

Ali je več razlik ali več podobnosti v izobraževanju v velikih, srednjih in manjših podjetjih

dr. Marjana Merkač
Visoka šola za podjetništvo

V prispevku predstavljam rezultate nekaterih raziskav,* ki so bile opravljene na področju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v manjših, srednjih in velikih slovenskih podjetjih. Raziskave kažejo na nekatere razlike v odnosu do razvoja kadrov kot dela poslovne strategije v podjetju in na povezave med delom ter motivacijo za izobraževanje. Prikazujem, koliko je za vsebine, vezane na izobraževanje in usposabljanje, pomembno, ali je posameznik zaposlen v velikem, srednjem ali manjšem podjetju.

SISTEMATIČNOST PRISTOPA K IZOBRAŽEVANJU IN USPOSABLJANJU V PODJETJIH

Obstaja neposredna povezanost strateških, razvojnih in poslovnih ciljev podjetja s strokovno opredeljenimi (in zagotovljenimi) potrebami po znanju ter usposobljenosti zaposlenih. Ti naj bi te cilje tudi uresničili. Te potrebe se morajo skladati s cilji organizacije. Na vprašanje, ali imajo izdelan sistem izobraževanja ter usposabljanja in na katerih ravneh (ravni pa smo razdelili dokaj klasično: tri ravni managementa, strokovni delavci, administrativno tehnični delavci, proizvodni delavci), smo dobili dokaj različne odgovore.

Obravnavana velika podjetja imajo tak sistem izobraževanja in usposabljanja, srednja in manjša podjetja le redko. Za srednje velika in velika podjetja velja, da izvajajo predvsem usposabljanje na področju varstva pri delu,

varstva okolja, zagotavljanja kakovosti in standardov ISO, vodenja delovnih procesov in ravnanja z zaposlenimi. Za manjša podjetja je značilno, da izvajajo interno usposabljanje. V vsebinskem pogledu upoštevajo predvsem zakonsko predpisano usposabljanje (varstvo pri delu, varstvo pred požari ...), zagotavljajo pa tudi strokovne ogleda, sejme ipd. Prednosti tovrstnega pristopa se kažejo predvsem v možnosti neposredne izmenjave informacij o delovnem področju, spoznavanja novosti, strokovne literature o dogodku. Praviloma te oblike preizkusijo najprej vodje, novosti, znanje pa prenesejo na podrejene.

Interno usposabljanje je značilno predvsem za manjša podjetja.

UGOTAVLJANJE POTREB PO IZOBRAŽEVANJU IN USPOSABLJANJU V PODJETJIH

Ugotavljanje potreb po izobraževanju in usposabljanju ne poteka v vseh podjetjih enako intenzivno za vse vrste dela oziroma za vse ravni vodenja. Prav tako prihaja do razlik pri vsebini in pri postopkih ugotavljanja potreb po znanju.

a) Na katerih ravneh v podjetju največkrat prihaja do potrebe po usposabljanju

Kaže, da so strokovni delavci in proizvodni delavci tisti delavci, za katere se ugotavljajo

potrebe izobraževanju in usposabljanju v velikih, srednjih in manjših podjetjih. Razlogi za to so predvsem v spremembah zakonodaje, novostih v specifičnih strokah in v zahtevi po vse večji kakovosti dela. Pri proizvodnih delavcih ugotavljamo, da se izvaja največ usposabljanja na interni ravni, v samem podjetju. Zanimiva je ugotovitev, ki je sodeč po obravnavanih podatkih značilna za management. V manjših podjetjih se največ potreb ugotavlja pri neposrednih vodjih oziroma pri nižjem managementu, v srednje velikih podjetjih pri vodilnem, v velikih podjetjih pa pri srednjem managementu.

b) Katere vsebine so najaktualnejše glede na velikost podjetij

Vsebine usposabljanja lahko grobo razdelimo na tri temeljna področja: **proizvodno-tehnično, ekonomsko poslovno in tuje jezike.** Na

Zaposleni se najpogosteje usposabljujejo na proizvodno-tehničnem področju.

prvem mestu po pomembnosti so teme s proizvodno-tehničnega področja. Zanje velja, da so na programu usposabljanja v vseh vrstah podjetij. Na drugem mestu so v manjših, srednjih in velikih podjetjih vsebine z ekonomsko-poslovnih področij. Pri

jezikih je nekaj razlik, saj tovrstno usposabljanje izvajajo predvsem v srednjih in velikih podjetjih, v manjših pa redko.

