

So težave s pomanjkanjem kadrov rešljive?



Bi želeli objaviti strokovni članek?
Iščemo pisce in recenzente za naslednjo številko.
Pišite nam na: zalozba.perfectus@gmail.com
www.andrejrastor.com

Kontakti revije

Poštni naslov

Uredništvo revije Perfectus PRO
Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor, s. p.
Dolga Poljana 57
5271 Vipava
Slovenija

Glavni kontakt

Andrej Raspor
E-pošta: zalozba.perfectus@gmail.com

Glavni urednik

Andrej Raspor

Odgovorna urednika

Metka Nežič
Bojan Macuh

Uredniški odbor revije

Andrej Raspor
Metka Nežič
Bojan Macuh
Janez Žezlina
Igor Pirc
Darko Lacmanović

Jezikovni pregled

Bojan Macuh

Fotografije

Andrej Raspor
<https://www.pexels.com/>

Arhiv revij

http://www.andrejrastor.com/perfectus_zalozba

Perfectus PRO

Področje in opis revije

Revija Perfectus PRO je interdisciplinarna strokovna revija, ki objavlja prispevke s področja kadrov, odprtih inovacij, organizacije in menedžmenta v povezavi z industrijo 4.0. Vsebina ni omejena zgolj na navedene tematske sklope, ampak smo za vaše predloge odprti. Še posebej želimo objavljati prispevke, ki obravnavajo nove in aktualne teme in predstavljajo dosežke v razvoju ter njihovo uvajanje in uporabo v praksi. Zato vas vabimo, da se nam pridružite.

Pogostost izhajanja

Revija Perfectus PRO izhaja štirikrat letno.

Politika za prosti dostop

Revija Perfectus PRO omogoča odprt dostop do svojih vsebin, ki temelji na načelu odprtih inovacij, po katerem bi prosto dostopni rezultati javnosti omogočile večjo globalno izmenjavo znanja.

Navodila avtorjem

V reviji Perfectus PRO objavljamo strokovne članke, rezultate raziskovalnega dela avtorjev. Prispevki so napisani v slovenskem jeziku. Objavljamo tudi dela, ki so že bila objavljena v znanstveni obliki v kakšni drugi reviji ali zborniku. Tu pa naj bodo bralcem predstavljena na bolj poljuden način. Avtorji so odgovorni za vse morebitne kršitve avtorskih pravic. Prispevki niso honorirani.

Besedilo naj bo oblikovano po navodilih (interesenti nam pišite, da vam posredujemo predlogo z bolj podrobnimi navodili). Na začetku prispevka, takoj za naslovom naj bo povzetek dolžine 3–5 vrstic z do 4 ključnimi besedami. Članek naj obsega do 4 strani. Predložite tudi sliko in kratek strokovni življenjepis vsakega od avtorjev (2–3 vrstice). Članki morajo biti pred objavo lektorirani. Ne uporabljajte opomb v besedilu. Eventualne opombe, ki naj bodo kratke, navedite na dnu besedila skupaj z literaturo. Seznam citirane literature oblikujte po APA-standardu. Navedeni viri in opombe so v besedilu navedeni kot opomba z malimi rimskimi številkami. Na koncu prispevka so navedeni po vrstnem redu.

Predložene prispevke pregledata in ocenita najmanj dva recenzenta. Na osnovi mnenj in predlogov recenzentov uredniški odbor ali urednik sprejmeta prispevek, zahtevata manjše ali večje popravke in dopolnitve ali ga zavrneta. Če urednik oziroma recenzenti predlagajo večje popravke, se dopolnjeni prispevek praviloma pošlje v ponovno recenzijo.

Mednarodna standardna serijska številka
(on line) ISSN 2591-1813

Iz tekoče vsebine**stran**

Pismo urednika	4
ANDREJ RASPOR.....	5
ŠTUDENTOV, KAJ ŠELE TURISTOV, NI NIKOLI PREVEČ.....	5
Stanje v svetovnem in domačem turizmu v številkah	5
<i>Res usposabljam dovolj kadra za razvoj turizma v Sloveniji?</i>	5
<i>Zakaj bi samo kritizirali – dajmo predloge na mizo</i>	5
METKA NEŽIČ	9
OD KLASIČNE K UČEČI SE ORGANIZACIJI	9
Uvod	9
Učeča se organizacija ne pomeni le več izobraževanja	9
Vzpostavitev sistematičnega ravnanja z znanjem	10
Zaključek	12
PODJETJA SE PREDSTAVLJAJO	13



Pismo urednika

Kadri – večni izziv?

Tokrat se lotevamo teme pomanjkanja kadrov. To ni nov izziv, tudi v preteklosti se je dogajalo da je bilo kadrov premalo. Brezposelnost je stanje brez uradne zaposlitve. Registrirano brezposelne osebe so prijavljene na ustreznih zavodih, ali pa prejemajo denarna nadomestila. Najpogostejši vzroki za brezposelnost so problemi v družini, fizična ali psihična nezmožnost opravljanja dela ter vpliv družbe. Brezposelnosti v socializmu praktično ne poznamo, problem predstavlja v kapitalističnih državah. Pogosto je stopnja brezposelnosti odvisna od gospodarskega stanja države.

Kaj pa obratno? Ko ni dovolj kadra? Pred vsako turistično sezono smo priča, da delodajalci in sindikati skupaj opozarjajo na izjemno pomanjkanje kadrov v panogi. Po ocenah zavoda za zaposlovanje je namreč na začetku glavne sezone v panogi primanjkovalo več tisoč delavcev, od tega največ natakarjev in kuharjev. Pomanjkanje gostinskih in turističnih delavcev je posledica številnih neugodnih razmer, med katerimi so na prvem mestu težke razmere za delo in neugoden delovni čas. Poleg tega pa se izpostavlja tudi slaba plača. Zaradi deregulacije poklica ti poklici niso cenjeni in jih lahko opravlja vsak, tudi brez ustrezne izobrazbe. Iz vrst gostincev prihajajo informacije, da imajo ugledne gostilne le enega izobraženega natakarja, vsi ostali pa so priučeni.

Vendar pa niso več problematični zgolj gostinski poklici. Tudi drugi so vedno bolj na udaru pomanjkanja. Torej tega izziva se bomo morali lotevati na sistematičen način.

V tej številki se tako lotevamo zgolj dveh tem, ki pa sta malce obsežnejši. Prva je pomanjkanje kadrov in kako to pomanjkanje razrešiti. Druga je učeča organizacija in kako lahko učeča organizacija razreši razkorak med zahtevanim in potrebnim znanjem v organizaciji. S tem, ko znamo razrešiti ta razkorak, lahko kadre hitreje vključujemo in jih do usposobimo. Prav to je ključ, kako z ureditvijo notranjih procesov razrešiti razkorak.



ANDREJ RASPOR je dr. družbenih ved – upravljaljskih ved, uni. dipl. org. dela. Ima več kot 30 let delovnih izkušenj na vodilnih mestih: vodja splošnih poslov in komisije za nadzor stroškov, direktor razvoja kadrov in za strateške projekte, podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec. Mnenja je, da je treba akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Avtor več znanstvenih, strokovnih monografij in uporabnih priročnikov.

Povzetek:

Prispevek obravnava pomanjkanje kadrov v gostinstvu in možne rešitve kako bi se lahko s sistematičnim pristopom stanje v prihodnosti izboljšalo.

Ključne besede: gostinstvo, kadri, sezona, deficitarnost,

ŠTUDENTOV, KAJ ŠELE TURISTOV, NI NIKOLI PREVEČ

Stanje v svetovnem in domačem turizmu v številkah

Glede na nekatere podatke, kot so: 10,2 % celotnega svetovnega BDP, 9,7 % celotne svetovne zaposlenosti (neposreden, posreden in povzročen vpliv), je turistična industrija eno najpomembnejših in najhitreje rastočih gospodarstev na svetu.ⁱ Predstavlja 7 % svetovnega izvoza s povprečno stopnjo rasti 3,3 % na leto med letoma 2010 in 2030. Stopnja rasti turizma je v obdobju 2012–2015 višja od mednarodne trgovine in turizem je kot izvozna kategorija na tretjem mestu za gorivi in kemikalijami ter pred hrano in avtomobilskimi izdelki.ⁱⁱ Na splošno so se v zadnjega pol stoletja zgodili globalni premiki. Če je leta 1950 prvih pet držav ustvarilo kar 71 % vseh prihodov, so jih leta 2010 že 31 %, leta 2016 pa samo 28 %.ⁱⁱⁱ Slovenija postaja vedno bolj prepoznavna turistična destinacija. Podirajo se turistični rekordi, ki jih morda nismo pričakovali in so koga presenetili. Slovenija je po globalnih mirovnih indeksih uvrščena na prva mesta po varnosti.^{iv} Imamo tudi novo strategijo slovenskega turizma do leta 2021.^v

Res usposabljam dovolj kadra za razvoj turizma v Sloveniji?

