

Novi poklici in kvalifikacije na poti k profesionalizaciji
»Second-Hand« sektorja

Quali Pro ———
————— *Second Hand*



Evropsko poročilo o dobri praksi

Študija o kvalifikacijskih potrebah, pristopih in strategijah
v »Second Hand« sektorju v Evropi

Heike Arold, Claudia Koring, Dr. Lars Windelband

ITB - Institut Technik und Bildung
Universität Bremen
Am Fallturm 1
28359 Bremen
Tel.: +49 (0)421-218 4640
Fax +49 (0)421 218 4643
Mail: arold@uni-bremen
www.itb.uni-bremen.de

Projekt je podprt s sredstvi Evropske komisije.

Vsebina

1	Uvod	5
2	Začetno usposabljanje in kvalifikacijske strukture v »Second Hand« sektorju	7
2.1	Izobrazbena raven zaposlenih v »Second Hand« sektorju	8
2.1.1	Izobrazbena raven zaposlenih v profitnih podjetjih	8
2.1.2	Izobrazbena raven v neprofitnih (socialnih) podjetjih	10
2.2	Splošni kvalifikacijski pristopi, strategije in koncepti v Evropi	12
2.2.1	Kriteriji za kvalifikacijske pristope v »Second Hand« sektorju	12
2.2.2	Medpodjetni in novi kvalifikacijski pristopi v evropskem »Second Hand« sektorju	13
2.3	Korporativni kvalifikacijski pristopi, strategije in koncepti.....	15
2.3.1	Narava, lokacija in vsebina kvalifikacijskih ukrepov	15
2.3.2	Motivacija za kvalifikacijske programe in njihova organizacija	17
2.3.3	Primeri zahtev v podjetjih, potreb po kvalifikacijah in kvalifikacijskih strategij v profitnih podjetjih	19
2.3.4	Primeri zahtev v podjetjih, potreb po kvalifikacijah in kvalifikacijskih strategij v neprofitnih podjetjih	28
3	Delovni procesi in naloge na področju »Second Hand« sektorja	38
3.1	Ključni delovni procesi na področju "pohištva"	40
3.2	Ključni delovni procesi na področju "knjige in CD-ji"	42
3.3	Ključni delovni procesi na področju "električni in elektronski aparati"	44
3.4	Ključni delovni procesi na področju "tekstila".....	45
3.5	Delovni procesi in naloge, ki se nahajajo na vseh področjih znotraj sektorja	47
3.6	Delovni procesi in naloge, ki so specifični na določenih področjih.....	48
4.	Posledice kvalifikacij v "Second-Hand" sektorju	
4.1	Priprava sektorsko specifičnih kvalifikacij	50
4.2	Možne posledice za sektor, v primeru razvoja sektorsko specifičnih kvalifikacij	52
5	Zaključek.....	53

Seznam tabel, slik:

Slika 1: Pregled delovnih procesov na področju »Pohištvo« v »Second-Hand« sektorju	40
Slika 2: Pregled delovnih procesov na področju »knjige/CD-ji« v »Second-Hand« sektorju	42
Slika 3: Pregled delovnih procesov na področju »Električni in elektronski aparati« v »Second Hand« sektorju	44
Slika 4: Pregled delovnih procesov na področju »Tekstil« v »Second Hand« sektorju	45
Slika 6: Pregled delovnih procesov in nalog, ki se pojavljajo na vseh področjih "SecondHand" sektorja	47
Slika 6: Pregled vsebine sektorsko specifičnih kvalifikacij	50

Poročilo je pripravil Institut za tehnologijo in izobraževanje (IT+B) Univerze v Bremnu.

Avtorji poročila: Heike Arold, Claudia Koring

Poročilo je pripravljeno v sodelovanju s partnerji v projektu Leonardo da Vinci, "QualiProSecondHand":

- | | | |
|--|------------------------------|--------------------------------------|
| ▪ die umweltberatung | Vienna
Austria | Johanna Leutgöb
Angelika Hackel |
| ▪ RREUSE | Brussels
Belgium | Paolo Ferraresi |
| ▪ Jordanka Andreeva - Smoljan | Madan
Bulgaria | Jordanka Andreeva
Ivanka zur Oven |
| ▪ Tervatulli Ltd | Oulu
Finland | Annukka Jarva
Saila Lampela |
| ▪ Center RS za poklicno izobraževanje – CPI
(Centre of the Republic
of Slovenia for VET) | Ljubljana
Slovenia | Darja Starkl |
| ▪ Coleg Morgannwg | Pontypridd
United Kingdom | Tony Hitchens
Mark Gorman |
| ▪ Bundesarbeitsgemeinschaft e.V. (BAG) | Berlin
Germany | Martin Koch |
| ▪ Qualifizierungs- und
Arbeitsförderungsgesellschaft
Dresden mbH (QAD) | Dresden
Germany | Ulrike Markmann
Christiane Buhle |

1 Uvod

Študija in analiza »Second Hand« sektorja v Evropi, ki je bila opravljena s pomočjo profesionalnega znanstveno raziskovalnega pristopa v izbranih evropskih državah (Nemčija, Avstrija, Finska Belgija, Velika Britanija, Slovenija in Bolgarija), je jasno nakazala na potrebo po specifičnih sektorskih kvalifikacijah. Rezultati analize so tudi pokazali, da je potrebno okrepiti sektor skozi profesionalizacijo, še posebej ob upoštevanju ne le pričakovane prihodnje rasti sektorja v Evropi, ampak tudi odnosa družbe do potrošništva in okolja, kar se trenutno spreminja (nakup »second hand« izdelkov narašča). Profesionalizem pomeni v prvi vrsti izboljšavo kvalitete tako za sama podjetja kot tudi za zunanje stranke (npr. potrošnike), kar ima velik pomen pri podpori "Second Hand" sektorja z namenom, da bi postal in se uveljavil kot samostojen sektor. To je razvidno iz rezultatov sektorske analize, ki je potekala na nacionalni ravni, kakor tudi skozi primere v izbranih "Second Hand" podjetjih.

Tako se bo v prihodnosti ta sektor v Evropi lahko uveljavil le, če se bo profesionalizacija na tem področju spodbujala tudi v posameznih podjetjih skozi večanje kvalitete (npr. povečana kvaliteta na področju ponudbe blaga, uslug, delovnih procesov, načina kako se podjetje predstavlja etc.).

Za doseg določenih standardov kvalitete, ki morajo biti predvsem homogeni, so potrebni ustrezno usposobljeni kadri na različnih stopnjah in na različnih poslovnih področjih. Izboljšanje in povečanje usposobljenosti zaposlenih v "Second Hand " sektorju, zavedajoč se specifičnosti tega področja in njegove evropske naravnosti, omogoča standardizacijo operativnih procesov, večjo primerljivost in doseganje boljših operativnih rezultatov (npr. glede na kvaliteto blaga, prodaje, prometa in samo prisotnost podjetij).

Ta projekt je v celoti tesno povezan z dolgoročno strategijo Evropske unije na področju okolja in usposabljanja. Tako je glavni namen projekta razširiti profesionalizacijo, zavedajoč se okvira lizbonske strategije, ki se nanaša na trajnostni razvoj in ustvarjanje novih delovnih mest, kar je bilo revidirano v letu 2005. V tem kontekstu je potrebno opozoriti na bistveni pomen usposabljanja na "second hand" področju, kar je v celoti integrirano v strateška akcijska področja Evropske unije v tem sektorju. V tem pogledu se tako skozi projekt poskušajo ustvariti novi koncepti usposabljanja, ki so tesno povezani z okoljsko politiko, in se usmerjajo k možnosti ustvarjanja novih okoljsko naravnanih delovnih mest.

Partnerske države v "QualiProSecondHand" projektu so določile nekaj začetnih pristopov, ki se jih lahko implementira na področju pridobivanja kvalifikacij in usposabljanja. Vseeno pa je potrebno opozoriti, da so pristopi, ki v določenih državah že obstajajo in so jih uspešno implementirali, redki in se nanašajo na posamezne pobude (npr. mreže v Belgiji). Analizirani pristopi so na eni strani medpodjetno naravnani, na drugi strani pa interne strategije usposabljanj med mrežami, ki so prilagojene posameznim potrebam podjetij, ki so del mreže, z namenom dodatne profesionalizacije. Podjetja in mreže tako niso podrobno razkrila teh pristopov, ki tudi niso prenosljiva na druge mreže. Zato so ti pristopi tudi samo na grobo opisani v tem poročilu dobre prakse. Z namenom opozoriti na potrebe specifičnih sektorskih kvalifikacij, drugo poglavje tega poročila vsebuje različne primere podjetij, ki so primeri dobre prakse v posameznih partnerskih državah. Poleg tega so predstavljene tudi trenutne stopnje izobrazbe v "Second hand" sektorju v Evropi, obstoječi kvalifikacijski pristopi, strategije in koncepti (med podjetji ali znotraj mrež). Rezultati primerov predstavljajo tako pregled zahtev in kvalifikacijskih potreb, kot tudi pristopov internih kvalifikacijskih strategij.

2 Začetno usposabljanje in kvalifikacijske strukture v »Second Hand« sektorju

Kot so pokazale analize sektorja v partnerskih državah, ki sodelujejo v projektu, "Second Hand" sektor v Evropi nima ne enotnega začetnega usposabljanja ne kvalifikacijskega sistema. Vseeno pa je analiza poudarila, da imajo posamezne partnerske države različne kvalifikacijske sisteme, odvisno od posameznih sektorskih struktur. Poleg tega je razvidno, da med državah ni enotnih kvalifikacij, celo na nacionalni ravni ne. Kvalifikacijski pristopi in modeli, ki so bili prikazani v anketi, so odvisni od določenih struktur v »Second hand« podjetjih in so prilagojeni njihovim posameznim potrebam. Nekateri pristopi v partnerskih državah pa so lahko organizirani med različnimi podjetji in so na splošno odprti za vse zaposlene v »Second hand« sektorju. Analiza »Second Hand« sektorja v Evropi je tudi razkrila, da ta večdimenzionalen sektor s številnimi zaposlenimi nudi obilo potenciala za razvoj in uveljavitev ustreznih kvalifikacij. Z namenom kontinuitete in rasti v sektorju ter upoštevajoč potrebe po večji profesionalizaciji, se spodbuja pridobivanje kvalifikacij zaposlenih v sektorju.

Tako delitev sektorja na neprofitna (socialna) podjetja in profitna podjetja, številne oblike in strukture podjetij in širok izbor izdelkov, nudijo veliko zaposlitvenih možnosti na različnih delovnih področjih, kot npr. prevzema blaga, obdelave, logistike, distribucije, prodaje, marketinga etc., kakor tudi raznolikost kvalifikacij. Razvoj in implementacija enotnih kvalifikacij so jasna za področja, kjer so določena enaka področja nalog in delovnih procesov, kljub različnim strukturam podjetij. To pa ne pomeni, da kvalifikacije niso potrebne, kjer veljajo določene specifike v podjetjih.

Potrebe po kvalifikaciji ne izhajajo le iz želje po večji profesionalizaciji, ampak tudi iz naraščajočih zahtev po kvaliteti, tako s strani potrošnikov kot podjetij. Tako je sektorska analiza poudarila, da predvsem večje družbe/ali koncerni združeni v mreže in podjetja specializirana za določene vrste izdelkov, namenjajo več pozornosti in pomena kvaliteti njihovega blaga. Z namenom obdržati določeno kvaliteto, imajo številne družbe sisteme, ki zagotavljajo kvaliteto menedžmenta ter upoštevajo usposobljenost zaposlenih, kakor tudi druge oblike pristopov za doseganje kvalitete.

Dejstvo, da v »Second hand« sektorju ni enotnih ali evropskih uradno priznanih kvalifikacij oz. začetnega usposabljanja, se ne upravičuje le glede na heterogen položaj tega sektorja v posameznih državah. Različna delovna področja v »Second Hand« sektorju so pogosto v stiku z določenimi področji v drugih sektorjih, kjer se izvaja usposabljanje. Vseeno pa »Second Hand« sektor postavlja številne posebne zahteve, ki so značilne le zanj. Glede na dejstvo, da ta sektor spada v sklop trgovskega sektorja, je veliko prepletenosti s trgovskimi poklici, predvsem kar zadeva pridobivanje potrebnih kvalifikacij. Poklicna usposabljanja tudi ne predvidevajo kakršnekoli specializacije za področje rabljenega blaga. Nemški okvirni kurikulum za poklicno usposabljanje prodajalca ali trgovca na drobno ne vključuje sektorsko specifičnih vsebin za trgovino z rabljenim blagom. Poleg čistih delovnih področij in procesov, ki spadajo v področje trgovine, »Second Hand« sektor zajema tudi vrsto del, ki so značilna za druga področja, kot npr. ročna obrt (npr. izdelava blaga) ali marketing. Tudi transport in logistika skladiščenja predstavljajo samostojno področje. Različna delovna področja, ki jih najemo v drugih sektorjih, prav tako zajemajo vrsto posebnih zahtev, ki so prisotne le pri »Second Hand« sektorju. Že dejstvo, da se sektor ukvarja z rabljenim blagom in ne z novim, zahteva drugačne in hkrati posebne kompetence za zaposlene na različnih delovnih področjih. Tu se stikajo kvalifikacijski pristopi, določeni znotraj analize, kakor tudi kvalifikacijski koncepti, ki jih bomo razvili v prihodnje.

Prihajajoče poglavje predstavlja pregled že obstoječih in določenih kvalifikacijskih pristopov kot tudi s tem povezanih vidikov, kot so izobrazbena raven, možni kvalifikacijski koncepti in strategije, organizacija in vsebina kvalifikacij in mreženje podjetij z izobraževalnimi ustanovami. Vseeno pa je potrebno poudariti, da so partnerske države lahko določile le nekaj

pristopov dobre prakse v svojih državah. Nekatera podjetja niso dovolila nadaljnega vpogleda v njihove interne kvalifikacijske sisteme. Vseeno pa zbrani podatki prispevajo k končni splošni sliki strukture »Second Hand« sektorja. Predstavljajo tudi dobro osnovo za prihodnji potreben razvoj enotnih kvalifikacij v »Second Hand« sektorju v Evropi, z namenom nadaljnega spodbujanja profesionalizacije in izboljšanja kvalitete.

2.1 Izobrazbena raven zaposlenih v "Second Hand" sektorju

2.1.1 Izobrazbena raven zaposlenih v profitnih podjetjih

Izobrazbena raven zaposlenih v »Second Hand« sektorju je zelo različna, kar je v skladu z različnimi področji zaposlitev v profitnih in neprofitnih podjetjih. V privatnih »Second Hand« podjetjih lahko med zaposlenimi najdemo vse stopnje izobrazbe, kakor tudi različne poklice. Na področju šolske izobrazbe ali poklicev ni viden ne enoten vzorec ne določen trend med zaposlenimi. V evropskih državah ne obstajajo uradni dogovori, ki bi določali poklicne zahteve za zaposlene pri trgovini z rabljenim blagom. Ta sektor je odprt vsem, ne glede na njihove kvalifikacije ali poklicno kariero. Za delo v »Second hand« sektorju se ne zahtevajo uradno pridobljena znanja in kompetence na področju trgovine ali obrti (ali na drugem specifičnem področju), razen v primeru trgovine z električnimi napravami, ki je izjema.

Da bi se izognili tveganjem, ki bi jih lahko povzročile naprave v okvari in da bi zagotovili varnost med njihovo uporabo, so v Nemčiji pripravili t.i. »VDE navodila«. Med drugim ta navodila določajo, kdo je pooblaščen za nadzorovanje električnih naprav in kako se te naprave nadzoruje. Kvalifikacijo »VDE avtorizacija nadzora« lahko pridobijo nestrokovnjaki na področju električne tehnologije, zato da lahko izvajajo delo. Brez te avtorizacije popravilo ali obnova električnih in elektronskih aparatov ni dovoljena. V Nemčiji, kjer je dostop do dela v »Second Hand« sektorju odprt za vse, lahko najdete zaposlene brez ali z zelo nizko stopnjo izobrazbe, zaposlene z visoko stopnjo izobrazbe, s poklicem ali izkušnjami iz različnih področij, kakor tudi univerzitetno izobražene. Trend se rahlo nagiba k večjemu številu zaposlenih z višjo ali visoko izobrazbo (diplomo) na področju menedžmenta. To velja predvsem za dobro strukturirana in organizirana »Second Hand« podjetja z večjim številom zaposlenih in svojim menedžmentom. Zaposleni za polni delovni čas v velikih podjetjih, ki večinoma delajo v trgovskih oddelkih, so se udeležili tudi poklicnega trgovskega usposabljanja. Tisti, ki so se usposabljali na področju obrti, pa so večinoma zaposleni na področjih, kjer so potrebne njihove zmožnosti in spretnosti (npr. »Second Hand« trgovine s pohištvom, trgovine z rabljenimi električnimi napravami). Za nemški »Second Hand« sektor je poleg zaposlitvene ravni menedžmenta in zaposlenih za polni delovni čas značilno tudi, da zaposluje veliko število delavcev za določen čas. Njihova stopnja izobrazbe ni bila ocenjena. Predvideva pa se, da so med njimi tako nekvalificirani kot polkvalificirani delavci, ki so zaključili šolanje ali pa ne, kakor tudi univerzitetno izobraženi.

Podobno kot v Nemčiji, je tudi v Avstriji trgovina z rabljenim blagom t.i. prosta trgovina brez kakršnihkoli obveznosti glede regulacije poklicev in usposabljanj. Glede na raziskavo *Landesgremium Wien*, to področje ne predvideva standardiziranega usposabljanja in zajema različne stopnje izobrazbe – strukturo od delavcev brez izobrazbe do visoko izobraženih, npr. diplomantov »University of Commerce«. Glede na statistične podatke za leto 2005, ki jih je zbral *Landesgremium Wien*, je bilo 16 od vseh registriranih trgovcev z rabljenim blagom univerzitetno izobraženih, 7 pa inženirjev. Pri ostalih trgovcih z rabljenim blagom ni bilo moč opredeliti njihovega poklica. Vseeno pa lahko predvidevamo, da so v profitno usmerjenem »Second Hand« sektorju v Avstriji zaposleni z vsemi stopnjami izobrazbe.

Na Finskem pa, glede na intervjuje izvedene z eksperti v »Second Hand« sektorju, stopnja izobrazbe zaposlenih ni prav visoka. Na splošno lahko ugotovimo, da delodajalci v finskem »Second Hand« sektorju radi zaposlujejo kader s trgovskimi ali tehničnimi kvalifikacijami (še posebej kar zadeva popravila elektronske in električne opreme). Večina delavcev, ki se zaposli v tem sektorju, prihaja iz različnih področij zaposlitev in ima zelo različne poklice.

»Second Hand« sektor v Veliki Britaniji zaposluje veliko število delavcev z različnimi stopnjami izobrazbe. Predvsem v manjših podjetjih, podobno kot v Nemčiji in Avstriji, kvalifikacije niso zahtevane. Eden od razlogov za to je, da manjša profitna podjetja zelo pogosto zaposlujejo osebe za skrajšan delovni čas, od katerih se ne zahtevajo formalno pridobljena izobrazba ali poklicne kvalifikacije. Na drugi strani pa so večje organizacije z zaposlenimi za polni delovni čas veliko bolj strukturirane v svojem pristopu glede usposobljenosti in kvalifikacij, ki jih pričakujejo od svojih zaposlenih. Od njih pogosto pričakujejo specifične kvalifikacije, ki so ustrezne za njihovo delo. Zaposlujejo osebe s kvalifikacijami na vseh stopnjah, a hkrati specifično za njihove potrebe, npr. diplomirane kemike in inženirje.

Tudi v profitnih podjetjih v Belgiji lahko najdemo različne stopnje izobrazbe med zaposlenimi. Za zaposlene ne obstajajo kakšne specifične zahteve. Delavce se lahko zaposli, ne da bi preveč pozornosti posvečali njihovi izobrazbi. Npr. srednje velika profitna podjetja, ki se ukvarjajo s knjigami, glasbo in igrami, pogosto zaposlujejo kader z diplomo iz zgodovine, psihologije ali umetnosti, kakor tudi nizko izobražen kader. Kvaliteta njihovih cv-jev ni pomembna. Na splošno se posveča večji pomen temu, da se zaposluje kader z dobrim splošnim znanjem in zdravo pametjo (sposobnostjo presoje), ki je sposoben hitro prevzeti odgovornost in ima občutek za posel na splošno (bolj kot pa da ima znanje o posameznih predmetih). Tudi v menedžmentu se zaposluje kader z različnimi stopnjami izobrazbe, njihov profil bi bilo težko opredeliti.

Poleg manjših in srednje velikih profitnih podjetij, franšizna podjetja, ki so v Belgiji kar močno zastopana, nimajo posebnih zahtev za trgovske poslovodje ali zaposlene. Kot je razvidno iz ene od anketiranih trgovin, je trgovski poslovodja navadno oseba, ki ima izkušnje na področju prodaje in trgovine. Glede na visoke investicije v takšnih franšiznih mrežah, morajo imeti trgovski poslovodje poslovno izobrazbo in temeljite izkušnje na tem področju (nekateri med njimi so dejansko odgovorni za vodenje dveh ali več trgovin). Nasprotno pa se za osebe, zaposlene v trgovini, ne zahteva specifični profil, razen tega da imajo sposobnost dela s strankami, dela v timu, da se znajo obnašati in predstaviti ter da so sposobni poslušati in pomagati strankam. Od njih se ne zahteva posebna izobrazba, morajo pa se naučiti določenih nalog, kot npr. pripenjanja ustrezne cene na določen izdelek ter določitve cene. Prav tako morajo vedeti, kdaj je potrebno umakniti izdelek s police in kako organizirati posebne dogodke / akcije, da razprodajo zaloge etc.

V Sloveniji »Second Hand« sektor na splošno še ni prav razvit in ga večinoma predstavljajo manjša podjetja, ki jih vodijo njihovi lastniki in imajo največ tri zaposlene. Iz primerov anketiranih podjetij je razvidno, da imajo lastniki trgovin in njihovi zaposleni trgovske ali druge poklicne kvalifikacije. Prav tako je razvidno, da imajo zaposleni tem sektorju najrazličnejše poklice. Enako velja tudi za zaposlene v »Second Hand« sektorju v Bolgariji. Zaposleni imajo tu ustrezne trgovske ali obrtne kvalifikacije, če sploh imajo določeno izobrazbo. Na splošno so vsa anketirana »Second Hand« podjetja izjavila, da se soočajo s številnimi težavami kar zadeva zaposlovanje dobro kvalificiranih delavcev. Iz tega lahko predvidevamo, da stopnja izobrazbe zaposlenih ni prav visoka.

Različni rezultati pridobljeni v partnerskih državah so jasno pokazali, da je stopnja izobrazbe zaposlenih lahko tako nizka kot tudi zelo visoka. Obstaja povezava med področji dela/delovnimi nalogami iz stopnjami izobrazbe. Tako imajo zaposleni v menedžmentu višjo stopnjo izobrazbe kot njihovi kolegi v recimo prodajnih oddelkih. Glede na dejstvo, da je »Second Hand« sektor v Evropi odprt za vse in da ne obstajajo omejitve ali predpisi za trgovino z rabljenim blagom (z izjemo rabljenih električnih aparatov in naprav), je razumljivo, da v tem sektorju najdemo zaposlene z vsemi stopnjami izobrazbe. Razlogi za to so lahko različni.

Veliko »Second hand« podjetij so ustanovili posamezniki, ki so predhodno delali v drugih poklicih in jih je k temu napeljal veselje do zbirateljstva različnih predmetov. Drugje so podjetja ustanovili brezposelni, ki so v tem videli dobro ekonomsko možnost za ustanovitev

svojega podjetja. In nazadnje moramo tudi poudariti, da za trgovino z rabljenimi električnimi napravami / aparati veljajo predpisi v vseh evropskih državah. Iz tega smatramo, da se za delo s to vrsto izdelkov zahtevajo posebne kvalifikacije v vseh državah, ne le v Nemčiji.

2.1.2 Izobrazbena raven zaposlenih v neprofitnih (socialnih) podjetjih

V vseh partnerskih državah, ki sodelujejo v projektu, in kjer imajo pomembno vlogo neprofitna podjetja ali dobrodelne organizacije (kot npr. Nemčija, Belgija, Finska, Avstrija in VB), so stopnje izobrazbe zaposlenih relativno dobro določene in znane, sploh če to primerjamo s stopnjami izobrazbe zaposlenih v privatnem »Second Hand« sektorju. Ker je trgovina z rabljenim blagom le eno izmed številnih področij zaposlitev v neprofitnih podjetjih in ker je tu velik poudarek predvsem na zaposlovanju prikrajšanih oseb, imajo ta podjetja izdelano jasno hierarhijo s temu ustrezno različnimi stopnjami izobrazbe. V Nemčiji, npr., vodilna mesta in mesta v menedžmentu zasedajo večinoma visoko izobraženi kadri, medtem ko mesta inštruktorjev zaseda tako kader z visoko izobrazbo (predvsem s socialno – pedagoške smeri), kakor tudi zaposleni s trgovsko, obrtno ali poklicno izobrazbo. Diploma določene stopnje izobrazbe, ki se zahteva za mesto inštruktorja, je odvisna od delovnih nalog v podjetju.

