

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katarina KOLMAN

**SPREMINJANJE SISTEMA IZOBRAŽEVANJA V
POSLOVNI ORGANIZACIJI**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2002

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katarina KOLMAN

doc. dr. Anton KRAMBERGER

**SPREMINJANJE SISTEMA IZOBRAŽEVANJA V
POSLOVNI ORGANIZACIJI**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2002

KAZALO

I. UVOD	5
II. ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE IN IZOBRAŽEVANJE	7
2. TEORETSKA OBRAZLOŽITEV	7
2.1. ORGANIZACIJA IN OKOLJE	7
2.2. ZUNANJI IN NOTRANJI DEJAVNIKI	11
2.2.1. Zunanji dejavniki	11
2.2.2. Notranji dejavniki	13
2.3. TRENDI RAZVOJA ORGANIZACIJ IN KADROVSKIH VIROV	16
2.3.1. Značaj organizacij prihodnosti	16
2.3.2. Pomen sprememb v organizaciji	17
III. IZOBRAŽEVANJE IN GRADBENI SEKTOR V SLOVENIJI	20
3.1. SPREMEMBA SISTEMA IZOBRAŽEVANJA	20
3.2. GRADBENI SEKTOR V SLOVENIJI	29
3.2.1. Stanje v slovenskem gradbeništvu	29
3.2.2. Gradbene firme v Sloveniji	31
3.2.3. Strategija razvoja gradbeništva	31
IV. ANALIZA PRIMERA: PRIMORJE D.D.	33
4.1. OPIS RAZVOJA PODJETJA PRIMORJE D.D.	33
4.1.1. Nastanek in razvoj podjetja Primorje d.d.	33
4.1.2. Organiziranost podjetja Primorje d.d.	36
4.2. RAZLOGI SPREMEMB V PODJETJU PRIMORJE D.D.	39
4.2.1. Glavne spremembe v razvoju	39
4.2.2. Strateške usmeritve Primorja d.d.	40
4.2.3. Ocena možnosti bodočega razvoja družbe Primorje d.d.	42
4.3. PRILAGAJANJE IZOBRAŽEVANJA KADROV V PODJETJU PRIMORJE D.D.	44
4.4. KADROVSKA STRUKTURA V PODJETJU PRIMORJE D.D.	48
4.5. DINAMIKA IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA V PODJETJU PRIMORJE D.D. V LETU 2002	54
V. UGOTOVITEV IN SKLEPNA RAZPRAVA	63
VI. PRILOGE	65
VII. VIRI IN LITERATURA	66

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Število zaposlenih moških in žensk med letom 1990 in 2001	49
Tabela 2: Delovna doba zaposlenih v Primorju d.d.	50
Tabela 3: Skupna doba vseh zaposlenih v Primorju d.d.	51
Tabela 4: Stopnja izobrazbe zaposlenih v Primorju d.d.	52
Tabela 5: Udeleženci usposabljanja in oddana poročila	58
Tabela 6: Udeležba na usposabljanju glede na kraj izvedbe usposabljanja	59
Tabela 7: Realizacija drugih oblik usposabljanja	59
Tabela 8: Prikaz udeležbe na usposabljanju glede na organizacijsko enoto	60
Tabela 9: Stroški usposabljanja za leto 2001	61
Tabela 10: Udeležba na usposabljanju in porabljena sredstva v letih od 1998 do 2001	65

SEZNAM GRAFIKONOV

Grafikon 1: Število zaposlenih od leta 1990 do 2001	40
Grafikon 2: Udeležba na usposabljanju in porabljena sredstva v letih od 1998 do 2001	61

I. UVOD

Značilnosti industrijskih razmerij v zadnjih letih se kažejo v globalizaciji poslovanja, v spremembah zahtevnosti dela, v strukturnih spremembah v gospodarstvu, v pomenu informacij ter v razmerah, potrebnih za uveljavitev sprememb. Zahtevnost dela v sodobnem času narašča, kjer je potrebno za opravljanje dela več znanja, zaradi zahtevnejših tehnologij, avtomatizirane proizvodnje ter novih poslovnih in organizacijskih konceptov.

Vsekakor je v današnjem izredno hitro razvijajočem se okolju znanje ključni dejavnik razvoja. Razvoj bo tem hitrejši, čim več bo ljudi z več znanja, čim bolje bodo organizirani ter čim bolj smotrno glede na razvojne cilje bodo razporejeni. Dejavnosti, ki se ukvarjajo z večanjem znanja ljudi, z ustvarjanjem novega znanja, s smotrnim razporejanjem ljudi, kot tudi s spodbujanjem k vse večji motiviranosti in boljšemu delu, so še kako pomembne za razvoj. Izobraževalni sistem, raziskovalno delo, kadrovska politika in njeno izvajanje ter motivacijski sistemi so pojmi, ki so tesno povezani z uresničevanjem razvojnih možnosti vsake organizacije. Prvega izmed teh dejavnikov, to je izobraževalni sistem, sem izbrala za glavno temo mojega diplomskega dela, ki nosi naslov: Spreminjanje sistema izobraževanja v poslovni organizaciji.

Sistem izobraževanja se mora vsekakor neprestano spreminjati glede na okoliščine ter vseskozi spreminjajočo se razvitost sveta. Med elemente, ki terjajo nove rešitve v sistemu izobraževanja lahko štejemo: hiter razvoj tehnike in znanosti, ki povzroča spremembe v ekonomsko razvitih deželah in deželah v razvoju; povečanje števila ljudi, ki iščejo zaposlitev; naraščajoči stroški izobraževanja in vrsto drugih.

V diplomskem delu se bom posvetila dejavnikom, tako zunanjim kot notranjim, ki vplivajo na spremembe sistema izobraževanja ter na uspešnost organizacij. Kot vemo, so učinkovite in uspešne tiste organizacije, ki se znajo hitro odzivati na vplive okolja, spremembe trga,... Iz tega sem postavila prvo hipotezo, kjer predvidevam, da so zunanji dejavniki (trg, tekmovalno okolje,...) pomembnejši od notranjih (motivacija, cilji, vodstvo,...).

V diplomskem delu bom podrobneje predstavila sistem izobraževanja v gospodarstvu in se sprehodila skozi zgodovino sistema izobraževanja, kajti kasneje bom konkretnije predstavila primer slovenskega gradbenega podjetja Primorje d.d.

in njegov sistem izobraževanja. Zato sem postavila drugo hipotezo v kateri predvidevam, da so v Primorju d.d. dosledni v uvajanju sprememb v sistem izobraževanja, ki ga zahteva vse hitrejši razvoj, saj se v gradbeništvu v Sloveniji in v tujini lahko pohvalijo s svojo kakovostjo in uspešnostjo.

Za dolgoročno rast in preživetje v hitro spreminjajočem se okolju je že sedaj pomembno, da so organizacije fleksibilne, dinamične in se hitro odzivajo na potrebe in spremembe v družbi. Uspeh v konkurenčni tekmi bo tako odvisen od odličnosti pri zadovoljevanju potreb različnih interesnih skupin (zaposlenih, potrošnikov, investitorjev in lastnikov, vplivnih skupin, zakonodajalcev). Organizacije tako vedno jasneje spoznavajo, da je mogoče nove razmere delovanja učinkovito premagovati tako, da namenjajo večjo pozornost človeku, naložbam vanj, njegovemu razvoju in sproščanju njegovih ustvarjalnih možnosti. Iz tega sledi, da se v veliki večini organizacij, v vedno večji meri posvečajo izobraževanju zaposlenim.

