kažejo v vsakdanjem delu in odnosu zaposlenih do kupcev ter poslovnih partnerjev in zaposlenih v podjetju. Najpomembnejše vrednote so kakovost in zanesljivost, znanje in inovativnost, pripadnost podjetju in zadovoljstvo zaposlenih, usmerjenost k rezultatom, predanost kupcu, timsko delo, prilagodljivost, tehnična odličnost in usmeritev k novim tehnologijam, prenos znanja, odgovornosti in kompetenc ter učeče se podjetje.

Zavedamo se predvsem, da bo treba s posamezniki v »družbi znanja« ravnati povsem drugače, kot smo bili vajeni doslej. Po hitri rasti števila zaposlenih po letu 1996 in konkurenčnosti na slovenskem ter svetovnem trgu telekomunikacij smo ugotovili potrebo po aktivnem, strokovnem in sistematičnem pristopu na področju upravljanja naših zaposlenih.

Slika: Strategija ravnanja s človeškimi viri



V podjetju smo kadrovsko strategijo prilagodili razvojni strategiji podjetja. Menimo, da je učinkovito upravljanje z zaposlenimi in njihovimi sposobnostmi ključ do prožnega in inovativnega poslovanja podjetja (slika). Naša strategija ravnanja s kadri je pridobivanje konkurenčne prednosti z dobro usposobljenimi kadri, ki imajo ideje, so samoiniciativni, imajo »sveže« znanje in so kreativni. To pomeni, da smo učeče se podjetje, ki z ustvarjanjem, pridobivanjem in prenašanjem znanja spreminja svoje vedenje. To je naš ključ do uspeha. Uspeh pa je kakovost v vseh segmentih notranjega in zunanjega delovanja podjetja.

Izhajajoč iz ciljev in strategije podjetja, sproti oblikujemo in dopolnjujemo kadrovsko razvojno strategijo ter sistem razvoja kadrov.**

Namen in naloga razvoja kadrov je razvoj srednje- in dolgoročno potrebnih sposobnosti (znanja, veščin) in zmožnosti zaposlenih (usposabljanje zaposlenih, ki sodelujejo pri določenem projektu; novi proizvodi, tehnologije), ki so nujen pogoj za doseganje strateških ciljev podjetja. S tem si naše podjetje zagotavlja prihodnji razvoj in perspektivo, saj omogoča načrtni razvoj kadrov optimalno usposobljenost zaposlenih za delo in pripomore k motivaciji zaposlenih za delo.

Možnost izobraževanja je za naše zaposlene velik motivator. Rezultati vsakoletne ankete o zadovoljstvu zaposlenih kažejo, da je možnost izobraževanja večji motivator kot višina plače. Ker se tega povsem zavedamo, našim zaposlenim omogočamo, da se čim več izobražujejo, saj to pripomore k visoki stopnji motiviranosti in uspešnosti pri delu.

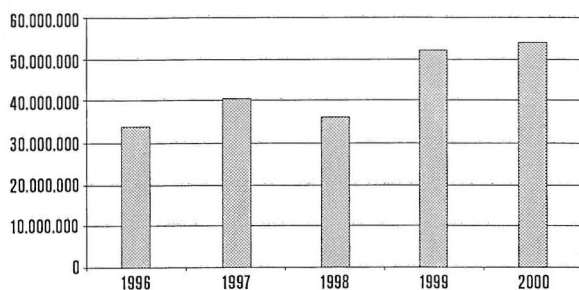
Izobraževalne potrebe. Ugotovimo jih iz rezultatov letnega osebnega razgovora (klepet »smart«) in neposredno iz potreb projektov, saj se znanje in tehnologija v naši dejavnosti spreminjata tako hitro, da naredimo načrte za največ pol leta ali vsak mesec.

Področja izobraževanja. To so izobraževa-

nje in usposabljanje za tehnologije, proizvod, vodenje, kakovost, osebni razvoj itd.