Kljub optimistični rasti turizma in še vedno veliki brezposelnosti se delodajalci soočajo s pomanjkanjem kadra.^{vi} Poleg tega je očitno še nekaj. Na žalost znanja, ki ga imamo, ne uporabljamo, ker se je preveč vplivnežev – javnih uslužbencev, politikov, množica »piscev in govorcev«, ki predstavlja konvencionalno modrost – iz različnih razlogov odločilo, da pozabijo lekcije iz zgodovine in ugotovitve dela več generacij ter to težko pridobljeno znanje zamenjajo z ideološko in politično prikladnimi stereotipi. Stereotipi o delu v turizmu so zelo prisotni: slabo plačana delovna mesta, nedeljsko in praznično delo, slabi pogoji dela na vročini, vlagi ipd. Temu je treba dodati še vpliv na psihično stanje. Seveda se lahko z navedenimi stereotipi v marsičem strinjamo. Vzrok je v tem, da so menedžment v gostinstvu in prej omenjeni vplivneži zaspali. Kako bi sicer lahko dajali izjave, da je treba omejiti število turistov (Bled, Bohinj ipd.)?^{vii} Ne prikazuje se realnih prihodkov zaposlenih (napitnina v gostinstvu je tabu tema, pa čeprav predstavlja velik del prihodka zaposlenih). Kako se je lahko to zgodilo in kaj sedaj? Ti dve vprašanji povezani, vendar nikakor nista enaki. Če vemo, kaj povzroča srčne napade, ne vemo nujno tudi, kako jih zdraviti;^{viii} isto velja za pomanjkanje in usposabljanje kadra v turizmu.

Zakaj bi samo kritizirali – dajmo predloge na mizo

Rešitev je treba zagotovo iskati v usposabljanju obstoječega kadra za prave kompetence. Ustrezno planiranje resursov ter prilagajanje ponudbi in povpraševanju. Manj teoretiziranja in več praktičnega znanja. Več je učenja na primerih. Dijaki, študenti in vplivneži morajo »skapirati« in ne kopirati dobre prakse ter jih prilagoditi lastnim zmožnostim. Seveda je pomembna tudi plača. Bolje izobražen kader ima tudi boljše predispozicije za višjo plačo. Raziskave sreče so po pričakovanju pokazale, da denar ni več tako pomemben dejavnik, ko enkrat dosežemo stanje, v katerem si lahko privoščimo nujne stvari za preživetje. Takrat se lahko posvetimo svojim strankam, kar pa je tudi osnovno poslanstvo dela v turizmu. Do sprememb ne bomo prišli čez noč, saj ni mogoče hitro prenoviti izobraževalnih programov. Tudi uvajanje naprednih tehnologij se ne bo zgodilo takoj. Nekaj pa se mora takoj spremeniti in tj., da se začnejo uvajati spremembe. Edina stalnica v življenju je namreč sprememba, prav ta pa bo prinesla novo spremembo. Praktična uporabna znanja se morajo črpati iz globalnega kontinuuma znanja in jih je treba prilagajati slovenski realnosti. Naša ambicija mora biti, da bomo vzgojili novo generacijo vodij v turizmu, ki bodo slovenski turizem dvignili še na višjo raven.

Glede na zgoraj navedeno se postavlja vprašanje, kaj narediti, da bomo zadostili povpraševanju. Možnosti je kar nekaj. Nekatere so že preizkušene, a lotiti se je treba tudi inovativnih prijemov. Vse se začne pri promociji dejavnosti na eni strani ter zagotovitvi dobrih delovnih pogojev, primernih za deficitarne kadre, z ustreznim plačilom na drugi strani. V kolikor tudi te aktivnosti ne bodo prinesle ustreznih rezultatov, se bomo morali posluževati že preizkušenih metod, to je uvoza delovne sile. Ne smemo spregledati tudi dejstva, da industrija 4.0 omogoča informatizacijo, avtomatizacijo in robotizacijo procesov.^{ix} Največji družbeni učinek lahko prinese vpliv digitalne

transformacije na zaposlene v sektorju potovanj. Ta dejavnost bi lahko do leta 2025 predstavljala eno od 11 delovnih mest na svetu.^x Inteligentna avtomatizacija bo v celoti spremenila delovna mesta in nekatera popolnoma izkoreninila. Okoli 85 % služb, ki bodo obstajale leta 2030, danes še ne poznamo. Strokovnjaki z IFTF napovedujejo, da bodo v prihodnosti največ vredne lastnosti, kot so ustvarjalnost, delovni zanos in podjetnost. Delovne procese bo močno oblikovala tehnologija, zaradi česar bodo ti potekali hitreje, avtomatizirano in učinkoviteje, povečana produktivnost pa bo omogočila nove poklice in delovna mesta. Dobra novica je, da tehnologija najverjetneje ne bo v celoti nadomestila človeške delovne sile, vendar bodo delovne naloge ljudi drugačne kot danes. Zlasti pomembni bosta specializacija in fleksibilnost.^{xi}

V prihodnosti je pričakovati, da se bo barvitost kadra stopnjevala, saj bo prisoten kader iz različnih držav. Če je za državljane EU omogočen prosti pretok, bo treba za preostale zagotoviti bolj fleksibilno pridobivanje delovnih dovoljenj.

Ne smemo pozabiti, da bi bilo bolj enostavno, če si Slovenija postavi okvire, v katerih bo lahko realno izpeljala razvoj te dejavnosti. Ali ne bi bilo bolje prekvalificirati kadra, ki je na ZRSZ? Seveda jih je treba za delo v gostinstvu tudi ustrezno stimulirati in dodatno usposobiti. Dolgoročni družbeni stroški bodo namreč nižji, kot da se zanašamo na tujo delovno silo. Porajata se torej vprašanji: **Kaj narediti, da se odpravi vrzel v pomanjkanju kadrov v dejavnosti gostinstva in turizma? Katere so možne rešitve za odpravo deficitarnosti?** Predstavljamo nekaj možnih rešitev, ki bi lahko razrešile nastajajočo vrzel (Tabela 1). Navajamo sintezo vseh ukrepov, s katerimi bi lahko zmanjšali strukturno pomanjkanje kadrov v gostinstvu in turizmu na poklicni in tehnični ravni.

Tabela 1: Možne rešitve deficitarnosti v gostinstvu

	Aktivnosti	Nosilec	Vsebina	Cilj
Predšolsko	Z igro spoznajmo, kaj delajo kuharji in natakarji.	Državna oz. regijska služba (kompetenčni center) ob pomoči lokalnih podjetij.	Mala šola gostinstva in turizma (priprava hrane, strežbe).	Dvig popularnosti gostinstvo-turistične dejavnosti med predšolskimi otroki.
Osnovnošolsko	Organizacija tekmovanj, gospodinjiski krožki.	Državna oz. regijska služba (kompetenčni center) ob pomoči lokalnih podjetij.	Priprava hrane in izvajanje strežbe.	Seznanitev osnovnošolcev z možnostjo šolanja za gostinske poklice.
Poklicno izobraževanje	Teoretični in praktični pouk.	Šole in delodajalci.	Izvajanje praktičnih nalog in utrjevanje ključnih kompetenc neposredno na delovnem mestu.	Zaposljivost ob zaključku šolanja.
Pripravnishvo	Izvajanje programa pripravništva.	Šole, delodajalci, ZRSZ.	Po zaključku šolanja praktično usposabljanje.	Utrjevanje znanj, pridobljenih v šoli.
Obdobje zaposlitve	Stalno usposabljanje za dvig kompetentnosti in novitete.	Delodajalec skupaj s šolami in regionalnimi kompetenčnimi centri.	Spoznavanje novih tehnologij, sredstev, distribucijskih poti itd.	Stalno dograjevanje znanj.
Prezaposlitve	Aktivna politika zaposlovanja, izvajanje prekvalifikacij.	ZRSZ skupaj s podjetji, šolami in z regionalnimi kompetenčnimi centri.	Program prekvalifikacij, vključevanje iz marginalnih skupin.	Povečati zaposljivost brezposelnim osebam.
NPK	Sistem pridobivanja NPK.	CPU, nosilci licence.	Postopek pridobivanja NPK.	Povečanje zaposljivosti brezposelnih oseb, dvig izobrazbene in kvalifikacijske ravni, zmanjšanje poklicnega in strukturnega neskladja.
Kompetenčni centri	Vzpostavitev področnih kompetenčnih centrov.	Javni sklad za razvoj kadrov in štipendiranje	Standardizacija dela.	Dvig kompetentnosti zaposlenih.
Zaposlovanje tujcev	Pridobivanje usposobljenega manjkajočega kadra iz tujine.	Agencije.	Vključitev tujcev na slovenski trg dela.	Spoznavanje slovenskega jezika in jezika gostov, ki obiskujejo lokale, spoznavanje osnovnih kulturnih in prehrabnih posebnosti gostov.
Delo študentov in upokojencev	Vključitev na trg dela.	Agencije.	Omogočiti dodatne zasluge in izboljšanje prihodkov ob plačevanju davkov in prispevkov na prihodke.	Pokrivanje potreb po kadrih v času t. i. konic (vikendi, prazniki).
Robotizacija	Vmeščanje industrije 4.0 v procese gostinstva in turizma.	Ministrstvo za gospodarstvo.	Iskanje sinergij med zaposlenimi in roboti.	Zmanjšanje obremenitve zaposlenih, manj ponavljajočih gibov.
Karijerne poti	Kroženje med kontaktnimi delovnimi mesti v gostinstvu	Kompetenčni centri fakultet.	Študenti (psihologije, trženja ipd.), ki sicer nimajo dolgoročne ambicije po	Spoznavanje procesov in dela ter obnašanja strank v gostinstvu

