

mag. Adriana
Rejc
Ekonomska
fakulteta
v Ljubljani

Spremljanje učinkovitosti izobraževanja v podjetjih

IZHODIŠČE POJMOVANJA UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI

Eno temeljnih vprašanj, povezanih s poslovanjem podjetja, je, kaj je uspešno poslovanje. Običajno uspešnost povezujemo z doseganjem ciljev, vendar so cilji postavljeni zato, da bi jih dosegali. Podobno kot posameznik ukrepa z določenim (bolj ali manj zavestnim) namenom, tudi poslovanje podjetja služi zadovoljevanju določenih potreb. Z vidika podjetij kot socialnih sistemov se kaže smisel obstoja in možnost preživetja podjetij samo v tem, da izvajajo aktivnosti, koristne za druge sisteme, ki so prav tako del okolja. Podjetja so

torej namensko usmerjeni sistemi, namen poslovanja podjetja (ali drugega subjekta) pa je določen od zunaj. Že Ulrich (1970) je namen poslovanja podjetja konkretiziral s potrebami in pričakovanji lastnikov, kupcev, zaposlenih

oziroma družbe kot celote. To potrjuje tudi vsebina poslanstva podjetij (»kaj podjetje želi biti in komu želi služiti«). Poslanstvo v širšem smislu zajema različne zelene učinke poslovanja podjetja, ki niso vezani zgolj na zadovoljevanje finančnih interesov lastnikov podjetja. Iz poslanstva podjetja so izpeljani cilji podjetja.

V primerjavi z uspešnostjo, za katero pogovorno pravimo, da pomeni »delati prave stvari«, to je tisto, kar vodi v uresničevanje poslanstva podjetja, pomeni učinkovitost »delati stvari prav«, to je na pravi način. Učinkovitost razumemo torej v internem smislu, z vi-

dika pretvarjanja poslovnih prvin (inputov) v poslovne učinke (outpute). Zanj velja, da je tesno povezana s kategorijo stroškov, saj izražajo stroški porabo različnih poslovnih prvin (delovnih sredstev, predmetov dela, dela in storitev). Poslovanje je tem učinkovitejše, čim manjši so stroški za dani rezultat. Učinkovitost je tesno povezana tudi s časom. Krajše ko je trajanje proizvodnega cikla in hitrejši ko so dobavni roki, učinkovitejše je poslovanje. Nasprotno pa uspešnost presojamo z eksternega vidika. Če govorimo o uspešnosti poslovanja podjetja kot celote, pomeni eksterni vidik okolje oziroma udeležence v okolju. Takšno razumevanje učinkovitosti in uspešnosti je mogoče prenesti na katerokoli poslovno enoto, oddelek ali aktivnost v podjetju. Torej tudi na dejavnost izobraževanja.

SPREMLJANJE UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI IZOBRAŽEVANJA

Zaposleni so najpomembnejše premoženje podjetja, najdragocenejši vir idej in eden ključnih temeljev za konkurenčno prednost podjetja, so trditve, ki jih vse pogosteje slišimo. Žal je empirično ugotavljanje učinkovitosti in uspešnosti kadrovske funkcije pogosto zanemarjeno. Posledica tega je, da se ne ugotavljajo kazalci o porabljenem času, višini stroškov in doseženih rezultatih kadrovske dejavnosti, prav tako ne vplivi na zadovoljstvo zaposlenih, absentizem, fluktuacija, pripadnost podjetju, produktivnost in dobičkonosnost poslovanja. Zaradi naštetega se hitro zgodi, da se začne varčevati ravno na kadrov-

Izobraževanje mora biti ključna kadrovska dejavnost.

skem področju, kar za podjetje dolgoročno ni dobro. Izobraževanje zaposlenih je ena ključnih kadrovskih dejavnosti, ki jo običajno sestavljajo: 1. izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih, 2. študij ob delu, 3. štipendiranje in 4. pripravništvo. V nadaljevanju prispevka na kratko predstavljamo, kako (s katerimi kazalci) lahko celovito spremljamo učinkovitost in uspešnost izobraževanja.

Kazalci za spremljanje učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja

Veljavno merjenje oziroma ocenjevanje učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja je odvisno od vsebinske celovitosti izbranih kazalcev.¹ Drugače povedano, ker še ne poznamo enega samega kazalca, ki bi v celoti zajel vse vidike učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja, potrebujemo več skupin kazalcev. Glede na vsebinske značilnosti izobraževalnih dejavnosti je kazalce smiselno združiti v naslednje tematske sklope (družine kazalcev): **produktivnost, stroški, čas, kakovost in zadovoljstvo**. Posamezen sklop lahko obravnavamo bodisi z vidika učinkovitosti (z internega vidika) bodisi z vidika uspešnosti (z eksterne vidika). Z internim vidikom mislimo na presojo procesov in rezultatov v oddelku oziroma enoti, z eksterim vidikom pa zajemamo pogled zunanjih uporabnikov storitev izobraževanja. Tako lahko na primer rečemo, da je bila dejavnost izpopolnjevanja znanja zaposlenih v določenem letu z vidika produktivnosti učinkovita, ker je bil delež udeležencev v okviru organiziranih seminarjev višji, kot je bilo načrtovano, ne pa tudi uspešna, ker udeleženci na seminarjih pridobljenega znanja niso uporabljali v okviru svojega dela ali ga niso prenašali na druge zaposlene. Podobno lahko obravnavamo vidik stroškov – o učinkovitem pripravništvu lahko govorimo, če so stroški na pripravnika v določenem obdobju nižji glede na preteklo leto, o uspešnem pa, ko na