Glede na število oseb zaposlenih za določen čas, ki na svoje delo in naloge gledajo predvsem kot na priložnost za zaposlitev, je viden jasen trend k zaposlovanju manj izobraženega osebja. Poleg oseb, ki so psihično ali fizično prizadete, sektor zaposluje predvsem posameznike, ki so šibkejši na trgu dela, kar je navadno pripisati nižji stopnji izobrazbe. Veliko zaposlenih je brez izobrazbe ali pa imajo le nižjo izobrazbo (kot npr. posebne šole ali skrajšani programi) in niso zaključili šolanja. V svojem poklicu so pogosto delali kot polkvalificirani ali nekvalificirani delavci ali pomočniki. Poleg delavcev, ki so postali nezaposleni zaradi nizke stopnje izobrazbe, so v »Second Hand« sektorju našli priložnost za zaposlitev tudi dolgotrajno brezposelne osebe s poklicno šolo. Te osebe imajo strokovne kompetence, pogosto pa jim manjkajo socialne kompetence. Naslednja skupina oseb, zaposlenih za polovičen ali poln delovni čas v neprofitnih podjetjih v Nemčiji, so migranti. Njihove stopnje izobrazbe so različne, odvisno od njihovega porekla in izobraževalnih sistemov v njihovih matičnih državah. Problematika povezana s kvalifikacijami ne izhaja toliko iz stopenj izobrazbe, pač pa iz prenosljivosti njihovega »know-how-a« in njegove uporabnosti zaradi jezikovnih ovir. Analiza nemškega »Second Hand« sektorja je tudi opozorila na razlike med stopnjami izobrazbe začasno zaposlenih v neprofitnih podjetjih v vzhodni in zahodni Nemčiji. Zaposleni v vzhodni Nemčiji imajo večinoma poklicno izobrazbo, ker je bilo usposabljanje zagotovljeno v prejšnji NDR (Nemški demokratični republiki). V zahodni Nemčiji pa je delež zaposlenih brez ali z nizko stopnjo kvalifikacij prevladujoč. Poleg tega migranti, ki so zaposleni v vzhodni Nemčiji, pogosto prihajajo iz držav Vzhodne Evrope in imajo relativno visoko stopnjo izobrazbe, medtem ko so v zahodni Nemčiji zaposleni delavci različnih narodnosti in imajo najrazličnejše stopnje izobrazbe.

Približno enako velja tudi za Avstrijo. Glavni poudarek v neprofitnih podjetjih je namenjen usposabljanju in vključitvi prikrajšanih oseb na trg dela. Glede na zadnje direktive služb na področju trga dela, so te osebe t.i. tranzitni delavci (npr. invalidni, mladi, ali dolgotrajno brezposelni) in se jih lahko zaposli v podjetju največ za 6 mesecev. Deloma so brez kvalifikacij in niso zaključili šolanja, njihova stopnja izobrazbe pa je večinoma zelo nizka. Poleg tranzitnih delavcev, neprofitna podjetja zaposlujejo tudi osebe za poln delovni čas. Leti pogosto zasedajo mesta v menedžmentu ali izvajajo dela in naloge inštruktorjev. Poleg tega vsako podjetje zaposluje tudi vsaj enega socialnega delavca. Ti zaposleni so pogosto zaključili trgovsko, obrtno ali poklicno izobraževanje ali celo univerzitetno izobraževanje, od česar so tudi odvisne njihove delovne naloge in področja dela v podjetjih.

Dodatne primere, ki še potrjujejo sorazmerno enoten profil izobrazbe v neprofitnih podjetjih v Evropi, lahko najdemo tudi na Finskem in v Belgiji. V enem izmed intervjujev, ki je bil izveden v neprofitnem podjetju na Finskem, se odražata tako struktura zaposlenih kot tudi stopnje izobrazbe zaposlenega osebja. Tako so bili tisti, ki so našli zaposlitev preko urada za delo v sodelovanju s socialnim delavcem, skoraj vsi dolgotrajno brezposelni. Poleg dolgotrajno brezposelnih lahko med osebjem najdemo tudi veliko priseljencev, ki sploh ne govorijo finsko. Zaposleni imajo lahko tudi psihične težave ali so brez izobrazbe, kar jim še oteži vstop na trg dela. Glede na dejstvo, da delo navadno ne zahteva poklicne izobrazbe ali širokega obsega delovnih izkušenj, ima zaposleno osebje zelo pogosto nizko stopnjo izobrazbe. Najbolj pomemben cilj pa je samomotivacija in želja po delu. Poleg oseb, ki so zaposlene največ za eno leto, je v finskih neprofitnih podjetjih tudi veliko število drugih področij zaposlitve, kjer je zaposleno osebje za polni delovni čas. To zajema menedžerje podjetij (ali organizacij); nekaj načrtovalcev projektov v upravi, zaposlene v marketingu, kontroli kvalitete, kadrovskega menedžmentu etc. in različne skupine inštruktorjev pri delu (odvisno od delovnega področja). Poleg tega je poslovodja odgovoren za vse delovanje in postopke v delavnici. Vsi zgoraj našteti imajo poklicne spretnosti in lahko opravljajo operativno delo ter so odgovorni za podjetje. Vsi imajo opravljeno vajeništvo ali pa diplomu po končanem študiju (npr. menedžer).

Tudi v Belgiji neprofitna podjetja in mreže nudijo začasna pogodbeno dela prikrajšanim skupinam (ki predstavljajo večino v neprofitnih podjetjih in mrežah). Za začasno zaposlene osebe se ne zahtevajo izkušnje ali kompetence, saj imajo na razpolago številne možnosti dodatnih usposabljanj v času dela. Tako se od njih ne pričakuje, da imajo opravljeno vajeništvo ali pridobljene kakšne višje kvalifikacije. Inštruktorji dnevno usmerjajo in spremljajo posamezne delavce. Inštruktorji pa potrebujejo drugačne kvalifikacije. Sposobni morajo biti razumeti celoten proces, od zbiranja in izbora do prodaje blaga. Ni potrebno, da imajo določeno izobrazbo, imeti pa morajo delovne izkušnje z vseh delovnih področij podjetja. Na splošno imajo inštruktorji možnost, da postanejo menedžerji v podjetjih. Zaposlene najdemo tudi v administraciji in menedžmentu, le-ti pa predstavljajo majhen delež celotnega osebja. Pogosto imajo višjo stopnjo izobrazbe, saj opravljanje njihovih delovnih nalog spada med ključna delovna mesta v podjetjih. Odgovorni so za brezhibno vodenje vseh poslovnih procesov.

Nazadnje pa bomo opisali še stopnje izobrazbe zaposlenih v VB. Delež neprofitnih podjetij v »Second Hand« sektorju v VB je relativno visok. V primerjavi z ostalimi partnerskimi državami, je tu zaslediti nekoliko drugačno zaposlitveno strukturo in posledično tudi nekoliko drugačen izobrazbeni profil zaposlenih. Iz intervjujev ki so bili izvedeni kot del sektorske analize v neprofitnih podjetjih je razvidno, da ta podjetja zaposlujejo le nekaj delavcev za poln delovni čas, veliko pa je število prostovoljcev, ki so stari več kot 60 let, kar ima posledice za ponudbe/možnosti izobraževanja in nadaljnjega usposabljanja delavcev. Organizacije zaposlujejo tudi mlade prostovoljce, kot npr. mlade matere in druge mlade, ki se vključujejo v usposabljanje. Na splošno ti prostovoljci ne potrebujejo posebnega usposabljanja, kakor tudi ni potrebe, da bi bile njihove stopnje izobrazbe visoke. Najbolj pomembne zahtevane sposobnosti so povezane s praktičnim delom zaposlitve, kot npr. s področjem nujenja uslug strankam in socialnimi kompetencami. Med delavci za poln delovni čas pa so zaposleni, ki imajo kar široka znanja in spretnosti na področju prodaje. Njihova stopnja izobrazbe je lahko takšna kot stopnja znanja prostovoljcev (ni potrebno, da je višja). Nekatera podjetja še dodatno zaposlujejo osebo, ki je odgovorna za razvoj in ki skrbi za administracijo in organizacijo del in nalog. In nazadnje naj omenimo še menedžerje, ki imajo širok razpon kvalifikacij, med njimi so pogosto takšni, ki so diplomirali in/ali imajo poklicne kvalifikacije.

Kot je razvidno iz opisov partnerskih držav, ima neprofitno področje v »Second Hand« sektorju dokaj enoten vzorec kar zadeva izobrazbeni profil zaposlenih v tem sektorju v Evropi. V teh podjetjih je glavnega pomena socialno usposabljanje in integracija delavcev, ki

so začasno prikrajšani in ki se jih lahko usposobi za opravljanje osnovnih del. Tako njihove strokovne kompetence ne igrajo glavne vloge. V vseh državah ima večina začasno zaposlenih zelo nizko stopnjo izobrazbe. V primerjavi z zaposlenimi za določen čas pa imajo zaposleni za polni delovni čas višjo stopnjo izobrazbe, v skladu z njihovimi delovnimi področji in nalogami. Inštruktorji in poslovodje so večinoma vsi zaključili šolanje in imajo poklic. Najvišjo raven izobrazbe je najti na ravni menedžmenta kot tudi na področju socialno pedagoške skrbi in spremljanja začasno zaposlenih. Ti zaposleni imajo pogosto univerzitetno diplomu ali pa vsaj višjo poklicno izobrazbo.

2.2 Splošni kvalifikacijski pristopi, strategije in koncepti v Evropi

2.2.1 Kriteriji za kvalifikacijske pristope v »Second Hand« sektorju

Medtem ko nekatere evropske države očitno nimajo razvitih kvalifikacijskih pristopov ali pristopov glede razvoja kadra v »Second Hand« sektorju (kot npr. Slovenija), so nekatere druge države razvile vrsto različnih strategij, pogosto tesno povezanih z določeno družbo/podjetjem (glej poglavje 2.3). Prisotnost in kvaliteta kvalifikacijskih pristopov v »Second Hand« podjetjih sta odvisni od številnih različnih kriterijev. Razlikovali bomo med profitnimi in neprofitnimi podjetji, ker imajo različne poslovne cilje. Cilj profitnih podjetij je, da imajo čim več prometa in so profitno naravnana, medtem ko se filozofija neprofitnih podjetij osredotoča na socialne vidike. Glede na specifični naravnosti in različni poslovni filozofiji, igrajo odločilno vlogo pri odločanju o tem, kako bo podjetje kvalificiralo svoje zaposlene, prav različne zahteve glede kvalifikacij zaposlenih in morebitna obstoječa potreba po njihovi kvalifikaciji. Posledično vodi to tudi k dejstvu, da so obstoječi osnovni poskusi kvalifikacij individualno naravnani glede na različne potrebe različnih vrst podjetij. Ti poskusi so večinoma odvisni od potreb in izvedeni glede na specifične podjetja. Naslednji kriterij, ki tudi vpliva na odločitev glede določenega kvalifikacijskega pristopa v podjetju, so same možnosti pridobivanja kvalifikacij. Po določitvi morebitne potrebe po kvalifikaciji, se mora podjetje odločiti, kdo se bo vključil v kvalifikacijski proces, kateri bodo cilji teh ukrepov in katere vsebine bodo obravnavane v posameznih kvalifikacijah (katera kvalifikacija bi bila smiselna). Poleg tega so kvalifikacijski pristopi močno odvisni od izobraževalcev in usposabljaljočega osebja in njihovih nalog v podjetju.

Zaradi številnih zahtev za zaposlene v profitnih podjetjih, ki izhajajo iz različnih oblik družb kakor tudi iz velikega števila različnih specializacij na področju prodaje blaga, so tudi kvalifikacijski pristopi, če le-ti obstajajo, najrazličnejši. Potrebe po kvalifikacijah v sektorju so različne, kljub temu da je možnost spremembe poklica ali prehoda na drugo delovno mesto v »Second Hand« sektorju odprta vsem (ne glede na njihova poklicna znanja). Tako v sektorju lahko najdemo zaposlene z vsemi stopnjami izobrazbe, kar ima za posledico tudi različne kvalifikacijske pristope. Pogovori izvedeni med sektorskimi strokovnjaki in izobraževalnimi institucijami so pokazali, da v večini držav sodelujočih v projektu nimajo posebnih in predvsem zunanjih usposabljanj za profitna podjetja v »Second Hand« sektorju (z nekaj izjemami v Belgiji, Nemčiji in Avstriji, glej poglavje 2.2.2).

V primerjavi s profitnimi podjetji (z izjemo večjih podjetij kot npr. belgijska franšizna podjetja) obstajajo poleg zgoraj omenjenih kriterijev, ki veljajo za neprofitna podjetja in njihovo odločanje za določene kvalifikacijske strategije, še dodatni vidiki. Pogosto sama hierarhija, ki obstaja znotraj teh podjetij, določa vrsto in vsebino možnih kvalifikacijskih ukrepov. Tako se zaposleni soočajo z različnimi zahtevami glede na dela v podjetju kot tudi položaj samih podjetij. To lahko pomeni popolnoma drugačne potrebe po kvalifikacijah, ki se jih je potrebno lotiti z ustreznimi kvalifikacijskimi pristopi. Poleg tega se je pokazalo, da je najnižja stopnja izobrazbe (začasno zaposlenih delavcev) različna v posameznih podjetjih. Odločitev za določeno kvalifikacijsko strategijo pa je odvisna od stopnje izobrazbe, obstoječih kompetenc

in socialnega ozadja zaposlenih, kakor tudi od trajanja dela v podjetju in/ali subvencij delovnih mest.

Na splošno lahko ugotovimo, da je vrsta kvalifikacij odvisna tako od različnih internih kriterijev v podjetjih glede strukture, organizacije in vsebine, kakor tudi od zunanjih vplivov. Zato zaenkrat tudi ne obstajajo enotne kvalifikacijske strukture v profitnih in neprofitnih podjetjih. K dejstvu, da na tem področju skorajda ne obstajajo kvalifikacijski pristopi in da predvsem ni enotnih pristopov, pa je pripomoglo tudi pomanjkanje pravnih pogojev in standardov kvalitete.

2.2.2 Medpodjetni in novi kvalifikacijski pristopi v evropskem »Second Hand« sektorju

Kot je že razvidno iz poglavja 2.2.1, v evropskem »Second Hand« sektorju ne obstajajo enotne specifične sektorske kvalifikacije in poklici ali priznani poklicni profili. Vseeno pa v okviru nacionalnih sektorskih analiz v nekaterih partnerskih državah (kot npr. Nemčija, Avstrija in Belgija) najdemo medpodjetne kvalifikacijske pristope. Ti pristopi niso naravnani samo k posebnim značilnostim in potrebam posameznih podjetij, ampak so ali razviti in testirani v okviru projektov ali pa izhajajo iz potreb določenih podjetij, ki delujejo znotraj mreže. Pristope za spodbujanje kvalifikacijskih strategij in/ali zgoraj omenjenih konceptov predstavljajo kvalifikacije, ki se ne osredotočajo le na določena podjetja, ampak so medpodjetno naravnane. Tako so lahko izkušnje, ki so bile pridobljene med razvijanjem in testiranjem določenih kvalifikacijskih konceptov, prenesene v projekt QualiProSecondHand, temu pa je dodan še »input« za nadaljnji razvoj enotnih kvalifikacij v evropskem »Second Hand« sektorju.

V Nemčiji je bil kvalifikacijski koncept za »Second Hand« trg razvit v okviru programa EQUAL in razvojnega partnerstva »Second Chance«, projekta "*Second Chance Brücke*". Koncept je bil razvit in testiran predvsem v profitnih podjetjih. V tesnem sodelovanju z organizacijo, ki podpira »Second Hand« trgovino, imenovano "*Second-Hand vernetzt e.V.*", je bil v nemški pokrajini Severno Porenje – Vestfalija narejen poskus za razvoj, izpeljavo in implementacijo kvalifikacijskega modula naslovljenega »Usposabljanje za prodajalce v Second Hand sektorju«. V skladu s cilji programa EQUAL, so bile specifične sektorske kvalifikacije, razvite v tem projektu, namenjene integraciji prikrajšanih oseb na trg dela. Razvito usposabljanje je zajemalo sedem modulov in skupaj 96 ur pouka. V okviru usposabljanja je bilo zajeto in posredovano specifično znanje glede na določena področja in metode, ki se uporabljajo v poklicu pri vsakdanjem delu.

Natančna vsebina modula je bila naslednja:

- Modul »Prijava na delovno mesto« (Trajanje: 8 ur). Analizira se stanje posameznika in pripravi profil osebnih spretnosti in pomanjkanj znanj. Če je potrebno, se izdelata ponudba za svetovanje. Poleg tega so razložene tudi zahteve na področju prodaje.
- Modul »Osebni nastop« (Trajanje: 16 ur) Poudarek je na retoriki, oblačenju, komunikacijskih spretnostih in reševanju konfliktov.
- Modul »Prodaja v praksi / znanje o blagu I« (Trajanje: 20 ur) Poudarek je na prodajnem usposabljanju in znanju o blagu (tekstil in obleke)
- Modul »Znanje o blagu II« (Trajanje: 8 ur) Poudarek je na pohištvu, lesu, gospodinjskih aparatih, knjigah in izdelkih iz boljšega trga.
- Modul »Telefoniranje/ Organizacija pisarne« (Trajanje: 8 ur) Poudarek je na korektnem telefoniranju in delu s strankami, delovnih procesih v nabavi in prodaji.
- Modul »EDP« (Trajanje: 28 ur) Poudarek je na informacijsko komunikacijski tehnologiji. Po izpitu udeleženec modula pridobi spričevalo.
- Modul »Prijava na delovno mesto – usposabljanje II« (Trajanje: 8 ur). Modul se osredotoča na evalvacijo kvalifikacije. Zajema tudi zadeve kot so poklicni profili na področju prodaje, priporočila za nadaljnje usposabljanje in intervjuje pri prijavi na delovno mesto.

Uspešna udeležba v vseh modulih se potrdi z ustreznim spričevalom. Vseeno pa moramo priznati, da je bil zgoraj opisani kvalifikacijski ukrep uspešno izveden le v okviru projekta. Zato ni bil uradno priznan v okviru Zakona o poklicnem usposabljanju. Tako se ta razvit kvalifikacijski ukrep smatra samo kot nadaljnje usposabljanje, osredotočeno na »Second Hand« sektor.

Poleg razvoja in uspešnega testiranja zgoraj omenjenega usposabljanja, so sodelujoči v istem EQUAL projektu v Nemčiji prvič poskušali tudi prilagoditi kurikulum poklicnega profila »prodajalec na drobno« potrebam »Second Hand« sektorja, kar zadeva njegovo vsebino. Poleg razvoja nadomestnih in dodatnih poklicnih modulov z učno vsebino posebej prilagojeno za potrebe »Second Hand« sektorja, ta koncept predlaga področja kot so znanje o trgovskem blagu in procesiranje na ravni podjetja. Okvirni kurikulum bi moral biti dopolnjen s predmeti kot npr.:

- Znanje o prodaji blaga: sekundarne sposobnosti in usposabljanje v prodaji;
- Nabava blaga: menedžment nakupovanja
- Skladiščenje: skladišča in logistika
- Distribucija blaga: strateško planiranje in marketing
- Davki in zavarovanje: davčno in trgovsko pravo
- Podjetja s prodajo na drobno: organizacija in m menedžment
- Obdelava podatkov: organizacija pisarne in EDP

V začetni fazi bi se morali z učno vsebino osredotočiti na skupine izdelkov gospodinjskih aparatov in pohištva, tekstila in oblačil, kakor tudi igrač. Poudarek bi moral biti na vsebinah kot svetovanje in prodaja, vrsta blaga, skladiščenje blaga, kakor tudi varstvo pri delu, varovanje okolja in varčna raba energije. Zaradi časovne omejitve projekta, velikega števila vprašanj, ki bi jih bilo potrebno upoštevati med implementacijo novega poklicnega profila kakor tudi neodobritve s strani odgovornih teles kot npr. zbornice, je bila prilagoditev poklicnega profila »prodajalec na drobno« lahko izvedena le v teoriji. Tako je bilo na koncu projekta potrebno opustiti tako nadaljnje prilagajanje poklicnega profila posebnim potrebam »Second Hand« sektorja kot tudi njegovo implementacijo. Tako do sedaj ni pravzaprav nobenega poklicnega profila za »Second Hand« sektor.

Poleg teh dveh kvalifikacijskih pristopov v nemškem »Second Hand« sektorju, razvitih v okviru ESF projekta, je sektorska analiza pokazala na še en kvalifikacijski pristop, in sicer medpodjetni. Svetovalci "Daniela Kaminski Marketingberatung/ Kommunikation" nudijo enodnevno delavnico o komunikaciji v prodaji za »Second Hand« podjetnike, kakor tudi dvodnevno delavnico o ustanavljanju »Second Hand« podjetij, s poudarki na marketingu, nabavi, vrsti blaga, opredelitvi ciljnih skupin, prodaji, preračunavanju etc. Ta dva primera sta pokazala, da začetni pristopi k uvajanju specifičnih sektorskih kvalifikacij in usposabljanj v Nemčiji že obstajajo. Še vedno pa bo potrebna dolga pot do dokončne implementacije tega usposabljanja v poklicni sferi. Pridobivanje kvalifikacij v obliki začetnih in nadaljevalnih usposabljanj z vsebino, ki je prilagojena za »Second Hand« sektor, so le osnovno nakazane.

V Avstriji obstaja še en primer ukrepa za medpodjetne kvalifikacije v »Second Hand« sektorju. The *Landesgremium Wien* (družba, ki deluje v okviru Gospodarske zbornice), redno organizira dogodke za pridobivanje kvalifikacij in nadaljevalno usposabljanje »Second Hand« trgovcev. Organizira obiske boljših trgov z namenom olajšati izmenjavo izkušenj med trgovci. Poleg tega organizira tudi posebne skupinske sestanke.

Kvalifikacijske pristope, ki se osredotočajo na več podjetij, najdemo tudi v Belgiji. Zahvaljujoč se zelo dobro razvitim mrežnim strukturam in velikemu številu trgovcev s franšiznimi podjetji, ki imajo nekaj članov, so v Belgiji razviti drugačni kvalifikacijski pristopi (glej primere v poglavjih 2.3.3. in 2.3.4.) Ti pristopi niso dostopni vsem zainteresiranim »Second Hand«

podjetjem, ampak le tistim, ki delujejo v mrežah. Nudijo pa kvalifikacijske možnosti, ki jih sama podjetja nimajo na razpolago. Na splošno lahko ugotovimo, da povezovanje »Second Hand« podjetij v mreže pozitivno vpliva na razvijanje možnih kvalifikacijskih pristopov. S skupnimi močmi lahko podjetja ustanovijo celo interesno združenje za svoje člane - kot kaže belgijski primer. To združenje lahko potem pokriva različne potrebe po kvalifikacijah. Združevanje podjetij v mreže je dobra osnova za pripravo in organizacijo ustreznih kvalifikacijskih ukrepov, saj so le ti najbolj koristni, če pri tem sodeluje več zainteresiranih oseb.

Poleg različnih kvalifikacijskih pristopov v belgijskih »Second Hand« mrežah in/ali franšizah, ki so lahko prenosljivi, je tudi v Belgiji na voljo medpodjetni kvalifikacijski ukrep: usposabljanje za trgovce na boljšem trgu v Bruslju. To usposabljanje je razvila organizacija »Bruxelles formation«, ki je odgovorna za razvoj usposabljanj za brezposelne ali mlade z nizkimi kvalifikacijami. To usposabljanje je dostopno posameznikom, ki imajo spričevala na nižjih izobraževalnih stopnjah. Program sestavljajo trije moduli:

- Osnovni pojmi: analiza različnih stilov in klasičnih zbirk, osnove restavriranja starin, znanje o materialih, osnove grafične umetnosti,
- Tehnične kompetence: poglobljeno znanje o prej obravnavanih predmetih ter osnove zakonodaje ter praktične informacije o tem, kako začeti s poslovanjem,
- Praktične aktivnosti.

Po usposabljanju udeleženci prejmejo diplomu "*promotion social*" za trgovce na boljšem trgu. Usposabljanje je kar intenzivno in traja eno leto, štiri dni tedensko in zajema 15 ur tedensko.

2.3 Korporativni kvalifikacijski pristopi, strategije in koncepti

2.3.1 Narava, lokacija in vsebina kvalifikacijskih ukrepov

Glede na opisano raznolikost na področju podjetij in dela v »Second Hand« sektorju in predvsem v luči pomanjkanja enotnih kvalifikacij, so tudi vsebina in organizacija kvalifikacijskih ukrepov v podjetjih med seboj različne – tako v posameznih partnerskih državah, v podjetjih posameznih partnerskih držav in na evropski ravni. »Second Hand« veleblagovnica ima druge zahteve do svojih zaposlenih kot »Second Hand« trgovina z oblačili, pohištvom ali z rabljenimi električnimi aparati. Poleg tega so tudi razlike med obstoječimi kvalifikacijskimi pristopi med privatnimi in neprofitnimi podjetji ali dobrodelnimi organizacijami. Na splošno so kvalifikacijski pristopi v podjetjih, če obstajajo, odvisni od ciljev podjetij, njihove organizacije in strukture. Tako je cilj privatnih profitnih podjetij ustvarjanje dobička, medtem ko se neprofitna podjetja in dobrodelne organizacije osredotočajo bolj na socialne vidike. Zato so tudi zahteve po kompetencah zaposlenih v »Second Hand« sektorju delno različne. Rezultat te heterogenosti je dejstvo, da so osnovne obstoječe kvalifikacijske strategije vedno naravnane k določenim potrebam različnih vrst podjetij. Posledično so večinoma tudi izvedene glede na potrebe in strukture podjetij. Poleg strukture podjetij in možne potrebe po kvalifikacijah zaposlenih, je organizacija kvalifikacijskih ukrepov odvisna tudi od tega, kdo je njihov pobudnik. Na naravo kvalifikacijskih ukrepov v veliki meri vpliva tudi usposabljalno osebje v podjetjih ali družbah.