Največ sredstev se nameni pridobivanju znanja v zvezi s proizvodi in tehnologijami, sledijo še področja kakovosti in vodenja (graf 1).

Graf 1:

VLAGANJE V ZNANJE

Primer: če mora inženir oziroma strokovni sodelavec imeti in dobiti znanje za potrebe projekta, je naloga neposrednega vodje ali vodje službe, da načrtuje in predlaga njegovo izobraževanje.

V podjetju imamo lastno bazo znanja, kjer arhiviramo vse oblike izobraževanja, ki jih potrebujemo za uvrščanje zaposlenih po projektih, timih, za analize in prenos znanja v podjetju in potrebe razpisnih dokumentacij.

Število izobraževalnih ur na zaposlenega. Narašča iz leta v leto, v letošnjem letu smo dosegli že 116 ur (14,5 dneva) na zaposlenega (graf 2). Posledica tega je visoka dodana vrednost na zaposlenega, saj prav tako vsako leto narašča (graf 3).

Oblike izobraževanja. Kot učeče se podjetje

organiziramo in izvajamo interne in eksterne oblike izobraževanja.

Eksterno izobraževanje. Temeljni cilj eksternega izobraževanja je kontinuiran in učinkovit sistema prenosa znanja v podjetje. Eks-

ternih oblik izobraževanja se udeležujejo le nekateri posamezniki, ki nato na novo pridobljeno znanje prenesejo na sodelavce.

Interno izobraževanje. Vodje se zavzemajo in so tudi zgled za prenašanje znanja med sodelavci pri projektih v funkcijskih enotah in med njimi. To spodbujamo tudi z vključevanjem v interdisciplinarne projektne skupine, sodelovanjem na kolegijih drugih funkcijskih enot, internih oblikah

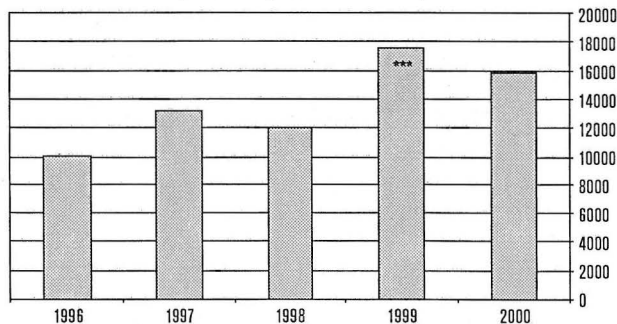
izobraževanja in predstavitev zanimivosti iz polnjenja doma in v tujini.

Podobno obliko izobraževanja organiziramo in izvajamo tudi za naše poslovne partnerje in kupce. Najprej jih poučimo o potrebi in kori-

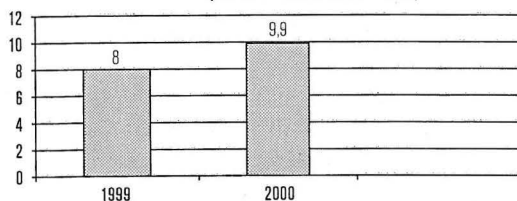
Graf 3:

DODANA VREDNOST NA ZAPOSLENEGA

(*** »milenijski hrošč – Y2K«)



Graf 2:

IZOBRAŽEVALNI DNEVI NA ZAPOSLENEGA
(izobraževalni dan = 8ur)

stih implementacije določene tehnologije oziroma sistema ter ob koncu izvedbe projekta še o njeni uporabi. Tako si zagotavljamo odličen odnos do kupcev in s tem redne vzdrževalne pogodbe.

