

# Interno izobraževanje nadgrajujejo z zunanjim

**Razvoj menedžmenta** Z rednim, ciljno usmerjenim izobraževanjem je v podjetju vedno na voljo dovolj usposobljenih za vodilne funkcije

Podjetja, ki so med desetimi najboljšimi izobraževalci svojih zaposlenih, dajejo velik poudarek usposabljanju vodij na vseh ravneh s sodobni pristopi tako doma kot v tujini. Pravijo pa, da je predvsem pomemben prenos teorije v prakso. Pri tem sredstev za izobraževanje kljub krizi ne zmanjšujejo.

**BARBARA PAVLIN**

UniCredit banka Slovenije je že nekaj časa med dobitniki priznanja top izobraževalnega menedžmenta in, kot pravi kadrovič Maja Štubelj, zlasti v zadnjih letih daje poseben poudarek usposabljanju vodij na vseh ravneh vodenja. Tudi skupina UniCredit ponuja svojim hčerinskim bankam strukturiran koncept razvoja menedžmenta, ki je usmerjen predvsem na dve ciljni skupini: na tiste, ki že opravljajo vlogo vodje, in na talente, ki imajo potencial, da v primeru potrebe prevzamejo to funkcijo. Letos je v oba programa vključenih 13 odstotkov vseh zaposlenih v banki.

Maja Štubelj pravi, da je pomembno, da imajo v banki zaradi ciljno usmerjenega usposabljanja potencialnih kadrov vedno na razpolago dovolj usposobljenih lastnih sodelavcev, ki lahko po potrebi prevzamejo ključne pozicije. V kriznih časih se je treba še bolj kot sicer prilagajati razmeram, kar zahteva veliko fleksibilnost in hitre spremembe. »Če bi za zadostitev teh potreb morali na trgu dela iskati nove kadre, bi po nepotrebnem izgubljali dragocen čas. Nekdo, ki se je v organizaciji (ali v skupini) v preteklosti izkazal kot dober strokovnjak in je že usposobljen za funkcijo vodje, pa se nam zdi poleg tega tudi najboljša rešitev za zasedbo novega vodilnega delovnega mesta,« pravi Maja Štubelj. Usposabljanje sodelavcev – talentov, ki so vključeni v celoletni program

razvoja, zajema delo na projektih, ki lahko potekajo na lokalni ravni ali pa v mednarodnem okolju, kjer v posameznem projektu sodelujejo zaposleni iz različnih hčerinskih bank. Ta način dela poleg strokovne rasti spodbuja tudi povezovanje posameznikov znotraj skupine (članice bančne skupine UniCredit so navzoče v 22 državah) in omogoča izmenjavo dobrih praks. »Poleg dela na projektih opravijo talenti tudi treninge veččin vodenja, svoja obnašanja ter vedenja drugih sodelavcev talentov pa spoznavajo na 'teambuildingu', ki je prav tako nujna sestavina programa razvoja potencialnih kadrov,« razlaga sogovornica.

V preteklem letu so v UniCreditu za dodatno izobraževanje in usposabljanje vodilnih porabili skoraj četrtino celotnega izobraževalnega proračuna in pričakujejo, da bo odstotek, ki ga bodo temu namenili letos, precej podoben. »Ker pa verjamemo, da je treba kljub krizi, ali pa še posebej zaradi nje, zelo ciljno vlagati v razvoj zaposlenih, smo za prihodnje leto v našem finančnem planu za izobraževanje predvideli nekoliko več sredstev kot letos,« še dodaja Maja Štubelj.

**Po meri podjetja**

Tudi novomeška Krka je dobitnica številnih nagrad, med katerimi je tudi priznanje za izobraževalni menedžment. Po besedah vodje izobraževanja in razvoja kadrov Simone Torkar Flajnik Krka vsem svojim zaposlenim omogoča stalna strokovna usposabljanja in izpopolnjevanja znanja na interno organiziranih izobraževanjih ter zunanjih izobraževanjih v Sloveniji in tujini. Zaposlenim omogoča izobraževanje za pridobitev višje stopnje formalne izobrazbe ter številne oblike izpopolnjevanja znanja z različnih strokovnih področij. »Prav tako zaposlenim omogočamo učenje tujih jezikov ter pridobivanje znanja in veščin s področja vodenja, komunikacije,



Sodelovanje pri projektih poleg strokovne rasti spodbuja tudi povezovanje znotraj skupine. FOTO WWW.PHOTOS.COM

osebnega razvoja, področja kakovosti, računalništva in informatike,« pravi Simona Torkar Flajnik.

