Celovit pristop k izobraževanju zaposlenih (nadaljevanje)

Milena Ažman

V prvi številki AS je bilo predstavljenih nekaj osnovnih izhodišč celovitega pristopa izobraževanja zaposlenih.

Zelo shematično so bili predstavljeni procesi upravljanja človeških virov (HRM): načrtovanje kadrov, analiza strukture dela, pridobivanje kadrov, izbira kadrov, uvajanje, izobraževanje in razvoj, načrtovanje karier, ocena uspešnosti.

Sledil je model razvoja človeških virov (HRD) s temeljno definicijo, področji dejavnosti in z vlogami sodelavcev, ki jih imajo področja HRD dejavnosti. Napovedan je bil celovit model HRD. Zakaj?

Že v prvem delu je bilo navedeno, da so procesi HRM in HRD dejavnosti v močni povezavi. Celovit model HRD pa omogoča vpogled v vzročno-posledične odnose med izobraževalnim procesom in vsemi drugimi procesi, ki sem jih navedla zgoraj.

Model izobraževalnega cikla

Model izobraževalnega cikla, ki je osnovan na teorijah učnih načrtov (Pastuovič, 1992), je mogoče zaslediti v večjih modifikacijah (Singer, 1990; Werther-Davis, 1985). Standarden model pa navaja Joshi (1991):

Slika 1: Model izobraževalnega ciklusa (povzeto po Joshi, 1991)

Prepletenost posameznih elementov cikla s potrebami celotne organizacije in pričakovanimi rezultati dela pa predstavlja model, ki ga je objavil Nadler, pionir na področju dejavnosti HRD, že leta 1982. Poimenoval ga je 'model kritičnih dogodkov' (Critical Events Model) in je prikazan na sliki 2.

Slika 2: Model izobraževalnega cikla (povzet po Nadlerjevem 'modelu kritičnih dogodkov', 1989)

Nadler opozarja, da je model splošen, vendar je pri tem pomembno upoštevati že v modelu HRD navedena področja aktivnosti: ali gre za aktivnosti 'usposabljanja', 'izobraževanja' oziroma 'razvoja' zaposlenih. Ponovno opozori na razmejitve odgovornosti (neposredni vodja, srednji oziroma najvišji vodilni, osebje HRD) ter povezavo s preostalimi procesi HRM (ocena delovnih rezultatov, planiranje karier, organizacijski razvoj).

V čem je prednost Nadlerjevega modela?

Pred ugotavljanjem izobraževalnih potreb sta v tem modelu dve fazi:

Ugotavljanje potreb na ravni organizacije, ki je usmerjena v prihodnost. Iščejo se tista znanja, veščine, razvijanje sposobnosti, ki jih bo organizacija potrebovala pri sodelavcih v tekmi s konkurenco. Gre za načrten, sistematičen razvoj sodelavcev, podprt z izobraževanjem.

Določanje pričakovanih rezultatov dela je orientirano v sedanjost. Pretežen del potreb je vezan na usposabljanje, treniranje sodelavcev – običajno pri delu samem.

Slednji model torej že precej jasneje opredeljuje vrste izobraževalnih potreb.

Model HRD

Slika 3: Model HRD sistema (povzeto po Athreyi, 1992)

Model HRD sestavlja naslednjih 12 podsistemov, ki so v medsebojnih povezavah (slika 3):

Ocenila sem, da je model za namen ugotavljanja izobraževalnih potreb najprimernejši, saj se avtor orientira na podsisteme z vidika dejavnikov, ki vplivajo na izobraževalno dejavnost.

Athreya opredeli, v kakšni zvezi so ostali podsistemi modela HRD. Kakšno izobraževanje bomo izbrali za posamezne zaposlene? Nekatere vrste izobraževanja so namenjene le za opravljanje sedanjega dela/vlog, druge za prihodnje naloge, vloge. Če organizacija opredeljuje izobraževalne potrebe za prihodnja dela, pomeni, da ima neke vrste planiranje karier (Career Planning; podsistem 9).