Doseženi rezultati Primorja d.d. kažejo, da ima podjetje utrjeno zaupanje razvitih poslovnih okolij, kar pa je posledica sposobnega kadra v podjetju. Primorje d.d. se svoje vloge in pomembnosti na trgu vsekakor dobro zaveda in temu primerno izvaja določene ukrepe in pristope, ki temeljijo na delu strokovnjakov. V Primorju d.d. namenjajo pomembno vlogo izobraževanju in usposabljanju delavcev, ki so osnova vsakega nadaljnjega dolgoročnega planiranja. Na podlagi tega postavljam tretjo hipotezo, v kateri predvidevam, da se v Primorju d.d. v veliki meri posvečajo področju izobraževanja z različnimi oblikami in metodami izobraževanja.

Položaj gradbeništva se obrača v svetlejšo prihodnost, ki si je še pred leti ni upalo napovedati nobeno gradbeno podjetje. Primorje d.d. hiti v korak s časom in je kos vsem naglim spremembam in pritiskom hitrega razvoja tehnologije. Kadri, ki so za to zaslužni, neprestano brskajo za novostmi in le-te prenašajo na svoje sodelavce, ter s tem omogočajo fleksibilnost in dinamičnost celi organizaciji. Zaradi vsega navedenega se mi zdi Primorje d.d. dober primer za predstavitev v mojem diplomskem delu.

II. ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE IN IZOBRAŽEVANJE

2. TEORETSKA OBRAZLOŽITEV

2.1. ORGANIZACIJA IN OKOLJE

Večina človekovega delovanja in ustvarjanja danes poteka v organizacijah oziroma v organizirani obliki, zato lahko trdimo, da organizacije odločilno zaznamujejo naše življenje. V zadnjem desetletju smo bili priča njihovi skoraj neverjetni rasti, ko je šlo za združevanja organizacij. Tudi danes nastajajo skoraj nepredstavljivo velike organizacije, ki izvajajo nepredstavljivo koncentracijo resursov. To se dogaja na področjih bančništva, farmacevtske industrije, avtomobilske industrije,...

Organizacijska rast zaznamuje tudi druga področja našega življenja in delovanja. Na področju negospodarskih dejavnosti organizacije postajajo vse bolj strokovne.

Opis in opredelitev organizacije sta se v zgodovini spreminjala. Za nazorno predstavitev spreminjanja organizacije je najbolj primerna primerjava opredelitve organizacije, kot jo je podal predstavnik klasične organizacijske šole Weber, z razsežnostmi organizacije v sodobni družbi. Weber je z opredelitvijo želel podati osnovne značilnosti in dimenzije za vse organizacije, po katerih jih lahko ločimo od ostalih družbenih pojavov (Brunsson in Osłon v Kavčič in Kovač; 1999: 147). Po njegovi opredelitvi imajo organizacije naslednje značilnosti:

- Organizacija ima jasne in natančne meje. Označuje zaključeno družbeno enoto, ki se loči od svojega okolja. Ima lastno skupinsko identiteto in obstaja jasna diferenciranost med osebami in resursi, ki pripadajo organizaciji, in med tistimi, ki ji ne pripadajo,
- Organizacija ima diferencirano notranjost. Notranja pravila organizacije postavljajo ostre ločnice. So zapisana v razumni obliki ustanovnih formalnih pravil. Uresničevanje odločitev temelji na discipliniranosti, specializiranosti, kontinuiteti in racionalnosti,
- Značilnost organizacije določajo cilji, ki jih postavlja. Obstaja visoka skladnost med organizacijskimi cilji, strukturami, procesi, organizacijskim vedenjem in rezultati delovanja organizacije. Kvaliteta dosežkov je neposredno odvisna od organizacijskih struktur in procesov,

- Organizacija je prilagodljiva. Organizacije so racionalno oblikovana orodja, ki so sestavljena in oblikovana z namenom izkoriščati svoje sposobnosti in kapacitete za reševanje problemov in sposobnosti realiziranja prednostnih ciljev,
- Organizacija je del družbene transformacije. Organizacijo opazujemo z racionalno oblikovanimi instrumenti: njihovo rastjo, naraščanjem njene družbene pomembnosti in njenim vplivom na spremembe družbenega okolja.

Iz zgoraj postavljene opredelitve lahko povzamemo, da so se v 20. stoletju izoblikovali štirje kritični faktorji, ki so vplivali na uspeh organizacij (Kavčič in Kovač;1999: 148):

- Velikost. Večja ko je organizacija, bolj učinkovita mora biti njena proizvodnja ali opravljena storitev. Na potrošnike in dobavitelje mora izvajati pritiske,
- Jasna vloga. Z namenom, da bi bili v veliki organizaciji čim bolj učinkoviti, se opravila delijo. Med managerji in delavci so postavljene jasne ločnice in tudi avtoriteta je jasno opredeljena. V organizaciji, ki delujejo dobro, vsakdo ve, kje je njegovo mesto, ga sprejema in deluje v skladu s predpisi,
- Specializacija. Ker se opravila delijo, so strokovnjaki lahko ustvarjalni in pospešujejo razvoj z namenom doseči najvišjo možno stopnjo razvoja posamezne funkcije v podjetju. Funkcije so: finance, planiranje, kadri, informacijska tehnologija, metode proizvodnje, razvojna kontrola, upravljanje z materialom in še ostala opravila. Vsaka od njih postaja disciplina, ki se razvija v svoji smeri.
- Nadzor. Za jasno ločevanje med delovanjem in strokovnostjo mora večina organizacij, zlasti velikih, izoblikovati sistem kontrole za ugotavljanje, ali vse poteka tako, kot je potrebno za proizvodnjo produktov ali storitev.

Takšna klasična opredelitev organizacije je v veliki meri vzdržala dolga desetletja. Tudi danes lahko določene zgoraj navedene značilnosti organizacije pripišemo marsikateri organizaciji v našem okolju pa vendar, kako dolgo bomo še prepoznavali organizacije po lastnostih organizacij iz preteklosti?! Zahteve sodobnih poslovnih okolij so vse prej kot naklonjene klasičnim organizacijskim oblikam. Poleg tega je hitrost sprememb vse večja.

Sodobne organizacije se soočajo z izzivi, kot so:

- delovanje v globalnem okolju,
- oblikovanje organizacijskih struktur, procesov in kulture v spremenljivih okoljih,
- obvladovanje kompleksnosti okolja in hitrosti sprememb,
- kontinuirano izboljšanje kakovosti delovanja ter povečanje pristojnosti zaposlenih,
- ohranjanje in povečanje konkurenčnosti,
- etične razsežnosti delovanja organizacij.

Navedeni izzivi zahtevajo od organizacij, da se prilagajajo novim razmeram. Prilagajanje lahko poteka samo s spreminjanjem posameznih temeljnih opredelitev klasičnega pojmovanja organizacije. Skratka, lahko trdimo, da sodobni izzivi v temeljih spreminjajo klasično opredelitev organizacije.