			zaposlitvi v gostinstvu, bi nabirali svoje izkušnje za delo s strankami.	
Splošno	Izenačitev zjamčenih in minimalnih plač.	Sindikati, delodajalci, država.	Dvig minimalnih plač na raven zjamčenih.	Povečati interes za zaposlitev v gostinstvu in turizmu.
	Določena cena dela.	Delodajalci ob pomoči države.	Znana cena dela za delo v gostinski dejavnosti.	
	Dodatek za deficitarnost.	Država.	Dodatek za deficitarnost.	
	Stanovanjska politika.	Država.	Gradnja stanovanjskih enot.	
	Štipendijska politika.	Država, podjetja.	Štipendije.	
	Fleksibilne oblike zaposlovanja.	Država.	Delo mlajših upokoencev, občasno delo.	

Najprej bi morali vzpostaviti ustrezne mehanizme promocije dejavnosti gostinstva in turizma ter dvigniti raven njene družbene sprejemljivosti, ki sedaj temelji predvsem na deklarativni ravni strateških dokumentov. Na izvedbeni ravni še ni dorečena. Promocija dejavnosti se začne že v vrtcih in med osnovnošolsko mladino, ki se odloča za nadaljnje šolanje. Višja vrednost nedvomno izhaja iz družbene priznanosti poklica, zato bi kazalo ponovno dopolniti Zakon o gostinstvu, in sicer tako, da bi se za kvalificirana dela v gostinstvu zahtevala ustrezna kvalifikacija, ki bi jo, poleg rednega šolanja, lahko pridobili tudi z izobraževanjem ob delu, s pridobitvijo nacionalne poklicne kvalifikacije oziroma z ustreznim usposabljanjem v okviru podjetja, ki bi ga zaključili z mojstrskim izpitom. To bi zahtevalo vzpostavitev hitrejšega in bolj učinkovitega usposabljanja na ravni države, regije in podjetij. Pri tem je treba nameniti večji poudarek prekvalifikaciji kadra, ki je na ZRSZ. Nešolan kader oz. kader z zaključeno šolo druge (negostinske) smeri bi lahko pokrival zgolj pomožna dela v kuhinji in strežbi. Tako bi se zavarovali pred dotokom nekvalificirane delovne sile. Dvignila bi se tudi raven storitve, ki je tudi osnova za višjo ceno storitve. Za nadaljnje aktivnosti je pomembno, da bi natančno opredelili kriterije deficitarnosti, saj bi le na ta način lahko uresničili druge ukrepe, ki bodo pripomogli k odpravljanju pomanjkanja kadrov.

Morda bi bilo treba spremeniti ZDR, in sicer tako, da se lahko v deficitarnih dejavnostih opravlja delo tudi izven zakonodajnih okvirov (nadure, delovni čas, odmori). Poleg tega bi morali uvesti dodatek za deficitarne poklice. Tako bi spodbudili delavce, ki so na ZRSZ, za dela v deficitarnih poklicih, katerih izobraževalni programi zahtevajo daljše usposabljanje. Tu mislimo predvsem na poklic kuharja, delno pa tudi natakarja. Prav tako bi lahko delo v deficitarnih poklicih omogočili tudi upokoencem. Z ustrežno stanovanjsko politiko bi morali spodbujati tudi notranjo migracijo.

Dejavnost gostinstva in turizma je med mladimi dokaj promovirana¹, a se za vpis v izobraževalne smeri gastronomista hotelirja ne odločajo pogosto. Število kadra, ki konča šolanje, ne zadostuje niti tekočim potrebam v gostinstvu. Vsako leto je vedno večji razkorak med potrebami proizvodnje in potencialnimi šolanimi interesenti za zaposlitev. Obstaja bojazen, da ne bo dovolj osebja niti za minimalno pokritje tekočih potreb po delavcih. Nedvomno bo treba, ko bomo priča večjemu vlaganju, za potrebe strateških projektov zagotoviti tudi dotok tuje strokovno usposobljene delovne sile. Treba bi bilo zagotoviti hitrejši, predvsem pa enostavnejši način pridobitve delovnih dovoljenj za tujce.

Skupek teh aktivnosti bo pripomogel k dodani vrednosti kadra. Predstavlja nadgradnjo zgoraj navedenih ukrepov, ki so pretežno usmerjeni v odpravo vrzeli na področju kadrovske politike v gostinski in turistični dejavnosti. S temi ukrepi bi delodajalci kader v gostinstvu tudi dolgoročno vezali nase.

Služb ne bo, bo pa delo. Delovna mesta bodo zamenjala delovna področja. Zmagali ne bodo najboljši, ampak najbolj prilagodljivi.

Viri, literatura in opombe

ⁱ World Travel & Tourism Council. (2012). The Comparative Economic Impact of Travel & Tourism.

ⁱⁱ World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2015–2016. Dostopno na spletni strani: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/downloads/>

ⁱⁱⁱ World Travel & Tourism Council. (2016). Economic Impact Analysis. World Travel Tour. Council. Dostopno na spletni strani: <https://www.wttc.org/research/economic-research/economic-impact-analysis/>

^{iv} Institute for Economics and Peace. (2016). Global Terrorism Index 2015. Dostopno na spletni strani: <http://economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2015/11/Global-Terrorism-Index-2015.pdf> IN Institute for Economics and Peace. (2016). Global Peace Index 2015. Dostopno na spletni strani: http://economicsandpeace.org/wpcontent/%0Auploads/2015/06/Global-Peace-Index-Report-2015_0.pdf

¹ K prepoznavnosti dela veliko vplivajo tudi priljubljene kuharske oddaje, resničnostne serije, kot je npr. Gostila išče šefa ipd.

^v Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2017). Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021. Pridobljeno 21. 10. 2017 s spletne strani: http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/turizem/strategija_trajnostne_rasti_slovenskega_turizma/

^{vi} V rekordno turistično sezono s pomanjkanjem delavcev. (n.d.). Pridobljeno 1. 1. 2018 s spletne strani: <http://www.24ur.com/novice/slovenija/v-rekordno-turisticno-sezoni-s-pomanjkanjem-delavcev-ti-zaradi-neurejnih-pogojev-na-delo-raje-v-tujino.html?focus=1>