Podobno je potrebno za identifikacijo izobraževalnih potreb prihodnjega (novega) dela in novih nosilcev tega dela oblikovati sistem ocenjevanja potenciala zaposlenih (Potential Assessment System; podsistem 4).

Ena izmed poti za identifikacijo izobraževalnih potreb za sedanje naloge in vloge je ocena rezultatov dela. Slabi rezultati, nedoseženi cilji so lahko odsev nezadostnega znanja, neustrezno razvitih sposobnosti zaposlenih. Tako ocenjevanje pa zahteva razvit ocenjevalni podsistem (Appraisal System; podsistem 4), ki hkrati vključuje tudi sistem postavljanja ciljev (Goal Setting System).

Za oceno obeh izobraževalnih potreb je nujna jasnost namena, kompetentnost in odgovornost določene delovne vloge. To je možno doseči le s sistematično analizo dela/vlog (Role and Task Analysis) kot enega izmed podsistemov (3) v celotnem HRD modelu.

Kakšno izobraževanje za prihodnje naloge je potrebno in v kolikšnem obsegu, je odvisno od potrebnega obsega zaposlenih na takih delih in njihovih potrebah znanj ter sposobnosti. Razlogi za potrebe so lahko zelo različni: nadomeščanje predvidenih upokojitev, premostitev, širitve poslovanja, uvedbe novih tehnologij,

proizvodov, osvajanje novih trgov. Takšno opredeljevanje vrste in obsega potrebnega izobraževanja zahteva razvite podsisteme napovedovanja potreb (Manpower Forecast; podsistem 2) in načrtovanja aktivnosti (Succession Planning; podsistem 7) ter podsistema premeščanja (Rotation and Transfer; podsistem 11). Slednji podsistem pa lahko izhaja iz iz jasne strategije in plana podjetja (Strategic Plan; podsistem 1).

Če sta razvita podsistema ocenjevanja rezultatov in potenciala, se hkrati vzpostavlja tudi podsistem svetovanja (Counselling; podsistem 5), ki posameznikom daje povratne informacije o doseženih rezultatih. Svetovanje vodi tudi k neformalnemu izobraževanju – usposabljanju neposredno ob delu (coaching, instruction training), identifikaciji potreb po izobraževanju ali le k individualnemu samousposabljanju za kariero oziroma svetovanju za samoocenjevanje ter načrtovanje lastnega razvoja zaposlenega. Razvite in uvedene podsisteme je ob večjem številu zaposlenih smotno uravnati z ustreznim zbirom podatkov (Data Bank; podsistem 8).

Iz opredeljenih relacij podsistemov in izobraževalnega podsistema (10) je razvidno, da Athreya išče predvsem ustrezne izvore ugotavljanja izobraževalnih potreb. Pri tem je vsebinsko dokaj skladen z Nadlerjevo opredelitvijo izobraževanja: za sedanje potrebe dela, za prihodnje potrebe dela, za razvoj zaposlenega. Prav tako je vanj vgrajen model ugotavljanja izobraževalnih potreb po Harrisonu, saj model vključuje oceno izobraževalnih potreb na ravni izvajanja dela (analiza dela, nalog, vlog) kot oceno potreb na ravni posameznika (ocena rezultatov dela in potenciala oziroma posameznih kategorij zaposlenih).

Hkrati model HRD vključuje oceno rezultatov dosežkov in oceno potenciala kot oceno vhoda (udeležencev izobraževanja), skladno z Odiornejevo definicijo investiranja v človeški kapital.

Vendar pa avtor modela postavlja tudi trditev, da še tako dobro razvit model sistema HRD (slika 3) ne more biti učinkovit brez naslednjih dopolnjujočih dejavnikov:

1. *Filozofija* o človeškem viru, ki pomeni zaupanje v razvoj človeškega potenciala, pri čemer leži odgovornost tako na posamezniku kot organizaciji, da identificira, razvija in doseže sproščanje potenciala.