V lastniških profitnih podjetjih in predvsem v podjetjih z nizkim številom zaposlenih (2-6 zaposlenih) tako ne obstajajo nacionalni kvalifikacijski koncepti določeni znotraj podjetij ali posebni kvalifikacijski koncepti. V pogovorih s sektorskimi eksperti in institucijami za usposabljanje je bilo poudarjeno, da za »Second Hand« sektor, razen izjem, ni razvitih posebnih usposabljanj. V primeru, da se zaposlene še naprej usposablja in kvalificira, je to potrebo predvideti glede na določene potrebe v sektorju. Usposabljanja za kvalifikacije večinoma ponudijo zunanji ponudniki usposabljanja (glej poglavje 2.4) in niso povezana z

procesi v podjetju. Ta usposabljanja se ponudi v podjetju, trajajo pa le krajši čas (npr. enotedenski seminarji, seminarji med vikendom ali enodnevni seminarji). Namen seminarjev je, da izboljšajo ali poglobijo obstoječe znanje zaposlenih. Vsebina zajema različna področja, od zadev povezanih s trgovino, kot npr. menedžment trgovanja, računovodstvo, marketing, prodajne strategije, do logistike, transporta, skladiščenja in obdelave blaga. Obrtne ali tehnične kvalifikacije so redke (recimo VDE spričevalo za inšpektorje, ki se ga zahteva v Nemčiji, glej poglavje 5.1.1.). Pridobljena spričevala v okviru takšnih usposabljanj za kvalifikacije niso namenjena samo poklicem v »Second Hand« sektorju. Tako je pridobljeno znanje prenosljivo tudi na druge sektorje in področja ekonomije (z izjemo kvalifikacije za trgovca na boljšem trgu v Belgiji). Strokovno znanje pa je večinoma odvisno od izkušenj in je pridobljeno na način učenja skozi delo. Delno lahko zahtevani »know-how« posredujejo tudi zaposleni, ki so v podjetju zaposleni že daljše obdobje. Drugi načini so tudi posredovanje znanja s strani lastnika podjetja ali pa »coaching«. Takšne strategije učenja skozi izkušnje, torej seznanjanje z delom s pomočjo drugih zaposlenih ali pa s ciljno naravnanim usposabljanjem na delovnem mestu, obstajajo v večjih profitnih podjetjih ali pa npr. v franšiznih mrežah v Belgiji. V večjih podjetjih ali pa v družbah, ki so se združile v mrežo, pa obstajajo še dodatni kvalifikacijski koncepti znotraj podjetij. Dva dobra primera najdemo v Belgiji: Mreža »The Cash Converter« je ustanovila svojo lastno interesno združenje in razvila skupno usposabljanje ter ga ponudila franšizam. »Troc International« je ravno tako razvil usposabljanje namenjeno franšizam v mreži. Usposabljanja v večjih podjetjih se organizira interno, s tečaji izvedenimi znotraj podjetij. Hkrati pa, glede na potrebe, usposabljanja izvajajo tudi zunanji ponudniki usposabljanj. Izbrana vrsta usposabljanj in kvalifikacij je odvisna od različnih dejavnikov, med drugim tudi od vsebine. Tako so usposabljanja o sistemih menedžmenta kvalitete in blagajniških sistemih kot tudi o notranjih delovnih procesih v podjetjih lahko izvedena znotraj podjetij (individualna ali skupinska usposabljanja glede na število udeležencev), medtem ko se splošna znanja (kot zgoraj opisano, npr. računovodstvo), lahko pridobi v okviru usposabljanj pri zunanjih ponudnikih nadaljnega usposabljanja.

Organizacija, vsebina usposabljanj in kraj izvedbe usposabljanj v neprofitnih in/ali dobrodelnih organizacijah se bistveno ne razlikuje od prakse v večjih profitnih podjetjih in /ali v mrežah profitnih podjetij. Usposabljanja za določene vsebine se lahko izvede tako interno kot tudi preko zunanjih ponudnikov usposabljanj, glede na potrebe posameznikov. Usposabljanja zajemajo skoraj enako vsebino kot pri profitnih podjetjih, kajti potreben know-how zaposlenih je močno odvisen od področij dela in vrste izdelkov, ki jih podjetje ponuja. Ti kriteriji veljajo tako za profitna kot neprofitna podjetja. Ker je hierarhija v neprofitnih podjetjih večinoma precej rigidna – tako npr. ravni menedžmenta, inštruktorjev in poslovodij ter začasno zaposlenih – so tudi zahteve in potrebe po kvalifikacijah za različne stopnje in ravni različne. Za raven menedžmenta in inštruktorjev ali poslovodij je potreba po kvalifikaciji lahko določena. Te potrebe pa niso sektorsko naravnane, ampak odvisne od potreb in močno prilagojene različnim delovnim nalogam posameznih zaposlenih v podjetjih. Usposabljanja zajemajo vsebine, ki jih lahko najdemo tudi v drugih sektorjih, kot npr. kadrovske menedžment, razvoj organizacije, preprečevanje konfliktov, upravljanje s časom, računalniški tečaji, pravna določila, posebni tečaji za sisteme blagovnega menedžmenta, posebni tečaji za blagajniške sisteme. Če se usposabljanja ponudi redno zaposlenim za polni delovni čas, vsebina večinoma zajema pravne in formalne zadeve, prestrukturiranje podjetij ali medosebne odnose. Na splošno so kvalifikacijski ukrepi ponujeni na prostovoljni bazi in se odvijajo v zunanjih izobraževalnih ustanovah. Priznanih kvalifikacij za zaposlene za polni delovni čas pa ni bilo moč določiti. Pokazalo se je, da so zaposleni v neprofitnih podjetjih v »Second Hand« sektorju pridobili svoj »know-how« večinoma skozi svoje delovne izkušnje v sektorju.

Na splošno lahko ugotovimo, da so kvalifikacijski ukrepi v neprofitnih podjetjih namenjeni predvsem najbolj pomembni - zastopani ciljni skupini, to so začasno zaposleni (ciljna skupina prikrajšanih posameznikov). Podjetja se osredotočajo predvsem na socialna usposabljanja začasno zaposlenega osebja in na njihovo prvo vključevanje na trg dela. Zaradi relativno

kratkega trajanja zaposlitve (šest mesecev do enega leta, glede na državo), se podjetja soočajo s posebnimi izzivi. Zaradi visokih birokratskih stroškov in stalne fluktuacije zaposlenih, so posebna usposabljanja na delovnem mestu v tako kratkem času komajda možna in težko izvedljiva, motivacija zaposlenih pa je tudi nizka. Zaposleni se v podjetjih udeležijo usposabljanja na delu v kombinaciji z opravljanjem določenih nalog in skozi t.i. usposabljanje na delovnem mestu ali »coaching« postanejo »kvalificirani pomočniki«. Nekaterim zaposlenim je dana tudi možnost, da zaključijo šolanje. Poleg kvalifikacijskih ukrepov znotraj podjetij, so usposabljanja in tečaji izvedeni tudi preko zunanjih ponudnikov usposabljanj. Tu zopet igrajo pomembno vlogo izkušnje. V »Second Hand« sektorju se zaposleni usposabljujejo na področjih prodaje, skladiščenja, kliringa, čiščenja in administracije. Če v določenem podjetju deluje tudi popravilnica, se osebe, ki se usposabljujejo, prav tako seznanijo s preprostimi popravili. Poleg posebnih znanj pa se jih usposabljuje tudi za druge kompetence, t.i. »mehke veščine«. Najbolj pomemben cilj je vedno psihosocialna in ekonomska stabilizacija posameznikov, pridobitev samozavesti, zmanjšanje izobrazbenega deficita, spodbujanje vztrajnosti in zmožnosti reševanja konfliktov¹. Kot je izjavilo eno izmed podjetij v Avstriji, bi eno tretjino zaposlenih lahko vključili v trg dela, druga tretjina je pripravljena na delo, zadnja tretjina pa po zaključku zaposlitvenih ukrepov financiranih s strani države še ni pripravljena na trg dela.

Pregled možnosti drugačnih kvalifikacijskih pristopov znotraj podjetij, v tako profitnih kot neprofitnih podjetjih, je prikazan skozi številne primere, ki so bili izpeljani v okviru nacionalne sektorske analize. Poglavlji 5.3.3. in 5.3.4 bosta predstavili izbor primerov.

2.3.2 Motivacija za kvalifikacijske programe in njihova organizacija

Pobuda za izvedbo kvalifikacijskih programov je večinoma osnovana na potrebah, ki jih določijo v podjetju. Profitna podjetja dajo pobudo za izvajanje takšnih programov večinoma sama, medtem ko v neprofitnih podjetjih navadno sledijo predlogom, ki so postavljeni na ravni administracije ali inštruktorjev. Vseeno pa ne smemo podcenjevati lastne iniciative zaposlenih v neprofitnih podjetjih. Razlogi za potrebe po izvedbi usposabljanj/ kvalifikacij z različnimi vsebinami so lahko različni: izboljšanje kvalitete dela, boljše delo s strankami ali želja po nadaljnji profesionalizaciji podjetja. Odločilnega pomena za predlog in implementacijo usposabljanj/ kvalifikacij je predvsem pomanjkanje strokovnjakov. Kar zadeva ta primanjkljaj lahko ugotovimo, da so tudi podjetja v »Second Hand« sektorju ugotovila, da obstaja tesna povezava med pomanjkanjem strokovnega znanja, visoko kvaliteto dela in profesionalizacijo njihovih podjetij. Takšen razvoj je viden predvsem v večjih podjetjih, mrežah družb in franšiz, kakor tudi v neprofitnem sektorju in tu lahko najdemo največ kvalifikacijskih pristopov in ukrepov. Tovrstna podjetja namreč zaposlujejo več osebja in imajo rutinske delovne procese in strukture. Zahteva po profesionalizaciji v teh podjetjih je trenutno veliko večja kot v številnih »Second Hand« trgovinah, ki jih vodijo njihovi lastniki.

V nadaljevanju je potrebno tudi opozoriti, da imajo kvalifikacije pomembno vlogo predvsem v številnih neprofitnih podjetjih in dobrodelnih organizacijah, ki so ustanovljene in delujejo v evropskem »Second Hand« sektorju. Kot je razvidno iz nacionalne sektorske analize, je v teh podjetjih relativno visoka potreba po kvalifikacijah, kar lahko pripišemo pogosto nizkim stopnjam izobrazbe zaposlenih za določen čas. Ker je glavni cilj teh podjetij reintegracija njihovih zaposlenih na trg dela in ker trgovina z rabljenim blagom - poleg drugih poslovnih vej - nudi dobro možnost za vključitev v proces integracije, je podpiranje zaposlenih za pridobitev kvalifikacij odločilnega pomena.

Poleg poklicnega in strokovnega deficita zaposlenih se je potrebno ciljno lotiti tudi reševanja pomanjkanja socialnih veščin zaposlenih, z namenom kvalifikacije za prvi vstop na trg dela.

¹ Eiersebner E. et al.; Job aktiv – Arbeit für Benachteiligte, Land Salzburg, Abteilung für Soziales, 2003, p.20

Tako ni pomembno le, da se zaposlenim posreduje poklicno-tehnični know-how na njihovem delovnem ali vsebinskem področju, kot omenjeno v poglavju 2.3.1. Usposabljanje se mora osredotočiti tudi na izboljšanje medpoklicnih kvalifikacij, kot so zmožnosti nastopa, avtonomija, odgovornost, komunikacijske spretnosti ter zmožnost sodelovanja. Zopet je potrebno poudariti, da obstoječe potrebe po kvalifikacijah niso posebej naravnane le na značilnosti »Second Hand« sektorja. Kvalifikacija za »strokovnjaka v Second Hand sektorju« še ne obstaja. Tematska področja osnovnih kvalifikacij so med drugim:

- Ključne kvalifikacije (zmožnost dela v timu, komunikacijski trening etc), osnove matematike, jezikovno usposabljanje za migrante, usposabljanje za prijavo na delovno mesto, osnove EDP.

Poleg teh osnovnih kvalifikacij so na voljo tudi številne trgovske, obrtne ali poklicno tehnične kvalifikacije oz. usposabljanja na področju transporta. Med njimi so:

- Posebno znanje o skladiščenju/ logistiki skladiščenja, posebno znanje o trgovini na drobno, vsebina vodenja pisarne kot npr. računanje, računovodstvo, organizacija transporta, usposabljanje o varnosti, tehnike dvigovanja, prevažanja in pakiranja v povezavi s transportom blaga, obdelava blaga, renoviranje in popravila, licenca za upravljanje z viličarjem, licenca za pregledovanja električnih naprav, knjigovodstvo, tehnike prodaje.

Organizacija kvalifikacijskih pristopov je podobna v vseh neprofitnih podjetjih. Na splošno lahko ugotovimo, da so pripravljene individualni plani usposabljanj, ki jih morajo zaposleni realizirati. Plani so prilagojeni močnim in šibkim točkam zaposlenih in prispevajo k izboljšanju njihove poklicne integracije. Praktične veščine so lahko pridobljene večinoma znotraj podjetij s pomočjo »coachinga« in učenja na delovnem mestu in skozi delovni proces. Teoretične osnove, kot npr. znanje dela z računalnikom, usposabljanje s področja prodaje, poznavanje materialov etc., pa se lahko pridobi ali znotraj podjetij v obliki seminarjev, predstavitev in delavnic ali pa s tečajji, ki jih izvajajo zunanji ponudniki usposabljanj.

V neprofitnih podjetjih pa se ne usposabljuje le začasno zaposleni. Možnosti usposabljanj veljajo tudi za zaposlene za polni delovni čas, glede na njihove potrebe in povpraševanje. V enem od primerov v Belgiji se poudarjajo aktivnosti usposabljanja v veliki »Second Hand« mreži za zaposlene za polni delovni čas v neprofitnih podjetjih. V povezavi z uvedbo sistema menedžmenta kvalitete, so se v mreži izvedla KVK usposabljanja za zaposlene. V okviru t.i. EFQM-K2 modela, člani mreže pridobijo podporo za implementacijo in stalno izboljševanje sistema. Le-ta se izvaja skozi delavnice, individualna usmerjanja in vodenja, forume za izmenjavo izkušenj in internetne platforme. Kar zadeva EFQM-K2 pristop, ima organizacija ponudbe usposabljanja za svoje člane:

- Vsaki dve leti se objavi razpis – povabilo k sodelovanju za člane in sicer za usposabljanje, ki ga nudijo KVK svetovalci.
- Usposabljanje je kombinacija skupinskih delavnic in individualnega usposabljanja. Delavnice spodbujajo izmenjavo znanj in izkušenj z namenom povečanja motivacije. Cilj individualnega usposabljanja pa je prenos vsebine delavnic na konkretne primere. V programu so:
 - Delavnica za menedžment, ki predstavi okvir in osnove usposabljanja,
 - Delavnica za osebje - delavce,
 - Individualno usposabljanje osebja v trgovinskem oddelku,
 - Proces je učni proces, npr. med implementacijo se orodja stalno izboljšujejo in razvijajo se nova.

Cilj tega usposabljanja je predvsem prenos know-how-a in razvoj potrebnih spretnosti za samostojno delo. Pristop, ki združuje skupinsko delo in individualno usposabljanje se je izkazal kot zelo koristen. Zahteval je tudi veliko predanost tako s strani menedžmenta kot delavcev, ki so bili vključeni v proces.

Kot je razvidno iz tega primera v Belgiji, je interakcija med menedžmentom in zaposlenimi v podjetju na področju realizacije usposabljanja in posledično pridobljenih koristi, zelo pomembna. To ne velja le za Belgijo, ampak tudi za druge države. Na splošno je sektorska analiza pokazala, da so kvalifikacijski programi v podjetjih delno načrtovani tako, da je njihov cilj predvsem nadaljnje usposabljanje določenih ključnih oseb (večinoma zaposleni za polni delovni čas, v funkciji inštruktorja). Le-ti potem delujejo kot multiplikatorji in posredujejo svoj know-how drugim zaposlenim v podjetju skozi vodenje ali usposabljanje na delovnem mestu ali pa skozi delovni proces.

2.3.3 Primeri zahtev v podjetjih, potreb po kvalifikacijah in kvalifikacijskih strategij v profitnih podjetjih

Študije primerov, ki so bile opravljene v okviru nacionalne sektorske analize partnerskih držav sodelujočih v projektu, se lahko osredotočijo le na del sektorja. Iz njih pa je razvidno, da ne obstajajo kvalifikacijski pristopi, če pa že, so zelo različni in osnovani na potrebah podjetij v posameznih profitnih podjetjih. Kratek pregled rezultatov primerov je opisan v nadaljevanju. Intervjuji so bili izvedeni tako s predstavniki menedžmenta kot z zaposlenimi, in sicer o zahtevah za zaposlene, potrebah po kvalifikacijah ter o možnih kvalifikacijskih pristopih in strategijah. Potrebno je tudi poudariti, da se rezultati nanašajo le na izjave posameznih izbranih oseb, ki so predstavljali vse sodelujoče.

Nemčija

V Nemčiji so bili opravljeni podrobni intervjuji s tremi različnimi profitno naravnanimi podjetji, ki so specializirana za prodajo različnega rabljenega tekstila, CD-jev in drugih medijev za shranjevanje slike in zvoka ter elektronskih in električnih naprav.

Primer št. 1

V anketiranem »Second Hand« podjetju za tekstil morajo zaposleni (4-20 oseb) izpolnjevati zahteve na področju socialnih kompetenc, kot npr. prijaznost do potrošnikov, poštenost in zanesljivost. Zahteva se tudi določena stopnja kreativnosti glede ureditve in dekoracije blaga. Spreminjajoča se struktura potrošnikov, npr. naraščajoče število potrošnikov, ki so priseljenci, ima za posledico jezikovne ovire, ki jih morajo zaposleni preseči. Iz vseh teh zahtev pa izhajajo potrebe po kvalifikacijah tako za zaposlene kot za menedžment. Usposabljanje v obdobju uvajanja, npr. skozi »coaching«, je potrebno na ravni zaposlenih, medtem kot predstavniki menedžmenta potrebujejo več usposabljanj predvsem na področju osnov poslovanja in menedžmenta. Poleg tega obstaja tudi potreba po kvalifikacijah na področju komunikacije, kadrovskega menedžmenta in organizacije dela, kakor tudi transporta in uporabe računalnika. Kvalifikacijski plan kot takšen ne obstaja. Obstaja le »coaching« zaposlenih na delovnem mestu ali v okviru delovnega procesa. Podjetje planira kvalifikacijske module dolgoročno ter na ta način poskrbi za potrebe po kvalifikacijah, če se le-te pokažejo.

Primer št. 2

Zaposleni v anketiranem »Second Hand« podjetju za CD-je in druge naprave za shranjevanje zvoka in slike ter video igre (okoli 23 zaposlenih), se večinoma soočajo z zahtevami na področju prodaje (npr. naravnost do potrošnikov, svetovanje, ustrežljivost) kot tudi s socialnimi kompetencami in osebno urejenostjo (npr. motivacija, zmožnost dela v

timu, točnost). Kar zadeva strokovno znanje, se zahteva predvsem know-how na področju kupovanja in prodaje. To zajema večinoma splošno komercialno znanje pa tudi znanje o določenih produktih (npr. poznavanje glasbe in njenega razvoja na trgu, znanje o blagu, trende, cene, tehnike prodaje). Ker je stopnja izobrazbe zaposlenih v tem podjetju visoka, so večji tudi uporabe in dela z računalnikom. Enako velja tudi za posebno znanje o produktih, saj podjetje zaposluje le osebe, ki ga zanima področje glasbe in ki obvlada zahtevano znanje. Potrebe po kvalifikacijah so zato precej omejene na določena osnovna znanja in spretnosti, kot npr. naravnost do potrošnikov in skrb zanje, komunikacija v prodaji, pogajalske tehnike med nakupom blaga, tehnike predstavljanja. Da bi zadostili potrebam po kvalifikacijah, podjetje planira le omejeno število kvalifikacijskih strategij. Tako usposabljanja zaposlenih izvedejo zaposleni, ki v podjetju delajo že daljše obdobje, ali pa vodstveni kader v določenih strokah. Zaposlene se intenzivno uvede v delovni proces, v poslovanje in ravnanje s sistemom blagovnega menedžmenta in v blagajniški sistem, kot tudi v sistematično razvrščanje blaga. Takšno usposabljanje se izvaja v procesu uvajanja novih zaposlenih skozi »coachinga ob delu« in skozi spremljanje in preverjanje, zato da se lahko sistematizira kvalifikacija. Ob tem poteka stalno preverjanje in, če je potrebno, je na voljo tudi pomoč/podpora. Ne predstavniki menedžmenta ne zaposleni se ne udeležujejo dodatnih usposabljanj v obliki modulov ali tečajev. Vseeno pa v podjetju usposabljuje vajence tudi za poklic prodajalca na drobno. To usposabljanje pa ne zajema posebnih znanj ali specializacije za trgovino z rabljenim blagom.

Primer št. 3

Zaposleni (okoli 32 zaposlenih za polni delovni čas in več kot 100 začasno zaposlenih) v anketiranem »Second Hand« podjetju za elektronske in električne naprave morajo večinoma izpolnjevati zahteve na področju socialnih kompetenc kakor tudi visoke strokovne zahteve. Medtem ko razstavitev naprav zahteve le nižje kompetence (kot npr. poznavanje materialov), pa je potrebno široko strokovno znanje na področju popravil in mreže rezervnih delov, kjer morajo zaposleni delati z različnimi aparati in znamkami. Ključno pri tem delu je matematično znanje in zanimanje za tehnologijo. Dobro poznavanje materialov (vključujoč ravnanje z napravami) je potrebno tako pri sprejemanju blaga kot v prodajnih oddelkih. Poleg tega se v prodajnih oddelkih zahteva tudi znanje o predstavljanju blaga (postavitev), svetovanje strankam, postavljanje cen in računalniško evidentiranje blaga. Osebe, zaposlene v podjetjih prodaje na drobno, morajo imeti tudi spretnosti na področju logistike. Posebno znanje in spretnosti pa se pri prodaji z rabljenimi električnimi napravami zahtevajo tudi za obrtne mojstre / inštruktorje in poslovodje, in sicer zaradi kompleksnosti vrste blaga in velikosti podjetja. Poleg strokovnega »know-how-a« mora imeti ta skupina zaposlenih tudi pedagoške spretnosti in znanje o kadrovskem menedžmentu in organizaciji. Sposobni morajo biti usposabljeni svoje zaposlene in jih učiti med delovnim procesom. Poleg tega pa mesto inštruktorja zahteva tudi znanje o zagotavljanju kvalitete. Poleg 3-letnih kvalifikacijskih ukrepov, v okviru katerih so se usposabljali nekateri zaposleni, obstaja potreba po kvalifikacijah predvsem na področju socialnih kompetenc (kot npr. kadrovski menedžment, licenca za inštruktorje). Potreba po kvalifikacijah obstaja tudi na področju popravil v povezavi z ravnanjem z novimi aparati in novimi tehnologijami. Zaradi svoje velikosti, podjetje nudi različne kvalifikacijske možnosti in deluje na zelo strukturiran in profesionalen način. Poleg rednih vajeništev, kot npr. za prodajalca na drobno ali skladiščnika v »Second Hand« veleblagovnici, se usposabljuje tudi informatiki in električarji za energetiko in elektroniko.

Obstajajo 3-letni kvalifikacijski ukrepi, ki jih sestavljajo različni moduli (t.i. kvalifikacijski moduli) in ki vodijo k pridobivanju različnih delnih kvalifikacij kot tudi k opravljanju zunanjih preverjanj za trgovce v okviru Gospodarske zbornice. To usposabljanje se opravi direktno v podjetju skozi učenje povezano z delom in pridobivanjem izkušenj. Zaposlene pri tem podpirajo inštruktorji. Poleg tega v podjetju podpirajo tudi pomoč pri učenju in učenje v delovnih skupinah, s poudarkom na samostojni organizaciji učenja. Kar zadeva nadaljnja usposabljanja zaposlenih, podjetje podpira tudi učenje na delovnem mestu in »coaching«

inštruktorjev v delovnem procesu. Kvalifikacije na ravni inštruktorja in poslovodje še niso organizirane ali institucionalizirane, zaposleni morajo zanje zaprositi, če se pojavi potreba.

Avstrija

V Avstriji sta bili podrobno anketirani dve profitno naravnani podjetji (eno s poudarkom na rabljenih otroških oblačilih z blagovnimi znamkami in drugo specializirano za rabljene elektronske in električne naprave ter s tem povezane skupine izdelkov) kakor tudi profesionalno organiziran boljši trg, ki je usmerjen k trgovcem na »Second Hand« trgu.

Primer št. 1

Zaposleni (dve osebi) v anketiranem »Second Hand« podjetju za otroška oblačila se večinoma soočajo z zahtevami na področju socialnih kompetenc, tako kot prijaznost do strank in primerna urejenost ter izgled. Kar zadeva posebna znanje, se zahteva le znanje o blagu, predvsem je potrebno znanje o blagovnih znamkah, ki jih nudijo. V tem primeru ne obstajajo kakšne posebne potrebe po kvalifikacijah, saj lastnik trgovine gleda na trgovino s »Second hand« oblačili kot na začasno poklicno rešitev. Znanje zaposlenih je zadostno za vodenje trgovine. Tako se v podjetju ne izvajajo kvalifikacijski ukrepi in tudi nimajo kvalifikacijske strategije. Vseeno pa je potrebno poudariti, da se je lastnici zdelo pomembno, da bi imeli njeni bodoči zaposleni že nekaj izkušenj pri delu z rabljenimi oblačili. Kvalifikacijski ukrep za prodajne strategije je bil izpeljan in zaposleni so se seznanili s cenitvijo blaga. To je bilo opravljeno na mestu samem, v trgovini in s pomočjo anketnega lista.

Primer št. 2

Zaposleni (6 zaposlenih in dva vajenca) v anketiranem »Second Hand« podjetju za elektronske in električne naprave se soočajo z zahtevami glede socialnih kompetenc (predvsem nagnjenje oz. talent za prodajo, vpljudni stiki s strankami etc) in glede posebnih znanj o različnih znamkah produktov, njihovem delovanju in ravnanju z električnimi napravami. Znanje dela z računalnikom se zahteva za registracijo blaga, postavljanje cen in pripravo prodajnih pogodb. Zaposleni morajo imeti tudi fizično kondicijo, saj delno upravljajo tudi z zelo težkimi predmeti. Dokler ne bo prestrukturiranja v podjetju, predstavniki menedžmenta ne vidijo potrebe po kvalifikacijah. Kljub temu pa bi zaposleni želeli pridobiti nadaljnje kvalifikacije na področju prodaje, predstavitve in nastopa, komunikacije v prodaji in izboljšanja izražanja. Ker pa lastnik podjetja ne vidi potrebe po kvalifikacijah, tudi ni posebne kvalifikacijske strategije. Zaradi pomanjkanja posebnih kvalifikacij za »Second Hand« sektor, zaposleni pridobijo zahtevano znanje o blagu skozi proces samoučenja, ki je del njihovega dela. Multiplikatorji to znanje posredujejo drugim zaposlenim. Na splošno ugotovimo, da se vse kvalifikacije v podjetju pridobijo med delovnim procesom na osnovi pridobljenih izkušenj. Dva vajenca se usposabljata za splošno prodajo na drobno. Po mnenju lastnika podjetja in glede na vrsto blago, bi bilo bolj smiselno opravljanje vajeništva za trgovino na drobno na področju električnih naprav. To bo pa možno šele, ko se bo podjetje v celoti osredotočilo na trgovino z električnimi in elektronskimi napravami. Tako vsebine usposabljanj ne pokrivajo potreb podjetja.