Večino izobraževanj organizirajo in izvajajo interno, po meri podjetja, s pomočjo notranjih in zunanjih strokovnjakov z različnih področij. Klasične oblike izobraževanja dopolnjujejo s sodobnimi pristopi: z e-učenjem, assessment centri, s coachingom. V vse te oblike vključujejo aktivnosti, ki zahtevajo prenos teorije v prakso. Prenos spodbujajo s pripravo akcijskih načrtov in izdelavo ter predstavitvijo projektov na koncu izobraževanja.

Na področju vodenja izvajajo interne programe šol vodenja, v katere vključujejo vodje najvišje, srednje in operativne ravni. Lani pa so za izobraževalne programe s področja vodenja namenili več kot 100.000 evrov. »Vse programe izobraževanja za zaposlene, še posebej za vodilne, skrbno načrtujemo,

pri čemer zasledujemo učinkovitost: v čim krajšem času pridobiti kakovostna in uporabna znanja, večšine ter jih takoj vpeljati v vsakdanjo prakso,« razloži Simona Torkar Flajnik.

**Svetovni programi za vodje**

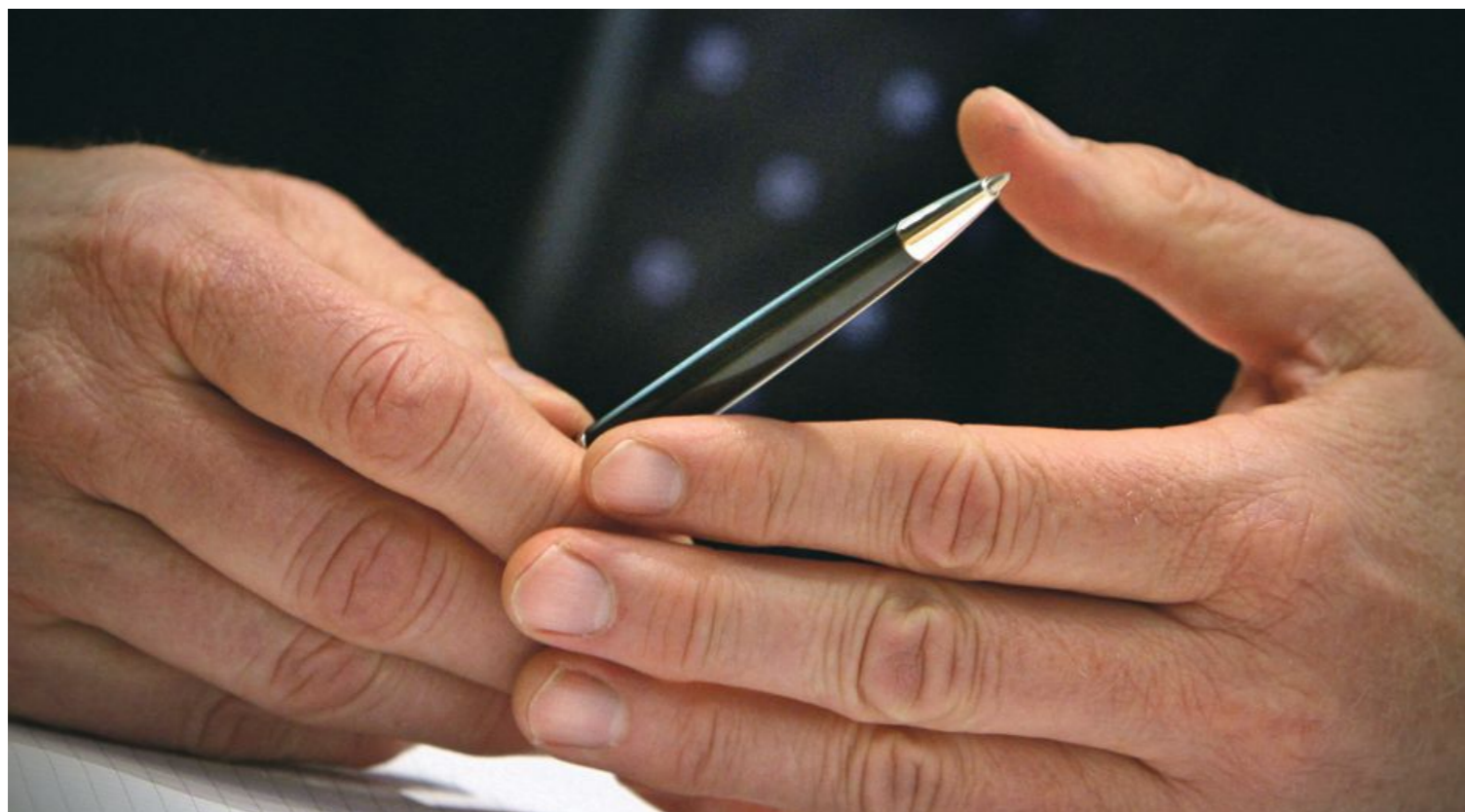
Tudi v Leku za vodje izvajajo interne programe izobraževanja, ki jih kombinirajo z zunanjimi izvajalci. »Naši vodje se udeležujejo tudi svetovnih Novartisovih pro-