V zadnjih dveh letih namenjamo veliko pozornost izvajanju praktičnega izobraževanja in si tako zagotav-

ljamo sodelovanje z obetavnimi študenti na različnih delovnih področjih, zato sodelujemo z ljubljansko in mariborsko univerzo (FE, FRI, EF, VŠTK). Načrt potrebnih praktikantov določimo dvakrat na leto, program praktičnega izobraževanja pa pripravi šola v sodelovanju z dodeljenim mentorjem. Doslej smo praktikan-te izobraževali na enem delovnem mestu ozi-

*Interno izobraže-
vanje je namenje-
no tudi poslovnim
partnerjem.*

roma področju dela, zaradi na-
šega interesa, da bi hitreje in
podrobneje spoznali strokovne
sposobnosti posameznika in
druge lastnosti ter kompeten-
ce, pa smo letos začeli uvajati
kroženje praktikantov po raz-
ličnih delovnih procesih v

okviru istega delovnega področja. Če dosežejo
dobre rezultate in se pokažejo njihove sposo-
bnosti, mentor predlaga, da jih ob koncu študi-
ja zaposlimo kot pripravnike, z možnostjo ka-
snejše redne zaposlitve.

SKLEPNE MISLI

V času globalizacije je ključna sposobnost
vsakega podjetja hitro prilagajanje spremem-
bam. S tem je povezan tudi največji izziv za
sistem upravljanja zaposlenih in management
njihovega izobraževanja.

Podjetja bodo morala imeti »sveže« znanje,
hkrati pa zadovoljne zaposlene, da bodo lah-
ko uspešno konkurirala na trgu.

Trenutna gospodarska recesija vodi torej v ekonomijo znanja, katere razvoj se začel v letih 2000–2010 (6). Glede na to in glede na predhodne opredelitve je tako možno novo ekonomijo enačiti z ekonomijo znanja in namesto o novi družbi je možno govoriti o družbi znanja. Znanje postaja pomemben vir prihodnosti, brez katerega ne bo mogoče izboljševati poslovne uspešnosti. Management se bo zaradi vpliva globalizacije različno spoprijemal z izzivom pospeševanja konkurenčnosti. Podlaga in oblika tega procesa, brez katerega si ni mogoče zamisliti uspešnega poslovanja (1), bo uporaba lastnega znanja in ustvarjalnosti zaposlenih.

Tega se v podjetju Smart Com zavedamo in želimo ter moramo ostati »učee se podjetje«.

Tako je odgovor na uvodni vprašanje v obeh primerih pritrdilen: izobraževati se in imeti znanje je nujnost ter privilegij. V podjetju moramo imeti znanje, da bomo preživeli na konkurenčnem trgu, zaposlenim pa moramo omogočiti pridobivanje novega znanja, jih z dodeljevanjem zahtevnih nalog motivirati za delo in zadržati. Le tako je podjetje lahko uspešno.

Če podjetje to ima in vse to lahko doseže, je vsekakor privilegij, ki mu odpira pot in po-maga premagovati ovire v tem spremenljivem času.

LITERATURA

1. Regvar, B.: Management in globalizacija: zbornik po-svetovanja z mednarodno udeležbo 2001, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Moderna organizacija, Kranj, 2001, str. 3.
2. OECD Database, 1995.
3. Jereb, J.: Izobraževanje in usposabljanje kadrov. Pu-blikacija Management kadrovskih virov, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1998.
4. Mooler, C.: Employeeeship, Time Manager Internatio-nal A/S, Danska, 1995.
5. Kovač, J. s sodelavci: Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju, Ferjan, M., poglavje 5; Moderna organi-zacija Kranj; FOV, Kranj, 2000.
6. Halal, E. William: The New Management, Democ-racy and Enterprise are Transforming Organizations, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1996.
7. <http://www.finance-on.net/show.php?id=10229>

* *Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvi-janja posameznikovega znanja, sposobnosti in navad. Izpopolnjevanje vključuje procese dopolnjevanja, spre-minjanja in sistematiziranja že pridobljenega znanja, spretnosti, navad in razvitih sposobnosti.*

Usposabljanje je proces razvijanja tistih posamezniko-vih sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri oprav-ljanju konkretnega dela v okviru določene dejavnosti (def.: Jereb, J.).

** *Razvoj kadrov je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja kadrovsko-izobraže-valnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih (def.: Jereb, J.).*