V manjših podjetjih iz našega vzorca se zaposleni najpogosteje udeležujejo strokovnih posvetov in seminarjev (45 odstotkov) in seminarjev o poznavanju proizvodov (31 odstotkov). To jim pač narekuje njihovo delo in jih osebno izpopolnjuje. Manj se odločajo za usposabljanje zaradi možnosti napredovanja. V 45 odstotkih jih na izobraževanje napoti delodajalec, v 31 odstotkih pa se zanj odločajo sami.

Managementu najbolj primanjkuje znanja s področja vodenja in upravljanja, obvladovanja kakovosti in poslovnega komuniciranja.

V podjetjih ocenjujejo primanjkljaj znanja, ki bi bilo potrebno za dobro opravljanje trenutnih obveznosti, in tudi pričakovani primanjkljaj znanja za potrebe, ki jim bo moralo podjetje zadostiti v prihodnosti. Te ocene so očitno res zgolj ocene in ne temeljijo na sistematičnejših analizah strategije poslovanja, kadrovske strategije in dejanske primerjave potreb poslovnih procesov ter zmožnosti kadrov. Ocena sedanjih in prihodnjih potreb se namreč v obravnavanih podjetjih skoraj ne razlikuje.

Področje financ in zakonskih predpisov, specifično strokovno znanje in uporaba računalnika je najočitneje potrebno izboljšanja pri drugih vrstah dela.

c) Kako podjetja običajno ugotavljajo potrebe po znanju

V obravnavanih manjših, srednjih in velikih podjetjih so se najpogosteje odločili za odgovor, da poteka ugotavljanje potreb po znanju na podlagi uvajanja tehnoloških sprememb v podjetju. Za manjša podjetja je značilno, da vodilni delavci in neposredni vodje opredelijo potrebno znanje za celovito obvladovanje kakovosti podrejenih. Podobno delujejo tudi v srednjih in velikih podjetjih. Vendar v teh podjetjih uporabljajo tudi anketiranje med zaposlenimi in individualne pogovore z zaposlenimi, manjša podjetja pa teh dveh pristopov skoraj ne uporabljajo.

č) Ali obstaja tipična starostna skupina, pri kateri največkrat prihaja do potrebe po usposabljanju

V obravnavanih podjetjih se je pokazalo, da je tipična starostna skupina, pri kateri največkrat prihaja do potrebe po usposabljanju, v manjših podjetjih med 25. in 30. letom, v srednjih med 35. in 40. letom ter v velikih med 30. in 40. letom. Tudi pogovori s kadrov-

skimi delavci v teh podjetjih so pokazali, da starost ni odločilna za to, koliko možnosti bo imel posameznik za usposabljanje. Značilneje je, da prihaja do odpora za usposabljanje, in sicer pri skupini, stari nad 50 let. Kaže, da pri tej starosti težje sprejemajo novosti ter spremembe in ne najdejo motiva, da bi vlagali v svoj osebni razvoj in napredovanje.

Tudi v raziskavi, ki se je ukvarjala s to tematiko le v manjših podjetjih, se je pokazalo, da starost kandidatov ni pomembna. 40 odstotkov anketirancev v manjših podjetjih meni, da imajo vsi enake možnosti, 28 odstotkov pa, da so možnosti odvisne od delovnega mesta, kjer prihaja do sprememb v načinu dela. Pokazala se je še ena zanimivost, in sicer, da so ženske dovtetnejše za dodatno izobraževanje: 83 odstotkov se jih je namreč pripravljениh izobraževati za boljše plačano delovno mesto. Z naraščajočo starostjo se ta delež med moškimi in ženskami manjša.

d) Aktualne metode in oblike izobraževanja in usposabljanja

Obravnavana podjetja se med sabo nekoliko razlikujejo glede metod, ki so najpogosteje uporabljene pri usposabljanju v samem podjetju. V manjših podjetjih največkrat uporabljajo metodo menjavanja dela, opazovanja in študijskih sestankov. Sodeč po odgovorih, srednje velika podjetja najpogosteje organizirajo krožke za izboljšanje kakovosti in programske ter projektne sestanke. Pri velikih podjetjih je nabor oblik precej večji in enakomerno razporejen med sodelovanje s šolami, menjavanje dela, metodo opazovanja, programsko usmerjene krožke, študijske sestanke ter krožke za izboljšanje kakovosti dela.