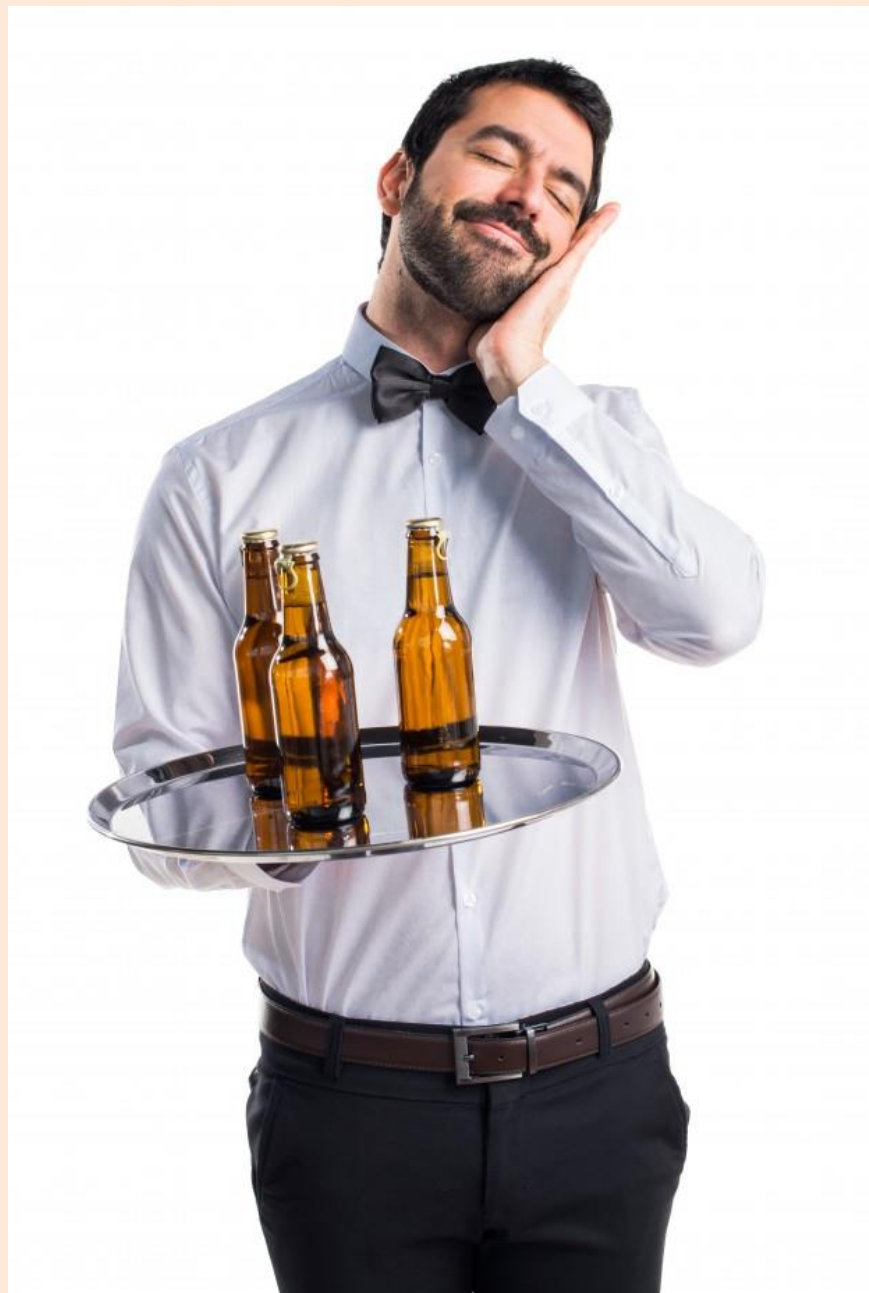
^{vii} Ob turističnem navalu v Sloveniji: Vlagali v promocijo, turisti prišli, maščevala se je slaba infrastruktura. (n.d.). Pridobljeno 1. 1. 2018 s spletne strani: <https://www.dnevnik.si/1042782193>

^{viii} Krugman, P. R. (2012). *Ustavimo to krizo takoj!* Ljubljana: Modrijan.

^{ix} Bu, N. (2017). The 22nd Session of the UNWTO General Assembly–Special Session on Smart Tourism: Chengdu, China, 14–15 September 2017. *Anatolia*, 1–3. IN Ivanov, S., & Webster, C. (2017). Adoption of robots, artificial intelligence and service automation by travel, tourism and hospitality companies—a cost-benefit analysis. International Scientific Conference “Contemporary Tourism—Traditions and Innovations.”

^x Alexis, P. (2017). R-Tourism: Introducing the Potential Impact of Robotics and Service Automation in Tourism. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 17(1).

^{xi} Kakšni boste morali biti, če boste v prihodnjih letih želeli službo. (n.d.). Pridobljeno 1. 1. 2018 s spletne strani: <https://siol.net/posel-danes/novice/kakšni-boste-morali-biti-ce-boste-v-prihodnjih-letih-zeleli-sluzbo-458151>





METKA NEŽIČ je leta predavateljica, svetovalka in raziskovalka na področju razvoja sodelavcev, menedžmenta znanja, timskega dela in družbene odgovornosti. Študirala je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je zaključila univerzitetni študij, specializacijo in znanstveni magistririj, vse s področja menedžmenta. Ima bogate izkušnje na različnih vodstvenih mestih v gospodarstvu. Vodila je organizacijo mednarodnih konferenc in simpozij učečih se organizacij. Zdaj kot podjetnica povezuje akademsko znanje in prakso.

Povzetek: Skozi spremembe moramo zagotoviti, da se bo podjetje razvijalo še naprej. Prispevek opisuje posamezne stopnje kako organizacija postane učeča.

Ključne besede: znanje, usposabljanje, učeča organizacija, krogotok procesov.

OD KLASIČNE K UČEČI SE ORGANIZACIJI

Uvod

Največja stalnica današnjega časa so spremembe. Globalizacija, razvoj tehnologije, spremembe v vedenju potrošnikov, predvsem pa hitrost razvoja pomeni za podjetja konec rutinskega poslovanja. Spremembe v poslovnem okolju so vedno bolj intenzivne, negotovost vedno večja. To sili podjetja, da v bitki s konkurenco najdejo svojo edinstveno prednost.

Nastale razmere so podjetja prisilile k razmišljanju in ugotovila so, da s tradicionalnimi produkcijskimi faktorji ne morejo več v korak s časom. Spoznala so, da je edinstvena prednost podjetja v znanju, v načinu razmišljanja njihovih zaposlenih, v odnosih med njihovimi zaposlenimi, v načinu učenja, načinu ustvarjanja novega znanja in prenašanju znanja, ki ga skozi izdelke in storitve preoblikujejo v dodano vrednost podjetja.

Znanje pravzaprav ni nič novega. Podjetja razpolagajo z njim vse od ustanovitve naprej, je pa izredno pomembno spoznanje, da je znanje tisto, ki predstavlja moč in prednost pred nevarnimi konkurenti. Vendar pa znanje samo po sebi še ne prinaša zelenih rezultatov. Podjetja, ki nakopičenega znanja, ne znajo izkoristiti in se ne zavedajo pomembnosti učenja in s tem razvijanja novega znanja, so že vnaprej obsojena na propad, ker izgubijo korak s konkurenčnimi podjetji. Podjetje, ki želi biti v vrhu, mora imeti vedno več znanja, kot pa ga lahko dobi v svojem konkurenčnem okolju. V primeru, da pobira le znanje, ki ga lahko dobijo v okolju tudi ostali konkurenti, ne more nikoli ustvariti prednosti pred njimi.

Učeča se organizacija ne pomeni le več izobraževanja

V praksi opažamo, da številne organizacije menijo, da bodo razvile učečo se organizacijo le s povečevanjem količine izobraževanja svojih zaposlenih. Organizacije pa danes razlikujemo prav glede na pojmovanje učenja, saj je le-to bistvenega pomena za njihov obstoj. Organizacije, ki učenje razumejo kot formalno pridobivanje izobrazbe iz šolskih klopi, v spremenjenih okoliščinah težko preživijo. Nekatere popolnoma izginejo, medtem ko se druge ukvarjajo z velikimi težavami. Ljudem, ki so vključeni v učeče se organizacije, pa predstavlja učenje temelj njihove človeške narave. Nепrestano se učijo – od sodelavcev, vodij, dobaviteljev, kupcev, mentorjev, konkurentov, iz lastnih izkušenj, iz izkušenj drugih, v timu ... Vendar se ne učijo česar koli. Učijo se delati tisto, kar jim veliko pomeni, česar si želijo in za kar vedo, da bo organizaciji prineslo dodano vrednost. Najpomembnejši razlog za razvijanje učeče se organizacije se kaže v ogromnem človeškem potencialu za učenje, ki se sprosti z uvedbo koncepta. Ta ogromni potencial, ki ga učeča se organizacija potem tudi zna izkoristiti, ne omogoča le preživetja v povsem spremenljivih okoliščinah, temveč tudi zmago nad konkurenti.