2. *Organizacijska klima*, ki se skladno z opredeljeno filozofijo odlikava predvsem v ravnanjih in aktivnostih vodstva na vseh ravneh.

3. *Sistem HRD* ne sme biti vzpostavljen »od zunaj«. V njegovo vzpostavljanje je vključen predvsem linijski (srednji) menedžment. Sistem HRD zahteva tudi stalno spremljanje, vzdrževanje in potrebno dopolnjevanje.

4. *Znanja in sposobnosti*, ki so potrebni za razvijanje, implementacijo, izvedbo in evalvacijo nosilcev posameznih podsistemov.

Z navedenimi dejavniki dopolnjen model HRD predstavi Athreya kot celovit model sistema HRD (slika 4):

Slika 4: Celovit model sistema HRD (povzeto po Athreyi, 1992)

S proučevanjem, ki je potekalo pred uvedbo sistema HRM/HRD v konkretnem podjetju, sem skušala ugotoviti, kateri procesi delno ali v celoti manjkajo v kadrovsko-izobraževalnih aktivnostih. Te sem razgradila skladno s podsistemi celovitega modela HRD. Posameznim podsistemom celovitega modela HRD sem opredelila 'idealne' indikatorje. Povzela sem jih iz teoretičnih in vpeljanih praktičnih modelov.

Podsistem 1: Strateški plan

»Idealni« indikator: Vključenost strategije o razvoju človeškega vira (vključno z izobraževanjem) je v dokumentu »strategija podjetja«, ki ga opredeli najvišje vodstvo.

Podsistem 2: Napoved potreb po kadru

»Idealni« indikatorji: V planu kadrov (odgovornost najvišjega vodstva kot tudi kadrovske službe) so predvidena oz. določena:

- obstoječa ključna delovna mesta s številom potrebnih delavcev, za katere je potrebno ugotoviti možne namestnike,
- prihodnja prioritetna delovna področja s številom sodelavcev,
- kritična znanja in sposobnosti za delo na sedanjih in prihodnjih ključnih področjih.

Podsistem 12: Izbor, nameščanje, uvajanje

Zaradi preglednosti podajam analizo po posameznih elementih podsistema:

a) Izbor novih delavcev

»Idealni« indikatorji: Proces izbora (selekcije) vključuje dve pomožni formalizirani vhodni aktivnosti procesa:

- analizo dela in
- specifikacijo kandidata.

b) Nameščanje, uvajanje novih delavcev

»Idealni« indikatorji:

- formalizirani programi uvajanja novih delavcev,
- določene so odgovorne osebe za spremljanje uvajanja (mentorji, inštruktorji).

Podsistem 3: Analiza dela/vlog

»Idealni« indikatorji: Za posamezna področja dela ali delovno mesto so opredeljeni in zapisani:

- temeljni namen dela,
- ključna delovna področja s pričakovanimi rezultati (cilji),
- odgovornosti,
- resursi dela,
- potrebne izkušnje,
- potrebna znanja, veščine, sposobnosti, interesi.

Analizo dela/vlog pripravljajo tisti zaposleni, ki to delo najbolj poznajo.

Podsistem 4: Ocena delovnih rezultatov in potenciala zaposlenih

»Idealni« indikatorji: V formaliziranem pogovoru med neposredno nadrejenim in sodelavcem so:

- dogovorjeni pričakovani rezultati sodelavca za leto vnaprej,
- ocenjeni rezultati dela za prejšnje leto.

Podsistem 7: Planiranje, načrtovanje razvojnih aktivnosti

»Idealni« indikatorji:

Opredeljen je plan razvojnih aktivnosti (načelno) za prioriteta delovna področja oziroma posamezna delovna mesta v skladu z opredelitvami 2. podsistema kot npr.: vključitev v projekte, občasno nadomeščanje, mentorstvo, izpopolnjevanje, izobraževanje, prakse v tujini, sprememba področja dela.

Plan aktivnosti pripravijo isti odgovorni nosilci kot v podsistemu 2 (najvišje vodstvo in kadrovska služba).