Primer št. 3

Ta primer se osredotoča na anketo, ki je bila opravljena na boljšem trgu in s »Second Hand« trgovci, ki tam prodajajo. Prodajalci morajo imeti talent oz. nagnjenje do prodaje in morajo biti pripravljeni komunicirati, ker obstaja veliko izmenjav in tesen stik s strankami. Ker je med klientelo pogosto veliko tujcev (med drugim tudi turistov), se zahtevajo tudi dodatna jezikovna znanja. Zahteva se tudi dobra fizična kondicija, saj morajo prodajalci pogosto dvigovati težke predmete in morajo delati ob vsakem vremenu. Poleg socialnih kompetenc in

fizične kondicije, potrebujejo trgovci tudi posebna znanja o rabljenem blagu (npr. znanje o blagu, o vrednosti predmetov), o postavljanju cen, kakor tudi znanje dela z računalnikom, če seveda želijo ostati konkurenčni. Ker je na boljšem trgu veliko različnih trgovcev, morajo biti potrebe po kvalifikacijah ocenjene individualno. Na splošno pa lahko rečemo, da med trgovci in prodajalci obstaja veliko potreb po kvalifikacijah. Oviro pri tem pa predstavljata pomanjkanje virov informacij (veliko prodajalcev na drobno nima niti dostopa do interneta) in ponudb usposabljanj. Ker ne obstaja enotna kvalifikacijska strategija, trgovci pridobijo potrebno znanje sami in s pomočjo različnih strategij. Na splošno so radi seznanjeni in na tekočem glede ponujenega blaga in želijo razširiti znanje o rabljenem blagu. To tudi uresničijo skozi izmenjavo izkušenj in pogovori med trgovci in prodajalci ter s pomočjo posebne literature in katalogov o različnih izdelkih. Posebno znanje potrebno za prodajo se stalno pridobiva skozi opazovanje in izkušnje. Tako so bili številni trgovci predhodno tudi sami stranke pri trgovcih z rabljenim blagom. Poleg pridobivanja znanja s pomočjo različnih virov informacij, pa mnogi trgovci obiskujejo tudi tuje boljše trge z namenom raziskati prodajne strategije tudi v tujini.

Finska

Na Finskem je bila opravljena anketa v dveh popolnoma različnih profitno naravnanih podjetjih. Eno od podjetij je v celoti profitno naravnano podjetje specializirano za trgovino z rabljenimi knjigami. Drugo podjetje pa je v osnovi neprofitno, a s profitno naravnano poslovno vejo – trgovino z rabljenim tekstilom. V le-tem je bila v okviru študije primerov opravljena podrobna raziskava.

Primer št. 1

V »Second Hand« podjetju za rabljene knjige (6 zaposlenih), ki je bilo analizirano, zahteve za zaposlene vključujejo socialne spretnosti za delo s strankami. Poleg tega je za prodajo in nabavo knjig potrebno tudi dobro osnovno znanje, izkušnje in zanimanje za literaturo, kakor tudi poznavanje klasifikacije knjig. Osebe mora tudi vedeti, kako razvrstiti knjige in kako deluje blagajna. Vodstvo pa mora imeti dobre organizacijske spretnosti, spretnosti na področju marketinga in finančnega planiranja. V tem poslu so potrebne tudi povezave z drugimi trgovinami s knjigami, saj tudi medsebojno poslujejo. Potreba po kvalifikacijah nastane glede na zahteve za zaposlene in predstavnike menedžmenta. Na splošno lahko rečemo, da so potrebna usposabljanja za pridobitev trgovskih spretnosti, kot npr. spretnosti na področju prodaje in marketinga, podjetništvo in delo s strankami, obstaja pa tudi potreba po kvalifikacijah glede pridobivanja in cenitve knjig. Ker potrebe po kvalifikacijah niso velike, podjetje tudi nima posebne kvalifikacijske strategije. Na tem poslovnem področju se najbolj pomembne spretnosti pridobi med delom in skozi prebiranje in sledenje trendom v literaturi. Podjetje nudi le začetno usposabljanje znotraj podjetja za nove zaposlene. Vseeno pa je pridobivanje kvalifikacij prepuščeno kar zaposlenim. Sami so odgovorni, da pridobijo znanje, npr. z branjem knjig. Zaposlenim se predstavi tudi druge delovne naloge, kot npr. postavljanje knjig in uporabo blagajne. Za to se usposobijo skozi učenje na delovnem mestu. Učenje predstavlja proces »korak za korakom« in zaposleni s časom prevzamejo več odgovornosti. Na splošno lahko rečemo, da delodajalci ne nudijo usposabljanj za zaposlene.

Primer št. 2

V profitno naravnani poslovni veji tekstila v neprofitnem podjetju - družbi, ki je bilo analizirano, so zahteve za zaposlene (65 od v celoti 130 zaposlenih dela v »Second Hand« trgovini) najrazličnejše in odvisne od posameznih delovnih nalog. Za naloge povezane s sortiranjem potrebujejo zaposleni predhodno znanje o tekstilnem blagu, recimo usposabljanje na področju tekstila. Za ostale naloge, kot npr. pakiranje oblačil in

razpošiljanje, potrebujejo zaposleni dobro fizično kondicijo in socialne spretnosti, da se razumejo s sodelavci. Vozniki, ki pridejo po oblačila potrebujejo voziško dovoljenje, kakor tudi dobro fizično kondicijo. Osebe, ki so neposredno zadolžene za pridobivanje donacij, morajo imeti odlične socialne spretnosti in morajo biti navajene komunicirati s tujci. Osebe v prodaji potrebuje izkušnje iz prodaje, poznavanje materialov in velikosti, morajo biti ustrežljivi do strank in kreativni za opravljanje del povezanih z dekoracijo. Mnogi med njimi imajo izobrazbo s področja komerciale ali tekstila. Vodje skladišč morajo biti strokovnjaki s področja prodaje. Imeti morajo dobre organizacijske sposobnosti, saj kontrolirajo operativno delo. Menedžer za koordinacijo potrebuje splošno znanje o reciklaži. Pripravljen se mora biti uspešno lotevati različnih delovnih nalog, ki se lahko pojavijo nenadoma in se mora znati prilagajati spremembam pri delu. Imeti mora tudi organizacijske in socialne spretnosti, saj med njegove delovne naloge spadajo tudi sodelovanje s predstavniki drugih organizacij. Ker imajo zaposleni dokaj dobre kvalifikacije in ker je splošno stanje na področju zaposlitev trenutno kar dobro, obstajajo potrebe po pridobivanju kvalifikacij le v določenih vidikih. Tako se podjetje zelo trudi za dobro delovno klimo med zaposlenimi. Vedno se lahko pridobivajo nova znanja o tekstilnem blagu in ceni blaga, kar vodi k potrebam po pridobivanju ustreznih kvalifikacij za osebe v prodaji in za zaposlene, ki razvrščajo oblačila. Tudi vodja trgovine potrebuje usposabljanje s področja tekstilnega blaga, saj mora posredovati informacije zaposlenim. Da pokrije potrebe po kvalifikacijah, podjetje občasno nudi tudi interno usposabljanje za nove zaposlene, ki ga vodi vodja trgovine. Na voljo so tudi nadaljnja usposabljanja npr. o tekstilnem blagu, dragocenih tkaninah ali pa usposabljanje za delo s strankami ter postavljanje cen blagu. Vseeno pa zaposleni pridobijo največ znanj skozi izkušnje. Pred začetkom dela se zaposlene pošlje v center, kjer sortirajo blago, zato da se bolje znajdejo pri odgovarjanju na vprašanja strank. Usposabljanje o učinkoviti in ekološki vožnji se nudi voznikom, ki razvažajo blago. Poleg tovrstnih kvalifikacij podjetje izvaja tudi program za ustvarjanje dobrega delovnega vzdušja, ki je del kadrovskega plana. Na osnovi potreb zaposlenih po kvalifikacijah se lahko organizira usposabljanje. Vseeno pa ne obstaja sistematično planiranje kvalifikacijske strategije zaposlenih. Tudi poseben večmesečni program za pridobivanje kvalifikacij zaposlenih ne obstaja. Usposabljanje se v prvi vrsti nudi vodjem trgovine, ki potem posredujejo informacije zaposlenim v »Second Hand« trgovini. Tako je bilo izpeljano tudi nedavno usposabljanje o tekstilnem blagu. Interno usposabljanje je na voljo tudi za predstavnike menedžmenta, a posebne kvalifikacijske strategije ne obstajajo.

Belgija

V Belgiji je bila opravljena anketa v dveh popolnoma različnih profitno naravnanih podjetjih. Prvo podjetje prodaja rabljene knjige in naprave za shranjevanje zvoka in slike, drugo pa je franšiza, ki prodaja CD-je in DVD-je, manjše elektronske aparate, glasbene inštrumente etc.

Primer št. 1

V »Second Hand« podjetju za rabljene knjige in CD-je in DVD-je, kjer je bila opravljena analiza, zahteve, ki veljajo za zaposlene (20 zaposlenih), niso določene, saj podjetje zaposluje osebe z diplomom kakor tiste z malo izobrazbo. Izkušnje so v podjetju pokazale, da izobrazba zaposlenih ni ključni element. Zaželeno pa je, da imajo zaposleni dobro splošno znanje in razumnost ter da so sposobni hitro prevzeti odgovornost, da imajo smisel za delo s strankami in da razumejo delo v podjetju. Druga zahteva pa je zmožnost zaposlenih, da določijo pravo ceno določenemu blagu.

Poleg tega se morajo biti zaposleni tudi zmožni prilagajati različnim situacijam, imeti različna zanimanja in morajo biti sposobni za delo v različnih oddelkih. V primerjavi z zahtevami, ki veljajo za zaposlene, pa je težko razložiti zahteve, ki veljajo za raven menedžmenta. Ker imajo predstavniki menedžmenta različne izkušnje, zanje ni določen poseben profil. Tako potreba po kvalifikaciji ni nujna, posebno usposabljanje za splošne potrebe pa tudi ni potrebno. V podjetju so prepričani, da se zaposleni naučijo več skozi opravljanje svojega dela kot pa bi se skozi posebna usposabljanja. Da zadostijo potrebam po pridobivanju

kvalifikacij, se osebe usposablja kar v trgovini. S tem poudarjajo tudi filozofijo podjetja, to je da je učenje skozi delo in izkušnje najboljša pot do pridobivanja kvalifikacij. Zaposleni se lahko postopoma naučijo vseh vrst delovnih nalog skozi opazovanje svojih sodelavcev in skozi »coaching«, ki ga nudijo zaposleni, ki so odgovorni za oddelek (tudi predstavniki menedžmenta igrajo pomembno vlogo nadgrajevanju sposobnosti zaposlenih). Usposabljanje je tako neformalno in zaposleni dobijo tudi podporo svojih sodelavcev, kadar je to potrebno. Kroženje zaposlenih med različnimi oddelki predstavlja konstanten in progresiven učni proces. Za tovrstno usposabljanje ne obstajajo posebne ponudbe.

Primer št. 2

V franšiznem podjetju, kjer je bila opravljena analiza (z okoli 100 zaposlenimi), ne obstajajo posebne zahteve za vodje trgovin in druge zaposlene. Obstaja pravilo, da je vodja trgovine lahko oseba, ki je že pridobila izkušnje na področju prodaje in trgovine. Prav tako ne smemo zanemariti dejstva, da je za odprtje trgovine »Cash converter shop« potrebna splošna investicija v višini cca. 150,000 Eur. Osebe, ki se odločijo za takšno investicijo, morajo biti motivirane in morajo imeti trden poslovni in finančni načrt. Poleg tega so vodje trgovin pogosto tudi osebe, ki imajo obsežno predhodno poslovno znanje. Nekateri med njimi so dejansko odgovorni za dve ali več trgovin. Nasprotno pa za zaposlene v trgovini ni potreben poseben profil, razen tega da imajo smisel za delo s strankami, sposobnost dela v timu, da se znajo obnašati in da so urejeni, da so sposobni poslušati in pomagati strankam. Ne zahteva se posebna izobrazba. Zaposleni se morajo naučiti kako določiti ustrezno ceno izdelkom, kako jih oceniti, kako določiti kdaj jih umakniti s polic, kako organizirati dogodke – akcije, da se znebijo zaloga etc.

Na splošno lahko rečemo, da ne obstajajo posebne potrebe po pridobivanju kvalifikacij. Vseeno pa ima franšizna mreža svoje lastne module usposabljanja, ki so jih razvili na osnovi pridobljenih izkušenj v 20 letih delovanja. Oseba, s katero je bil opravljen intervju, ni podala natančnih informacij glede vsebine modulov (le splošni pregled), saj se le-ta smatra kot zaupna informacija. Pridobivanje kvalifikacij zaposlenih se izvaja direktno preko franšizne mreže, s pomočjo svetovalca za poklicno usposabljanje. Ustanovljeno je bilo tudi interesno združenje. Usposabljanja so organizirana 3-krat letno za povprečno 10-15 udeležencev in zajemajo celotno osebje v trgovini po sistemu kroženja. Skupine sestavljajo zaposleni, ki že imajo izkušnje in tisti, ki se usposabljanja udeležujejo prvič. Usposabljanje se osredotoča na dve glavni poglavji: kupovanje in prodaja. Elementi modula kupovanja so: percepcija, kako kupovati, poslanstvo in cilji kupovanja, pravila kupovanja, pravila kaj narediti in česa ne pri nakupovanju, razumevanje potreb strank in tehnike pogajanja. Elementi modula prodaje pa so: cilji, določitev potreb, oglašanje, kako najti dobre argumente zakaj prodati blago, kako zaključiti razprodajo. Večina zaposlenih so osebe, ki jih na splošno zanimajo različni izdelki, kot npr. inštrumenti, hi-fi, orodje etc. Ob delu se učijo, ker jim je le-to všeč. Opazujejo tudi dogajanje na trgu, npr. kar zadeva nove tehnologije in se o tem obveščajo.

Velika Britanija

V Veliki Britaniji je bila opravljena anketa le v enem profitnem podjetju, ki se ukvarja z rabljenimi knjigami, ker se struktura »Second Hand« trgovin med seboj ne razlikuje. Poleg tega pa največji del »Second Hand« trga v VB pokrivajo dobrodelna podjetja in organizacije.

Primer št. 1

V »Second Hand« podjetju za rabljene knjige, v katerem je bila opravljena analiza (3 zaposleni), so med zahtevami za zaposlene določene socialne spretnosti, kot poštenost in zanesljivost ter hkrati sposobnost dela z ljudmi in komunikacijske spretnosti. Poleg tega je potrebno tudi znanje s področja dela s strankami, prodajne spretnosti in znanje na področju naslovov knjig, klasifikacije in kategorizacije knjig. Iz tega izhaja, da lahko obstaja potreba po kvalifikacijah s področij poznavanja knjig, socialnih spretnosti ali sposobnosti dela z ljudmi. Uradna kvalifikacijska strategija ne obstaja. Usposabljanje se izvaja na delovnem mestu. Poleg tega zaposleni za polovičen delovni čas ne potrebujejo formalnih kvalifikacij s področja izobraževanja ali poklicnih kvalifikacij. Glede na naravo dela to ni presenetljivo, saj je

usposabljanje izvedeno na delovnem mestu, na neformalen način in skozi mentorstvo. Lastnik podjetja pa ima predhodne izkušnje v »Second Hand« sektorju na področju prodaje na drobno, čemur je pripisati večji pomen kot pa formalni izobrazbi, usposabljanju in kvalifikacijam.

Slovenija

Glede na dejstvo, da je »Second Hand« sektor v Sloveniji še relativno nerazvit, so bile opravljene ankete le v profitnih podjetjih. K temu je prispevalo tudi dejstvo, da v Sloveniji ni neprofitnih podjetij v »Second Hand« sektorju, ki bi lahko bila primerljiva s številnimi tovrstnimi podjetji v državah zahodne Evrope. Analiza je bila opravljena v skupno 5 podjetjih, ki delujejo na področjih oblačil, otroške opreme, CD-jev in pohištva (2 podjetji).

Primer št. 1

V »Second Hand« podjetju z rabljenimi oblačili, v katerem je bila opravljena analiza, so glavne in najbolj pomembne zahteve, ki jih morajo izpolnjevati zaposleni (5 zaposlenih) socialne spretnosti in sposobnosti dela z ljudmi. Če pogledamo bolj natančno, so to prijaznost, fleksibilnost, pripravljenost na učenje, zanesljivost, kot tudi poznavanje in prepoznavanje strank in njihovih preferenc glede oblačil. Ker trenutno zaposleni zelo dobro delajo v timu, se od vseh novih zaposlenih tudi pričakuje in zahteva, da se vklopijo v tim. Z namenom izboljšati uspešnost podjetja, so bile določene različne potrebe po kvalifikacijah. Na splošno se je izkazala največja potreba po naslednjih spretnostih in znanjih: znanje o marketingu in poznavanje strategij, znanje o tekstilu in tekstilnem blagu, modni trendi, psihologija komunikacije in uporabna računalniška znanja. Formalna kvalifikacijska strategija za zadostitev potrebam po kvalifikacijah ne obstaja. To pa ne pomeni, da so zaposleni neambiciozni. Nasprotno, imajo najrazličnejše izkušnje, ki jih med seboj izmenjujejo. Glede na opravljene intervjuje, je ravno izmenjava izkušenj eden izmed najbolj pomembnih načinov prenosa znanja in je za vse tudi najbolj koristna. Zaposleni lahko sami predlagajo udeležbo na tečajih ali seminarjih, glede na njihova zanimanja.

Primer št. 2

V lastniškem »Second Hand« podjetju za rabljeno otroško opremo, v katerem je bila opravljena analiza, je pomembna zahteva za zaposlene odnos s strankami. Prodajalec mora natančno oceniti stranke in mora temu ustrezno izbrati tudi komunikacijsko strategijo. Poleg tega se mora prodajalec tudi prilagoditi zahtevam strank. V bližnji prihodnosti v podjetju ne nameravajo zaposlovati novih delavcev. Tako lastnik ne vidi potreb po pridobivanju kvalifikacij, niti zase. Podjetje se bori za svoj delež na trgu, a posel počasi upada zaradi razprodaj v drugih trgovinah, ki že nudijo blago po nizkih cenah. Ključnega pomena pa bi bilo, da bi se spremenila miselnost kupcev in da bi le-ti izgubili predsodke glede t.i. »manj vrednega Second Hand blaga«.

Primer št. 3

V »Second Hand« podjetju za rabljene CD-je, v katerem je bila opravljena analiza, delata le dva zaposlena. Najbolj pomembna zahteva za zaposlene je odnos s strankami. Podobno kot v drugem primeru, mora prodajalec natančno oceniti stranke in mora uporabiti pravo komunikacijsko strategijo. Prodajalec se mora tudi prilagoditi zahtevam strank. Potreba po kvalifikacijah ne obstaja, kajti podjetje ne namerava zaposlovati novih delavcev. Lastnik je mnenja, da njegovo podjetje odraža tudi njegov življenjski stil in je z njim zadovoljen. To je tudi razlog, zaradi katerega ne obstaja kvalifikacijska strategija.

Primer št. 4

V »Second Hand« podjetju za rabljeno pohištvo, v katerem je bila opravljena analiza, delata le dva zaposlena. Najbolj pomembne zahteve so primerna predstavitev zaposlenih, kot npr. da so lepo oblečeni, čisti etc. in poglobljen ter profesionalen odnos s strankami. Ker se podjetje v bližnji prihodnosti ne bo širilo in zaposlovalo novih ljudi in ker je lastnik zadovoljen z delom prodajalca, potrebe po dodatnih kvalifikacijah ne vidi. To je tudi razlog, zaradi katerega ne obstaja kvalifikacijska strategija.

Primer št. 5

V lastniškem »Second Hand« podjetju za rabljeno pohištvo, v katerem je bila opravljena analiza (lastnik včasih najame delavce za skrajšani delovni čas), so pomembne zahteve za delo socialne spretnosti kot zanesljivost, točnost in natančnost. Najbolj zaželene spretnosti pri delavcih za skrajšani delovni čas pa so ročne spretnosti, fizična moč, zanesljivost. V nasprotju s prejšnjim primerom, pa v tem podjetju obstaja potreba po kvalifikacijah. Na splošno so spretnosti in znanja, ki so najbolj potrebna, naslednja: osnovno poznavanje marketinga in marketinških strategij (seminarji in izobraževalni programi so dragi), izmenjava izkušenj s podobnimi podjetji, psihologija komunikacije in odnosi s strankami, organizacijske spretnosti in ustrezne računalniške spretnosti. Ker to podjetje vodi le lastnik, ne obstaja kvalifikacijska strategija.

Bolgarija

Glede na dejstvo, da je »Second Hand« sektor v Bolgariji še relativno nerazvit, so bile opravljene ankete le v profitnih podjetjih. K temu je prispevalo tudi dejstvo, da v Bolgariji ni neprofitnih podjetij v »Second Hand« sektorju, ki bi lahko bila primerljiva s številnimi tovrstnimi podjetji v državah zahodne Evrope. Analiza je bila opravljena v dveh podjetjih, ki delujeta na področjih rabljenih oblačil/ tekstila, v enem podjetju na področju rabljenih elektronskih in električnih naprav in v dveh podjetjih na področju rabljenega pohištva

Primer št. 1, primer št. 2

Ker so zahteve za zaposlene, potrebe po kvalifikacijah in kvalifikacijska strategija skoraj enake v obeh primerih, sta opisana skupaj v povzetku.

Prvo »Second Hand« podjetje, v katerem je bila opravljena analiza, ima trgovine in eno veleblagovnico za rabljena oblačila s skupaj 15 zaposlenimi, ki opravljajo različne delovne naloge, kot npr. voznik, kupec, razvrščevalec blaga, likar, menedžer in delavec. Drugo »Second Hand« podjetje za rabljena oblačila in druge gospodinjske aparate, v katerem je bila opravljena analiza, pa ima 12 zaposlenih (voznik, kupec, razvrščevalce blaga, likar in menedžer). V obeh primerih lahko ugotovimo, da obstaja nekaj pomembnih zahtev za zaposlene. Tako morajo zaposleni opravljate svoje delovne naloge vestno, na delovnem mestu morajo biti disciplinirani, upoštevati morajo delovni čas in ne smejo poškodovati blaga, ki jim je zaupano. V drugem primeru morajo zaposleni obvestiti vodjo podjetja v primeru konfliktov. Na splošno lahko ugotovimo, da ne obstajajo zahteve za zaposlene kar zadeva posebno znanje, npr. o blagu, ki ga prodajajo ali pa o drugih vsebinah s področja trgovine. Vodja podjetja je odgovoren za organizacijo in spremljanje celotnega delovnega procesa v podjetju. Zahteve za vodjo so višje kot pa za delavce. Poleg organizacijskih spretnosti potrebuje vodja tudi splošno znanje o trgovini. Zaradi nizkih zahtev za zaposlene tudi ne obstaja večja potreba po kvalifikacijah. Zaposleni potrebujejo le kvalifikacije v tujih jezikih, medtem kot se za vodje ali lastnike zahtevajo kvalifikacije za učinkovito organizacijo delovnega procesa, preračunavanja cen, marketing in kadrovski menedžment. Kvalifikacijska strategija v podjetjih ne obstaja. Celotno znanje, ki ga zaposleni potrebujejo, se pridobi prek učenja skozi delo.

Primer št. 3

V »Second Hand« podjetju z rabljenimi elektronskimi in električnimi napravami, v katerem je bila opravljena analiza, so zahteve, ki jih morajo izpolnjevati zaposleni (dva električarja in en vodja) zelo specifične glede na blago, ki ga prodajajo. Tako se morajo zaposleni držati posebnih pravil in discipline. Najbolj pomembna zahteva, ki jo morajo izpolnjevati, je tehnično znanje. Sposobni morajo biti ravnati s servomehanizmi in z deli strojev, jih skrbno hraniti in z njimi vestno upravljati. Poleg tega morajo imeti tudi znanje o električnih inštalacijah. V prihodnje bodo glede na hiter tehnološki razvoj potrebe po kvalifikacijah, ki jih bodo zahtevali za zaposlene, osredotočene na znanje na področju elektronike in elektrike. Vodja potrebuje tudi kvalifikacije s področja učinkovite organizacije delovnega procesa, preračunavanja cen, marketinga in kadrovskega menedžmenta. Dodatne kvalifikacijske strategije v podjetju ne obstajajo. Edini način za kvalificiranje zaposlenih je, da se jih pošlje na posebne tečaje, a to je za podjetje predrago. Edina alternativa bi bila finančna pomoč države (subvencija).

Primer št. 4

V »Second Hand« podjetju z rabljenim pohištvom, v katerem je bila opravljena analiza, so zahteve, ki jih morajo izpolnjevati zaposleni (osem zaposlenih, večinoma mojstrov), enake kot v prvem in drugem primeru. Tako morajo zaposleni vestno opravljati svoje delovne naloge, na delovnem mestu morajo biti disciplinirani, upoštevati morajo delovni čas, ne smejo poškodovati opreme, ki jim je zaupana, zavarovati morajo blago, ki ga hranijo ter obvestiti vodjo podjetja v primeru konfliktov. Poleg tega potrebujejo zaposleni izkušnje na področju pohištva, ki jih pridobijo z različnimi poklici, kot so tapetnik/oblazinjevalec, mizar, tesar. Kupec in prodajalec pa potrebujejo spretnosti s področja trgovanja. Vodja podjetja je odgovoren za organizacijo in spremljanje celotnega delovnega procesa v podjetju in zahteve za to delovno mesto so višje kot pa za druge zaposlene. Poleg organizacijskih spretnosti potrebuje vodja tudi splošno znanje o trgovini. Potrebe po kvalifikacijah so enake kot pri drugih zaposlenih in vodja podjetja je trdno prepričan, da so potrebne. Vseeno pa v podjetju ne obstaja kvalifikacijska strategija. Zdi se, da ima vodja raje usposabljanja, a le-ta so za podjetje predraga. Najbolj pomembne zahtevane spretnosti pridobijo zaposleni pri učenju skozi delo.