e) Ocena o učinkih izobraževanja in usposabljanja

Vemo, da redkokje sistematično spremljajo učinke izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v podjetju. Tako je bilo tudi z obravna-

vanimi podjetji. Ocena je narejena le na podlagi percepcije kadrovske službe in vodilnih v manjših, srednjih in velikih podjetjih. Za velika, srednja in manjša podjetja velja, da pričakujejo od usposabljanja zaposlenih rast količinskega obsega poslovanja, zmanjšanje reklamacij in boljšo kakovost dela, zmanjšanje števila poškodb pri delu in stroškov poslovanja. Poleg tega so v srednje velikih in velikih podjetjih navajali tudi pričakovano napredovanje v osebni in poklicnem razvoju, izboljšanje odnosa do okolja, zdravja in varnega dela. V velikih podjetjih so poleg vsega naštetega med pričakovanimi učinki poudarili še rast podjetja in dvig ravni kulture.

MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH ZA USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE

Pri obravnavanju podjetij v celjski in podravske regiji je treba poudariti, da za podjetja v vzorcu ugotavljamo nizko izobrazbeno raven. Po stopnji izobrazbe prevladujejo v srednje velikih podjetjih zaposleni s poklicno izobrazbo (PK 17 odstotkov, KV 36 odstotkov, srednja izobrazba 17 odstotkov), v velikih podjetjih pa prevladujejo polkvalificirani in nekvalificirani kadri (PK 31, NK 30, KV 14 odstotkov). Vajeniška mesta odpirajo le v 14 odstotkih podjetij v vzorcu, s štipendiranjem pa se strinja večina podjetij. Izobrazbeno raven zaposlenih moramo upoštevati, kadar preučujemo motiviranost zaposlenih za usposabljanje.

Raziskava, ki je zajela vzorec manjših podje-

V kar 96 odstotkih podjetij menijo, da so njihovi zaposleni motivirani za usposabljanje, ker jih k temu spodbujajo. Najpogosteje tako, da zagotovijo financiranje usposabljanja, uvajanje participacije zaposlenih pri delu, spreminjajo sistem nagrajevanja in povezujejo usposabljanje z ohranjanjem delovnih mest.

tij iz vse Slovenije v trgovinski in proizvodni dejavnosti, je pokazala višjo povprečno stopnjo izobrazbe (večinoma srednja stopnja, sledita poklicna in višja stopnja). Delovna mesta so večinoma na področju komercialne in prodaje, povprečna delovna doba anketiranih v teh podjetjih pa je od 20 do 30 let. Motivacija za izobraževanje je velika, izhaja pa bolj iz potreb dela kot iz spodbud notranjega okolja. Na zadnje so se anketirani izobraževali v naslednjih obdobjih: 40 odstotkov anketiranih vsako leto, v preteklem letu 36 odstotkov, pred več kot dvema letoma 16 odstotkov, še

nikoli le 8 odstotkov (gre večinoma za na novo zaposlene). Največ tistih, ki se redno izobražujejo, je v teh manjših podjetjih starih do 27 let, najmanj pa je tistih nad 48. letom. Pogosteje in več se izobražujejo zaposleni na vodilnih delovnih mestih – stalno kar 83 odstotkov.

Obstaja neposredna zveza med stopnjo formalne izobrazbe in usposabljanjem: več se dodatno izobražujejo višje izobraženi – v tem primeru z visoko in višjo izobrazbo –, usposabljujejo se namreč vsako leto.

V zvezi s tem je bilo zanimivo vprašanje, ali bi zaposleni sprejeli boljše plačano delovno mesto, če bi se morali zanj dalj časa dodatno izobraževati. Odgovori so tesno povezani z izobrazbo: 86 odstotkov anketirancev z višjo ali visoko izobrazbo bi sprejelo delovno mesto, ki bi bilo boljše plačano, če bi to zahtevalo dve leti dodatnega izobraževanja. Tega pa ne bi storilo 43 odstotkov anketirancev s končano poklicno šolo.