Kako živi učeča se organizacija

Ljudje, ki so zaposleni v učeči se organizaciji, so popolnoma ozaveščeni. Predani so svojemu delu in si nēprestano prizadevajo izboljšati svoje zmogljivosti. Zavedajo se, da je vsak sam odgovoren za svojo profesionalno in osebno rast, prav tako pa tudi soodgovoren za prenos znanj in veščin na sodelavce. Njihovi osebni cilji so vzporedni ciljem organizacije. Biti zaposlen v učeči se organizaciji pomeni delovati kot del celote. Vsi zaposleni so enako cenjeni in vsak posameznik je vpet v reševanje problemov, ki omogočajo nēprestano izboljševanje in večjo uspešnost organizacije. Spremembam se v učeči se organizaciji nihče ne upira, nasprotno, spremembe so gonilo razvoja in jih zaposleni nēprestano tudi sami ustvarjajo. Učeča se organizacija se je sposobna nēnehno učiti in ima željo svoje sposobnosti učenja nēprestano povečevati. Konstruktivno sodelovanje, medsebojno spoštovanje, odprta komunikacija in zaupanje so temelj za nēprestano učenje in prenos znanja znotraj avtonomnih timov, med posamezniki in po celotni organizaciji. Zaradi raznolikosti znanja, izkušenj, sposobnosti in načinov delovanja lahko s skupinskim učenjem, skupinskim delom in konstruktivnimi odnosi zaposleni

ustvarijo tisto, za kar kot posamezniki nimajo možnosti. Njihovi vodje so jim pri tem v vzor. So njihovi trenerji, mentorji in svetovalci. Spodbujajo osebni razvoj posameznika in timov ter pri pomembnih odločitvah dosegajo soglasje sodelavcev.

Vse te značilnosti učeče se organizacije se bistveno razlikujejo od klasične in zahtevajo radikalne spremembe v obstoječih strukturah in procesih. Zato se postavlja vprašanje, kako sploh začeti.

Kako preiti od klasične k učeči se organizaciji?

Preobrazba se mora začeti na strateškem nivoju z opredelitvijo koncepta učeče se organizacije v viziji, ciljih in strategiji organizacije. Menedžerji, ki se odločajo za učečo se organizacijo, se morajo zavedati, da je treba spremeniti ključne dimenzije organizacije, to je: organizacijsko strukturo, kulturo, vlogo zaposlenih, komunikacijo in organizacijsko energijo.

Pri vpeljevanju učeče se organizacije je treba upoštevati, da **nobena učeča se organizacija ni bila zgrajena čez noč**. Izkušnje drugih so pri tem zelo dragocene, še zlasti ker univerzalna formula učeče se organizacije ne obstaja. Vsaka učeča se organizacija je **unikat** zase in vsaka organizacija izbere pot, ki je zanjo najprimernejša.

Pripravi je treba takšno delovno okolje, v katerem se bodo vsi radi učili. To pa bo možno šele takrat, ko bodo zaposleni vedeli, kaj lahko naredijo z novo pridobljeno močjo – znanjem. V takšnem okolju moramo najti tudi čas, da razmišljamo o strateških načrtih, o novih proizvodih, o resničnih potrebah kupcev itd. Učenje je oteženo, če so zaposleni ves čas obremenjeni z uresničevanjem delovnega plana. Učili se bodo šele takrat, ko jim bo vodstvo za učenje dalo dovolj časa. Vodstvo se mora zavedati, da bo ta čas dvojno povrnjen, če bodo zaposleni znali znanje učinkovito uporabiti.

Model učeče se organizacije ne dovoljuje birokratskega načina organizacije oz. izrazite hierarhije, zato ima učeča se organizacija **plosko horizontalno strukturo**, kjer so sledi hierarhije odstranjene. Ta struktura je prilagodljiva in oblikovana na način, da kjerkoli v organizaciji spodbuja enakost, sodelovanje in s tem nastanek idej, tako da je organizacija sposobna hitreje najti priložnosti, se spopadati s krizami in ohranjati konkurenčnost v nestanovitnem okolju. Avtonomni timi so v učeči se organizaciji temeljna delovna enota, v katerih ni meja med funkcijami, saj time sestavljajo ljudje z različnih področijⁱ.

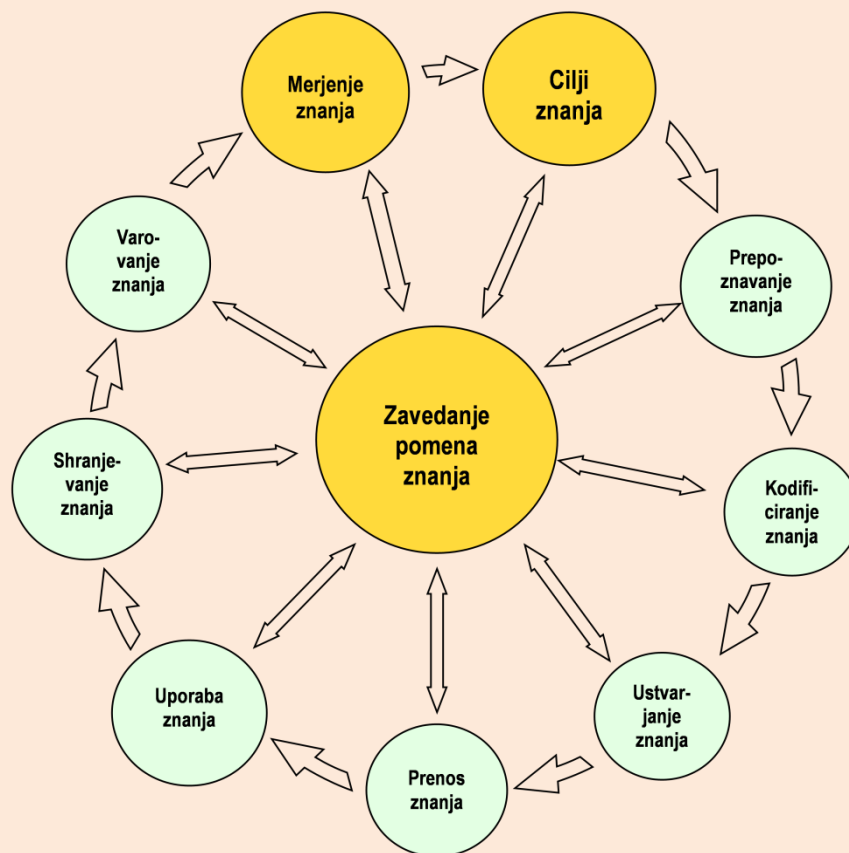
Učeča se organizacija temelji na **močni in izredno prilagodljivi organizacijski kulturi**, ki jo vodstvo sistematično analizira in gradi. Odprta je do zunanjega okolja (kupcev, dobaviteljev, javnosti) in ustvarja občutek zaupanja, odgovornosti, sodelovanja in medsebojne povezanosti zaposlenih. Spodbuja enakost, ustvarjalnost, podjetnost, neprestano spreminjanje, inovativnost in timsko deloⁱⁱ.

Odpraviti je treba čim več ovir in spodbujati živahno izmenjavo izkušenj. Prenašanje odgovornosti na zaposlene zahteva **odprt pretok informacij**, ki jih ti potrebujejo za odločanje. V informacijah je moč in moč v učeči se organizaciji mora biti nujno horizontalno razporejena, kar v praksi pomeni več konferenc, sestankov, skupnih srečanj in projektnega dela z visoko stopnjo povezav znotraj organizacije in izven nje. Širjenje informacij po vsej organizaciji omogoča njeno delovanje na optimalnem nivoju. Tako je najpomembnejša naloga voditeljev najti pot do odprte komunikacije z zaposlenimi, prav tako pa, z namenom krepite sposobnosti učenja, tudi s kupci in dobavitelji. Vse to pospešuje pretok idej, izvajanje tega pa lahko uresničijo le pravi voditeljiⁱⁱⁱ.

V učečih se organizacijah **imajo zaposleni svoje vloge** v oddelku ali timu. Imajo večjo moč, kajti njihove vloge je možno neprestano na novo opredeljevati in prilagajati, pooblaščen so za sprejemanje odločitev in imajo več svobode, ki jim dovoljuje uporabljati svojo diskrecijo in zmožnosti pri doseganju zaželenega cilja. V učeči se organizaciji obstaja malo pravil, znanje in nadzor pa imajo delavci sami. Primarna odgovornost voditeljev ni sprejemanje odločitev, temveč ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji.^{iv}

Vzpostavitev sistematičnega ravnanja z znanjem

Šele ko ustvarimo ustrezne pogoje, lahko vzpostavimo tudi **sistematično ravnanje z znanjem**, ki nam omogoča maksimalno ustvarjanje in izkoriščanje novega znanja. Ravnanje z znanjem pomeni, da se zavedamo pomena znanja, mu damo osrednjo vlogo v poslovanju podjetja, ga sistematično pridobivamo, ustvarjamo, prenašamo, ohranjamo, razvijamo, uporabljamo in vrednotimo, pri tem pa skušamo čim večji del človeškega kapitala spremeniti v strukturni kapital podjetja. Ravnanje z znanjem je krogotok procesov, ki morajo biti aktivno vpeti v celovito delovanje organizacije in v katere so vključeni vsi zaposleni. Vsi procesi se v organizaciji neprestano odvijajo, med seboj ves čas dopolnjujejo in prepletajo, kot prikazujemo na sliki 1.