novu zaposleni s predlogi o izboljšavah pripomorejo k znižanju stroškov. Tako lahko razlagamo tudi kazalce z vidika časa, kakovosti in zadovoljstva. V nadaljevanju bomo navedli le kazalce za izpopolnjevanje in usposabljanje zaposlenih, podobno bi kazalce uredili za dejavnosti študij ob delu, štipendiranje in pripravništvo.

Tabela: Kazalci za spremljanje izpopolnjevanja in usposabljanja zaposlenih

Družina kazalcev	Kazalci učinkovitosti	Kazalci uspešnosti
Produktivnost	<ul style="list-style-type: none"> • Skupno število udeležencev vseh programov • Odstotek udeležencev v posameznem programu 	<ul style="list-style-type: none"> • Odstotek povečanja produktivnosti udeležencev
Stroški	<ul style="list-style-type: none"> • Stroški na udeleženca po programu • Letni stroški izpopolnjevanja znanja in usposabljanja na zaposlenega • Odstotek stroškov iz naslova plačil zunanjim izvajalcem • Odstotek stroškov izpopolnjevanja znanja in usposabljanja v vseh stroških izobraževanja 	<ul style="list-style-type: none"> • Odstotek prihranka v stroških pri izpopolnjevanju in usposabljanju zaposlenih
Čas	<ul style="list-style-type: none"> • Trajanje izobraževalnega seminarja oziroma delavnice 	<ul style="list-style-type: none"> • Odstotek skrajšanja izdelavnega časa pri izpopolnjevanju in usposabljanju
Kakovost		<ul style="list-style-type: none"> • Odstotek izboljšanja kakovosti dela (na primer zmanjšanje števila napak)
Zadovoljstvo	<ul style="list-style-type: none"> • Zadovoljstvo udeležencev s programi izpopolnjevanja znanja in usposabljanja 	<ul style="list-style-type: none"> • Zadovoljstvo nadrejenih z delom udeležencev programov izpopolnjevanja znanja in usposabljanja

Merjenje in ocenjevanje vpliva izobraževanja na vedenje zaposlenih

Drugo pomembno področje spremljanja izobraževanja zadeva vprašanje, kako izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih, študij ob delu, štipendiranje in pripravništvo vplivajo na vedenje zaposlenih. Čeprav smo že v okviru analize učinkovitosti in uspešnosti izpopolnjevanja in usposabljanja deloma navajali kazalce za merjenje produktivnosti zaposlenih in kazalce zadovoljstva, učinke na

vedenje obravnavamo še posebej. Poleg produktivnosti bomo pozornost namenili še zadovoljstvu zaposlenih, problemu absentizma, fluktuacije in pripadnosti zaposlenih podjetju.

V skladu z v uvodu opisanim pojmovanjem uspešnosti poslovanja podjetja je uspešno podjetje tisto, ki poleg interesov drugih primarnih udeležencev poslovanja zadovoljuje tudi potrebe in pričakovanja zaposlenih. Čeprav obstajajo tudi določeni,

a redki nasprotni dokazi (Phillips, 1996), velja, da je zadovoljen zaposleni tudi produktiven, bolj predan ciljem, filozofiji in poslanstvu podjetja. To je zadosten razlog za vrsto aktivnosti in programov, ki naj bi spodbujale zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih merimo (ocenjujemo) z vprašalniki, ki se izvajajo na leto ali vsak mesec. V njih zaposleni anonimno izrazijo svoje zadovoljstvo z različnimi vidiki zaposlitve (motivatorji in higieniki). **Priljubljen je »Job Description Index« (JDI)**, ki obravnava pet razsežnosti zadovoljstva zaposlenega: zadovoljstvo z delom, plačo, možnostjo napredovanja, sodelavci in nadrejenimi.