Tako kot imamo pri starih, uspešnih organizacijah štiri ključne faktorje, ki so vplivali na uspeh organizacije, imamo tudi štiri ključne faktorje pri novi uspešni organizaciji. Ti pa so (Kavčič in Kovač; 1999:150):

- Hitrost. Za uspešne sodobne organizacije je značilna izredna hitrost v vsem karkoli počno. Hitreje se odzivajo na potrebe potrošnikov, hitreje uvajajo nove izdelke na trg in spreminjajo svojo strategijo. To se dogaja hitreje kot kdaj koli prej.
- Fleksibilnost. Organizacije, ki se hitro prilagajajo, so fleksibilne. Ljudje opravljajo množico opravil, neprekinjeno se učijo novih spretnosti in prostovoljno spreminjajo kraj bivanja in delovanja. Sodobna organizacija zasleduje mnogo poti, eksperimentira in si postavlja velike podvige.
- Integriranost. Organizacije, ki lahko hitro premikajo smer in so fleksibilne, imajo procese, ki v svojem institucionalnem bistvu vsebujejo koncepte sprememb, hitro razširjajo iniciativo in mobilizirajo prave vire za dogajanje potrebnih stvari.
- Inovativnost. Inovativnost je v sedanjem okolju sprememb potrebna za uspeh organizacije. Opravljanje današnjega dela na včerajšnji način je zastarelo. Brezmejnost organizacije nenehno teži k novemu, drugačnemu. Organizacije oblikujejo inovativne procese in okolja, ki pospešujejo in nagradujejo kreativnost, medtem ko so v organizacijah, ki temeljijo na kontroli, ustvarjalni

duh in inovativni ljudje togi. To pa zaradi zapletenega sistema odobritev, preverjanj, dvojnega preverjanja, zaradi operativnih procedur v primeru inovacije.

Povzamem lahko, da morajo biti organizacije danes fleksibilne, hitre in inovativne, da lahko uspešno sledijo spremembam, ki so nenehno prisotne okoli nas. V razvijajočem se okolju, trgu, trgu dela, na področju izobraževanja, in sploh na vseh področjih, ki nas obdajajo.

Skratka, okolje, v katerem se današnje organizacije, oziroma, podjetja nahajajo, je določeno predvsem kot izrazito turbulentno okolje, katerega intenziteta sprememb se izraža v sistemih z izjemno stopnjo tveganja. Tako podjetja delujejo na eni strani v pogojih rizične družbe, na drugi strani pa se soočajo z začetki vzpostavljanja pogojev za razvoj trajnostne družbe. V takem stanju je edina stalnica nenehna prisotnost težko predvidljivih sprememb.

Spremenljivo okolje je temeljna lastnost ne le informacijske dobe, temveč še posebej za obdobja zadnjih nekaj let, dobe nove ekonomije in novega managementa. V tem konceptu se nahaja tudi sodobni management izobraževanja kadrov, katerega temeljna naloga je razvijanje sposobnosti kadrov za hitro prilagajanje spremembam v okolju ter usposabljanje kadrov za ustrezno difuzijo znanja v takšnem okolju.

2.2. ZUNANJI IN NOTRANJI DEJAVNIKI

Na uspešnost podjetja vplivajo tako notranji kot tudi zunanji dejavniki. Učinkovita in uspešna so tista podjetja, ki se znajo hitro odzivati na vplive okolja z organiziranjem svojih notranjih dejavnikov. Uspešne in učinkovite organizacije posvečajo največ pozornosti ti. mehkim spremenljivkam, kot so: skupne vrednote, kadri, njihova znanja in sposobnosti, načini delovanja organizacij,...

2.2.1. Zunanji dejavniki

Organizacija je v stalni interakciji z okoljem, v katerem deluje. Ta interakcija povzroča določeno neravnotežje med organizacijo in okoljem. Okolje vpliva na organizacijo, pa tudi organizacija na nek način vpliva na okolje. S prilagajanjem organizacije na spremembe v okolju si vsaka organizacija želi doseči čim večje ravnotežje med njo in okoljem. Vplivi okolja na organizacijo so lahko številni in raznovrstni. Med najpomembnejše sodijo:

- tržišče oziroma trg,
- globalne družbene vrednote,
- institucionalne razmere,
- razvoj znanosti in tehnike,
- dejavniki gospodarjenja.

Tržni pogoji so danes glavni dejavnik, ki sili organizacije, zaradi vse hitrejšega razvoja, k večji tehnično – tehnološki in organizacijski prilagodljivosti. Zelo pomembno je poznavanje razmer na trgu delovne sile, kjer gre za ugotavljanje, kakšna je količinska in kakovostna ponudba kadrov, ki jih organizacija potrebuje za realizacijo svojih ciljev in programov. S tem organizacija rešuje vprašanje, katere kadrovske potrebe bo zadovoljevala z zunanjim trgom delovne sile in za katere bo poskrbela s svojimi notranjimi viri.

Tržišče kot vplivni dejavnik za organizacije vpliva s svojo širino in zahtevami glede kakovosti, cene, uporabne vrednosti in življenjske dobe izdelkov na vrsto in obseg proizvodnega programa, na velikost serij, na proizvodne zmogljivosti, na stopnjo tehnične opremljenosti, na strategijo in intenzivnost uvajanja inovacij v izdelke,... Nekatere organizacije delujejo v ustaljenem in enovitem, druge pa v nestalnem in raznolikem tržnem okolju. Čim bolj je tržno okolje organizacije raznovrstno in zapleteno, tem bolj komplicirano in raznoliko strukturo organiziranosti

zahteva.

V sodobnih razmerah poslovanja je vpliv tržišča na organiziranost vse večji, tako da organizacije čedalje bolj tržno usmerjajo svojo proizvodnjo in zapuščajo zasnovano proizvodne usmerjenosti.

Vsakemu družbenoekonomskemu sistemu ustreza model organiziranosti, ki ga opredeljuje vrednostni sistem družbenoekonomske ureditve družbe. **Vrednote**, ki so podlaga določenemu organizacijskemu modelu, izhajajo iz družbenoekonomskega sistema in so pogojene s temeljnim družbenoekonomskim odnosom. Vsak družbenoekonomski sistem ima svoj sistem vrednot in norm. Na teh vrednotah in normah je zgrajen model organiziranosti. Model organiziranosti vsake družbe opredeljuje ideologija njenega vodilnega družbenega razreda. Družbeni model organiziranosti podrobneje opredeljuje organizacijska teorija. V sodobnih razmerah dela in poslovanja, se vedno bolj opaža vpliv splošne kulture na oblikovanje organizacije.

Poznavanje **institucionalnih razmer** poslovanja je za organizacijo zelo pomembno. Institucionalne razmere poslovanja so v mnogočem določene s samim družbenoekonomskim sistemom. To so splošni in objektivno dani pogoji dela organizacije. Med institucionalne razmere poslovanja štejemo ekonomsko politiko in pozitivne predpise, ki uravnavajo poslovanje proizvodnih in drugih organizacij. Dobro poznavanje pravnih norm je pogoj za uspešno strukturo organizacije, ker so z zakonskimi predpisi pravno urejena številna vprašanja, ki se nanašajo na ustanavljanje, razširjanje, integriranje, saniranje in likvidiranje organizacij.

Institucionalne razmere dela in poslovanja v mnogočem določajo organizacijske oblike za določene dejavnosti. Uravnavajo delovanje in odnose v organizacijah, določajo način vstopanja sodelavcev v medsebojna razmerja, njihov status, način uveljavljanja njihovih pravic,...

Razvoj znanosti in tehnike močno vpliva na dinamiko poslovanja nekaterih organizacij. Čim bolj je poslovanje organizacije dinamično, tem pogostejše je potrebno spreminjati in prilagajati strukturo organiziranosti organizacije. Vplivi na organizacije nastajajo zaradi vse hitrejšega izpopolnjevanja delovnih, tehnoloških in transformacijskih procesov v organizacijah. Znanstveno tehnični razvoj povzroča tudi razvoj novih delovnih mest, delovnih sredstev, novih metod in nove tehnologije dela.

Od **dejavnikov gospodarjenja**, ki jih določa okolje, je v veliki meri odvisna poslovna uspešnost organizacije. Med pomembnejše dejavnike gospodarjenja

štejemo ekonomske dejavnike, socialno politiko, politiko zaposlovanja in delovnopravno zakonodajo. Od razvitosti teh dejavnikov je odvisno, kako bo organizacija oblikovala svoj sistem razvoja kadrov.