Slika 1: Krogotok procesov ravnanja z znanjem, 3C7^v

Zavedanje pomena znanja je pogoj, da se proces ravnanja z znanjem sploh začne. Pomembno je, da organizacija sama spozna, začuti, da je njen obstoj odvisen od njene sposobnosti pogleda v prihodnost, pri čemer ima najpomembnejšo vlogo ustvarjanje novega znanja.

Opredelitev ciljev znanja. Potrebna strateška znanja in sposobnosti, ki jih mora organizacija razviti, je potrebno opredeliti že v strateškem načrtu. Organizacija opredeli ključna področja, na katerih dodatno izobraževanje prispeva k večji uspešnosti; politiko in cilje izobraževanja ter procese pridobivanja novih znanj pa vključi v letno planiranje.

Prepoznavanje ključnega znanja pomeni, da ugotovimo, katero znanje je za organizacijo ključno, ga lociramo, določimo njegove nosilce ter ocenimo, katera znanja v organizaciji že imamo in katera bi bilo treba še pridobiti.

Kodificiranje znanja je proces prenašanja znanja v takšno obliko, da je razumljivo in hitro dostopno vsakemu zaposlenemu, ki določeno znanje potrebuje. Bistvo kodifikacije je, da nam omogoča spreminjanje tihega znanja v eksplicitno znanje.

Ustvarjanje znanja (pridobivanje in razvijanje znanja). Pridobivanje se nanaša na pridobivanje znanja iz okolja, ki pa je pod enakimi pogoji dostopno tudi konkurenci. Proces razvijanja znanja se nanaša na ustvarjanje novega znanja znotraj organizacije, kar pomeni razvijanje novih izdelkov in storitev, novih sposobnosti in opravljanje dela na nov, inovativen način.

Prenos znanja med zaposlenimi predstavlja izredno pomemben del ravnanja z znanjem. Njegovo bistvo je, da v organizaciji zagotavlja znanje zaposlenim takrat, ko ga potrebujejo. Vsaka organizacija je dolžna skrbeti za čim hitrejši prenos znanja med posamezniki in med oddelki, saj s tem doseže največje izkoristke učinkov znanja. Nekatere vrste znanja se lažje in hitreje prenašajo kot druge. Problem nastane pri tistem znanju, ki je zaklenjeno v glavah posameznikov in ga je nemogoče v celoti zapisati.

Uporaba znanja. Bistvo vseh do sedaj navedenih procesov je v tem, da znanje postane uporabno za namene poslovnega razvoja in napredka organizacije. Novo znanje ima za posledico spremenjeno obliko delovanja in obnašanja, ki se v praksi tudi udejanja.

Shranjevanje znanja. Učeča se organizacija ima svoje podatkovne baze znanja urejene računalniško. Biti morajo uporabne, posodobljene, enostavno dostopne in na voljo vsem zaposlenim. Zelo koristno je oblikovanje zemljevidov znanja, preko katerih imajo zaposleni pregled nad tem, kje se določeno znanje nahaja. Pomembno je, da ima organizacija vzpostavljen tudi sistem opuščanja zastarelega znanja.

Varovanje znanja je ena od pomembnih nalog ravnanja z znanjem, saj je treba storiti vse, da znanje ne pride v roke konkurenci. Organizacija mora imeti vzpostavljen sistem varovanja znanja in določene postopke ukrepanja v primeru krajin in zlorab znanja.

Merjenje in vrednotenje znanja je sklepna faza, ki da organizaciji povratne informacije o rezultatih, ki jih je dalo znanje v nekem časovnem obdobju, in poda odgovore na vprašanja, ali so bili z naložbami v znanje doseženi načrtovani cilji.

Zaključek

Ko govorimo o znanju kot temeljni konkurenčni prednosti, govorimo pravzaprav o procesih ravnanja z znanjem. Znanje samo po sebi še ni konkurenčna prednost, dokler ga sistematično skozi procese ravnanja z znanjem ne prenesemo v izdelke ali storitve. Kako ti procesi potekajo znotraj posamezne organizacije, pa je edinstveno in neponovljivo in se zato tudi ne da v enaki obliki prenesti v drugo organizacijo. Prav v tem nastane med organizacijami ključna razlika v doseganju konkurenčne prednosti.

Danes za uspeh podjetja ni pomembna ne njegova velikost ne količina kapitala. Pomembno je le, kako zna podjetje ravnati s kritičnim produkcijskim faktorjem, z znanjem in z ljudmi kot nosilci znanja. Poleg tega pa je nujno, da se v dobi informacijske tehnologije, brez katere si ne znamo več predstavljati ne življenja ne poslovanja podjetja in za katero namenimo ogromne vsote denarja, ves čas zavedamo, da ni računalnika, ki bi bil odličnejši od človeških možganov.



Viri, literatura in opombe

ⁱ Možina, S. (2001). Organizacija, ki ustvarja, akumulira in uporablja znanje. *Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem* (prispevek na konferenci). Brdo pri Kranju, str. 23.

ⁱⁱ Možina, S. et al. (2002). *Management*. Radovljica: Didakta, str. 23.

ⁱⁱⁱ Možina S. et al. (2006). *Menedžment znanja*. Maribor: Založba Pivec, str. 143.

^{iv} Dimovski, V., Penger, S., Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, str. 77.

^v Nežič, M. (2014). Celovit pristop k ravnanju z znanjem. *Mednarodno inovativno poslovanje*, 6(3). Dostopno na: http://journal.doba.si/letnik_6-2014-st-3.

PODJETJA SE PREDSTAVLJAJO



„Premalokrat se zavedate, da je beseda kot kamen: tja, kamor pade, udari in pusti sledi.“

SVETOVALNICA LUČKA – pomoč žrtvam nasilja v družini

Zavod Karitas Samarijan je v decembru 2016 ponudil nov socialnovarstveni program – Svetovalnico Lučka, ki nudi pomoč žrtvam nasilja v družini. Program je vsebinsko in finančno podprlo Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, zato so naša svetovanja **BREZPLAČNA**.

Pomoč nudimo vsem polnoletnim osebam, ki so žrtve nasilja, bivšim uporabnicam namestitvenih programov materinskega doma in varne hiše, osebam z izkušnjo nasilja, ki so gibalno ovirane, ter starejšim osebam. Svetovanja in psihosocialno pomoč nudimo tudi ostalim osebam, ki pomoč potrebujejo.

Program nudi brezplačno individualno svetovanje in brezplačno udeležbo v svetovalni skupini, kjer se udeleženke kontinuirano srečujejo vsakih 14 dni, ter možnost brezplačne udeležbe na delavnicah za osebno rast. Krajše razbremenilne pogovore omogočamo preko elektronske pošte in telefona.

Individualna svetovanja nudimo v svetovalnici Lučka v Šempetru pri Gorici ter na Ljudski univerzi v Ajdovščini. Svetovalnica Lučka ima svoje prostore v Šempetru pri Gorici na Cesti Prekomorskih brigad 20, 1. nadstropje, pisarna št. 6. Za individualne razgovore in udeležbo v svetovalnih skupinah se je treba predhodno naročiti.

Pisarna je odprta vsak dan od ponedeljka do petka od 8. do 15. ure, ob torkih pa od 10. do 18. ure. Dosegljivi smo na mobilnem telefonu 00386 31 666 321 ali na elektronskem naslovu svetovalnica.lucka@gmail.com.

Program v svetovalnici s pomočjo različnih strokovnjakov s področja nasilja vodi magistrica psihosocialne pomoči Dragica Pavšič Gerenčer.



„Bodite pripravljeni na kitajske turiste!“

CEATM-ova izobraževalna delavnica je namenjena vsem, ki se želijo temeljiteje podučiti o globalnih trendih kitajskega odhodnega turizma, se spoznati z možnostmi trženja ponudbe preko kitajskih družbenih omrežij ter slišati konkretne primere dobrih praks.