Produktivnost zaposlenih lahko merimo z več kazalci, ki se razlikujejo po števcu in imenovalcu. Najpogosteje se izogibamo izražanju proizvoda s fizičnimi enotami mere (število proizvodov ali storitev na zaposlenega) in namesto tega uporabljamo celotne prihodke podjetja v obdobju ali prihodke iz poslovanja v obdobju, ki jih primerjamo s povprečnim številom zaposlenih. Uveljavil se je tudi kazalec dodana vrednost na zaposlenega, ker neposredneje izraža ustvarjanje nove vrednosti v podjetju. V imenovalcu sicer lahko upo-

Zadovoljstvo zaposlenih vpliva na njihovo produktivnost, ustvarjalnost, absentizem, fluktuacijo in pripadnost podjetju.

rabimo tudi število delovnih ur v obdobju, posamezne kategorije zaposlenih ipd. Kazalec, s katerimi merimo **absentizem**, je razmerje med številom izgubljenih dni zaradi izostankov in razpoložljivim fondom delovnih ur. **Fluktuacija** zaposlenih ima prednosti in slabosti, toda gledano v celoti je slabo, če so prostovoljni odhodi zaposlenih iz podjetja večji od »prisilnih« (nesreče pri delu, upokožitve, selitev ipd.) S fluktuacijo so namreč povezani precejšnji stroški, zlasti kadar podjetje zapusti zaposleni, ki je ravno na vrhuncu svoje produktivnosti in ustvarjalnosti. Poznamo več kazalcev: 1. količnik bruto fluktuacije, 2. količnik neto fluktuacije (ta dva kazalca se običajno izračunavata za vse zaposlene v podjetju, posebej pa je izračunavanje pomembno za ključne profile), omeniti pa je treba tudi 3. indeks stabilnosti.² V vsakem podjetju si želijo vdane in zveste zaposlene. **Pripadnost** zaposlenih razumemo z vidika poistovetenja osebnih ciljev s cilji, filozofijo in poslanstvom podjetja. Velja, da predan zaposleni bolje opravlja svoje delo. Pripadnost zaposlenih se kaže na treh ravneh: 1. posameznik se strinja z vrednotami, ki veljajo v podjetju, in je sprejel cilje podjetja; 2. posameznik je pripravljen za doseganje ciljev podjetja vložiti več časa, truda in energije; 3. posameznik si zelo želi ostati del podjetja. Pripadnost podjetju praviloma ugotavljamo z vprašalniki o pripadnosti podjetju (angl. »organizational commitment questionnaire»), pri čemer vprašani odgovarja v zvezi s trditvami na 7-stopenjski Likertovi lestvici. Pripadnost zaposlenih se kaže v absentizmu na delovnem mestu, kakovosti (produktivnosti) dela, fluktuaciji, želji po dolgoročni zaposlitvi ipd.

NAMESTO SKLEPNIH MISLI

Predstavljeni pristop (tabela s kazalci) je poskus sistematične ureditve informacij, s katerimi lahko celovito spremljamo učinkovitost in uspešnost izobraževanja. Z vidika izbire

Končni cilj izobraževanja je doseči spremembo vedenja.

kazalcev seveda nismo izčrpali vseh možnosti. Prav tako izbrani kazalci ne morejo biti primerni za vsa podjetja, saj so razlike v osnovni dejavnosti, na katero je vezana kadrovska funkcija, od podjetja do podjetja dokaj velike. Želimo ponuditi le idejno podlago za ustvarjalno iskanje novih rešitev na tem področju.

LITERATURA

Phillips, Jack: *Accountability in Human Resource Management*. Houston: Gulf Publishing, 1996, 432 str.

Rejc, Adriana: *Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 124 str.

Ulrich, H. (1970): *Unternehmung als produktives soziales System – Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre*, 2. predelana izdaja, Haupt, Stuttgart, Bern.

¹ Več o merskih karakteristikah in o sodobnih kazalcih za merjenje uspešnosti: Rejc, 1999.

² S tem kazalcem je smiselno dopolniti kazalce fluktuacije zaposlenih, saj odkriva dodatne, pomembne informacije. Je razmerje med številom posameznikov, ki so v podjetju zaposleni vsaj eno leto, in številom vseh zaposlenih. Oglejmo si dva primera: a) podjetje ima 20 zaposlenih; na koncu leta je še vedno zaposlenih 19 od teh posameznikov, dvajsetega pa je bilo treba v preteklem letu petkrat zamenjati; b) podjetje ima 20 zaposlenih, v preteklem letu je podjetje zapustilo 5 zaposlenih, ki so imeli od dve do pet let delovnih izkušenj; vsakega so nadomestili z novim zaposlenim, ki so še vedno v podjetju. Kakšna sta v teh primerih kazalec fluktuacije in indeks stabilnosti? Kazalec fluktuacije je v obeh primerih enak, znaša 25 odstotkov. Sam po sebi ne pokaže, kateri zaposleni so zapustili podjetje. Indeks stabilnosti pa sta različna. V prvem primeru znaša indeks stabilnosti 95 odstotkov (19/20), je torej zelo visok in pomeni, da fluktuacije niso povzročili tisti, ki so v podjetju že dlje časa (več kot eno leto), temveč na novo zaposleni. V drugem primeru pa indeks stabilnosti znaša 75 odstotkov (15/20), je nižji in pomeni, da je fluktuacija posledica odhodov dlje zaposlenih. Vsak primer zahteva posebne ukrepe.