2.2.2. Notranji dejavniki

Na strukturiranje notranjih odnosov vsake organizacije vplivajo tudi njene posebnosti. Najpomembnejši vplivni dejavniki vsake organizacije, ki izhajajo iz notranjega okolja organizacije so (Možina, S.; 1998:47-48):

- razvojna strategija – cilji in načini organizacije,
- dejavnost in programi organizacije,
- tehnologija,
- organizacija,
- kadri,
- mikroorganizacija dela,
- poslovna uspešnost organizacije,
- motivacija za delo,
- usposobljenost delavca,
- osebnostne lastnosti delavca,
- delovna situacija,
- delovna uspešnost posameznika,
- ocenjevanje delovne uspešnosti,
- zadovoljstvo delavca z delom.

Razvojna strategija temelji na poznavanju tržnih segmentov in dejavnikov gospodarjenja. Kadrovska - razvojna strategija opredeljuje temeljne elemente in mehanizme njenega sistema razvoja kadrov. Od razvojne strategije so odvisni načini zadovoljevanja bodočih kadrovskih potreb, politika planiranja zamenjav oziroma naslednikov in skrb za strokovni razvoj, usposabljanje in napredovanje zaposlenih. Ključnega pomena za sistem razvoja kadrov so programi organizacije in s tem njihov obseg in zahtevnost, ker poleg tehnologije in organizacije določajo potrebno število in kakovost kadrov.

Tehnologija organizacije je opredeljena s temeljno dejavnostjo in z njenimi investicijskimi možnostmi. Organizacija sprejme odločitve o uvedbi določene

tehnologije na podlagi ustreznih ekonomskih kazalcev trga (npr. kakšen je položaj v primerjavi s konkurenco, oziroma, kako trg sprejema njene proizvode ali storitve). Lahko zaključimo, da je tehnološki dejavnik z vidika razvoja kadrov zelo pomemben.

Organizacija: Ob upoštevanju tržnih pogojev in tehnoloških alternativ, se sprejemajo odločitve o spremembah v organizaciji dela. Z vidika tehnologije gre pri tem predvsem za vprašanje, kako povezati delo delavcev s sredstvi za delo v ustrezen proizvodni oziroma delovni proces.

Ustrezni **kadri** so pomemben dejavnik za doseganje večje učinkovitosti in prilagodljivosti z ustrezno tehnologijo in organizacijo dela, ki jo zahteva razviti trg. Glavni kadrovske vir organizacije so že zaposleni, drugi pomembni viri pa so trg delovne sile, šole in druge organizacije. Z ustreznim sistemom razvoja kadrov načrtno skrbimo za prilagajanje zaposlenih novim razmeram in zahtevam, organizaciji pa se tako zagotavlja čim ugodnejši položaj na trgu delovne sile (zagotavljanje kadrov, po katerih je na trgu delovne sile veliko povpraševanje iz lastnih kadrovskih virov).

Z besedo **mikroorganizacija** mislimo na delitev dela, oblikovanje delovnih področij, opredelitev nalog, pristojnosti in odgovornosti posameznih nosilcev,... Mikroorganizacijo urejamo s sistematiziranjem dela.

Pogoj za optimalno **poslovno uspešnost** je optimalna prilagojenost tržnih, tehnoloških, organizacijskih kadrovskih in družbenih dejavnikov.

Motivacijska struktura posameznika ima velik vpliv na njegovo delovno učinkovitost in uspešnost. Sestavljena je iz različnih potreb: eksistenčne potrebe, potrebe po stikih in razvojne potrebe (osebnostni razvoj).

Pri dani tehnologiji in organizaciji dela sta storilnost in učinkovitost posameznika odvisni od njegove **usposobljenosti** (znanja, veščine, odgovornost) in motivacije za delo.

Med **osebnostne lastnosti delavca**, ki v nekaterih primerih bolj, v drugih pa manj pomembno vplivajo na delovno uspešnost posameznika, štejemo fiziološke in morfološke lastnosti, značaj, ustvarjalnost, inteligenco in strukturo vrednot.

Na **delovno situacijo** v kateri posameznik opravlja svoje delo, vplivajo različni dejavniki. Na primer, vsebina in zahtevnost dela, medsebojni odnosi, plača, delovno okolje, spoštovanje osebnosti, varna prihodnost, ugled organizacije in stil vodenja.

Delovna uspešnost, oziroma, delovni učinek posameznika, je odvisna od njegove usposobljenosti in motivacije za delo, na njegov delovni rezultat pa v

pozitivnem ali negativnem smislu vplivajo njegove osebnostne lastnosti in delovna situacija, pogosto pa tudi zasebno življenje.

Z **ocenjevanjem delovne uspešnosti** dobimo veliko koristnih podatkov, na podlagi katerih oblikujemo različne razvojne ukrepe, s pomočjo katerih lahko povratno vplivamo na povečanje delovne uspešnosti posameznika. Na primer, pravično in ustrezno nagrajevanje delovne uspešnosti povečuje zadovoljstvo delavcev, s tem pa povečuje njihovo delovno motivacijo. Določena ocena (podpovprečna, povprečna oziroma nadpovprečna) privede posameznika do dopolnilnega usposabljanja, do stalnega izpopolnjevanja ali možnosti napredovanja.

K **zadovoljstvu delavca z delom** vodijo dobra plača, možnost napredovanja, dobri odnosi z nadrejenimi in sodelavci, možnost za soodločanje na delovnem mestu, vpliv delavca na metode in sistem svojega dela,...

Če še enkrat na hitro preletimo vse dejavnike, tako zunanje kot notranje ugotovimo, da so zunanji dejavniki, npr. trg, kjer gre za vprašanja delovne sile, kapitala,..., pomembnejši od notranjih dejavnikov (motivacija, vodstvo, cilji,...). To pa zato, ker so danes v prvi vrsti tržni pogoji tisti dejavnik, ki organizacije sili k večji prilagodljivosti ter s tem k uvajanju ustrezne tehnologije in organizacije dela. Tehnično-tehnološko in organizacijsko prilagajanje ima za posledico uvajanje novih delovnih postopkov in novo oblikovanje delovnih mest. Oblikovanje delovnih mest pa prav gotovo zahteva ustrezno prilagajanje kadrov novim zahtevam. Kadri se morajo danes neprestano izpopolnjevati in svoje znanje nadgrajevati, kajti le tako lahko uspešno sledijo spremembam, ki so posledica vse hitrejšega razvoja.

2.3. TRENDI RAZVOJA ORGANIZACIJ IN KADROVSKIH VIROV

2.3.1. Značaj organizacij prihodnosti

Globalne spremembe, s katerimi se srečujejo družbe v sodobnem svetu, postavljajo tako organizacije kot zaposlene pred nove zahteve. Vse pogostejše se postavlja vprašanje, kako ravnati z ljudmi, kadri, da bi uspešno premagovali zunanje izzive. Pričakujemo lahko, da bodo načini ravnanja z ljudmi v bližnji prihodnosti tesno povezani z globalnimi spremembami, ki jih napovedujejo. V procesih globalizacije gospodarstva, ob liberalizaciji in integraciji svetovne trgovine na eni in regionalnem povezovanju na drugi strani, ob razvoju tehnologije in vse večjih okoljevarstvenih problemih, organizacije ne bodo mogle več delovati po starem. Za dolgoročno rast in preživetje v hitro spreminjajočem se okolju je že sedaj pomembno, da je organizacija prožna, dinamična in da hitro odgovarja na potrebe in spremembe v družbi. Uspeh v konkurenčni tekmi bo odvisen od uspešnosti pri zadovoljevanju potreb različnih interesnih skupin. To so zaposleni, potrošniki, investitorji in lastniki, vplivne skupine, zakonodajalci,...