Vsebina zajema tematike kitajskega turističnega trg v številkah, značilnosti kitajskega jezika in kulture, zahteve in pričakovanja kitajskih turistov, vizumski sistem in vpliv le-tega na prihode kitajskih turistov, primere kitajskih turistov (package-turisti, individualni turisti in manjše skupine ter kitajski luksuzni popotnik), kitajska družbena omrežja, podane pa bodo tudi ideje in predlogi za prilagoditev storitev kitajskim gostom.

Kdo bo vodil delavnico?

Andrej Raspor, profesor in doktor znanosti in družbenih ved ter direktor podjetja CEATM d.o.o. Poučuje na fakultetah FUDŠ in DOBA, FKPV, Erudio, VSŠKV, gostoval je na različnih tujih fakultetah. Opravlja in vodi raziskave o kitajskih turistih na zahodnem Balkanu ter svetuje in pomaga podjetjem in organizacijam pri prilagajanju ponudbe in storitev kitajskim gostom in izboljševanju procesov kakovosti storitev.

V kolikor vas zanima organizacija delavnice v vašem podjetju nas kontaktirajte.

Prijava in več info: www.ceatm.org in po emailu: info@ceatm.org



	<p>Podjetje Energios (op. p. starogrška beseda za potencial), poslovno in kadrovske svetovanje, d.o.o., celovito analizira in razvija potenciale podjetij in posameznikov. Naše ključne strokovne kompetence zajemajo svetovanje, treninge in coachinge na naslednjih področjih: strateško načrtovanje, podpora podjetjem pri rasti, strateški HRM in upravljanje ključnih kadrov ter razvoj voditeljskih kompetenc.</p>
	<p>Družba CEATM, d.o.o., je bila ustanovljena z namenom, da povezuje Zahodni Balkan in Kitajsko na področju turizma, investicij in svetovanja. Po več uspešno izvedenih projektih sedaj širi svoje delovanje tudi na druge trge. V kolikor vas zanima razvoj novih inovativnih produktov in njihov plasma na tuje trge, nam pišite.</p>
	<p>Eudace, d.o.o., je svetovalno podjetje, ki z znanji in izkušnjami svojih sodelavcev nudi svetovalne storitve na področjih: upravljanja družinskih podjetij in korporacijskega prava, prava informacijske varnosti in telekomunikacij, delovnega prava in kadrovske procesov ter uvajanja standardov ISO (ISO 9001, ISO 27.001, FSC ...). Med našimi naročniki je več kot 500 zadovoljnih strank (zasebnih podjetij in naročnikov iz javnega sektorja), s katerimi dolgoročno sodelujemo. Skozi celotno obdobje našega delovanja nas spremlja slogan »Naš cilj je najti rešitev«, ki mu ostajamo zvesti in ostaja temeljno vodilo tudi v bodoče.</p>
	<p>Dr. Andrej Raspor kot samostojni podjetnik, svetovalec, mentor in predavatelj nudi storitve s področja razvoja kadrov in organizacijske prenovе poslovnih procesov.</p>

PERFECTUS

Perfectus je skupen projekt svetovalnih podjetij ENERGOS, d.o.o., CEATM, d.o.o., EUDACE, d.o.o. ter Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor, s. p. Pri razčlenjenemu trgu izobraževanj in svetovanj se je pokazala potreba po povezovanju, zato smo k projektu pritegnili tudi naše poslovne partnerje.

Naš moto je vsaki stranki poiskati najboljšega izvajalca oziroma ji omogočiti najbolj celovito reševanje njenih poslovnih izzivov. V naši partnerski mreži zato združujemo interdisciplinarna znanja in izkušnje. Pomagamo pri krepitvi kompetenc, ki jih podjetja in posamezniki potrebujejo za uspešno poslovanje.

Preboj od problemov do rešitev!

PERFECTUS

Steber storitev predstavljajo delavnice, ki v poslovne procese vpeljujejo metode in tehnike, ki temeljijo na povezanosti, interdisciplinarnosti in celostnem pristopu. Z zaznavanjem trendov in vpeljavo novih metod odgovarjajo na izzive uvajanja razvojnih sprememb v organizacijsko okolje.

- **Akademija 1.0** (Celovite in naročniku na kožo pisane šole)
- **Intenzivni praktikum 2.0** (Tečajji in seminarji)
- **Coaching 3.0** (Svetovanja in coaching)
- **Poslovni fitness in wellness 4.0** (Odprava konkretnih poslovnih problemov ter ozkih grl – t. i. Prebojniki)
- **Raziskovanje**
- **Založništvo**

ZAKAJ OD 1.0 DO 4.0?

S svojimi produkti sledimo razvoju industrijske revolucije. Začetki le-te sovpadajo z vzpostavitvijo modernega šolskega sistema, zato **Akademija 1.0**. Sledila je faza elektrifikacije, ki jo ponazarjajo tečajji **Intenzivni praktikum 2.0**. Obdobje systemske in kibernetike dobe je prineslo **Coaching 3.0**. Faza, v kateri ljudje in stroji vedno bolj komunicirajo med seboj, potrebuje popolnoma nove učne pristope. Prav te ponuja **Poslovni fitness in wellness 4.0**.

Ker pa je vsako podjetje v različni stopnji razvojnega ciklusa in ker imajo zaposleni različna predznanja, ponujamo celovit nabor različnih možnosti za pridobivanje temeljnih, generičnih in delovnospecifičnih kompetenc posameznikov.

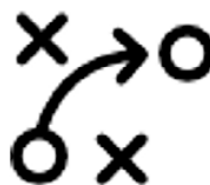
Tim interdisciplinarnih strokovnjakov vam s kombinacijo predavanj in orodij za samoanalizo nudi učinkovito podporo. Vsak udeleženec tako na delovno mesto prinese **konkreten akcijski načrt**, ki je ključen za odpravo odstopanj skozi vsakodnevno delo.



KOMUNIKACIJSKE
VEŠČINE IN
STROKOVNO ZNANJE
ZA ANALIZO IN
OCENJEVANJE
KONKRETNIH
PROBLEMOV



POVEZOVANJE
Z NANJI IN IZKUŠENJ Z
RAZLIČNIH PODROČIJ
(organizacija dela,
ekonomija, pravo, HR)



PRIPRAVA
PROJEKTA –
NAČRTA UKREPOV



OSVEŽITEV
(FOLLOW-UP) Z
AKCIJSKIM
COACHINGOM PO
IZOBRAŽEVANJU,
IZVEDBA
AKCIJSKEGA
NAČRTA

Akademija 1.0

Storitev je namenjena vsem podjetjem oz. posameznikom, ki bi želeli pridobiti kompleksna znanja s konkretnih poslovnih področij. Skupaj s partnerji smo se v poslovni mreži Perfectus specializirali za projektni menedžment (**Šola projektnega menedžmenta**), uporabo modernih tehnologij v marketingu in prodaji (**Šola sodobnega trženja**) ter oblikovanje spletnih strani (**Šola za izdelovanje spletnih strani**). Izhajajoč iz izkušenj, da pri nas trenutno ne obstaja specializirana šola za vodstveni kader in da so prav vodje pred zasedbo vodstvenega položaja premalo pripravljene na nove izzive, smo zanje oblikovali poseben program **Renesančni vodja**. Pripravili pa smo tudi programe za pomožne vodje npr. v gostinstvu (**Šola za gostinske vodje**) in igralništvu (**Šola za igralniške vodje**).

Akademijo lahko organiziramo za znanega naročnika. Storitev lahko izvedemo v obliki enkratnega izobraževanja, v primeru stalnih potreb podjetja pa v podjetju vzpostavimo učni center. Izobraževanja lahko prilagodimo tudi v obliko študija na daljavo ali samostojnega učenja. Vsak slušatelj dobi tutorja, ki ga spremlja v celotnem obdobju študija.

- **Šola projektnega menedžmenta**
- **Šola sodobnega trženja**
- **Šole za izdelovalce spletnih strani**

1. Od ideje do prve spletne strani: html + css
2. Oblikovanje spletnih strani: osnove oblikovanja, predloge
3. Dinamične spletne strani: php (začetni)
4. Interaktivne spletne strani: javascript + jquery (začetni)
5. Spletne aplikacije: načrtovanje, izdelava, podatkovne baze
6. Postavitev spletnih strani z uporabo CMS Joomla (potrebno predznanje prejšnjih 5-ih predavanj)
7. Osnove spletnega trženja: Adwords, SEO, socialna omrežja
 - **Renesančni vodja**
 - **Šola za gostinske vodje**
 - **Šola asertivne komunikacije**

Intenzivni praktikum 2.0

Delovno ime za tečaje Perfectusa je **Intenzivni praktikum**. Z imenom želimo poudariti pomen učnih pristopov, ki jih uvajamo na naših srečanjih.