gramov za vodje, ki so zasnovani v sodelovanju s priznanimi mednarodnimi poslovnimi šolami in fakultetami. Temejni petdnevni Novartisov program za vodje smo tudi lokalizirali, kar pomeni, da ga izvajamo lokalno z internimi izvajalci v slovenskem jeziku,« razloži vodja izobraževanja Jasna Kos. V času krize je še posebej pomembno, da z izobraževanjem in usposabljanjem vodij nadaljujejo, saj je usposobljenost vodij

kot ključnih členov poslovanja nujen pogoj za uspešno delovanje podjetja, še meni Jasna Kos. Lek je prav tako med dobitniki nagrade za najboljšo izobraževalce. »Sredstva za izobraževanje vodilnih so del sredstev, ki jih namenimo za izobraževanje vseh zaposlenih, ta pa se v naši hiši kljub zaostrenim svetovnim gospodarskim razmeram v zadnjih letih ne zmanjšujejo, ampak ostajajo na enaki ravni,« dodaja Jasna Kos.

## Številni vodje še ne razumejo vseh koristi letnih pogovorov

**Komunikacija** Letni pogovor je odlično orodje za razvoj in vodenje sodelavcev



Konstruktiven dialog med vodjo in zaposlenim je priložnost za okrepitev zaupanja in sodelovanja. FOTO JURE ERŽEN

Ključ do uspešne izvedbe in implementacije letnih pogovorov so jasna komunikacija, začrtane strategije in cilji. S pravilno izvedenimi pogovori pridobijo vodje in zaposleni.

**MARJETKA NARED**

December je poleg vsega drugega tudi čas za letne pogovore z zaposlenimi, torej priložnost za konstruktiven dialog med vodjo in sodelavcem, ki lahko vodi v okrepitev zaupanja in sodelovanja. »Namen letnega pogovora s sodelavcem je usmerjanje in spremljanje delovne uspešnosti ter napredka posameznika. Skozi letni pogovor s sodelavcem in s postavitvijo individualnih ciljev definiramo tudi pričakovanja in kriterije za ocenjevanje delovne uspešnosti. Z jasno opredeljeno in postavitvijo ciljev želimo zaposlenega motivirati za doseganje odličnih delovnih rezultatov in postaviti osnovo za njegov razvoj,« pojasnjujeta Ksenija Špiler Božič in Mojca Veble iz podjetja BB Svetovanje, ki je specializirano za področje človeških virov. Kot dodajata, je zato pomembna določitev kriterijev, kdaj in koliko je zaposleni uspešen. »Kakovost in obseg

rezultatov, ki jih zaposleni doseže v določenem obdobju spremljanja delovne uspešnosti, sta osnova za njegovo nagrajevanje in napredovanje v osebnem razvoju,« pravita. Letni pogovori po njihovi besedah omogočajo vodstvu sistematično postavljanje ciljev, doseganje strateških usmeritev in učinkovito vodenje zaposlenih, zaposleni pa medtem s tovrstnimi pogovori dobijo priložnost, »da dajo močan input glede lastnih ciljev, preferenc, časovnega razporeda in podobno.«