Primer št. 5

V »Second Hand« podjetju z rabljenim pohištvom, v katerem je bila opravljena analiza, (šest zaposlenih) morajo zaposleni vestno opravljati delovne naloge, na delovnem mestu morajo biti disciplinirani, upoštevati morajo delovni čas, ne smejo poškodovati opreme, ki jim je zaupana, zavarovati morajo blago, ki ga hranijo, obvestiti vodjo podjetja v primeru konfliktov, svetovati in pomagati morajo strankam in zabeležiti napake oz. poškodbe blaga. Poleg tega potrebujejo zaposleni izkušnje na področju pohištva in spretnosti s področja trgovine. Vodja podjetja je odgovoren za organizacijo in spremljanje celotnega delovnega procesa v podjetju in zahteve za to delovno mesto so višje kot pa za druge zaposlene. Poleg organizacijskih spretnosti potrebuje vodja tudi splošno znanje o trgovini. Potrebe po kvalifikacijah so enake tako pri vodji podjetja kot pri drugih zaposlenih. Obstaja potreba po dobro izobraženih in izkušenih delavcih. Poleg tega imajo v tem podjetju predstavniki menedžmenta izkušnje iz pridobivanja kvalifikacij. Tako so v podjetju v okviru socialnih programov že izvajali usposabljanja za pridobivanje kvalifikacij v preteklosti (2000 – 2005). V tem obdobju so bila usposabljanja organizirana za socialno marginalizirane skupine ljudi, mlade, ki so ravno končali srednješolsko izobraževanje in za dolgotrajno brezposelne. Implementacija tega programa je potekala v sodelovanju u Uradom za delo, ki je predlagal usposabljanja za področja tesarstva, proizvodnje pohištva in tapeciranja. Ena izmed težav pri tem pa je bila definiranje razloga za vključitev v usposabljanje za pridobivanje kvalifikacij, saj Urad za delo ni odgovoren za zagotovitev zaposlitve po opravljenem usposabljanju. Druga težava pa je bila v tem, da so bili udeleženci večinoma predstavniki manjšinskih skupin in so obiskovali usposabljanje zaradi dogovora (o udeležbi na usposabljanju), ki so ga podpisali z Uradom za

delo in ne iz lastnih interesov. Dejstvo je tudi, da so za tovrstne programe namenjena nižja sredstva. Na splošno se udeležence usposablja bolj v teoriji kot v praksi zaradi pomanjkanja strojev, orodij in opreme. Večinoma se zaposleni naučijo potrebna dela skozi učenje na delovnem mestu, saj pogosto ni ne možnosti za financiranje usposabljanj ne subvencioniranih programov za pridobivanje kvalifikacij.

2.3.4 Primeri zahtev v podjetjih, potreb po kvalifikacijah in kvalifikacijskih strategij v neprofitnih (socialnih) podjetjih

Študije primerov, ki so bile opravljene v okviru nacionalne sektorske analize partnerskih držav sodelujočih v projektu, se lahko osredotočijo le na del sektorja. Iz njih pa je razvidno, da obstaja le malo in zelo različnih kvalifikacijskih pristopov znotraj podjetij v posameznih neprofitnih podjetjih. Naslednje poglavje predstavlja kratek pregled rezultatov primerov na tem področju. Intervjuji so bili izvedeni tako s predstavniki menedžmenta kot z inštruktorji in poslovodji, kakor tudi z drugimi zaposlenimi, in sicer o številnih vidikih podjetja, o zahtevah za zaposlene, potrebah po kvalifikacijah ter o možnih kvalifikacijskih pristopih in strategijah. Potrebno je tudi poudariti, da se rezultati nanašajo le na izjave posameznih izbranih oseb, ki so predstavljali vse sodelujoče.

Nemčija

V Nemčiji je bila anketa izvedena v skupaj treh različnih neprofitnih podjetjih. Med njimi se dve podjetji ukvarjata z rabljenimi tekstilom in oblačili ter drugim rabljenim blagom, eno pa z rabljenim pohištvom.

Primer št. 1

Zaposleni v neprofitnem podjetju za rabljeno tekstilno blago, v katerem je bil opravljena analiza (skupaj okoli 300 zaposlenih) se soočajo z zahtevami na področju socialnih kompetenc, kot so motivacija, zmožnost dela v timu, točnost in zmožnost razreševanja konfliktov. Posebne zahteve za posamezna področja dela so zelo različne. Posebne zahteve obstajajo za zaposlene v oddelku za sortiranje dobavljenega blaga, pri delu v menedžmentu v trgovini pa se zahteva, da zaposleni znajo uporabljati računalnik. Te zahteve se objavi že v razpisih za delovno mesto. Za zaposlene v oddelkih, kjer sprejemajo blago, se zahtevajo predvsem organizacijske spretnosti, zmožnost dela s strankami in prijaznost, morajo imeti tudi pregled nad zalogami v skladišču in morajo znati pravilno določiti vrednost blaga in njihovo ceno za ponovno prodajo. Zaposleni v oddelku za prevoz potrebujejo vozniško dovoljenje in dobro fizično kondicijo. Morajo razumeti in korektno izvajati svoje delovne procese. Vsaj eden od zaposlenih na področju uporabe rabljenih električnih aparatov potrebuje »VDE« inšpekcijsko dovoljenje. Prodajalec mora imeti znanje uporabe računalnika, zato da zna uporabljati blagajno in sistem trgovinskega menedžmenta, poznati mora imena znamk, tkanine in modne trende, biti mora kreativen ter sposoben določati ceno izdelkom. Zahteve za mesto inštruktorja so višje zaradi bolj zahtevnega dela. Smiselno je strokovno usposabljanje za zaposlene - npr. za prodajalce na področju tekstila in pridobivanje poklicnih izkušenj za vodje oddelkov in poznavanje strokovnih področij. Vodje morajo imeti organizacijske spretnosti, sposobni morajo biti voditi in usmerjati zaposlene in reševati konflikte. Poklicno usposabljanje je tudi koristno za mesto poslovodje. Le-ta mora imeti posebne kompetence kar zadeva razstavljanje, registracijo blaga etc. Zaposleni na teh višjih mestih morajo biti sposobni delati samostojno in morajo imeti organizacijske spretnosti. Voditi in usmerjati morajo druge zaposlene in obvladati operativna dela začasno zaposlenih delavcev. Najvišje zahteve za zaposlene pa so na ravni menedžmenta. Predstavniki menedžmenta so pogosto diplomirali na univerzi, obvladati pa morajo vse spretnosti potrebne za vodenje podjetja.

Potrebe po kvalifikacijah pri začasno zaposlenih osebah izhajajo iz vse večjih zahtev za zaposlene in hkrati njihovih vse nižjih kompetenc. Ker zaposleni ne obvladajo več niti

preprostih nalog, obstaja na splošno višja potreba po kvalifikacijah. Bolj natančno, potreba po pridobivanju kvalifikacij obstaja na področju naravoslovja, znanja uporabe računalnika, zbiranja denarja, dela s strankami ter organizacijskih spretnosti. Poslovodje potrebujejo tudi več kvalifikacij na področju EDP-ja, ker registracija blaga poteka elektronsko. Poleg tega obstaja potreba po pridobivanju kvalifikacij tudi pri vodenju in usmerjanju osebja. Število usposabljanj v podjetju je omejeno, ker večina zaposlenih dela le šest mesecev.

V podjetju ne obstajajo ne kvalifikacijska strategija ne posebni tečaji. Tečaj za pridobitev kvalifikacije se predvidi le, če usposabljanje ni preveč kompleksno v primerjavi z zahtevami. Usposabljanje se navadno izvede skozi uvajanje in »coaching« med delovnim procesom in sicer s strani zaposlenih, ki obvladajo ta dela in delujejo kot multiplikatorji. Usposabljanje prek multiplikatorjev je najbolj pogosto pri sistemu blagovnega menedžmenta.

V obdobju uvajanja, ki traja štiri tedne, se eden od izkušenih zaposlenih dodeli novemu zaposlenemu. Razen tega pa posebne kvalifikacije za poslovodje in inštruktorje ne obstajajo. Neformalna izmenjava izkušenj poteka enkrat mesečno, ko se zaposleni pogovarjajo o svojih izkušnjah glede različnih zadev, npr. o preprečevanju konfliktov, problemih z zasvojenostjo, delu v skupinah in komunikaciji. Teme za tovrstno učenje na podlagi izkušenj se določijo enkrat letno. Usposabljanja zaposlenih za polni delovni čas pa se izvajajo po potrebi ali pa prek udeležbe na delavnicah, ki jih organizira »BAG Arbeit« (združenje za delo). Zaposleni so sami odgovorni za pridobivanje nadaljnjih kvalifikacij in morajo zaprositi za usposabljanja. Vodstvo usposabljanj ne nudi.

Primer št. 2

Neprofitno podjetje s skupaj 20 zaposlenimi za polni delovni čas in okoli 260 začasno zaposlenimi delavci, v katerem je bila opravljena anketa, se ukvarja med drugim tudi s tekstilnimi izdelki. Od zaposlenih na tem področju se v prvi vrsti zahtevajo socialne kompetence: v intervjuju so bile izpostavljene prijaznost, poštenost, zanesljivost. Določena mera kreativnosti je potrebna za dekoracij prodajaln. Naraščajoče število strank in sprememba strukture klijentele ima za posledico visoke zahteve za zaposlene. Izziv za zaposlene gotovo predstavlja delo z naraščajočim številom priseljencev nemškega porekla in premagovanje jezikovnih in kulturnih ovir, ki iz tega izhajajo. Poleg tega morajo imeti zaposleni tudi posebne spretnosti kar zadeva delo s strankami, saj število potrošnikov, ki iščejo tekstilno blago zaradi boljše kvalitete v primerjavi s poceni novimi izdelki na trgu, stalno narašča. Posebne zahteve za zaposlene za polni delovni čas niso bile definirane. Podjetje poskuša pridobiti ustrezen kader prek uradov za delo, tako da natančno opiše zahtevani profil, ter na ta način zadosti potrebam po zaposlitvi ustreznega kvalificiranega kadra.

Na splošno obstaja potreba po kvalifikacijah predvsem kar zadeva delo s strankami, blagajniški sistem, prodajo, delo s konfliktnimi strankami, naravoslovje. V bližnji prihodnosti bodo uvedli tudi on-line trgovino, ob čemer se pričakuje, da bodo nastale tudi potrebe po kvalifikacijah za delo z računalnikom. Poleg potreb po strokovnih kvalifikacijah, je bila izpostavljena tudi potreba po pridobitvi ključnih kvalifikacij in socialnih kompetenc začasno zaposlenih. V ta namen zaposleni za polni delovni čas v podjetju občasno nudijo usposabljanja v obliki seminarjev. Ciljno naravnano planiranje usposabljanj in razvoja kadra pa vseeno ne obstaja. Začasno zaposleni v podjetju se večinoma usposabljujejo prek učenja skozi delo in skozi »coaching« na delovnem mestu in med delovnim procesom, saj v podjetju delajo le določeno obdobje, poleg tega pa je njihov najbolj pomemben cilj reintegracija v delo. Druge kvalifikacijske ukrepe se ponudi, takoj ko inštruktorji določijo potrebo zanje in pod pogojem, da je ta usposabljanja možno financirati.

Primer št. 3

V anketiranem neprofitnem podjetju, ki se med drugim ukvarja z rabljenim pohištvo, je zaposlenin skupaj 30 delavcev za polni delovni čas in okoli 120 začasno zaposlenih. Zahteve

za zaposlene na tem področju so najrazličnejše. Zaposleni v oddelku za prevoz morajo imeti vozniško dovoljenje in dobro fizično kondicijo. Delo zahteva tudi ročne spretnosti in zaposleni se morajo na mestu odločiti, če je rabljeno pohištvo še dobro za prodajo. Zahteve, ki jih morajo izpolnjevati zaposleni v oddelkih sprejemanja blaga in v prodajnem oddelku, so socialne kompetence (npr. prijaznost do strank, disciplina) in strokovno znanje. Tako morajo imeti zaposleni določeno znanje s področja obdobja, iz katerega je pohištvo, naravoslovja, kvaliteti izdelave in o možnostih prodaje blaga. Znanje o cenitvi blaga predstavlja prednost. Oddelek za renoviranje pohištva zahteva predvsem obrtne spretnosti. Zaposleni v administraciji morajo imeti spretnosti s področja prodaje in poslovanja ter organizacijske spretnosti. Poleg tega morajo imeti spretnosti s področja finančnega planiranja, kontrole in vodenja ter usmerjanja osebja, ter zmožnosti reševanja konfliktov. Morajo se znati soočiti z vrsto problemov začasno zaposlenih delavcev (problemi povezani z drogami, kriminalom). Čeprav so zahteve za zaposlene najrazličnejše, v času intervjuja potreba po kvalifikacijah skorajda ni obstajala. Vodstvo je le poudarilo, da bi bile dodatne izmenjave izkušenj z drugimi zunanjimi podjetji v istem sektorju, dobrodošle.

Podjetje se drži konkretne kvalifikacijske strategije z namenom zadostiti zahtevam po zaposlovanju delavcev za določen čas. Ker je glavni cilj podjetja integracija začasno zaposlenih oseb na trg dela, je bila leta 1990 ustanovljena delovna skupina »Working Group on Recycling«, ki nudi usposabljanja, prekvalifikacije in kvalifikacijske ukrepe. Ustanovljen je bil poseben oddelek za koncipiranje in implementacijo različnih ukrepov v okviru delovnih nalog podjetja. To je zajemalo poklicno usposabljanje ali prekvalifikacije za poklice uradnika ali prodajalca na drobno, dobavitelja ali prodajalca (specializacija za odpadne, neuporabne materiale), kvalifikacije za specialista za reciklažo, asistenta v prodaji in proizvodnji in praktične kvalifikacijske module, kot npr. prodajni ali blagajniški tečaji, osnove EDP in dovoljenje za viličarja. Od leta 1994 so na voljo dodatni tečaji za pridobitev kvalifikacij v delavnici za recikliranje koles. Od leta 1993 obstajajo tudi tečaji za pridobitev kvalifikacij za dalj časa brezposelne in priseljence, ki se osredotočajo na posredovanje ključnih kvalifikacij, kot npr. uporaba nemščine za posebne namene, t.i. »jezik in poklic«. Ti ukrepi so izvedeni v tesnem sodelovanju z odgovornimi lokalnimi upravami.

Poleg številnih možnosti za pridobitev kvalifikacij, se začasno zaposleni usposabljujejo tudi pri delu in med delovnim procesom s pomočjo »coachinga« ali priročnika z natančno opisanimi delovnimi procesi. Stalno poklicno usposabljanje je večinoma odvisno od pobud posameznih zaposlenih in ne od podjetja. Zaposleni lahko uskladijo svoje predloge za usposabljanje z menedžmentom. Lahko rečemo, da so pridobivanja novih zmožnosti in zanimanj zaposlenih, ki so lahko posredno ali neposredno koristna za podjetje, podprta. Podjetje je tudi član različnih družb, združenj, gospodarskih zbornic etc. in tako tudi lahko izkoristi različne ponudbe ali pobude teh institucij ter na ta način ostaja v stiku s tekočim razvojem in novostmi - tudi na področju nadaljnega usposabljanja – za recikliranje zalog v skladišču v »Second Hand« sektorju.

Avstrija

V Avstriji je bila izvedena podrobna anketa v dveh različnih neprofitnih podjetjih. Eno podjetje se ukvarja z rabljeno elektronsko opremo, drugo pa s tekstilnimi in drugimi izdelki.

Primer št. 1

Anketirano neprofitno podjetje se ukvarja z rabljenimi električnimi aparati in zaposluje skupaj 12 zaposlenih za polni delovni čas in 64 začasno zaposlenih oseb, od tega 20 oseb, ki so vključene v usposabljanje. Od le-teh se pričakuje predvsem, da imajo socialne kompetence in strokovno znanje na določenih področjih. Na splošno poklicno usposabljanje ni potrebno za začasno zaposlene. Zanimati pa jih morajo tehnične zadeve (kot hobiji). Znanje elektronike je potrebno le na področju zabavne elektronike. Začasno zaposleni na področju dela s strankami morajo imeti predvsem znanje EDP-ja, tehnične spretnosti in socialne spretnosti v povezavi s svetovanjem in ohranjanjem stikov s strankami. Ključni zaposleni

(zaposleni za polni delovni čas), ki delajo v tehničnih oddelkih, potrebujejo tehnične kvalifikacije (vajeništvo, delovodski izpit, mojstrski izpit), kakor tudi dobre socialne kompetence, saj delajo v povezavi s socialno-pedagoškim oddelkom. Ti t.i. ključni zaposleni morajo izpolnjevati tudi različne zahteve glede delovnih nalog v tehničnem oddelku: reševanje problemov v primeru težkih faz popravil in v primeru pritožb, poznavanje materialov, znamk, rezervnih delov in opreme kot tudi organizacijo dela in razvoja. Sposobni morajo biti izvajati tečaje za usposabljanje v podjetju (usposabljanja tehnikov in prodajalcev) in imeti znanje o cenitvi, kontroli kvalitete in o delu s strankami. Ključni delavci na socialno pedagoškem področju pa so v celoti socialni pedagogi in socialni delavci, ki na osnovi svojega izobraževanja in usposabljanja obvladajo zahtevane zmožnosti za svoja področja dela.

Trenutno najvažnejše potrebe po pridobivanju kvalifikacij nastajajo zaradi bodočih tehničnih sprememb na področju EDP kompetenc. Pomembno bo ohraniti znanje o popravilih. Ker je glavni cilj podjetja reintegracija začasno zaposlenih oseb na trg dela, se podjetje drži ustrezne kvalifikacijske strategije, ki v glavnem zajema upoštevanje socialnih kompetenc, kot npr. točnost in reden prihod na delo etc. Posebne kvalifikacije začasno zaposlenih so izvedene predvsem skozi učenje o popravilih, ki jih obvladajo zaposleni na ključnih področjih. Vsake tri mesece podjetje izvede teoretičen tečaj (elektrotehnologija in popravila). Tečaj traja štiri tedne in poteka en dan in pol tedensko. Ker je povprečna zaposlitev zaposlenih za določen čas šest mesecev, lahko vsi zaposleni za določen čas obiskujejo ta tečaj.

Pri ključnih delavcih so ugotovili določeno odklanjanje nadaljnega usposabljanja zaradi preobremenjenosti. Vseeno pa je poskrbljeno za potrebo po pridobivanju kvalifikacij za t.i.«mehke veščine», npr. skozi nadaljnje usposabljanje na področju »dela s tranzitnimi delavci, ki ga izvajajo ključne osebe«. Lahko tudi rečemo, da vodstvo podpira usposabljanja, takoj ko stanje na trgu pokaže potrebo po le-tem: skratka, boljše je profitno stanje v podjetju, manjša je potreba po pridobivanju kvalifikacij«.

Primer št. 2

Anketirano neprofitno podjetje se ukvarja med drugim z rabljenimi tekstilnimi izdelki in zaposluje skupaj 30 zaposlenih za polni delovni čas in 21 začasno zaposlenih oseb, od tega 7 oseb, ki so vključene v usposabljanje. Zahteve za delavce na tem poslovnem področju so precej različne. Zahteve pri zaposlenih za določen čas so najrazličnejše, poudarek pa je na socialnih kompetencah kot npr. samozavest, reden prihod na delo, odgovornost, motivacija, točnost etc. Poleg tega morajo imeti zaposleni tudi fizično kondicijo in znati morajo izpeljati preproste, nezahtevne delovne naloge ter se vklopiti v delovni proces. Zaposleni v oddelkih prodaje morajo znati določiti cene, razstaviti blago, poznati blagovne znamke in vrednost blaga. Zaposleni za polni delovni čas pa morajo imeti poklicno izobrazbo (npr. šivilja, prodajalec in/ali socialno-ekonomsko usposabljanje). Znati morajo razreševati probleme in voditi ter usmerjati zaposlene. Sposobni morajo biti tudi delati pod pritiskom, saj so odgovorni za veliko število začasno zaposlenih delavcev. Potreba po kvalifikacijah obstaja le do določene mere, saj podjetje nima ne dokumentiranih posameznih delovnih procesov niti ne dela v okviru sistema menedžmenta kvalitete, skozi katerega bi zares lahko ocenila tovrstno potrebo. Potreba po pridobivanju kvalifikacij se je pokazala predvsem kar zadeva opazovanje trga glede cen izdelkov in k potrošnikom naravnano vedenje.

Glede na kratko obdobje zaposlitve začasno zaposlenih v podjetju se je pokazalo, da je le-to skupino težko motivirati oz. zadostiti potrebi po pridobivanju kvalifikacij, ki je dejansko prisotna. Tako v podjetju sledijo dvema različno naravnanim kvalifikacijskima strategijama. Začasno zaposlene se v prvi vrsti usposablja individualno. Ker so pri večini teh oseb prisotne tudi pomanjkljivosti v njihovi osebnostni strukturi, je eden od ciljev nudenje podpore. Skozi »coaching« se jim pomaga, da se vklopijo v vsakodnevne delo. Učijo se točnosti, zanesljivosti, vztrajnosti pri delu in povečanja samozavesti. Za dodatno podporo je na voljo tudi zunanje usposabljanje. Ker zaposlitev kratka in traja le šest mesecev in ker je poudarek

na reintegraciji začasno zaposlenih oseb na trg dela, pridobivanje poklicnih kvalifikacij skorajda ni možno. Tako se tem zaposlenim določijo preprosta, nezahtevna dela (kot npr. čiščenje, zlaganje oblek), usmerjajo pa jih inštruktorji na delovnem mestu. Poleg tega so na voljo tudi različni izobraževalni ukrepi – znotraj podjetja in zunanji – kot npr. tečajji nemščine, pridobitev vozniškega dovoljenja, dovoljenja za viličarja, tečaj za vzdrževanje zalog in računalniški tečaj. Kar pa zadeva zaposlene za polni delovni čas, se ustrezen poklicni profil zahteva že v razpisih za delovna mesta, tako da se lahko zaposli kvalificirane osebe. Dodatna usposabljanja zanje niso predvidena. Če pa posamezniki zaprosijo ali potrebujejo določena usposabljanja, vodstvo nudi nadaljnja usposabljanja v obliki seminarjev za področja kot je npr. komunikacija v prodaji, opravljanje vajeništva, »coaching« in zunanje usposabljanje. V teh ponudbah obstajajo tudi tečajji kot npr. telovadba za hrbtenico in pravilno dviganje ter nošenje težkih predmetov.

Finska

Na Finskem je bila izvedena podrobna anketa v treh različnih neprofitnih podjetjih. Eno podjetje se ukvarja z rabljenimi tekstilnimi izdelki, drugi dve pa z vrsto proizvodov ode elektronske in električne opreme do pohištva in tekstila.

Primer št. 1

Neprofitno podjetje, v katerem je bila opravljena analiza, je specializirano za rabljene tekstilne izdelke ter drugo blago in ne postavlja posebnih zahtev za zaposlene v oddelku za recikliranje (skupaj je v podjetju zaposlenih okoli 400 oseb). Glavne zahteve so na področju socialnih spretnosti. Zaposleni se morajo držati pravil, kot npr. točen prihod na delo in pripravljenosti učiti se česa novega. Izkušnje s področja trgovine so prednost, a ne pogoj. Eden od najbolj pomembnih ciljev podjetja je, da se zaposlene po zaključku dela v trgovini za recikliranje vključi na trg dela. Tako za zaposlene ne obstaja veliko zahtev. Že na prvem intervjuju se jih zaprosi, da izpolnijo vprašalnik glede njihovih prihodnjih pričakovanj in potreb po razvoju, tako da podjetje lahko reagira na njihove želje. Pri bolj zahtevnih delovnih mestih, kot npr. vodja trgovine, pomočnik in delovni inštruktor, so izobrazba in izkušnje, kakor tudi njihova osebnost, najbolj pomembni kriteriji za sprejem na delovno mesto. Imeti morajo dobre organizacijske spretnosti, saj nadzorujejo operativno delo. Za mesto delovnega inštruktorja se še posebej zahtevajo socialne spretnosti, saj je njegova odgovornost tudi planiranje prihodnjih zaposlitvenih poti zaposlenih kakor tudi reševanje njihovih socialnih problemov. Vsi zaposleni v vodstvu se morajo prilagajati spremembam pri delu in morajo biti pripravljeni na vse vrste delovnih nalog, ki se lahko nenadoma pojavijo. Glavna potreba po pridobivanju kvalifikacij pri zaposlenih za določen čas je na področju socialnih spretnosti. Ker so bili zaposleni za določen čas prej dalj časa brezposelni, imajo mnogi med njimi nizko samospoštovanje, ki pa ga morajo zopet pridobiti skozi delovne izkušnje. Potreba po kvalifikacijah je tudi na področju dela s strankami in računalniškega znanja. Splošni kvalifikacijski ukrepi, ki bi lahko pokrili potrebe po kvalifikacijah, ne obstajajo. Večina usposabljanj za zaposlene v oddelku za recikliranje se osredotoča na pripravo za vstop na trg dela, saj so v podjetju zaposleni le šest mesecev. Vse novo zaposlene bodo uvedli v dejavnosti podjetja in seznanili z delovnimi nalogami in kriteriji kvalitete za sortiranje blaga. (Vsi zaposleni pričnejo z delom v oddelku za sortiranje). V prvih tednih se novo zaposlenim določi mentor, ki jim svetuje, če je to potrebno. Poleg tega je podjetje pripravilo tudi letni načrt, ki opredeljuje različne vrste usposabljanj, ki se jih ponudi zaposlenim. Tako obstajajo usposabljanja na področjih kot npr. delo s strankami, upravljanje z odpadnim blagom, požarna varnost in prva pomoč. Podjetje za zaposlene planira tudi tečaje za uporabo računalnika. Za menedžment ne obstaja posebna kvalifikacijska strategija, npr. program, skozi katerega bi vodilni pridobili kvalifikacije za opravljanje svojih del. Delodajalec pa vseeno organizira usposabljanja nekajkrat letno, predvsem s področja marketinga, vodstvenih zadev in spretnosti na področju komerciale. Predstavnikom menedžmenta pa je vseeno ponujena možnost, da si poiščejo ustrezno usposabljanje in se ga udeležijo ob delu.