Temelji delovanja organizacij prihodnosti so, oziroma, bodo:

- **vrednote:** organizacija mora, oziroma, bo morala imeti jasno opredeljene vrednote, poslanstvo in vizijo. Z jasno postavljeno filozofijo in poslanstvom, ki ju soustvarjajo zaposleni, bo celotno poslovanje temeljilo na etičnih načelih.
- **ljudje:** poslovno okolje mora biti takšno, da spodbuja učenje, odgovornost in daje priložnosti za ustvarjalno delo ter omogoča razvoj potenciala zaposlenih. Delo naj bi se opravljalo v skupini in z odpravljanjem državnih meja bodo postajale skupine mednarodne. Pri sodobni tehnologiji niso več pomembne zemljepisne razdalje, temveč pripravljenost za sodelovanje pri skupnem projektu.
- **odgovornost:** organizacije se bodo počutile kot del družbe, ki jo dejavno sooblikujejo in se zavedajo svoje vloge v zagotavljanju družbene blaginje. V socialno okolje se ne vključujejo le z denarno podporo lokalnim, kulturnim, športnim ali izobraževalnim dejavnostim, ampak tudi s svetovanjem, tehnološko in komunikacijsko podporo ter dejavnim sooblikovanjem zaposlenih pri organizaciji teh dejavnosti.
- **povezovanje:** organizacije bodo sodelovale z različnimi področji družbe (s podjetji, vladnimi in nevladnimi institucijami, civilnimi skupinami in drugimi

oblikami partnerstev) za doseganje skupnih ciljev.

»Značilnosti industrijskih razmerij v Evropi v zadnjih desetih letih se kažejo v spremembah v zahtevnosti dela, v strukturnih spremembah v gospodarstvu, v pomenu informacij ter v razmerah, potrebnih za uveljavitev sprememb.« (Možina; 1998: 471)

Ena od značilnosti Evrope in sveta je proces globalizacije. Globalizacija pomeni za posamezna gospodarstva neizogibni spopad s tujo konkurenco na domačih tleh in hkrati težnjo po osvajanju položajev na svetovnih trgih. Globalizacija sili organizacije k iskanju konkurenčnih prednosti, večanju učinkovitosti poslovanja, večjemu delovnemu učinku, zaposlene pa k novim načinom delovanja. Organizacije vedno jasneje spoznavajo, da je mogoče nove razmere delovanja učinkovito premagovati tako, da namenjajo večjo pozornost človeku, naložbam vanj, njegovemu razvoju in sproščanju ustvarjalnih možnosti. To je tudi edina zanesljiva priložnost za njihov obstoj in rast.

Delo spada poleg delovnih sredstev in predmetov dela med prvine poslovnega procesa, ki se odvija v organizaciji. Delo opravlja človek, ki ga štejemo za najpomembnejši dejavnik, ker je s svojim delom, sposobnostmi in znanjem, življenjskega pomena za učinkovitost in uspešnost poslovanja. S pomočjo ustreznega ravnanja s človekom, z organizacijo dela in z motivacijo, se lahko ustvarjajo ustrezni pogoji za maksimalno učinkovitost posameznika ali skupine. Zahtevnost dela v sodobnem času narašča, ker je potrebno za opravljanje dela več znanja. Poleg tega so tu še zahtevnejše tehnologije, avtomatizirana proizvodnja ter novi poslovni in organizacijski ukrepi.

Za sodobnega, bolj izobraženega in usposobljenega delavca, so zato primernejše demokratične metode vodenja in organizacije, ki spodbujajo sposobnosti posameznika in skupine. K temu so naravnane predvsem oblike skupinske motivacije, sodobna organizacija dela in koristna raba delovnega časa.

2.3.2. Pomen sprememb v organizaciji

Pri opredeljevanju in razumevanju posameznih zgodovinskih obdobj, ki so pomembno vplivale na razvoj organizacije, prihajamo v fazo sprememb organizacije, ki temelji na informacijah in strokovnem osebju.

Razvoj organizacije poudarja prehod od ukazovalno kontrolnega pristopa k pristopu, ki bo motiviral in uporabljal znanje strokovnjakov. Kader v organizacijah bo sčasoma tako usposobljen, da bo lahko praviloma vsakdo na podlagi razpoložljivih informacij presodil, kaj dela, kaj naj bi delal in kakšen bo njegov prispevek k skupnim ciljem organizacije. Za preživetje zahtevajo take organizacije bolj izobražene ter bolj razumevajoče delavce. Na takšne delavce in nove delovne razmere se organizacije odzivajo z rešitvami, kot so plača na podlagi sposobnosti, udeležba pri dobičku, delavci in timi, ki se sami upravljajo. Vse to pa seveda zahteva nov vzorec vodenja.

»Povečani pomen informacij v organizaciji pomeni, da se mora management usmeriti od sistemov k ljudem. Sistemsko utemeljena komunikacija je bistveni element za zmanjševanje prepada, ki obstaja zaradi različne količine znanja med managementom in zaposlenimi. V informacijski dobi je kritični vir v organizaciji znanje, ki je sestavljeno iz informacij, izkušenj in strokovnosti« (Možina; 1998: 474).

Organizacije lahko danes najdejo svojo konkurenčno prednost v sposobnosti izkoriščanja svojega znanja, saj ne morejo tekmovati z drugimi podjetji, če so lastni kadri premalo izobraženi in če niso usposobljeni za naloge, ki jih delo zahteva. Pri tem pa se seveda moramo zavedati, da se vsakih nekaj let spremeni precejšnja vsebina dotedanjega znanja. Zato bo v prihodnje še večji poudarek na znanju, ki bo najnovejše narave in s katerim bodo zaposleni lahko ustvarjali novo vrednost. Posameznik bi tako moral biti pripravljen na usposabljanje vsaj trikrat do štirikrat v svoji delovni karieri. To pa zlasti še velja za ključne strokovnjake in managerje, ki bi morali biti praktično vsak dan seznanjeni z novostmi v delu, poslovanju in potrebnem znanju. Veliko tega bi si morali zaposleni pridobiti sami. Za spremembe, ki jih sproži organizacija, pa bi moralo poskrbeti vodstvo.

Staranje prebivalstva in počasnejša rast trga delovne sile, strukturne spremembe v gospodarstvih in selitev zaposlenih iz neposredne proizvodnje v storitveni sektor, povečane zahteve po specifičnih sposobnostih zaposlenih ter spremenjene vrednote, zahtevajo večja vlaganja v izobraževanje, usposabljanje in razvoj delavcev. Za delavce, ki zahtevanih sposobnosti nimajo ali jih ne uspejo pridobiti, bo treba poskrbeti v okviru socialnih možnosti. Spremenjene vrednote zaposlenih pogojujejo nastanek novega odnosa do delovnih zahtev. Delo omogoča zaposlenim normalen način življenja in jim pomeni sredstvo za polno izrabo svojih

sposobnosti v skladu s cilji. Ljudje si želijo, da bi bili v proces odločanja o svojem delu dejavno vključeni. Prav tako si večinoma želijo tudi prevzemati odgovornosti za delo.