**Priporočeni tudi razvojni vidiki letnih pogovorov**

Ključ do uspešne izvedbe in implementacije letnih pogovorov so odprta in jasna komunikacija, začrtane strategije in cilji. Glavno orodje, ki je menedžmentu na voljo za izpeljavo pogovorov, je tako komunikacija. »Na odprto in jasno komunikacijo navežemo sisteme postavljanja, spremljanja ciljev in nagrajevanja delovne uspešnosti. Priporočamo še razvojni vidiki letnih pogovorov – razvoj zaposlenih oz. ciljno usposabljanje na področjih, ki je nujno, da bodo zaposleni še uspešnejši,« naštevata sogovornici.

In kako naj se menedžment pripravi na letne pogovore, da jih bodo

zaposleni razumeli kot priložnost za karierni razvoj? »Preden se vodje lotijo izvajanja, morajo prepoznati letne razvojne pogovore kot odlično orodje za razvoj in vodenje sodelavcev. Jemati jih morajo resno, če naj jim zaposleni zaupajo. Vodje morajo imeti jasno sliko o znanjih in kompetencah svojih sodelavcev in tudi o tem, katera znanja potrebujejo, da uresničijo postavljene cilje,« odgovarjata Ksenija Špiler Božič in Mojca Veble. Poznavalki sta prepričani, da se izvajalci pogovorov lahko šele tako konkretno pogovarjajo o kariernem razvoju, skupaj s sodelavci naredijo razvojni načrt in opredelijo obveznosti, ki jih imajo drug do drugega. »Seveda vodja svojo verodostojnost potrdi s spoštovanjem dogovora oziroma pravočasno informira sodelavca, če nastanejo odstopanja od dogovora,« dodajata.

**Rezerve za izboljšave letnih pogovorov velike**

Priporočljivo je, da se na pogovore pripravijo tudi zaposleni. Skladno s tem naj bi sodelavec proučil, kakšne dogovore in cilje sta z vodjem oblikovala na prejšnjem letnem pogovoru in kaj se je v zvezi s tem dogajalo skozi leto. Prav tako naj bi razmislil, na katere

svoje uspehe je posebej ponosen ter kje mu ni šlo najbolje in zakaj ne. »Pomembno je, da se prav vsak zaposleni zaveda, da je tudi sam odgovoren za svoj strokoven in oseben razvoj. Za uresničevanje oz. odstopanja od dogovorjenih ciljev je nujno prevzeti odgovornost,« opozarjata predstavnici svetovnega podjetja.

»So podjetja, kjer letni pogovori služijo svojemu namenu, je pa tudi kar nekaj takih, kjer zadeva ne deluje. Sama menim, da zato, ker vodstvo ne prepozna prednosti in uporabnosti tega orodja vodenja. Rezerve za izboljšave so velike,« stanje v Sloveniji ocenjuje Mojca Veble.

Prav tako ugotavlja, da menedžment pogosto poudarja, kako se z zaposlenimi pogovarja celo leto, in ne razume pomena strukturiranega in ciljno usmerjenega pogovora. Sama izvedba letnega pogovora je tako sicer lahko popolnoma korektna – vodja in sodelavec se dogovorita o ciljih in obveznostih – a se nato čez leto ne zgodi prav nič. »To pa je situacija, ko letni razvojni pogovor izgublja pomen in smisel. In tega ni tako malo, zato je sloves letnih razvojnih pogovorov takšen, kakršen je,« zaključuje Vebletova.

## Pri reševanju kompleksnih izzivov uspešnejše mešane ekipe

**Ženska iniciativa** Za več žensk na vodilnih položajih

Več kot polovica visoko izobraženih v Evropski uniji in Združenih državah Amerike je žensk, vendar te zasedajo le 15 odstotkov vodstvenih položajev oziroma jih le dva odstotka vodi uprave podjetji iz seznama Fortune 500.