Primer št. 2

Analiza je bila opravljena tudi v neprofitnem podjetju, ki je specializirano za rabljeno pohištvo ter elektronsko in električno opremo, tekstil in gospodinjske aparate. Od zaposlenih (skupaj 40 – 50 zaposlenih, od tega je 9 zaposlenih za nedoločen čas) se v osnovi zahteva, da se navadijo dela in da pridobijo izkušnje. Kot je bilo že prej rečeno, se osnovnih nalog zaposleni lahko naučijo ob delu, a obstajajo tudi težje naloge, za katere so določene višje zahteve. Zaposleni v recepciji (sprejem blaga) in v centru za recikliranje ali v delavnici potrebujejo spretnosti s področja dela s strankami in socialne spretnosti. Na recepciji morajo imeti zaposleni osnovno poznavanje dobavljenega blaga. Odločiti se morajo, če se blago izplača popraviti ali ga zavrnejo. V oddelku za prevoz morajo imeti vozniki vozniško dovoljenje. Ker so tudi v stiku z ljudmi, morajo imeti prav tako spretnosti s področja dela s strankami. Pripraviti morajo tudi urnike in določiti poti vožnje, tako da potrebujejo tudi osnovne organizacijske spretnosti. Prodajalci zaposleni v centrih za recikliranje in v delavnicah potrebujejo nekaj znanja o tekstilu, v primeru da bi stranke želele vedeti kaj o skrbi za tkanine. Prav tako morajo imeti tudi nekaj znanja o elektronskih in električnih napravah, saj jih stranke lahko o le-tem kaj vprašajo.

Posebej poslovanje v prodajnih oddelkih morajo biti strokovnjaki na področju prodaje elektronskih in gospodinjskih aparatov. Imeti morajo tudi organizacijske spretnosti, saj koordinirajo delovne procese v trgovini. V delavnici so potrebna strokovna znanja za popravilo naprav. Za razstavitev naprav se potrebuje znanje o materialih. Za popravilo pohištva potrebuje operativni inštruktor poklicno usposabljanje. Delovni inštruktor, ki pripravlja zaposlene na njihovo prihodnje delo, pa potrebuje ustrezne socialne spretnosti. Ker so bili številni zaposleni pred delom v oddelku za reciklažo ali v delavnici dalj časa brezposelni, jim lahko primanjkuje tudi socialnih spretnosti ali spretnosti na področju dela s strankami. V tem pogledu obstaja potreba po pridobivanju kvalifikacij pri sprejemu blaga, prevozu in prodaji. Poleg tega potrebujejo delavci brez pogodbe že v okviru pripravljanih ukrepov ustrezne kvalifikacije za svoje delovne naloge. Potrebujejo več pomoči pri delu, saj so vsi že dalj časa brezposelni in so bili vključeni v podjetje prek posebnih uradov za delo (npr. v navadne urade za delo se lahko vključijo vsi iskalci zaposlitve). Pri pripravi na delo potrebujejo ti zaposleni več časa, da se navadijo delovne rutine in več učenja in pomoči celo pri osnovnih delovnih nalogah. V prihodnje bo verjetno težko najti strokovnjake za popravilo novih gospodinjskih in elektronskih aparatov, ki se zlahka pokvarijo ali zlomijo. Sodobni pralni stroji z elektronskimi funkcijami so težje popravljivi kot njihovi »stari predhodniki«. Upoštevajoč ta razvoj obstaja velika potreba po pridobivanju kvalifikacij na področju posebnega tehničnega znanja. Ker je trajanje pogodb o zaposlitvi zelo kratko – povprečno šest mesecev - splošna kvalifikacijska strategija ne obstaja. Usposabljanje zaposlenih se izvaja večinoma skozi učenje na delovnem mestu in prek opazovanja dela bolj izkušenega osebja. Zaposlenim se predstavijo pravila in politika podjetja ter se jih uvede v delovne naloge in odgovornosti. V prvih tednih se novo zaposlene natančno spremlja, z namenom ugotoviti, če so sposobni opravljati svoja dela in se prilagoditi delovnemu okolju.

Podjetje nudi tudi usposabljanja, recimo o tem kako varno dvigovati predmete, da se osebe ne poškodujejo. V bližnji prihodnosti bodo v podjetje prišli tudi strokovnjaki z drugih podjetij za recikliranje z namenom razložiti osebju kako reciklirati tekstil in tkanine, kako jih ponovno uporabiti in kako zmanjšati odpadni material. Delovni inštruktor tudi redno izvaja pogovore z zaposlenimi o njihovih možnostih usposabljanja. Ena od možnosti je, da pridobijo poklicno izobrazbo prek pogodbe o vajeništvu. Trenutno imajo takšno pogodbo trije zaposleni. To vključuje obdobja usposabljanje v poklicni šoli in delovna obdobja v podjetju. Obstajajo tudi bolj zahtevna dela, kot npr. popravilo naprav. Zaposleni, ki opravljajo ta dela, potrebujejo poklicno usposabljanje, kar je predpogoj. Za predstavnike menedžmenta ne obstaja posebna kvalifikacijska strategija, kljub temu da bi potrebovali usposabljanje na področju organizacijskih spretnosti in kadrovskega menedžmenta. Možnosti usposabljanja jim je ponudilo tudi interesno združenje. Razvojni menedžer npr. trenutno obiskuje posebno

usposabljanje na področju menedžmenta. Na splošno pa lahko ugotovimo, da je usposabljanje večinoma odvisno od osebne motivacije zaposlenih in od njihovih aktivnosti za pridobitev kvalifikacij.

Primer št. 3

Neprofitno podjetje, v katerem je bila opravljena analiza, je specializirano za rabljene elektronske in električne naprave kot tudi rabljene tekstilne izdelke in pohištvo. Najbolj pomembne zahteve, ki jih morajo izpolnjevati zaposleni (skupaj okoli 120 zaposlenih), so motivacija za opravljanje tovrstnega dela, razumevanje z drugimi ljudmi in opravljanje dela na način, da ne povzročajo škode okolju. Te zahteve se nanašajo na vse delovne naloge v podjetju. Vseeno pa so številčnejše zahteve za zaposlene, ki opravljajo bolj zahtevna dela, kot npr. popravila naprav. Zaposleni, ki so v stiku s strankami, kot npr. prodajalci, zaposleni v oddelku za sprejem blaga, vozniki blaga, potrebujejo spretnosti s področja dela s strankami in socialne spretnosti. V »Second Hand« trgovini so zaželeno spretnosti v prodaji in razstavljanju blaga. Zahteve za oblikovalce projektov, menedžerje, poslovodje in delovne inštruktorje so seveda višje. Imeti morajo dobre organizacijske in socialne spretnosti. Menedžerji in oblikovalci projektov morajo poznati tudi delo na področju ekonomije. Poslovodje in delovni inštruktorji potrebujejo nekaj znanja s področja recikliranja. Potreba po kvalifikacijah zaposlenih, ki si bili predhodno dalj časa brezposelni, ni bila omenjena. Zanje je pomembno predvsem, da se navadijo na delo. Potreba po kvalifikacijah pa obstaja za zaposlene, ki so priseljenci. Potrebujejo usposabljanje za komuniciranje v finščini. Potreba po kvalifikacijah za pridobitev strokovne usposobljenosti se zahteva za določena dela, kot npr. popravila. Tudi od motiviranosti zaposlenih je odvisno, če želijo še naprej v delovnem procesu razvijati svoje spretnosti. Ker je cilj podjetja, da dalj časa brezposelnim nudijo možnost, da se navadijo na delovno življenje, v podjetju ne obstaja posebna strategija glede pridobivanja kvalifikacij za opravljanje delovnih nalog. Upoštevajoč tudi dejstvo, da zaposleni delajo v podjetju le določeno - omejeno obdobje, pridobivanje bolj temeljitih kvalifikacij ni smiselno. Poleg tega se lahko zaposleni večino delovnih nalog zlahka naučijo skozi učenje na delovnem mestu. Vseeno pa obstajajo tudi bolj zahtevna dela, za katera zaposleni potrebujejo strokovno znanje takoj, ko pričnejo opravljati te delovne naloge, kot npr. popravilo televizorjev. Oblikovalci projektov, poslovodje, predstavniki menedžmenta in delovni inštruktorji morajo imeti osnovne organizacijske spretnosti in razvite socialne spretnosti. Vseeno pa posebna kvalifikacijska strategija zanje ne obstaja. Edina usposabljanja, ki jih nudijo v podjetju, so določeni jezikovi tečajji za priseljence, usposabljanje za preprečevanje požara, tečajji za dela povezana z demontažo in vozniški tečajji za delo v oddelku za prevoz. Podjetje nudi tudi možnost za pridobitev certifikata za higieno (potrebno v prehrabeni industriji). Večje spremembe v kvalifikacijski strukturi v prihodnje niso predvidene.

Belgija

V Belgiji je bila izvedena podrobna anketa v treh različnih neprofitnih podjetjih. Eno podjetje se ukvarja z rabljenimi tekstilnimi izdelki. Drugi dve podjetji pa nudita široko vrsto proizvodov in rabljenega blaga, od tekstila in pohištva do elektronske in električne opreme. V enem od podjetij je bilo v anketo vključeno le področje elektronske in električne opreme.

Primer št. 1

Neprofitno podjetje, v katerem je bila opravljena analiza, je specializirano za rabljene tekstilne izdelke in postavlja različne zahteve za zaposlene (280 zaposlenih). Zaželeno kvalifikacije bodočih zaposlenih se večinoma nanašajo na predhodne izkušnje s področja prodaje, pri tem pa tudi čut za estetiko predstavlja prednost. Zaposleni morajo imeti določeno mero kreativnosti, ker morajo znati opremiti trgovino in potrebujejo različne socialne

spretnosti. Biti morajo prijazni, s smislom za delo s strankami in sposobni pridobivati nove stranke. Na splošno potrebujejo čut za delo z oblekami, slediti morajo trendom in modi in znati opazovati, kako se ljudje oblačijo. Ravno tako morajo biti po določenem času tudi vajeni dela na blagajni (ne potrebujejo računalniškega znanja) ter morajo znati likati, saj se vsa oblačila zlika preden se jih razstavi. Nadzornik v trgovini Vodja trgovine mora biti sposoben razumeti celoten proces zbiranja, izbora in prodaje blaga. Njegova izobrazba ni posebej pomembna, imeti pa mora izkušnje z različnih delovnih mest na različnih stopnjah v verigi. Vodja mora poznati vse vidike »Second Hand« posla z oblačili, npr. kako najti najboljšo lokacijo za trgovino, kako predstaviti izdelke za prodajo, kako ceniti blago in kako postopati s strankami. Potrebuje znanje s področja razvoja marketinga in usposabljanja zaposlenih. Prav tako potrebuje znanje s področja trgovine, kakor tudi dobre organizacijske spretnosti, imeti pa mora tudi spoštljiv odnos pri delu s strankami. Dober lastnik trgovine mora znati napovedati prihodnji razvoj trgovine, mora slediti modnim trendom in poznati nove znamke (le-te se pojavljajo skoraj vsak dan). Tako potrebuje znanje o sezonskem izboru oblačil, likanju, cenitvi, postavljanju izložb, urejanju in postavljanju oblačil na policah, ravnanju z denarjem, organizaciji posebnih dogodkov in upravljanjem z zalogami.

Najbolj pomembne potrebe po pridobivanju kvalifikacij za zaposlene so na področju postavljanja izložb ter na področju finančnih in človeških virov. Zaposleni potrebujejo tudi usposabljanja iz socialnih spretnosti, ravnanja s strankami in znanje o različnih vrstah strank. Za zadostitev zahtevam in potrebam po pridobivanju kvalifikacij, podjetje sledi kvalifikacijski strategiji. Tako je razvilo usposabljanja v podjetju (tri-tedenski tečaj), v okviru katerih se zaposlene uči osnovnih spretnosti glede prodaje oblačil in glede pozitivne naravnosti do strank. Na drugi strani pa je potrebo poudariti, da se izkušnje in znanje pravzaprav pridobijo skozi delo na tem področju. Novim zaposlenim se nudi mentorstvo in »coaching« v različnih trgovinah. Tako se zaposlene usposablja na način, da spoznajo in razumejo celoten delovni proces, od tehničnih vidikov izbora oblačil (zelo pomembna dejavnost, kot bo razloženo v nadaljevanju), do administrativnih nalog, ravnanja s financami, človeških virov in strank. Med izvajanjem teh aktivnosti zaposleni dobijo dober pregled nad celotnim delom podjetja in so sposobni razumeti posel. Celoten učni proces traja vsaj eno leto in v tem času se zaposleni naučijo prodaje vseh štirih sezonah in razumejo, kako uporabljati različne predmete v prodaji. Podjetje ima svojo kvalifikacijsko strategijo zaradi pomanjkanja specializiranih zunanjih poklicnih usposabljanj.

Primer št. 2

Neprofitno podjetje, v katerem je bila opravljena analiza, je specializirano za različne izdelke, raziskava pa se je osredotočila le na oddelek za elektroniko (skupaj 190 zaposlenih, 26 zaposlenih v oddelku za elektroniko). Edina zahteva za zaposlene je, da so se usposabljali v centru »Horizon« in da so prišli v podjetje takoj po zaključenem usposabljanju. Osebe, primerne za usposabljanje v »Horizon-u«, morajo biti starejše od 18 let, ugotovljeno pa je bilo, da je večina oseb, ki se je udeležila usposabljanja, predstavnikov marginaliziranih skupin ali pa so brezposelni. Za začetek dela v podjetju potrebujejo osnovno znanje o elektronskih in električnih napravah in opreми, kakor tudi socialne spretnosti. Po pričetku dela zaposleni ne potrebujejo dodatnih tehničnih kvalifikacij, saj so zelo dobro usposobljeni za delo. Potrebujejo pa usposabljanje glede zbiranja dodatne rabljene opreme/delov. Aktualni izdelki in predmeti ne garantirajo sigurnosti in trajnosti posla. Le majhen delež zbranih delov se lahko ponovno proda glede na kriterije, ki jih je postavil »ElectroREV quality label«. Težko je najti dostop na ta del trga, ki zaenkrat še ni del aktivnosti podjetja. Za uresničevanje kvalifikacijske strategije je podjetje razvilo svoj lasti center za usposabljanje »Horizon«. Osebe, ki usposabljujejo, so zunanji svetovalci z znanjem na področju elektronske in električne opreme. Center nudi usposabljanje ob delu. Na splošno obiskuje tečaje 20 ljudi, usposabljanje pa traja eno leto in je usmerjeno na popravila majhnih in velikih električnih in elektronskih aparatov. Tečajniki pridobijo oboje, teoretično in praktično izobraževanje. Po enem letu udeleženci prejmejo spričevalo, ki je pravno priznано tudi s strani belgijskih

šolskih oblasti. Poleg tega tudi praktično vsi, ki zaključijo usposabljanje, lahko najdejo zaposlitev. Nekateri tečajniki ostanejo v podjetju, če po tem obstaja potreba, večina pa se brez težav zaposli kje drugje. Ta sistem nudi veliko zadovoljstva, saj predstavlja »win-win« situacijo, iz katere pridobijo vsi vključeni. Na eni strani večina udeležencev usposabljanj zlahka najde delo po končanem usposabljanju, na drugi strani pa podjetje pokrije potrebe po kvalificiranih zaposlenih.

Primer št. 3

Neprofitno podjetje, v katerem je bila opravljena analiza (250 zaposlenih za polni delovni čas, od tega 40 v menedžmentu), se ukvarja z različnimi vrstami blaga, od tekstila do pohištva in električne ter elektronske opreme. Zaposlenim ni potrebno izpolnjevati veliko zahtev. Ker je poudarek v tem podjetju na ustvarjanju delovnih mest za prikrajšane skupine (npr. s psihološkimi problemi, socialno ovirani, bivši zaporniki), se delo v takšnem socialnem delovnem okolju razlikuje od dela v tradicionalnih podjetjih. Vseeno pa zaposleni morajo izpolnjevati nekaj zahtev, tudi kar zadeva njihovo osebno vedenje: motivirani morajo biti za delo, morajo slediti pravilom, upoštevati avtoriteto in različnost. Obstaja tudi nekaj posebnih zahtev za delovna mesta. Zaposleni morajo znati sortirati blago (preveriti, če se blago lahko ponovno uporabi ali ne), postaviti blago v trgovino, očistiti in oceniti blago ter nuditi pomoč strankam. Odgovorni v trgovini z rabljenim blagom morajo izpolnjevati nekaj več zahtev, kot znanje o vodenju trgovine in kadrovske menedžment. Poleg tega morajo ti zaposleni tudi dosegati cilje v trgovini in izvesti tudi osebni »coaching«. Ker zaposleni iz prikrajšanih skupin nimajo ne veliko kompetenc ne visoke poklicne izobrazbe, je potreba po pridobivanju kvalifikacij bistvenega pomena. Usposabljanje se morajo na področju socialnih spretnosti, hkrati pa potrebujejo tudi različne oblike praktičnega usposabljanja.

Podjetja sledijo integriranemu kvalifikacijskemu pristopu in posebno pozornost posvečajo vsakemu zaposlenemu ter na ta način pokrivajo zahteve zaposlenih in potrebe po kvalifikacijah. Nudijo različna usposabljanja, npr. splošno izobraževanje (jeziki, osnove računalniških znanj, branje, pisanje, osnove matematike etc), posebno usposabljanje povezano s poklicem, delovanje sindikatov, varnost in skrb zase (npr. prvo pomoč, varno vožnjo etc) in sprejem strank. Poleg tega tudi predlagajo različne programe z usposabljanji na različnih stopnjah (npr. interne, v sodelovanju z drugimi lokalnimi organizacijami, ali pa s KVK mrežami) tako za menedžment kot za delavce. Programi so delijo na »coaching« ciljnih skupin, tehnično usposabljanje, IKT, spretnosti vodenja in preventivnost. En del programa se ponudi kot usposabljanje, drugi del pa se izvede na delovnem mestu. Inštruktor dnevno nadzoruje in podpira vsakega zaposlenega individualno.

Velika Britanija

V Veliki Britaniji je bila izvedena podrobna anketa v treh različnih neprofitnih podjetjih. Eno podjetje se ukvarja z rabljenim pohištvom, drugi dve pa z vrsto blaga, od tekstila, knjig, CD-jev do igrač etc.

Primer št. 1

Neprofitno podjetje, v katerem je bila opravljena analiza, je specializirano za rabljeno pohištvo in postavlja različne zahteve za zaposlene (v celoti zaposluje 11 plačanih delavcev in 25-30 prostovoljcev). Zaposleni morajo imeti predvsem potrebne praktične spretnosti za dela, ki jih morajo izvajati. Zahteva se, da dela izvajajo vestno in odgovorno. Praktične spretnosti, ki jih potrebujejo zaposleni, pokrivajo predvsem znanje o recikliranju pohištva (npr. lakiranje, popraviljanje, sestavljanje in demontažo pohištva). Zahteve, ki jih mora izpolnjevati menedžment, pa so organizacijske spretnosti, spretnosti dela z ljudmi, postavljanje prioritet in upravljanje s časom. Administrativno osebje pa mora izpolnjevati zahteve kot odgovornost, organizacijske spretnosti, upravljanje s časom in zmožnost dela

pod pritiskom. Poleg tega potrebujejo tudi znanje iz financ, plač, računovodskega predračunavanja, pretoka denarja etc. Posebne zahteve obstajajo tudi na področju komercialnega znanja in spretnosti za delo z ljudmi. Če zaposleni izpolnjujejo te zahteve, obstaja le malo potreb po pridobivanju kvalifikacij, a le-to v okviru intervjuja ni bilo posebej omenjeno. V tem podjetju kvalifikacijska strategija pravzaprav ne obstaja, saj imajo menedžment in administrativno osebje kvalifikacije, ki ustrezajo njihovim položajem. Administrativna asistentka pa se je pred kratkim udeležila usposabljanja s področja informacijske tehnologije, kar ji bo pomagalo pri delu. Poleg tega organizacija tudi redno nudi delovne prakse osebam, ki so vključujejo v usposabljanje, če je to potrebno. Le-ti se, predvsem v starosti, ko še obiskujejo šolo, ali pa ko so ravno malo starejši, razlikujejo v stopnjah sposobnosti, predanosti in zanesljivosti. Na splošno so vsi udeleženi soglašali, da je razen praktičnih poklicnih kvalifikacij, kot npr. nacionalnih poklicnih kvalifikacij (NVQ) potrebnih le malo drugih kvalifikacij, in se strinjali da bi bila dobrodošla kakšna oblika usposabljanja na delovnem mestu.

Primer št. 2

Neprofitno podjetje, v katerem je bila opravljena analiza, je specializirano za rabljeno tekstilno blago, knjige, starine etc. in postavlja različne zahteve za zaposlene (3 zaposleni za polni delovni čas in okoli 45 prostovoljcev). Zahteve so odvisne od različnih stopenj zaposlitve kakor tudi od različnih delovnih nalog. Zahteve, ki se postavljajo za osebe v splošnih službah in prostovoljce, so skrb za stranke, spretnosti prodaje na drobno vključujoč razstavljanje predmetov, postavljanje cen in poznavanje starin, spretnosti dela z ljudmi, osnovna prva pomoč in osnovno znanje o zdravju in varnosti. Zaposleni, ki je odgovoren za razvoj in je na delovnem mestu namestnika menedžerja, potrebuje znanje iz zbiranja denarnih sredstev, vsakodnevnega računovodstva in vodenja prostovoljcev. Poleg tega potrebuje tudi kvalifikacije iz poslovanja in računovodstva ter izkušnje, pridobljene iz prostovoljnega dela. Predstavniki menedžmenta delajo na najvišji stopnji v podjetju in zato potrebujejo višje kvalifikacije. Biti morajo strokovnjaki in obvladovati morajo različne spretnosti, predvsem na področju vodenja in dela z ljudmi, kakor tudi organizacijske spretnosti, spretnosti za spodbujanje motiviranosti zaposlenih ter imeti izkušnje s prodaje na drobno. Potrebujejo tudi znanje s področja dela s strankami, pravne zakonodaje, poslovanja in financ, IT-ja, upravljanja s časom in svetovanja. Potreba po pridobivanju formalnih kvalifikacij za prostovoljce ne obstaja. Vseeno pa je nekaj potreb po fleksibilnem usposabljanju »v paketu«, ki bi se relativno lahko izvedlo na delovnem mestu. (Raziskava pa je pokazala, da nekateri prostovoljci ne želijo usposabljanja in bi razmislili o odhodu iz podjetja, če bi le-to postalo zahteva). Trenutno v podjetju ne obstajajo formalne ali druge kvalifikacijske strategije, čeprav se od zaposlenih zahtevajo različne spretnosti. Zaposleni in prostovoljci se močno zanašajo na svoje izkušnje pri opravljanju nalog na področju prodaje na drobno. Novim prostovoljcem se določi mentorja, ki je oseba z več izkušnjami in prostovoljca usmerja (neformalno). Različna usposabljanja se že izvajajo znotraj podjetij na področjih maloprodajnih spretnosti, komunikacijskih spretnosti in vprašanj povezanih z boleznijo raka (veliko prostovoljcev je žensk, ki so se soočile s to boleznijo). Tudi za menedžment ne obstajajo potrebe po pridobivanju kvalifikacij in tudi ni kvalifikacijske strategije, ker sta oba predstavnika dobro usposobljena strokovnjaka, in nadaljujeta izobraževanje na področjih poslovnih študij in svetovanja.

Primer št. 3

Neprofitno podjetje, v katerem je bila opravljena analiza, je specializirano za rabljena oblačila, knjige, CD-je, igrače etc. in postavlja različne zahteve za zaposlene (32 zaposlenih v trgovini in prostovoljci). Zahteve, ki jih postavlja podjetje za zaposlene, so na eni strani obvladovanje praktičnih, ročnih spretnosti in na drugi strani spretnosti na področju dela s strankami. Praktične spretnosti vključujejo znanje o pripravi blaga za prodajo in sposobnost

ocene, ali so predmeti primerni za prodajo ali ne. Potrebujejo tudi spretnosti za delo z ljudmi, biti morajo zanesljivi in pošteni. Za vodstvo pa obstaja veliko zahtev po kvalifikacijah. Pogosto že imajo pridobljene dokaj visoke kvalifikacije v menedžmentu in prodaji na drobno. Veliko dela pa tudi vodje trgovine izvedejo kar v trgovini. Za neplačane prostovoljce potrebe po kvalifikacijah ne obstajajo. Zaradi njihove starosti (večinoma so upokoјenci v skupini 60+), kvalifikacije niso ne potrebne ne zaželene. Tudi predstavniki menedžmenta ne potrebujejo pridobivanja kvalifikacij, ker so že visoko izobraženi. Zaradi situacije na področju zaposlovanja v tem podjetju, kvalifikacijska struktura ne obstaja. Vodstvo podpira pridobivanje novih spretnosti zaposlenih ter tako ugodni njihovim zahtevam po usposabljanju. Če je potrebno kakšno usposabljanje, je le-to povezano z delom in izvedeno na delovnem mestu na neformalen način, skozi mentorstvo.