III. IZOBRAŽEVANJE IN GRADBENI SEKTOR V SLOVENIJI

3.1. SPREMEMBA SISTEMA IZOBRAŽEVANJA

V mnogih vzhodnoevropskih in srednjeevropskih državah so se že pred leti (okrog leta 1989) pojavile težnje po posodabljanju sistemov izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v gospodarstvu, vendar zaradi togosti gospodarskega in političnega sistema tovrstne inovacijske usmeritve niso bile širše podprte. Po dolгих letih neuspešnega delovanja in po razpadu gospodarskega in političnega sistema ter družbenega reda v teh državah, so se pojavili novi izzivi in gibanja v organiziranosti gospodarstva in s tem tudi v sistemih izobraževanja in usposabljanja.

Najbolj pomembni globalni dejavniki, ki so nalagali preoblikovanje organiziranosti izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v gospodarstvu so bili: družbeni (prehod iz industrijske družbe k informacijski, prostorska globalizacija,...), politični (višja stopnja demokratizacije in pluralizacije držav, več odprtosti in sodelovanje z državami zahodnega sveta ter odpiranje prostora za nove mednarodne povezave in institucije), ekonomski (potreba po oblikovanju enotnega evropskega trga in valute, večja mobilnost delovne sile in naraščanje kvalifikacijskih zahtev zaposlenih), tehnološki (tehnološko – tehnični razvoj, ki po eni strani ponuja učinkovitejše rešitve pri delu, po drugi strani pa zahteva višjo usposobljenost in znanje njenih uporabnikov), in demografski dejavniki (nizka rodnost, podaljšana življenjska doba, spreminjanje razmerja med aktivnim in neaktivnim prebivalstvom,...).

Notranji transformacijski procesi, ki zahtevajo novo organiziranost sistema izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, se izražajo z razvojem in ohranjanjem kompetitivnosti v gospodarstvu, naraščanjem zahtev v podjetjih po racionalnejšem upravljanju človeškega kapitala ter izražanjem potreb po optimiranju organizacijske sestave podjetij, prestrukturiranju dela, učinkovitejši rabi sodobne tehnologije,...

Zgoraj opisani globalni in notranji transformacijski procesi v gospodarstvu, ki so vsekakor tudi podlaga napovedi za razvoj prihodnosti, nalagajo nujnost nenehnega usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih.

»Tudi slovensko gospodarstvo je eno od tistih, ki pod vplivom zunanjih in notranjih transformacijskih procesov doživlja korenite strukturne spremembe. Poglavitne spremembe so bile izraz prehoda iz socialističnega planskega gospodarstva v

kapitalistično tržno gospodarstvo, iz gospodarstva Sayevega tipa v gospodarstvo napol Keynesianskega tipa, iz regionalnega v majhno in neodvisno gospodarstvo ter iz večjidel proizvodnega v storitveno.« (Mirčeva; 2000: 14)

Po ustaljenih kazalnikih gospodarske razvitosti je Slovenija srednje razvita država na prehodu. Njeno gospodarstvo je bilo med letoma 1981 do 1992 in še posebno po osamosvojitvi države in razpadu jugoslovanskega trga v nekakšni strukturni krizi. Kljub temu pa kažejo danes nekateri kazalniki (hitro prestrukturiranje gospodarstva, lastninjenje, proizvodna rast,...) hitrejši izhod iz kriznih razmer.

Modernizacija izobraževalnega sistema in njegove strukturne in sistemske reforme zahtevajo prilagajanje sistema izobraževanja/usposabljanja zaposlenih v gospodarstvu tržnim usmeritvam, ki ne ponujajo več stabilnosti zaposlovanja.

»Tržni način delovanja podjetij in gospodarstva zahteva ob tem spreminjanje človekovih pričakovanj, stališč in odnosa do učenja. Za izpeljavo le-tega pa je treba ustvariti 'arhitekturo' izobraževalnega sistema, ki zajema interno izobraževanje in usposabljanje v podjetjih pa tudi povečanje rešitev in možnosti na regionalni in državni ravni pri zadovoljevanju izobraževalnih potreb.« (Mirčeva; 2000:16)

Pregled izobraževanja zaposlenih v slovenskem gospodarstvu od II. svetovne vojne do danes

Izobraževanje in usposabljanje imata tradicijo, ki sega v čas, ko so se znanje in spretnosti prenašali s preprostimi metodami in oblikami učenja. Prvotno so se delavci učili pri delu, v stiku z izkušenimi. Nato je v 19. in 20. stoletju prišel v ospredje šolski sistem. Vendar je zaradi hitrega širjenja znanosti, tehnike, tehnologije in drugačne organiziranosti delovnega procesa, šolski sistem postal nezadosten. Tako se je začelo organizirati zunajšolsko izobraževanje v obliki tečajev, delavnic, predavanj v podjetjih in zunaj njih.

Zgodnje izkušnje izobraževanja zaposlenih

Sistemska organiziranost izobraževanja zaposlenih in načrtno oblikovanje izobraževalne ponudbe sta se v Sloveniji začela po drugi svetovni vojni, v času graditve, postavljanja temeljev tedanje socialistične družbene ureditve in pospešenega razvoja industrije in gospodarstva. Skratka, prehod države iz kmetijske v industrijsko družbo, je zahteval izobraževalni sistem, ki bo podpiral industrijski

razvoj. Leta 1958 je bila v Sloveniji izvedena prva izobraževalna reforma, ki je bila usmerjena k primarnemu izobraževanju. Uzakonila je 8-letno osnovno šolo in obvezno šolanje od 7. do 15. leta starosti, ki je še vedno edina obvezna oblika šolanja v Sloveniji. Tudi sekundarno izobraževanje je šlo po drugi svetovni vojni skozi pomembne spremembe, ki so zadevale predvsem poklicno in tehniško izobraževanje.

Intenzivna industrializacija države, z naraščajočo delitvijo dela po drugi svetovni vojni, je zahtevala delavce z raznovrstnejšimi kvalifikacijami. Teh zahtev pa obstoječi sistem vajeništva ni bil sposoben zadovoljiti, zato je bil razvit vzporedni sistem pridobivanja kvalifikacij, katerega nosilke so bile delovne organizacije. Pridobivanje kvalifikacij je potekalo v obliki usposabljanja ob delu. Ustanovljene so bile zunanje izpitne komisije, ki so izdajale dokazila o kvalifikacijah.

Pri reševanju problemov, kot na primer odpravljanje nepismenosti in lažje razumevanje novih nalog, so se začeli večerni seminarji, delavnice ter drugi načini usposabljanja in izpopolnjevanja. Vendar je bila takratna izobraževalna dejavnost nesistematična in nenačrtovana. Tudi zakonsko je bilo izobraževanje slabo urejeno, saj je takrat na tem področju veljal le Zakon o vajencih, ki ni urejal izobraževanja zaposlenih.

V obdobju zgodnjega samoupravljanja so sprejeli pomembne politične in normativne rešitve ter tako ustvarili pravno podlago, s katero so pripomogli k razvoju izobraževalnega področja. Tako so se povečale možnosti za izobraževanje v samih delovnih organizacijah, kot tudi na ljudskih univerzah, izobraževalnih centrih, svetovalnicah,... Uveljavljanje teh ustanov pri zagotavljanju in urejanju izobraževalne dejavnosti je v tedanjih razmerah pomenilo nove možnosti v spreminjanju sistema izobraževanja odraslih, in sicer, iz bolj ljudskega ter nenačrtovanega, spontanega, v bolj načrtovano in sistematično izobraževanje zaposlenih.