Podsistem 5: Svetovanje

Svetovanje je v tesni povezavi z ocenjevanjem delovnih rezultatov in potenciala (podsistemi 4).

»Idealni« indikatorji: V formaliziranem pogovoru med neposredno nadrejenim in sodelavcem so:

- opredeljeni kratkoročni razvojni načrti sodelavca – vključujejo opredeljene izobraževalne potrebe za sedanje delo (tudi morebitna širitev dela),
- odkrite ovire za večjo učinkovitost – vključuje usposabljanje neposredno ob delu,
- ocenjene specifične sposobnosti sodelavca,
- ugotovljeni interesi za dolgoročni razvoj sodelavca – predvideno je individualno svetovanje s specialistom v kadrovski službi.

Podsistem 8: Banke podatkov

»Idealni« indikatorji: Izdelan je sistem (običajno z računalniško podporo), ki določa in omogoča:

- vrsto podatkov o potencialu, delovnih rezultatih, izobraževanju in interesih zaposlenih,
 - načine zajemanja in sumiranja podatkov,
 - prikaze ocen delovne uspešnosti in potenciala zaposlenih.
- Za sistem bank podatkov je odgovorna kadrovska služba.

Podsistem 9: Planiranje karier

»Idealni« indikatorji:

Na osnovi ocene delovnih rezultatov in sposobnosti (podsystem 4) ter svetovanja (podsystem 5) je oblikovan predlog kariernih sprememb posameznikov (prestop v drugo področje dela, drugo poslovno funkcijo, vodenje), na osnovi določenih aktivnosti (podsystem 6) je pripravljen program ukrepov za pridobitev izkušenj, znanj za področje dela (podsystem 2) posameznikov (kandidatov za karierno spremembo).

Podsistem 6: Samorazvijanje

»Idealni« indikatorji: Vzpostavljen je formalen sistem, ki omogoča:

- informiranje zaposlenih o karierni politiki in potrebah po kadru (iz podsistema 2),
- svetovanje za kariero (iz podsistema 5),
- izobraževanje za kariero (iz podsistema 9) in samoizobraževanje o karieri,
- samoizobraževanje zaposlenih glede na interes, motiv, sposobnost lastnega razvoja in potrebe po izobraževanju.

Podsistem 11: Premeščanje

»Idealni« indikatorji: V skladu s predhodnimi podsistemi (1, 2, 4, 5, 6, 9, 10) je premeščanje končna faza, zato so usklajeni osebni interesi v razvoju kariere zaposlenega in potreb podjetja:

- zaposleni so predhodno usposobljeni za novo delo,
- zaposleni so po premostitvi uvajani v novo delo.

Podsistem 10: Izobraževanje

Idealni indikatorji:

Izvedba izobraževanja se odvija na osnovi izobraževalnih potreb, ki izhajajo iz podsistemov modela HRD, izobraževanje je deljeno na več namenov: za sedanje delo, za prihodnje delo, za razvoj kariere.

Glede na namen izobraževanja so določeni tudi operativni cilji.

Celovit model HRD so uporabili kot instrument proučevanja z ocenjevanjem navzočnosti naštetih indikatorjev v konkretni kadrovski praksi. Tak pristop je hkrati omogočal tudi oceno učinkovitosti izobraževalne dejavnosti v podjetju in oceno možnosti uvedbe sistema HRD.

Na osnovi proučevanja je bilo ugotovljeno, da glede na model HRD ni bilo jasno opredeljenih izvorov in odgovornih nosilcev ugotavljanja potreb in ciljev izobraževanja zaposlenih za prihodnja, nova področja dela, kot tudi usposabljanje neposredno pri delu.

V splošnem je bila ugotovljena prešibka integriranost izobraževalne dejavnosti v kadrovske in poslovne procese podjetja.