3. DELOVNI PROCESI IN NALOGE NA PODROČJU »SECOND HAND« SEKTORJA

Rezultati nacionalnih analiz so dali prvi pregled strukture in načinov delovanja »Second Hand« sektorja v Evropi. S strokovnim in znanstvenim pristopom smo nacionalne analize poglobili in podrobno raziskali delovne procese in naloge po posameznih področjih sektorja. Empirični rezultati so predstavljeni v naslednjem poglavju in skupaj s kvalifikacijskimi strukturami, ki so opisane v poglavju 2, oblikujejo osnovo za identificiranje specifičnih kvalifikacijskih potreb in posledično podlago za razvoj kvalifikacij na tem področju.

Sektorska analiza je pokazala na široko delovanje sektorja, v katerem je zajetih tudi veliko različnih izdelkov. Znotraj sektorja se pojavljajo značilne razlike. Najpomembnejša področja »Second Hand« sektorja so naslednja: elektronika in električni aparati (vključno z računalniki in pisarniško opremo), tekstil, pohištvo in gospodinjski aparati, knjige, avdio mediji. Na štirih identificiranih področjih je bilo izvedenih 35 študij primerov, njihovo razporeditev po državah in vrsti sektorja pa prikazuje spodnja tabela.

Področje	Študije primerov	Država	Neprofitna podjetja	Profitna podjetja
<i>Knjige/CD-ji</i>	6	5	1	5
<i>Elektronski in električni aparati</i>	8	5	2	6
<i>Pohištvo</i>	9	7	4	5
<i>Tekstil</i>	12	7	6	6

Rezultati študije primerov, ključni delovni procesi in naloge so predstavljeni v poglavjih 3.1. in 3.4. po posameznih področjih.

V analizi smo ugotovili, da se naloge, njihovo izvajanje, uporabljeni instrumenti in načini deloma razlikujejo glede na področje. To pomeni, da niso vse naloge relevantne za vsa področja. V tem poslu opravljajo različne skupine zaposlenih različne naloge, ki imajo različne ravni odgovornosti. Razliko lahko prikažemo s tremi nivoji, ki obsegajo različno širino zahtevnosti nalog:

- vodilni delavci
- splošni kader (tu se nahajajo polkvalificirani ali nekvalificirani delavci)
- menedžment (odgovorni za zaposlene na splošno).

Med vodilne delavce se uvrščajo zaposleni, ki imajo formalno izobrazbo (mizarji, prodajalci, elektrotehniki, tehniki telekomunikacij). Zasedajo delovna mesta, ki ustrezajo njihovi

izobrazbi in so delno odgovorni za usposabljanje ostalih zaposlenih. Naloge, ki jih izvajajo vodilni delavci, zahtevajo strokovno usposobljenost in posledično ustrezno izobrazbo.

Splošni kader zajema široko paleto zaposlenih, ki nimajo nobene izobrazbe in kvalifikacij za delo v »Second Hand« sektorju. V to skupino spadajo tudi zaposleni, ki jih usposablja menedžment. Naloge, ki jih izvajajo, pogosto niso zahtevne in niti ne zahtevajo formalne izobrazbe. Izvajajo se ob prisotnosti vodilnih delavcev, ki so zanje tudi odgovorni.

V nivo menedžmenta se uvrščajo zaposleni, ki so odgovorni za vodstvene naloge in skrbijo za organizacijo in menedžment. Za opravljanje teh nalog je zelo koristna izobrazba s področja trgovine. Na tem nivoju izobrazbe zelo variirajo, saj imajo zaposleni vse od akademske izobrazbe do zaključne poklicne šole. Razlikovanje teh treh nivojev je nujno, ker so različne skupine vključene v opravljane različnih nalog. Pomembno vlogo igrajo tudi razlike po državah. Na primer, v državah Vzhodne Evrope, kjer se delovanje »Second Hand« sektorja odvija bolj v majhnih podjetjih, opravlja ponekod vse naloge le ena oseba.

V državah Zahodne Evrope se ti nivoji in odgovornosti bolj razlikujejo glede na to, ali se te naloge izvaja v profitnem podjetju ali neprofitni organizaciji. V neprofitni organizaciji se zaposleni tudi izobražujejo (ponavadi so to ljudje s posebnimi potrebami) in sodijo na nivo splošnega sektorja. Ti primeri kažejo, da so razlike na teh treh nivojih narejene analitično.

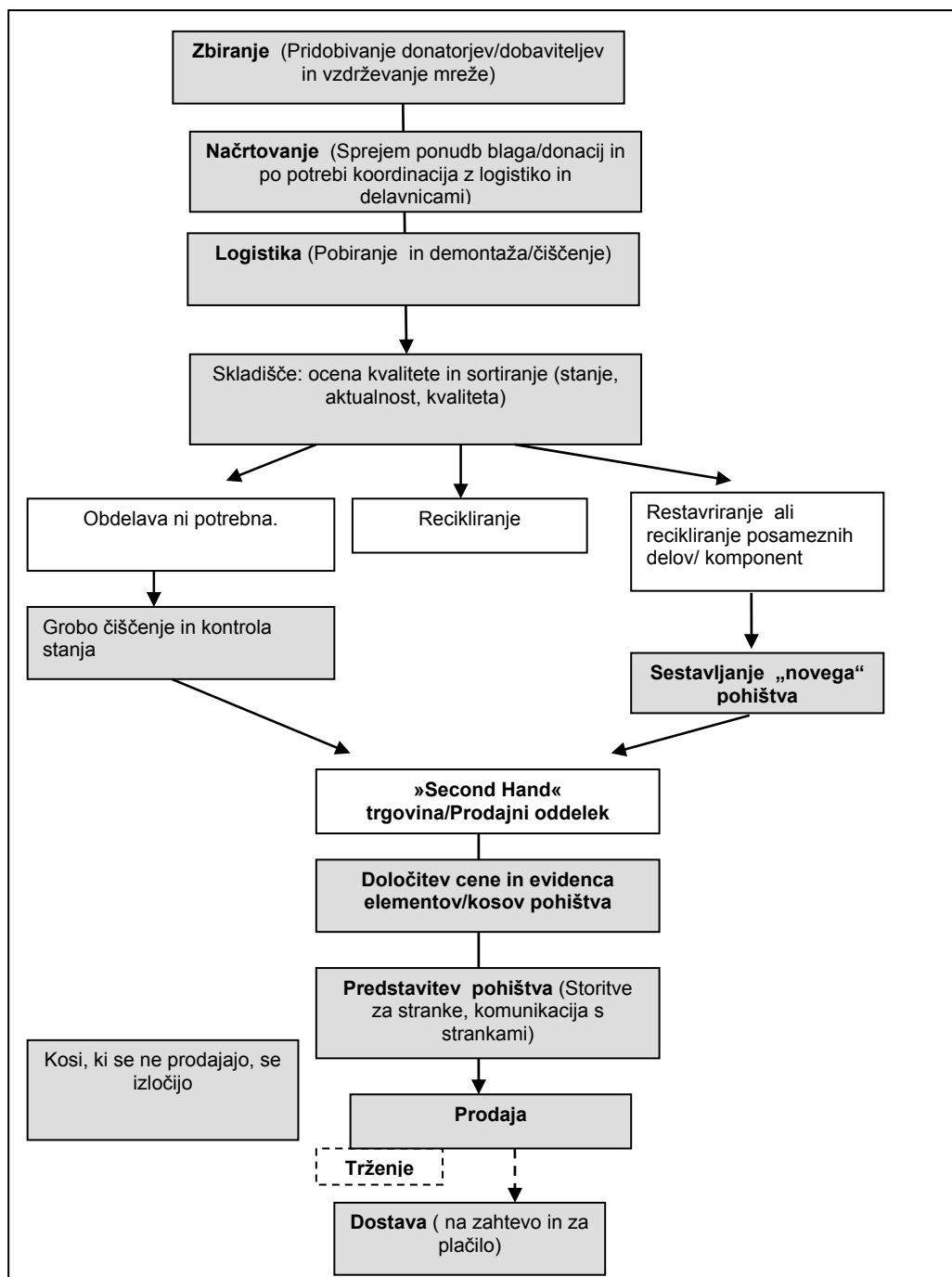
3.1. Ključni delovni procesi na področju »pohištvo«

V okviru tega področja se sprejema vse vrste rabljenega pohištva, ki se ga lahko delno popravi, skladišči in ponovno proda. Slika 1 prikazuje pregled ključnih delovnih procesov na tem poslovnem področju.

Prva naloga v delovnem procesu je pridobivanje prodajalcev/darovalcev pohištva in vzdrževanje poslovne mreže. Cilj pridobivanja darovalcev je pridobiti izdelke visoke kvalitete. Planiranje je na drugem mestu. Ko se sprejme podarjeno pohištvo in se uskladi z logistiko, gre blago v delavnice, kjer pohištvo popravijo. Logističen del procesa zajema organizacijo zbiranja in razstavljanja pohištva, ki je po potrebi namenjeno za transport. Zatem se oceni kvaliteta pohištva, ki se ga sortira po vnaprej določenih kriterijih. Kosi pohištva se ocenijo glede na njegovo stanje, predviden čas popravila in cene ponovne prodaje. Na tem mestu se tudi odloči o naslednjih korakih, ki so odvisni od stanja pohištva:

- Izdelek ne potrebuje nobenega popravila.
- Izdelek ni uporaben.
- Posamezni deli se ponovno uporabijo pri sestavljanju novega pohištva.

Profitne organizacije sprejmejo le tisto pohištvo, ki dosegata tudi dobro prodajno ceno (če je potrebno, se pohištvo popravi, vendar se ti stroški vštejejo v ceno).



Slika 1: Pregled delovnih procesov na poslovnem področju "pohištvo" v "Second Hand" sektorju

Če podarjeni pohištveni elementi ne potrebujejo globinskega čiščenja, se jih le na grobo očisti in preveri njihovo stanje. V primeru, da so uporabni le deli elementov, se le te uporabi pri sestavi novega pohištva v mizarški delavnici. Ponekod tudi odpravljajo razne praske s pohištva. Na koncu se pohištvo pripravi za prodajo. Pri tem se postavi cena in evidentira izdelke. V prodajo sodi tudi prezentacija izdelka in servisne storitve. Sama prodaja predstavlja del prodajnega sistema. Po določenih tednih prodaje, približno po štirih mesecih, se elemente ponovno presortira.

Identificirali smo 9 ključnih nalog v delovnem procesu:

- Pridobivanje donacij
- Načrtovanje pobiranja doniranih izdelkov
- Pobiranje doniranih izdelkov
- Sprejem pohištva
- Priprava pohištva, ki ni primerno za prodajo
- Čiščenje in skladiščenje pohištva
- Sestavljanje novega pohištva
- Prodaja pohištva
- Dostava prodanega pohištva

3.2 Ključni delovni procesi na področju "knjige in CD-ji"

Poslovno področje "knjige in CD-ji" zajema nabavo in prodajo izdelkov, kot na primer: knjige, CD-ji, DVD-ji, video aparati in deloma tudi razne računalniške igre.

Pregled ključnih delovnih procesov na tem področju prikazuje Slika 2. Delovni proces se prične s trženjem in nabavo, pri čemer se upoštevajo administrativna določila, ki veljajo v posameznih državah. Prodaja knjig in avdio medijev poteka po dveh različnih poteh: na eni strani so izdelki kupljeni direktno v trgovini od privatnih oseb - prodajalcev, na drugi strani pa se večje količine izdelkov pridobi, ko se lastniki želijo znebiti določenih zbirk ali pa kar direktno iz privatnih zbirk. Medtem ko se lahko večino izdelkov kupi od prodajalcev, se večje količine nabavi prek zaposlenih, ki praviloma zelo dobro poznajo trg. Na splošno je načrtovanje tesno povezano s pridobivanjem izdelkov, ki se kupujejo v večjih količinah. Poleg stikov z dobavitelji in raziskovanja trga, je v prodajo vključeno tudi načrtovanje logistike in organizacija transporta.

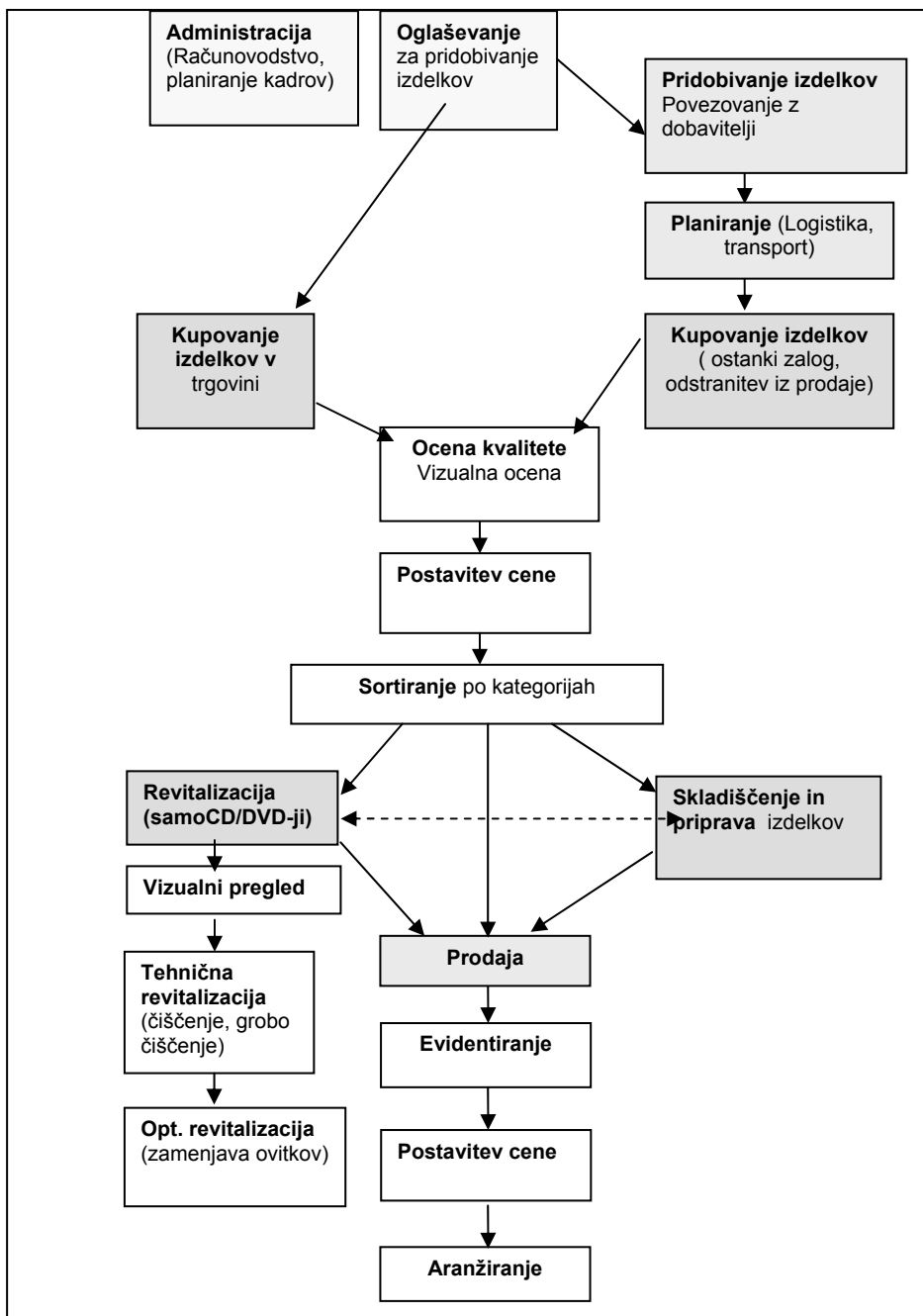
Oseba, ki je odgovorna za prodajo, preveri pred nabavo tudi kvaliteto izdelka. Pri knjigah in avdio medijih se preveri, če so poškodovani, umazani ali brezhibni. Končna cena je odvisna od stanja izdelka.

Po nakupu in čiščenju izdelkov se le te sortira glede na nadaljnji delovni proces. Nepoškodovani izdelki gredo direktno v prodajo. Večje število nabavljenih izdelkov, ki so nepoškodovani, gre začasno v skladišče.

Izdelke, ki imajo manjše napake, se ponovno usposobi. Ponovno usposobitev se opravi večinoma na področju avdio medijev. Te izdelke se najprej pregleda vizualno in nato še tehnično (na primer zamenjava ovitkov na CD-ju in čiščenje CD-ja).

Pri rabljenih knjigah je čiščenje platnic največ, kar se lahko naredi, da ostane izdelek privlačen. S knjigami, ki so poškodovane, na primer, če manjkajo strani, se ne ukvarjajo. Takoj, ko so izdelki pripravljeni, gredo v prodajo ali pa začasno v skladišče.

Naloge v prodaji so podobne prodaji na kateremkoli področju. Izdelke se evidentira in postavi ceno. Zatem se izdelke preloži na police po določenih kriterijih (ta kriterij je največkrat zvrst glasbe). To področje nima v prodaji vključenih servisnih storitev.



Slika 2: Delovni procesi na področju "knjige/CD-ji" "Second-Hand" sektorja

Na podlagi podrobne analize delovnih procesov smo na tem področju dobili šest ključnih delovnih nalog:

- Načrtovanje kadrov in administrativno-upravne naloge
- Oglaševanje
- Pridobivanje ponudnikov
- Načrtovanje pridobivanja izdelkov
- Kupovanje izdelkov
- Prodaja izdelkov
-

2.3 Ključni delovni procesi na področju "električni in elektronski aparati"

Poslovno področje "električni in elektronski aparati" obsega tako manjše kot večje elektronske aparate (belo tehniko), računalnike in računalniško opremo, kot tudi pisarniško opremo, ki jo sprejmejo, zbirajo, razstavijo in ponovno prodajo. Slika 3 prikazuje pregled ključnih delovnih procesov na poslovnem področju »električne in elektronske naprave«.

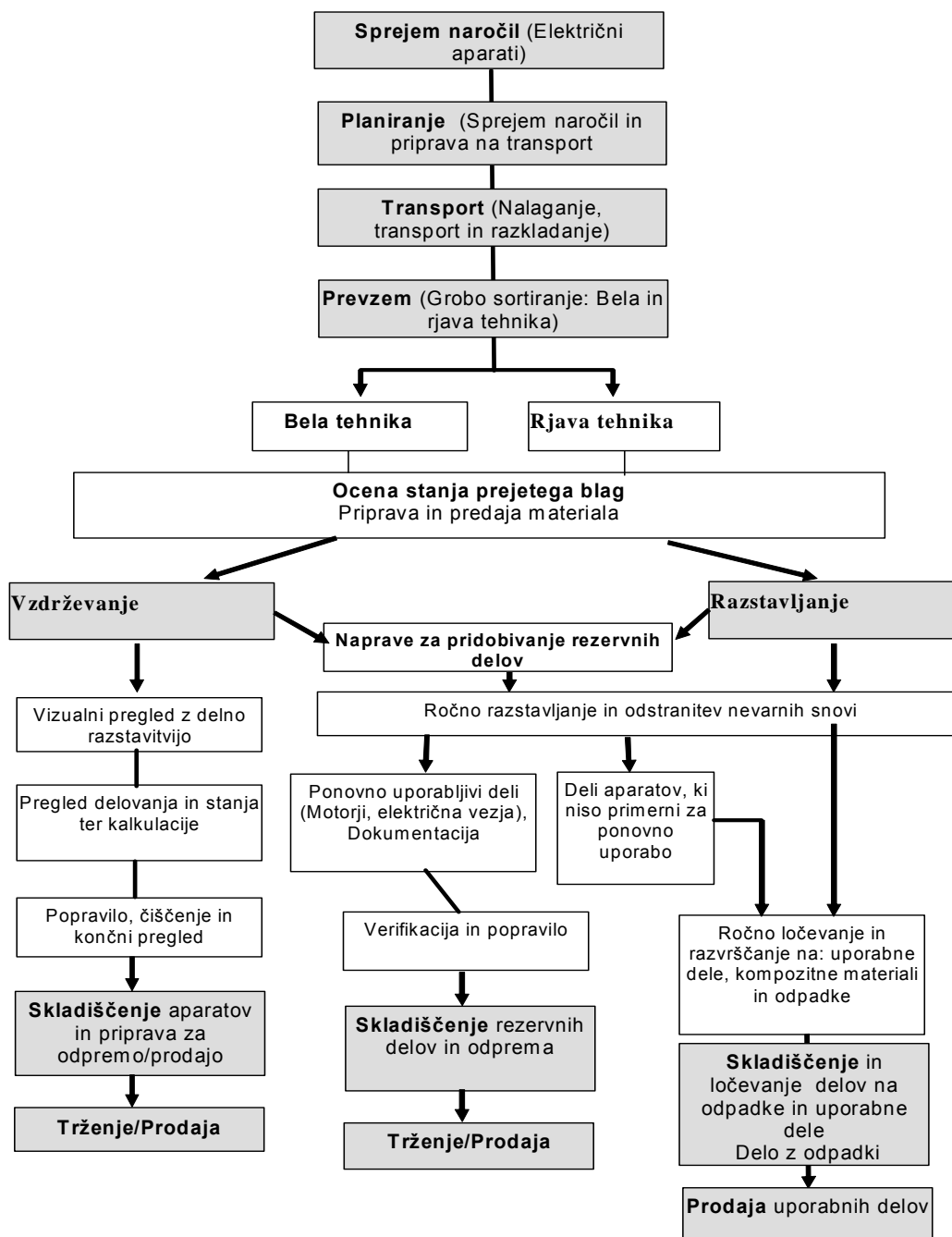
Za to delovno področje je značilno, da ga močno zaznamuje vrsta tehničnih nalog, še posebej tistih, ki vključujejo popravila. Sprejem električnih aparatov je prvi korak v delovnem procesu. Naslednji korak je posredovanje in transportiranje izdelkov v popravilo. Sprejemanje naročil in priprava na transport je del sprejema aparatov. Aparati se sortirajo glede na vrsto izdelka (t.j. glede na razliko med belo, sivo in rjavo tehniko). Istočasno se aparat oceni in potrebno je odločiti, v katero fazo delovnega procesa gre. Podlaga za odločitev, v katero fazo gre aparat, je njegova kvaliteta: ali je aparat potreben le popravila ali ga je potrebno razstaviti.

S popravilom se aparatu odpravi poškodbe in zamenja poškodovane dele. Ko izdelek ponovno deluje, je pripravljen za prodajo. V primeru, da se aparata ne da popraviti, se ga razstavi in vzame uporabne dele. Katere uporabne dele se bo uporabilo za rezervne dele je zelo odvisno od povpraševanja na trgu. Te rezervne dele se prav tako lahko posreduje v prodajo. Te se ravno tako pregleda, popravi in skladišči. V primeru, da se določenega aparata ne da popraviti, niti uporabiti njegove dele za rezervne dele, se ga razstavi na posamezne dele in pripravi za reciklažo.

V zadnji fazi delovnega procesa se popravljeni aparati in rezervni deli skladiščijo in posredujejo v prodajo. Izdelki se prodajajo glede na uveljavljen sistem prodaje. Prodaja se lahko tudi po internetu. Nadaljnje delovne naloge so odvisne od prodajnega koncepta trgovine. Lahko so usmerjene v delo s potrošniki ali v sam prevoz.

Delovni proces na tem področju razvrščamo v osem delovnih nalog:

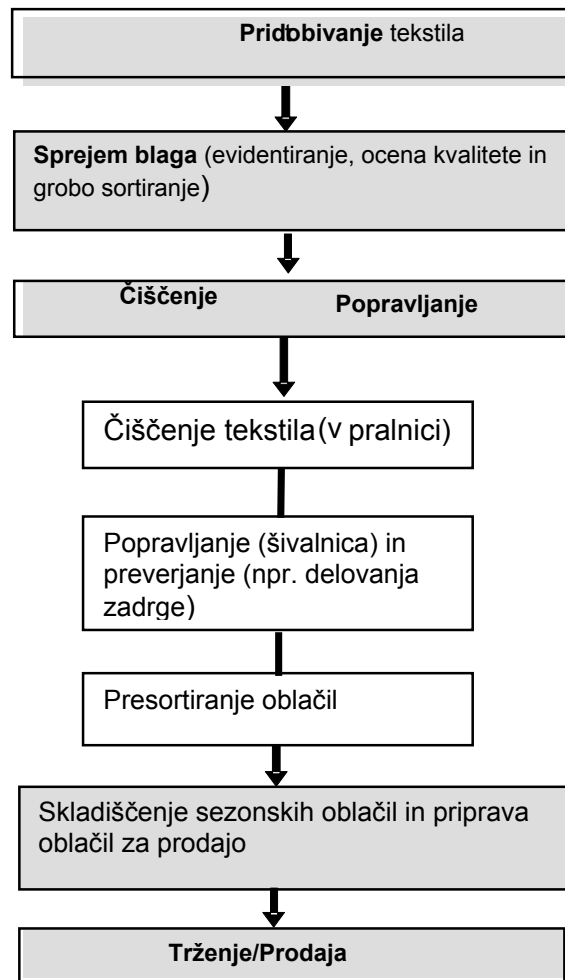
- Pobiranje aparatov
- Načrtovanje pobiranja aparatov
- Prevoz rabljenih aparatov
- Sprejem rabljenih aparatov
- Razstavljanje rabljenih aparatov
- Popravila
- Skladiščenje rezervnih delov in elektronskih aparatov
- Trženje rezervnih delov, popravljenih delov in vrednih materialov



Slika 3: Delovni procesi na področju "električni in elektronski aparati" v "Second Hand" sektorju

3.4 Ključni delovni procesi na področju "tekstil"

Na poslovnem področju "tekstil" se sprejema tekstilne izdelke ter zbira in delno nabavlja vse vrste tekstila in tekstilnih izdelkov. Tekstil se lahko samo očisti ali pa ponovno posreduje v prodajo, odvisno od organizacije. Slika 4 prikazuje pregled ključnih delovnih procesov na delovnem področju "tekstil". Značilne razlike v delovnem procesu najdemo med profitnimi in neprofitnimi podjetji. Tako na primer, profitna podjetja sprejemajo le blago, ki je dobre kvalitete (blago, ki gre lahko naprej direktno v prodajo in ne potrebuje čiščenja in popraviljanja). Neprofitna podjetja pa sprejemajo tudi blago, ki potrebuje čiščenje in popravila.