Od leta 1950 so bile organizirane tri vrste industrijskega usposabljanja: usposabljanje ob delu, vajeništvo in poklicno izobraževanje v industrijskih šolah. To so bile dve in triletno srednje šole, ki so udeležence usposobile za nadaljevanje šolanja v popolnih srednjih šolah, pa tudi v nekaterih višjih šolah. Na ravni srednješolskega izobraževanja so bile organizirane splošne srednje šole (gimnazije in tehniške šole – tehnične stroke, ekonomske in upravne, zdravstvene šole,...). Ker je velik delež delavcev prišel iz kmečkih okolij z nizko ravnijo splošne izobrazbe in brez industrijskih kvalifikacij, so bile potrebe po izobraževanju odraslih velike. Po

vzoru mladinskega izobraževanja se je razvijala ponudba primarnega, poklicnega in tehniškega izobraževanja odraslih. Dodatno k temu se je začelo postopoma razvijati tudi izobraževanje delavcev v delovnih organizacijah, ki je bilo kasneje institucionalizirano v obliki industrijskih izobraževalnih centrov.

Pri obravnavi mreže institucij, ki so ponujale izobraževalne dejavnosti in storitve zaposlenim v tem času, se omenjajo tudi okrajne poklicne svetovalnice. Te so bile sprva organizirane kot referati za poklicno usmerjanje, pozneje pa so postale svetovalnice pri okrajnih posredovalnicah za delo.

Analiza razvoja izobraževanja zaposlenih v tem obdobju kaže napredek v razvoju organizacije, zakonodaje in kadrov. Ustanovljene so bile nekatere pomembne izobraževalne in svetovalne organizacije ter svetovalna središča v podjetjih, povečala se je državna podpora pri organiziranju, ugotavljanju potreb, načrtovanju programov in financiranju izobraževanja. Intenzivno se je začelo tudi usposabljanje kadrov za izobraževanje. Kljub vsem tem dosežkom je na prelomnici tega nastal zastoj zaradi napačnih strokovnih, predvsem pa ideološko povzročenih odločitev. Značilnost sistema je postala ideologizacija izobraževanja za potrebe gospodarstva in s tem pretirano dejavna vloga državnih, partijskih in planskih organov pri določanju potreb, načrtovanju programov in izbiri kadrov v podjetjih. Pri vsem tem pa resnične potrebe gospodarstva, kakovost, ekonomičnost, motivacija in interesi posameznika kot dejavniki niso bili upoštevani.

Značilnosti razvoja v samoupravnih družbi

V šestdesetih letih se je izobraževanje zaposlenih v gospodarstvu bolj razširilo, saj se je začelo obdobje intenzivnega razvoja sekundarnega izobraževanja. Druga izobraževalna reforma, uvedena v drugi polovici 60. let, je spodbudila razvoj poklicnega in tehniškega izobraževanja, ki je temeljilo na poklicnih profilih. Izobraževanje v šolskih razredih je bilo kombinirano s praktičnim izobraževanjem v podjetjih in delavnicah, organiziranih po šolah. Izobraževanje so spodbujale kadrovske, normativne, institucionalne novosti in tudi celotno družbeno ozračje, ki je bilo dokaj naklonjeno razvoju izobraževanja. Intenzivnejše izobraževanje strokovnih kadrov je spodbujalo razvoj teorije in prakse izobraževanja zaposlenih.

»Z zakonodajnega stališča je bil odločilen sprejem Odloka o centrih za strokovno izobraževanje delavcev leta 1959 in Resolucije o izobraževanju strokovnih kadrov

(leta 1960), ki sta povsem pospešila normativno urejanje in povečala kompleksnost, vsebinsko ponudbo ter izboljšala organizacijo izobraževanja v podjetjih. To se je uresničevalo prek delovanja referata za kadrovske in izobraževalne naloge, samostojnega referata za izobraževanje, referata v sklopu kadrovske ali splošne službe ali izobraževalnega centra.« (Jurina v Mirčeva; 2000:44)

V tem obdobju ne smemo pozabiti na strokovne šole za odrasle na srednji, višji in visoki stopnji z razširjenim spektrom programov, namenjenim zaposlenim. Šole so se organizirale kot samostojne organizacije, ki so izpeljevale izobraževanje po posebnih programih za odrasle ter s posebnimi oblikami, načini dela, primernimi za odrasle.

Za obdobje po letu 1970 je bila značilna visoka družbena, zakonodajna in gospodarska dinamika, ki je zajela tudi področje izobraževanja zaposlenih v gospodarstvu. K razvoju dogodkov na izobraževalnem področju sta vplivala Ustava iz leta 1974 in Zakon o združenem delu iz leta 1976, ki sta predvidevala, da zaposleni odločajo in sodelujejo pri ugotavljanju potreb, načrtovanju in izpeljavi izobraževalnih dejavnosti.

Obdobje po letu 1970 označujejo kot reformno in pomembno pri normativnem razvoju organiziranosti sistema izobraževanja zaposlenih. Poudarjena sta bila načelo permanentnosti učenja in potreba po sistemskem in usklajenem razvijanju izobraževanja zaposlenih kot tudi nadaljevanje sistema izobraževanja otrok in mladine. Na ravni podjetij se te spremembe niso množično uveljavile. Med največje ovire izobraževanja zaposlenih v tem obdobju sodijo prevelika zaprtost podjetij in usmerjenost le k notranjemu reševanju izobraževalnih ciljev, zapostavljanje individualnih potreb posameznikov, pomanjkanje motivacijskih mehanizmov za izobraževanje, nesodelovanje z izvajalskimi institucijami pri sestavi programov in njihovem uresničevanju.

»Prevladovali so programi usposabljanja za manj zahtevna dela in različni programi družbenopolitičnega in splošnega izobraževanja, premalo pa so bili razširjeni razvojno usmerjeni programi in programi za zviševanje izobrazbe na najzahtevnejših delih.« (Jelenc v Mirčeva; 2000: 46)

Industrijski izobraževalni centri in enote so v 70. letih postali sestavni del sistema formalnega izobraževanja, podjetja pa eden od izvajalcev poklicnega izobraževanja in usposabljanja. Celotno področje izobraževanja je prešlo v

pristojnost državnega oddelka odgovornega za izobraževanje. Slednji je moral zagotoviti, da so izobraževalni dosežki, pridobljeni pri različnih izvajalcih izobraževanja, temeljili na nacionalno primerljivih standardih, ki so bili preverjeni in potrjeni v standardiziranem postopku ocenjevanja. Listine o doseženi izobrazbi so bile javno veljavne.

Izobraževanje zaposlenih med krizo družbenega sistema

Pomembno obdobje s stališča izobraževanja se je začelo po letu 1980, ko so sprejeli Zakon o usmerjenem izobraževanju. Zakon naj bi vpeljal vrsto novosti v izobraževanje, od tistega, ki je bilo namenjeno otrokom in mladini, do izobraževanja odraslih, kar pomeni tudi izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Med temeljne cilje tega zakona so šteli: odprava delitve izobraževanja na splošno in strokovno, spodbujanje povezovanja med izobraževanjem in delom, dodeljevanje večjih pravic in pristojnosti delovnim ljudem, ki naj bi po novem postali temeljni nosilci celotne izobraževalne politike, in podpiranje permanentnega izobraževanja in posameznikovega razvoja. Posebno pozornost je zakon namenil tudi izobraževanju v podjetjih, ki je bilo do takrat precej zanemarjeno in družbeno nepodprto področje. Vendar kljub zakonski ureditvi, analize stanja kažejo na togost pri uveljavljanju organizacijskih novosti. Organizacije so še vedno prevzemale vzorce ravnanja značilne za prejšnje čase. Glede izbire izobraževalnih programov so v programih izpopolnjevanj zaposlenih prevladovali predvsem družbenopolitični, delovno nespecifični in neopredeljeni programi, kakovost izobraževanja pa je bila ravno tako neustrezna.