To so ugotovili v raziskavi svetovnega svetovnega podjetja A. T. Kearney z naslovom *Deset dejstev, ki bodo oblikovali globalno poslovno okolje*. Po drugi strani desetletno raziskovanje podjetij, uvrščenih na seznam DiversityInc Top 50 kaže, da so podjetja, ki skrbijo za ustrezno razmerje med moškimi in ženskami ter druge različnosti med zaposlenimi, za dvajset in več odstotkov presegle rezultate pod-

jetij, ki so vključena v NASDAQ, S&P 500 in Dow Jones.

Glede na naraščajočo pomembnost vloge žensk pri uspešnosti podjetij je svetovno podjetje A. T. Kearney oblikovalo iniciativo, s katero želi v prihodnjih letih na svetovni ravni povečati delež žensk med zaposlenimi na 50 odstotkov. »Poslovno svetovanje velja za tradicionalno 'moško' panogo, ženske pa se pogosto bojijo poslati prošnje za zaposlitev. Zato smo se v A. T. Kearneyju odločili za žensko iniciativo, v sklopu katere želimo poučiti mlade ambiciozne ženske o možnostih dela v svetovanju. Naše izkušnje so pokazale, da so pri iskanju rešitev kompleksnih poslovnih izzivov, s katerimi se srečujejo naše stranke, pogosto uspešnejše mešane ekipe. Število

žensk v ekipi določa dinamiko posameznega projekta, saj imajo tako moški kot ženske razvrstjen nabor specifičnih znanj, ki prispevajo k reševanju poslovnih izzivov in k uspehu projekta,« je povedala Melanie Seier Larsen, višja managerka in vodja Ženske iniciative v A. T. Kearneyjevi ekipi za Jugovzhodno Evropo.

A. T. Kearneyjeva študija kaže, da se vse več žensk odloča za poklice, ki tradicionalno veljajo za moške. Tako je delež žensk, ki so v 60. letih prejšnjega stoletja v ZDA študirale poslovne vede, znašal le dva odstotka, medtem ko je zdaj narasel na 50 odstotkov, v Veliki Britaniji pa je kar 60 odstotkov diplomantov poslovnih ved in prava žensk.

**BARBARA PAVLIN**

Oglasno sporočilo

**Boljše pranje za čisto prihodnost**

## Ekologija se začne ... v pralnem stroju

Z izbiro kompaktnega pralnega praška vplivamo na trajnostni razvoj veliko bolj, kot si mislimo. Da se bomo ob pogledu na police s praški odločili odgovorno, bodo potrebne korenite spremembe navad. Ste vedeli, da se za embalažo kompaktnega pralnega praška Persil Expert porabi toliko manj embalaže, da bodo samo slovenska gospodinjstva na letni ravni proizvedla **82 ton odpadkov manj**?

**Persil Expert** (pozor, ko izbirate prašek, ga izbirajte po številu pranj in ne po velikosti embalaže) varuje okolje še v drugih pogledih: z njim lahko dosežemo enak učinek pri nižji temperaturi pranja, kar pomeni, da bomo porabili manj energije in manj vode. Praški, kot je Persil Expert, vsebujejo manj kemikalij, zato se znižuje količina surovin, potrebnih za proizvodnjo. Pakirani so v manjši embalaži, porabijo manj goriva za transport na enoto izdelka in s tem povzročajo manj izpusta ogljikovega dioksida.

**Persil Expert** blagovna znamka prinaša inovativnost ter omogoča skrb za trajnostni razvoj.

**Persil Expert**  
Kompaktizirana moč za isto število pranj!



**Drage bralke in bralci, želite tudi vi s svojim ravnanjem pomagati pri trajnostnem razvoju?**

Zadenite nagrado, ki vam bo pri tem pomagala!

Kaj morate za to storiti?

Na elektronski naslov [trajnostni.razvoj@delo.si](mailto:trajnostni.razvoj@delo.si) ali naslov Delo, d. d., Marketing, Dunajska 5, 1000 Ljubljana, nam pošljite opis, kako s svojim ravnanjem varujete okolje.

Med vsemi prispelimi prispevki bomo izbrali po tri bralke/bralce, ki bodo za nagrado prejeli paket kompaktnega pralnega praška Persil Expert Regular v prahu, 40 pranj (3,2 kg).

[www.henkel.si](http://www.henkel.si)