Srečanja niso zasnovana kot klasično predavanje, na katerem slušatelji zgolj pasivno poslušajo. Gre za interaktivno delo, kjer se obravnavajo ozke strokovne vsebine, hkrati pa se specifične povezuje z drugimi področji. Praviloma so za slušatelje zanimivi tečaji **Poslovnega fitnessa in wellnessa 4.0**, na katerih spoznajo, katere so njihove šibke točke in kje možnosti za izboljšave. Intenzivni praktikumi so zato živa, razvijajoča se izobraževanja, ki jih stalno dopolnjujemo z novimi vsebinami.

➤ **Ali res obvladam čas in stres?**

Osnovni principi zmanjšanja stresa na delovnem mestu z boljšim razporejanjem svojih zadolžitev

➤ **Ali znajo moji sodelavci obvladovati čas in stres?**

Osnovni principi zmanjšanja stresa na delovnem mestu z boljšim razporejanjem svojih zadolžitev

➤ **Trodelni poglobljeni stres menedžment**

Ravnovesje umskega, telesnega in čustvenega dela človeka

➤ **SDI intenzivni praktikum**

Intenzivni praktikum učinkovite komunikacije in reševanja konfliktov

➤ **Notranji presojevalec ISO 9001:2015**

Usposabljanje za notranje presojevalce sistema kakovosti ISO 9001:2015 za posameznike in podjetja

➤ **Notranji presojevalec – prehod na ISO**

Usposabljanje za notranje presojevalce sistema kakovosti za posameznike in podjetja – prehod na novo verzijo standarda ISO 9001:2015

➤ **Kako varno je vaše podjetje?**

Usposabljanje s področja upravljanja informacijske varnosti v podjetju za delodajalce in vodje

➤ **Življenjski slog odraslih pred upokojitvijo in po njej**

Z vseživljenjskim učenjem v tretje življenjsko obdobje

➤ **Komunikacija v različnih delovnih okoljih**

Kako se pravilno sporazumevati na delovnem mestu

Coaching 3.0

Individualni coaching je **učinkovita metoda za spodbujanje odličnosti** pri menedžerjih, vodjih in ostalih zaposlenih, ki vpliva na sistematičen razvoj ciljnih kompetenc in potencialov posameznega »coacheeja – udeleženca coachinga«. Glavni cilj coaching procesa je **zmanjševati ovire do ciljev** in tako zagotoviti kar se da veliko uspešnost posameznika, torej mu pomagati, da v **polnosti uporabi svoje potencialne**.

Coaching je interaktivni proces, v katerem coach z uporabo posebnih tehnik sproži miselne procese, ki pomagajo posameznikom in podjetjem, organizacijam in ustanovam k hitrejšemu in učinkovitejšemu doseganju boljših rezultatov in ciljev organizacije ter posameznika. Coach v pogovoru s klientom uporablja posebej izbrana vprašanja. Ta vprašanja spodbujajo razmišljanje, iskanje notranjih virov, še neodkritih možnosti in strategij.

Coach večinoma ne predlaga neposrednih rešitev, ampak klientu podaja sugestije. **Coaching temelji največkrat na spodbujanju miselnih procesov klienta**, s katerimi pride sam do rešitev, do katerih bi sicer prišel veliko težje ali pa morda celo ne.

Naši coachi so preizkušeni praktiki, ki združujejo izkušnje vodenja podjetij, svetovalne in predavateljske prakse ter interdisciplinarna strokovna znanja in pristope.

Naš poslovni pristop tako združuje različne teoretične koncepte; iz njih izberemo najboljše prakse, uporabne za naše kliente. Koncepti in programi, ki predstavljajo osnovo za naše delo, so najmanj naslednji:

- Transnational Management Associates – TMA World
- Integrativna relacijska-transakcijska analiza
- Dale Carnegie Training andragoški principi dela
- De Bonovi principi razvoja kreativnosti in inovativnosti
- Nevrolingvistično programiranje (NLP)
- Vitko upravljanje (Lean Management)
- Organizacijski razvoj (Organizational development)
- Agilne metodologije (Agile development)
- Generiranje in inoviranje poslovnih modelov (Business Model Generation/Innovation)

Posebnost Coachinga 3.0 je tudi v tem, da poleg osebnih srečanj ponuja virtualna srečanja in v individualno delo vključuje tudi pametne tehnologije ter sodobne učne pristope.

Poslovni fitness in wellness 4.0

Paket **Poslovni fitness in wellness** ni zgolj šola, delavnica, tečaj ali coaching, ampak mnogo več. Gre za srečanje, ki vodi k razreševanju problemov in odpravi ozkih grl – poimenovali smo ga **Prebojnik**. Udeleženci Prebojnika že pred srečanjem dobijo gradivo, s katerim analizirajo poslovanje, lastno delo in delo svojih sodelavcev. Na ta način indentificirajo ključne težave, s katerimi se soočajo pri svojem delu. Diagnostični vprašalniki za opredelitev ključnih problemov in izzivov so izdelani na podlagi dolgoletnih izkušenj naših izvajalcev. Na srečanju skupaj analiziramo ugotovitve, svoje izkušnje pa lahko izmenjate tudi z ostalimi udeleženci in na ta način obogatite svoje znanje. Vsak udeleženec na delovno mesto prinese **konkreten akcijski načrt**, ki je ključen za odpravo odstopanj skozi vsakodnevno delo. Vsi, ki želite še dodatno nadgraditi svoje znanje, lahko to storite z individualnim **Coachingom 3.0** ali pa z **Intenzivnim praktikumom 2.0**.

➤ **Kitajci so tu!**

Osnovni pristopi za izboljšanje storitev, namenjenih kitajskim gostom in poslovnežem

➤ **Izboljšajte potenciale vaših zaposlenih**

Naj bodo učinkoviti zaposleni še boljši, neučinkoviti pa le še slab spomin

➤ **Obvladovanje prioritet – za zaposlene**

S pravilno postavljenimi prioritetami do boljših rezultatov

➤ **Obvladovanje prioritet – za vodje**

S pravilno postavljenimi prioritetami do boljših rezultatov poslovanja

➤ **Kadrovske strategije**

Ali lahko podjetje posluje uspešno, ne da bi imelo implementirano kadrovske strategijo?

➤ **Notranji izobraževalni centri**

Je mogoče z aktivnostmi notranjega izobraževalnega centra neposredno vplivati na ustvarjanje dodane vrednosti podjetja?

➤ **Vodja kot trener in coach – male skrivnosti velikih športnih trenerjev**

Uspešnost sodobnega voditeljstva je povezana z razvijanjem trenerskih in coaching kompetenc vodij

➤ **Prihodnost vašega družinskega podjetja**

Spoznajte, kako obvladovati pravna in davčna tveganja, s katerimi se srečuje vaše družinsko podjetje in ga pripravite na prihodnost

➤ **Ali vam sistemizacija služi?**

Ali vam sistemizacija delovnih mest in plačni sistem v podjetju služita?

➤ **Izgradnja vodstvenega tima »po ribje«**

Strateški vodstveni trening »po ribje« – intenzivna izkušnja vodstvenega tima

Raziskovanje

Poleg programov, ki so povezani z izobraževanjem in usposabljanjem, Perfectus izvaja tudi raziskovalno dejavnost. Osredotočamo se na nišne raziskave, v katerih analiziramo ozadje problemov in iščemo za vas najprimernejše rešitve.

Aktualne raziskave:

➤ **Kako pristopiti k usposabljanju?** (avtor dr. Andrej Raspor)

➤ **Raziskava HRM trendi v Sloveniji in svetu** (avtorja Matej Gal Pintar in mag. Janez Žezlina)

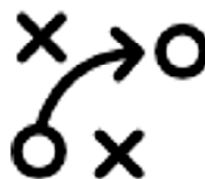
➤ **Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah** (avtor mag. Janez Žezlina)



KOMUNIKACIJSKE
VEŠČINE IN
STROKOVNO ZNANJE
ZA ANALIZO IN
OCENJEVANJE
KONKRETNIH
PROBLEMOV



POVEZOVANJE
ZNAJANJA IN IZKUŠENJ Z
RAZLIČNIH PODROČIJ
(organizacija dela,
ekonomija, pravo, HR)



PRIPRAVA
PROJEKTA –
NAČRTA UKREPOV



OSVEŽITEV
(FOLLOW-UP) Z
AKCIJSKIM
COACHINGOM PO
IZOBRAŽEVANJU,
IZVEDBA
AKCIJSKEGA
NAČRTA

Če ni kadrov v Sloveniji, so morda v tujini?