ORGANIZACIJA USPOSABLJANJA, PONUDBA STORITEV

Glede ponudbe programov usposabljanja, ki jih dobivajo podjetja od izvajalskih organizacij, je ocena obravnavanih podjetij v celjski

regiji: 37 odstotkov je zadovoljnih, 27 odstotkov pa jih meni, da programi niso dovolj prilagojeni njihovim potrebam. Srednje velika podjetja v 49 odstotkih primerov izvedejo usposabljanje pri zunanjih izvajalcih, velika pa v 58 odstotkih sama, z lastnimi kadri. Zaradi dokaj majhnega trga in razmeroma skromnega povpraševanja so cene programov praviloma visoke. Podporne institucije na ravni države izvajalcem deloma pomagajo pri trženju programov, manj pa pri razvoju in analiziranju potreb po ustreznih programih.

Zelo zgovorni so tudi podatki iz vsakoletne raziskave o slovenskih gazelah – najhitreje razvijajočih se in uspešnih podjetjih. Kot konkurenčno prednost v primerjavi z drugimi na prvem mestu navajajo usposobljene kadre in na drugem dobro organiziranost. V zvezi s kadri so v kar 76 odstotkih najdinamičnejših podjetij zagotovili, da je večina njihovih zaposlenih dovolj usposobljena, in v 12 odstotkih, da so dovolj usposobljeni vsi zaposleni. Hkrati v dinamičnih podjetjih v 88 odstotkih zagotavljajo, da je usposobljene delavce zelo težko dobiti oziroma pridobiti. Večina se jih usposobi v podjetju z delom – torej so se usposobili v hitro razvijajočih se podjetjih samih ali v prejšnjih službah, le vsak deseti v šoli in vsak dvajseti z drugimi oblikami izobraževanja ter usposabljanja.

USMERITVE: OCENA POTREB PODJETIJ PO USPOSABLJANJU IN IZOBRAŽEVANJU

Za podjetja na območju Celja, Podravja bodo v prihodnje najzanimivejši programi s specifičnim strokovnim znanjem – torej bi morali ponudniki tesno sodelovati s podjetji v posameznih dejavnostih in tako zagotoviti boljšo kakovost programov ter ugotavljanje dejanskih potreb. Izhajati kaže tudi iz ocen o tem, katerih vrst znanja primanjkuje že sedaj in ogroža razvoj obravnavanih podjetij: spret-

Manj izobraženi so se tudi manj pripravljeno dodatno izobraževati.

nost prodaje, trženja, specifično proizvodno znanje, tuji jeziki, računalništvo. Tako naj bi ostalo tudi v prihodnje. Poleg tega pa tudi finančno in managersko znanje.

V podjetjih računajo, da bodo te primanjkljaje znanja nadomeščali s sprotnim in stalnim usposabljanjem kadrov, pridobivanjem interdisciplinarnega znanja, zunanjo strokovno pomočjo, zaposlovanjem že usposobljenih, hitrejšim prenosom znanja ter tehnologij in boljšim sodelovanjem z drugimi sektorji gospodarstva.

Management potrebuje za boljše opravljanje dela medsektorsko znanje – potrebujejo ga zaposleni v vseh dejavnostih: predvsem tuje jezike, načrtovanje, vodenje, trženje. V velikih podjetjih je poleg tega poudarek na kulturi in etiki, strateškem managementu in poslovnem komuniciranju.

Kakšno znanje pa pričakujejo delodajalci od na novo zaposlenih? Sodobno znanje in spretnosti: tuji jeziki, računalniško znanje, marketinško znanje, znanje s področja financ, prodaje in komuniciranja. Anketirani delodajalci tudi ne zanemarjajo osebnostnih lastnosti. Pričakujejo predvsem zanesljivost, vestnost, objektivnost, sistematičnost, konkretnost, komunikativnost, kreativnost. Torej predvsem prilagodljive kadre, pripravljene na samostojno in skupinsko delo, ki se bodo tudi samoiniciativno pripravljene usposabljati za potrebe podjetja in lastnega razvoja.

* Raziskave, opravljene v okviru visokošolskega študijskega predmeta management zaposlenih na VSSP v letih 1998–2000 na vzorcih manjših, srednjih in velikih podjetij v gospodarstvu, večinoma v celjski in podravski regiji, in na vzorcih manjših podjetij iz trgovinske dejavnosti.