Slika 4: Pregled delovnih procesov na področju tekstila v "Second Hand" sektorju

Obstajajo različni načini, kako tekstil preide v "Second Hand" področje. Izdelke se lahko pobere direktno od strank ali pa jih prinesejo dobavitelji. V tej fazi se opravi pregled kvalitete in grobo sortiranje.

Čiščenje in popravljanje opravljajo samo nekatera podjetja. Odvisno od kapacitet podjetja, sortirane in popravljene obleke začasno skladiščijo (po sezonah). V naslednji fazi se obleke posreduje v trgovine, kjer se jih obesijo na obešalnike in postavi na police. Pri tem se upošteva delitev na ženske in moške obleke ter otroške obleke. V to fazo delovnega procesa so vključene tudi servisne storitve.

Pri analizi delovnih procesov na področju tekstila smo identificirali sedem ključnih delovnih nalog:

- Pridobivanje tekstila
- Načrtovanje prevoza blaga
- Pobiranje blaga
- Sprejem blaga
- Čiščenje in popravljanje oblačil
- Skladiščenje oblačil
- Trženje oblačil

3.5 Delovni procesi in naloge, ki se nahajajo na vseh področjih znotraj sektorja

Analiza značilnosti delovnih procesov na področju »Second Hand« sektorja je pokazala, da se pojavljajo nekatere naloge, ki jih najdemo na vseh štirih področjih delovanja sektorja. Na vseh štirih področjih najdemo tri ključne naloge:

- Pridobivanje donacij
- Sprejem izdelkov
- Prodaja izdelkov

To prikazuje Slika 5 (modro obarvano). Te tri naloge imajo na vseh področjih delovanja »Second Hand« sektorja določene podobnosti.

Ključni delovni procesi v »Second Hand« sektorju so sprejem blaga, ocena kvalitete, sortiranje in transport. Te naloge so izvedene v prvi fazi, ko izdelki in blago preidejo v »Second Hand« področje. Zaposleni ocenijo kvaliteto izdelka (ali se blago oceni pred sprejetjem ali po sprejetju je odvisno od same organizacije dela), postavijo prodajno ceno in določijo, ali gre izdelek/blago v nadaljnji proces ali direktno v prodajo. Na tej podlagi se izdelke in blago uvrsti v različne kategorije: recikliranje, popravilo, skladiščenje, direktna prodaja in uporaba posameznih delov. Te kategorije se razlikujejo glede področja delovanja, načina organizacije podjetja, poslovnega koncepta in različnih strategij. Na primer, faza "popravila" ne obstaja v profitnih podjetjih. Sprejema se samo izdelke dobre kvalitete. Profitni sektor preprosto upošteva ekonomski vidik poslovanja.

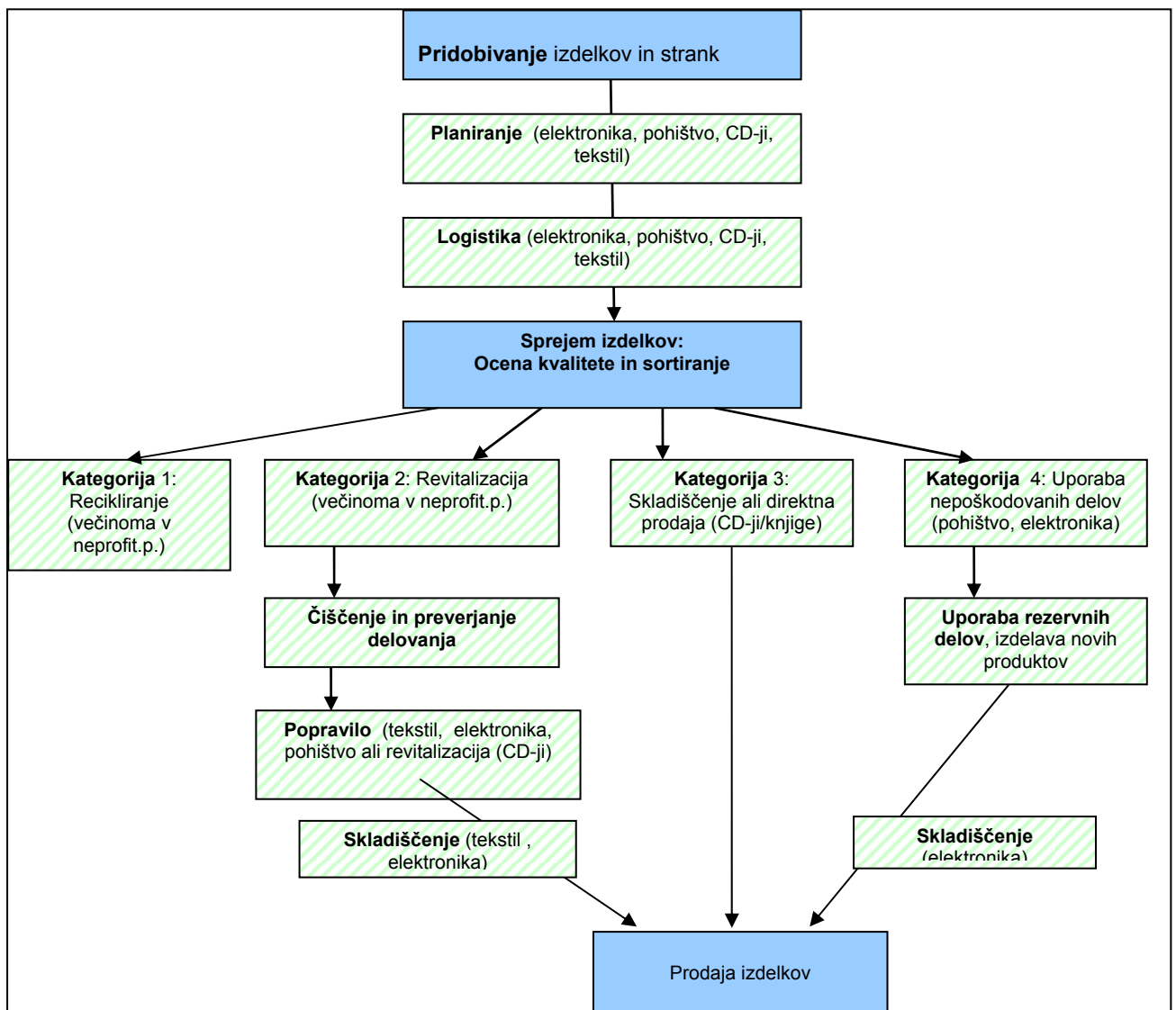
Pri sprejemanju izdelkov so, odvisno od izdelka, potrebne različne veščine pri oceni kvalitete izdelka. Na primer spretnosti pri oceni kvalitete CD-ja se zelo razlikujejo od tistih, ki so potrebne za oceno električnih aparatov, tekstila in pohištva.

Prodajo izdelkov najdemo v vseh štirih področjih sektorja. Ta faza vsebuje postavitve cene, evidentiranje izdelkov, predstavitev izdelkov in prodajo. Poleg tega je tu pomembna tudi evidenca artiklov.

Da bi se izdelki dobro prodajali, jih je potrebno predstaviti potencialnim kupcem na atraktiven način. Poleg tega v tej fazi storitveni servis in sprotne prodajne dogovori igrajo pomembno vlogo. V tej fazi je pomembno tudi ukvarjanje s samim sistemom prodaje. Pri tem so zelo pomembna tehnična znanja ali znanja o trženju. Vendar ta znanja niso tako bistvena, da bi vplivala na uspešnost prodaje.

V celoti gledano, so si naloge, ki jih mora opraviti prodajno osebje, na vseh področjih delovanja sektorja zelo podobne. V tej fazi je potrebno zelo malo tehničnega znanja, medtem ko je pri drugih nalogah, kot so popravila in restavriranje, tehnično znanje zelo pomembno.

Tretji ključni delovni proces vključuje pridobivanje donacij (neprofitno usmerjena podjetja) ali izdelkov (profitno usmerjena podjetja) in pridobivanje kupcev, da izdelke kupujejo. Odvisno od samega koncepta poslovanja, ta faza vključuje tudi reklamne aktivnosti, s katerimi pritegnejo donatorje in nasploh pridobijo izdelke. Potencialni donatorji in ponudniki rabljenega blaga morajo biti obveščeni o možnostih doniranja in nekako privabljeni k donacijam.



Slika 5: Pregled delovnih procesov in nalog, ki se pojavljajo na vseh področjih „Second Hand“ sektorja

Velik izziv v »Second Hand« sektorju predstavlja pridobitev blaga, ki je rabljeno in hkrati visoke kvalitete. Tako je cilj pridobiti čim več izdelkov, ki bodo hitro šli v ponovno prodajo. Različne načine oglaševanja prodaje rabljenih izdelkov smo identificirali na vseh področjih delovanja sektorja. Vloga oglaševanja je sicer minorna.

3.6 Delovni procesi in naloge, ki so specifični na določenih področjih

Poleg delovnih procesov, ki se pojavljajo na vseh področjih, smo identificirali tudi določene specifikke. Te specifikke pridejo do izraza, ko pogledamo v tehnični vidik izvedenih nalog v posameznih fazah procesa. Ne glede na to, najdemo tudi določene strukturne razlike. Na primer, planiranje in logistika nista tako pomembni na področju tekstila, medtem ko sta na ostalih področjih pomembni. Posebnost je bila odkrita v delovnem procesu v fazi po prejetju izdelkov in sicer pri kontroli.

Podobnosti in specifikke, ki se nanašajo na kategorije znotraj sortiranja, so prikazane v Tabeli 2.

Področje "knjige/CD-ji" je edino področje, kjer se z izdelki ne ukvarjajo posebej in izdelkov ne dajejo v nadaljnjo obdelavo. Na področju "električnih in elektronskih aparatov" smo kot dodatno specifiko identificirali sprejem rezervnih delov.

Področje	KATEGORIJE sortiranja				
Pohištvo	Obdelava ni potrebna.	Popravilo, restavriranje			Recikliranje
Knjige/CD-ji	Obdelava ni potrebna.	(Obdelava pri zunanjemu izvajalcu.)		Skladiščenje	
Elektronski aparati		Vzdrževanje, popravila	Pridobivanje rezervnih delov		Recikliranje
Tekstil	Obdelava ni potrebna.	Popravljanje, čiščenje		Skladiščenje	

Tabela 1: Primerjava kategorij, ki so podlaga za sortiranje po področjih

Analiza nalog in njihova medsebojna primerjava jasno kažeta na medsebojne razlike. Te se nanašajo na tehnično zahtevnost nalog, na primer pri sprejemu izdelkov/blaga. Ocena kvalitete zahteva namreč določene tehnične spretnosti ocenjevalca.

Določena znanja in spretnosti so potrebna tudi pri postavitvi cene, oceni stroškov popravila pohištva, tekstila in elektronskih aparatov. Sama zahtevnost izvajanja nalog se razlikuje od področja do področja. Posebnosti med področji najdemo tudi pri demontaži in reciklaži izdelkov in aparatov.

Razlike najdemo tudi pri nalogah vzdrževanja, čiščenja in popravil. Za vzdrževanje in popravila različnih elektronskih aparatov so potrebne določene spretnosti in tehnična znanja. Ta znanja so spet drugačna pri popravilu ali izdelovanju novega pohištva iz starih pohištvenih delov. Ker je zelo odvisno, kako se pristopi k popravilu in čiščenju tekstila, se določene razlike najdejo tudi na tem področju. Nasprotno pa se knjig in CD-jev ne popravlja oziroma se z njimi sploh ne ukvarja. Čiščenje CD-jev in DVD-jev je pa na primer izjema. Ponavadi se to delo posreduje zunanjemu izvajalcu, zato te naloge ne moremo šteti kot eno od ključnih nalog v delovnem procesu.

Skladiščenje blaga in izdelkov je pomembno na treh področjih: tekstil, električni aparati in CD-ji/knjige. Pohištvo je tukaj izjema. Pri skladiščenju blaga in izdelkov nismo našli nobenih posebnosti, ki bi zahtevala posebna znanja in spretnosti za izvedbo naloge. Na vseh treh področjih poteka skladiščenje približno enako in zahteva podobna tehnična znanja.

Transport blaga (pobiranje in dostava) smo identificirali na področju tekstila, električnih aparatov in pohištva, medtem ko le-to ni tako pomembno oziroma ne igra nobene vloge na področju CD-jev in knjig. Naloge pri transportu so različne in odvisne od vrste blaga oziroma izdelkov.

Katera znanja in spretnosti se zahtevajo za izvedbo posamezne naloge, je odvisno tudi od tega, ali je podjetje profitno ali neprofitno. V profitnih podjetjih je velik poudarek na kvaliteti sprejetega blaga. Za profitna podjetja je tudi zelo pomembno, da so sprejeti izdelki in blago dobro ohranjeni. Popravila praviloma ne pridejo v poštev.

Prav tako je vrsta podjetja (profitno ali neprofitno podjetje) pomembna pri demontaži in odstranjevanju poškodovanih in neuporabnih kosov. Odstranjevanje neuporabnih aparatov ali kosov pohištva opravljajo le neprofitna podjetja. Neprofitna podjetja se ukvarjajo tudi z nadaljnjo predelavo.

5. Posledice kvalifikacij v »Second Hand« sektorju

Priprava sektorsko specifičnih kvalifikacij

Na podlagi rezultatov analize in ključnih delovnih procesov v posameznih študijah primerov lahko rečemo, da je možen razvoj koncepta novih kvalifikacij, ki bi ustrezale vsem področjem delovanja »Second Hand« sektorja. Osnovanje koncepta zahteva razvoj standardov kakovosti, ki doslej na tem področju še niso bili razviti. Pomembno je, da poleg empiričnih rezultatov in izkušenj na tem področju upoštevamo tudi kakovostne pristope k razvoju tega področja. To je lahko na primer priprava modula »prodajalec-pomočnik«, ki bi bil namenjen ciljni skupini s posebnimi potrebami. Pri pripravi vsebine modula bi bilo potrebno upoštevati posebnosti ljudi s posebnimi potrebami.

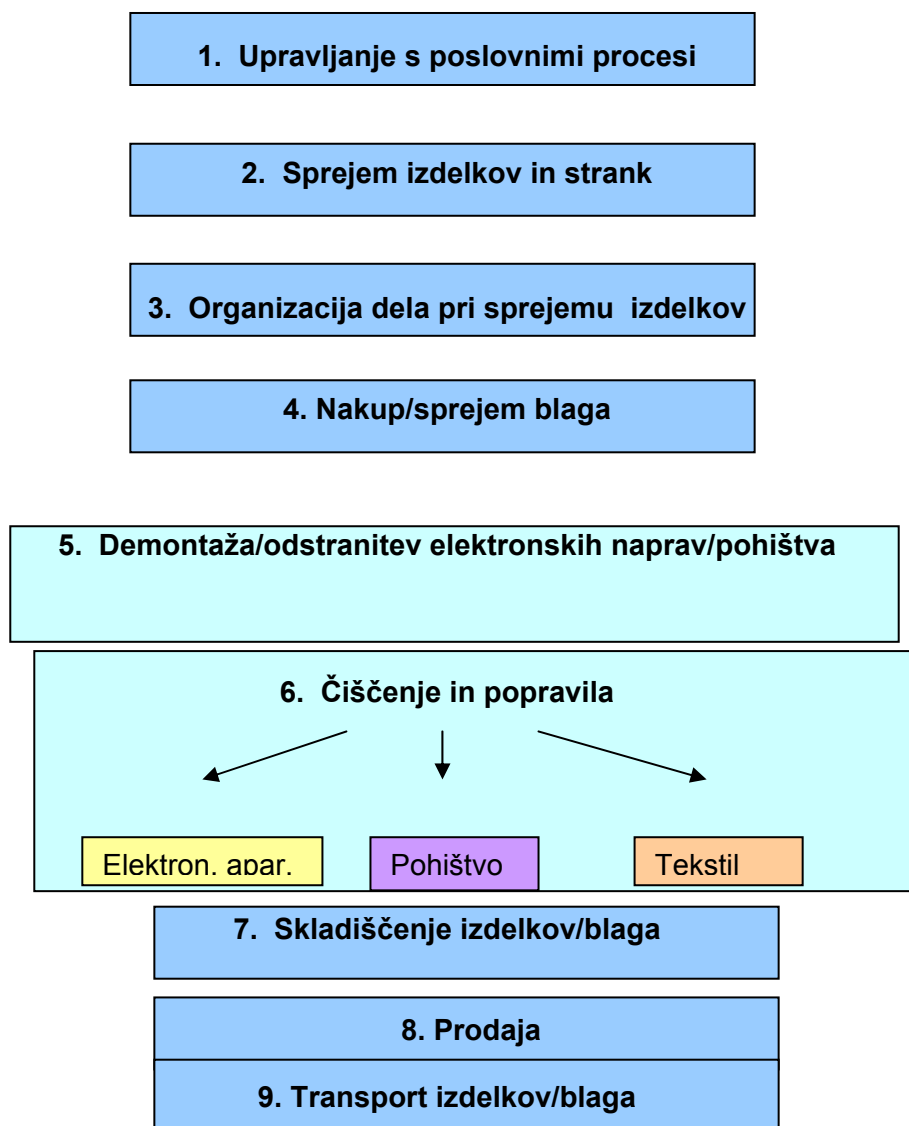
Glede na dejstvo, da imajo kvalifikacije v tem sektorju določene podobnosti z drugimi poklicnimi profili (trgovina, mojstri), je naslednji možen korak integracija v obstoječ sistem usposabljanja in izobraževanja. Dodatno bi bilo potrebno preveriti tudi smiselnost za razvoj poklicne specializacije v »Second Hand« sektorju.

Kvalifikacije, ki bi jih morali razviti v projektu, bi morale težiti k razširitvi obstoječih pristopov in ob tem upoštevati potrebe sektorja za razvoj homogenih standardov.

Pridobitev kvalifikacij bi morala biti omogočena tako tistim, ki so v tem sektorju že zaposleni, kot tudi k tistim, ki bi se želeli v bodoče vključiti v ta sektor in so se pripravljene izobraževati.

Pripravo sektorsko specifičnih kvalifikacij podpira dejstvo, da je nekdo, ki je zaposlen v sektorju, bolj pripravljen na izzive v tem sektorju.

Rezultati analize so pokazali, da so v vsebini specifičnih sektorskih kvalifikacij zajete tako podobnosti delovnih procesov, kot tudi določene specifičnosti. Določena področja bi lahko integrirali v skupni profil, ki bi veljal za celoten sektor. Vsebino profila prikazuje Slika 6. Določene naloge veljajo za vsa področja v sektorju (označeno z modro), nekatere naloge pa zahtevajo določene tehnične spretnosti in se razlikujejo od področja do področja.



Slika 6: Pregled vsebine sektorsko specifičnih kvalifikacij

Upravljanje vseh delovnih procesov, ki zahtevajo specifična znanja in ki so relevantna za vsa področja, so: znanja iz ekonomije, komunikacija in sposobnost organizacije. Podobno velja za znanja pri sprejemu izdelkov in blaga, organizaciji dostave blaga in nakupu ter sprejemu izdelkov. Obstaja možnost, da bi ta znanja spravili v enoten profil, ki bi veljal za vsa štiri področja.

Pri izdelavi profila je potrebno upoštevati tudi zahteve, ki izhajajo iz koncepta podjetij. Usposobljen posameznik mora imeti široko paleto znanj, ki bi prišla v poštev tako v neprofitnih kot tudi profitnih podjetjih. To pomeni, da bi bil tisti, ki bi se usposobil za nabavo/sprejem blaga, hkrati usposobljen tudi za bolj zahtevne naloge v zvezi z nabavo v profitnih podjetjih.

Naloge "demontaže in odstranjevanja" predstavljajo kvalifikacijsko enoto, ki je specifična za določeno področje. Rezultati analize so pokazali, da so pri demontaži in ločevanju oziroma odstranjevanju elektronskih aparatov ter pri pohištvu potrebna določena znanja.

Iz tega razloga je pomembno, da s ukvarjamo z „odstranjevanjem“ posebej in kot s posebno področno enoto. Ne glede na to pa je mogoče razviti spretnosti in znanja v en skupni modul, ki bi veljal pri električnih aparatih in pohištvu.

V zvezi s čiščenjem in popravili bi bilo potrebno ponuditi ločene module ali izobraževalne enote. Te zahtevajo določena tehnična znanja in poklicne veščine, ki so specifična za vsako področje posebej.

Na splošno so pri popravilu ali sestavi novega pohištva potrebna drugačna znanja kot pri popravilu elektronskih aparatov. Tudi zahtevane spretnosti pri čiščenju in popravilu oblačil se razlikujejo. Le na področju »knjige/CD-ji« nismo zaznali nobene potrebe po razvoju tovrstne kvalifikacije.

Kvalifikacijske enote, kot so skladiščenje izdelkov/blaga, prevoz blaga in prodaja izdelkov/blaga, so vpete v eno enoto, saj jih najdemo na vseh področjih. Hkrati je potrebno opozoriti, da kvalifikacije, ki bi ustrezale vsem področjem, ne smejo biti izvzete iz njihovega področja delovanja. Na splošno težimo k temu, da bi se vsebina ukvarjala s posameznimi enotami izobraževalnega profila iz različnih področij in da bi bile hkrati upoštevane tudi določene specifičnosti.

Možen koncept za razvoj kvalifikacij ali profilov naj bi upošteval širino področja in omogočil zaposlovanje na vseh področjih »Second Hand« sektorja. Hkrati bi tako zastavljene kvalifikacije omogočile tudi specializacijo po različnih področjih.

4.2. Razvoj kvalifikacij in vpliv na sektor

»Second Hand« sektor predstavlja velik ekonomski potencial zaradi čedalje večjega pomena zaščite okolja, recikliranja in spremembe odnosa do rabljenih stvari. Upoštevanje obstoječih potencialov nakazuje k profesionalizaciji sektorja.

Ustrezno kvalificiran kader je zelo pomemben, posebej, če upoštevamo, da na tem področju ni bilo doslej še nič narejenega. Usmeritev k visokim standardom kakovosti vodi k razvoju kvalifikacij v tem sektorju, ki ustrezajo zahtevam dela zaposlenih.

Razvoj kvalifikacij prispeva h kvaliteti dela zaposlenih, posledično pa tudi vpliva na kvaliteto izdelkov. Soočenja z bodočimi izzivi v sektorju bodo lažja, če bomo imeli visoko usposobljen kader z ustreznimi kvalifikacijami. Prav tako se lahko izboljša odnos javnosti do sektorja, ki se še vedno sooča z negativno podobo v javnosti.

Zaposlenim bi bilo smiselno ponuditi kvalifikacijo, ki bi bila sprejemljiva v vsej Evropi iz različnih razlogov. Doslej se zaposleni v tem sektorju niso imeli možnosti usposabljanja (razen v Nemčiji). Tudi niso mogli dokazati, da obvladajo določena znanja, ki so si jih pridobili pri delu. To je posebej pomembno za delo ljudi s posebnimi potrebami, ki se ponavadi zaposlujejo v neprofitnih podjetjih. Razvoj sektorsko specifičnih kvalifikacij bo tako omogočil potrjevanje neformalnih znanj.

Potrebno je poudariti tudi, da profesionalizacija sektorja z novimi kvalifikacijami prispeva k ustvarjanju novih delovnih mest. Prav tako bodo posamezniki, ki doslej niso bili zaposleni v tem sektorju, pridobili možnost zaposlitve, in sicer tako, da se vključijo v usposabljanje. Tako bo postalo področje poklicno odprto.

Različni nivoji izobrazb in kvalifikacij, ki se pojavljajo v sektorju, jasno nakazujejo na potrebo po razvoju sektorsko specifičnih kvalifikacij. Ustrezna znanja in spretnosti zaposlenih pomembno prispevajo h kvaliteti opravljenega dela in h konkurenčnosti.

Na splošno lahko rečemo, da razvoj sektorsko specifičnih kvalifikacij prispeva k večji profesionalizaciji sektorja, kvaliteti opravljenega dela in kvaliteti proizvodov in storitev.

5. ZAKLJUČEK

Poročilo o dobri praksi jasno prikaže, da v evropskem prostoru ni širših pristopov k razvoju kvalifikacij na tem področju. Obstoječe kvalifikacije so prilagojene posameznim podjetjem in so bolj usmerjene v potrebe podjetij samih in niso širše dostopne. Študije primerov so posebej nakazale na potrebo po obvladovanju določenih znanj in spretnosti v sektorju, tako v profitnih kot tudi v neprofitnih podjetjih.

Potrebe po usposabljanju so odvisne od številnih faktorjev, kot so na primer vrsta izobrazbe, ki jo imajo zaposleni, notranja struktura podjetij, področje delovanja podjetja in glavne naloge, ki jim podjetje sledi. To smo identificirali v vseh državah, ki so bile vključene v projekt, ne glede na to, v kolikšni meri so se posamezne naloge v različnih področjih razlikovale.

Analiza delovnih procesov na vseh štirih področjih delovanja »Second Hand« sektorja (tekstil, knjige in avdio mediji, pohištvo ter električni in elektronski aparati) je pokazala, da bi zaposleni morali poglobiti svoja znanja in pridobiti veliko tehničnih veščin.

Ne glede na to, ali upoštevamo delovne procese, ki so značilni oziroma se odvijajo na vseh štirih analiziranih področjih, ali tiste delovne procese, ki so značilni le za določena specifična področja, obstaja več razlogov za razvoj sektorsko značilnih kvalifikacij. Te se nanašajo na vse skupine zaposlenih v sektorju. Analizirane ključne naloge v vseh državah tvorijo podlago za zasnovo kvalifikacij na tem področju. Ta koncept naj bi oblikoval najprej kvalifikacijske profile, nato pa bi na tej podlagi gradili sektorsko specifične kvalifikacije. Nadalje, z namenom, da podpremo profesionalizem v tem sektorju in omogočimo razvoj novih kvalifikacijskih možnosti, bi morali pripraviti tudi priročnik, ki bi slonel na pridobljenih empiričnih rezultatih.