Če se izrazimo slikovito, je izobraževanje v sistemu razvoja človeških virov (HRD) tisti prenosnik – vijak med različnimi procesi (ocenjevanje delovnih rezultatov, potenciala, razvoja karier),

ki podpira razvoj potencialov zaposlenih. Glede na empirično proučevanje je bilo mogoče zaključiti, da izobraževanje v konkretnem primeru še ni vpeto v tak sistem, saj nekaterih naštetih procesov ni bilo. Izobraževalna dejavnost je po svojih značilnostih bolj sodila v klasično kadrovsko funkcijo, kar pomeni, da je delovala kot izoliran podsistem.

Za razliko od izobraževanja v sistemu HRD, izobraževanje v proučevanem primeru ni imelo funkcionalnega pomena, temveč je kazalo tudi indikatorje simbolnega pomena.

Da bi bila dosežena večja integriranost izobraževalne dejavnosti, ki bi hkrati podpirala večjo delovno učinkovitost in hitrejši razvoj zaposlenih za dosego ciljev podjetja, kar bi pomenilo tudi njeno večjo učinkovitost, smo pripravili predlog aktivnosti za uvedbo sistema HRD.

Aktivnosti so bile naravnane tako, da smo se lahko čimbolj približali 'idealnim' indikatorjem posameznih podsistemov celovitega modela HRD.

Sklep

Kaj lahko glede vpeljave takega modela predlagam bralcem iz konkretnih izkušenj? Predvsem postopnost. To pomeni, da se je že v začetni fazi potrebno opredeliti, za katero ciljno skupino zaposlenih bomo vpeljali tak model. Glede na količino zaposlenih smo se v našem primeru odločili le za sodelavce z višjo in visoko izobrazbo – teh je več kot 500. Nadalje je pomembno, da sistematično vpeljujemo le posamezne podsisteme. Tako na strani sodelavcev kot vodij je potrebno zagotoviti, da sprejmejo nove načine dela. Ko so posamezni podsistemi (npr. uvajanje novozaposlenih, postavljanje in ocenjevanje letnih ciljev) dovolj utrjeni, dograjujemo naslednje. Za vsak podsistem je namreč nujno dovolj podrobno izdelati vse postopke izvedbe, jih spremljati in tako šele v praksi ugotavljati ter popravljati odstopa. Če se lotimo vseh podsistemov hkrati, je pregled nad izvedbo skoraj nemogoč.

Avtor celovitega modela HRD (Athreya) navaja, da je v svojih proučevanjih ugotovil, da od uvedbe do končne izvedbe vseh podsistemov lahko preteče tudi 10 let.

Ugotovitev se mi je pred nekaj leti zdela malo pretirana, vendar pa po treh letih uvedbe modela HRD v konkretno prakso avtorju precej bolj verjamem. Aktivnosti modela HRD zahtevajo veliko sprememb miselnosti, ravnanja vseh zaposlenih, prevzemanja novih odgovornosti, dodaten čas. Prednosti tega modela se pokažejo šele v daljšem časovnem obdobju.

Pri uvedbi sistema HRD gre torej za dolgotrajne procese, v katerih se učimo in izpopolnjujemo vsi, tisti, ki smo nosilci aktivnosti, kot sodelujoči.

mag. Milena Ažman

vodja oddelka razvoj kadrov v podjetju Lek d.d.

Literatura

- ATHREYA, M.: HRD evolution and practices – a consultants perspective, Management Journal, Vol. 5, No 1, Jan 1992, New Delhi.
- HARRISON, R.: Training and Development, Institute of Personnel Management, London 1991.
- JOSHI, A.: A comparative Study of Human Resource Management practices in selected Slovene Enterprises, master degree thesis, Faculty of economics, University of Ljubljana and International center of public enterprises Ljubljana, Ljubljana 1991.
- NADLER, L., NADLER, Z.: Developing Human Resources, 3rd ed., San Francisco 1989.
- SINGER, M. G.: Human Resource Management, PWS-KENT, Boston 1990.
- Werther, V. B., Davis K.: Human Resources and Personnel Management, McGraw-Hill, 3rd ed. 1985.