Zunanja diferenciacija v izobraževalnem sistemu v socializmu ni bila ideološko dopustna. Da bi preprečili odgovornost izobraževalnega sistema za delitev med manualnim in intelektualnim delom, so politični voditelji zahtevali spremembo izobraževalnega sistema, ki bo ukinila razlikovanje med poklicnim in splošnim izobraževanjem na sekundarni ravni. Temeljna zahteva je bila, da mora biti izobraževalni sistem povezan s sistemom »združenega dela« in mora zagotoviti, da bodo izobraževalni dosežki služili potrebam »združenega dela«.

»Dodana je bila še zahteva za izboljšanje izobrazbene strukture vsega prebivalstva. Tako reformirano sekundarno izobraževanje naj bi zagotovilo, da bo poklicno izobraževanje vključevalo tudi več splošnega znanja, izboljšala naj bi se kvaliteta izobraževanja in povečalo število diplomantov na visokošolskih institucijah.«

(Kejžar; 1994:109).

Ta novi izobraževalni koncept je bil vpeljan z izobraževalno reformo iz leta 1981, ki je uvedla sistem usmerjenega izobraževanja. Vse izobrazbene ravni, od najnižje do najvišje, mladinsko izobraževanje in izobraževanje odraslih, so bili združeni v enoten izobraževalni sistem. Ta pa je bil v celoti usmerjen v produciranje izobraževalnih izhodov glede na potrebe industrije. Delovne organizacije so bile dolžne pripravljati srednje- in dolgoročne plane potreb po poklicih, ki so služili planiranju izobraževanja.

Glavna značilnost sistema usmerjenega izobraževanja je bila, da je pripravljala udeležence na sekundarni ravni za oboje, za zaposlitev in za nadaljevanje šolanja na terciarni ravni. Da bi dosegli ta cilj, so bila v programe srednjega izobraževanja vključena »skupna jedra« splošnih kvalifikacij. Ukinjeno je bilo tudi praktično izobraževanje v organizacijah.

V sistem usmerjenega izobraževanja so bili vključeni tudi nekateri sodobni elementi. Temeljal je na ideji permanentnega izobraževanja in usposabljanja. Šolsko izobraževanje naj bi zagotavljalo širše, splošnejše kvalifikacije, medtem ko naj bi se specifične poklicne kvalifikacije, potrebne za opravljanje dela, pridobivali po vstopu v zaposlitev. Delovne organizacije naj bi prevzele dvojno odgovornost: za usposabljanje na delu ter za stalno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Vendar so prisotne tudi kritike teh reform. Predvsem ta, da je bil zanemarjen razvoj izobraževalne ponudbe za odrasle.

Izobraževalni centri v podjetjih in javne ustanove za izobraževanje odraslih so bili ločeni od šolskega sistema in omejeni zgolj na posredovanje neformalnega izobraževanja brez ustrezne državne podpore. To je imelo dolgoročne negativne posledice za razvoj izobraževanja odraslih, ki so se začele premagovati šele s prehodom v tržno gospodarstvo in parlamentarno demokracijo.

Izobraževanje v gospodarstvu po osamosvojitvi Slovenije

Obdobje po osamosvojitvi Slovenije je zaznamovano kot obdobje nastajanja struktur neodvisne države, tržnega sistema, stabilizacije na novo nastalega samostojnega gospodarstva in iskanja načina optimalnega vključevanja majhnega gospodarstva v evropsko in tudi svetovno gospodarstvo. Vse to je naložilo izobraževanju nove naloge: spodbujalo naj bi večjo ustvarjalnost in prožnost zaposlenih za sprejemanje nove tehnologije in znanja, podpiralo večjo odzivnost

podjetij na zahteve zunanjega okolja, se zavzemalo za večje sodelovanje med ponudniki in uporabniki izobraževalnih storitev ter zagotavljalo večjo kakovost in uporabnost pridobljenega znanja in spretnosti. Doseganje teh ciljev je bilo odvisno od zavzetosti kadrovske ali izobraževalne službe pri prestrukturiranju tedanje zasnove in vpeljevanju izobraževalnih dejavnosti in procesov v podjetjih, kot tudi od pripravljenosti zunanje institucionalne mreže ter njenih nosilcev, da ustrezno usklajujejo ponudbo s povpraševanjem.

Prav gotovo je Slovenija v začetku tega obdobja naredila pomemben korak v razvoju izobraževanja zaposlenih in odprla nove poti za doseganje postavljenih gospodarskih ciljev. S tem se je povečalo število zasebnih izobraževalnih centrov, ustanovljene so bile institucije za pogajanje socialnih partnerjev na izobraževalnem področju, veliko pa je bilo storjenega na zakonodajnem področju.

Novosti, ki jih je prinesla reforma izobraževalnega sistema uvedena z novo zakonodajo so (Svetlik in ostali; 2002: 268):

- podaljšanje obveznega šolanja z osem na devet let z začetkom šolanja otrok pri šestih letih starosti. S tem se Slovenija približa pretežnemu delu evropskih držav,
- uvedba pestrejšje palete šol oziroma programov na srednji stopnji (strokovne gimnazije, poklicnotehnični programi,...), kar je obogatilo izobraževalno ponudbo in povečalo možnosti, da vsakdo najde sebi primerno šolo,
- institucionalno in programsko ločevanje splošnega od poklicnega in strokovnega izobraževanja, ki se od srednje stopnje nadaljuje tudi na visoko. Na srednji stopnji si stojijo nasproti poklicni in strokovni ter gimnazijski programi, na posrednji pa strokovni in univerzitetni. Prehodi med obema so sicer predvideni (poklicni tečaj, priprava na maturo), vendar dokaj zahtevni,
- uvedba dualnega sistema poklicnega izobraževanja, ki lahko poteka zgolj v šolski obliki ali v kombinaciji izobraževanja v šoli in pri delodajalcu,
- uvedba novih višjih strokovnih šil,
- uvedba zunanjega preverjanja znanja, ki naj bi se izvajalo na osnovnošolski in na srednješolski ravni (na primer matura in poklicna matura),
- sodelovanje socialnih partnerjev pri načrtovanju in izvajanju poklicnega in strokovnega izobraževanja,

- centralizacija upravljanja šolskega sistema.

Vse navedene sistemske spremembe so primerne z vidika boljše priprave mladih generacij na vstop v svet dela, ki ga oblikujejo nove tehnologije. Pričakujemo lahko, da bodo te spremembe prispevale k dviganju izobrazbene ravni prebivalstva in s tem omogočale hitrejša in boljše prilagajanje znanja spreminjajočim se tehnološkim zahtevam. Tako naj bi pestrejša izbira programov v poklicnem in strokovnem izobraževanju ter sodelovanje socialnih partnerjev pri oblikovanju programov omogočalo pridobivanje znanja, ki je bliže osebnim potrebam zaposlenim in potrebam delodajalcev.

»Reformi izobraževalnega sistema je sledila kurikularna prenova. Njen glavni cilj je bila posodobitev vsebine izobraževalnih programov od vrtcev do vključno srednje stopnje izobraževanja. Posodabljanje je šlo predvsem v smeri opuščanja snovnega in uveljavljanja ciljnega načrtovanja programov. S tem naj bi povečali avtonomijo ter profesionalno odgovornost šol in učiteljev pri izbiri poti za doseganje izobraževalnih ciljev.« (Svetlik; 2002: 269)

Vendar tu ne smemo pozabiti omeniti potrebe po novih spremembah v poklicnem in strokovnem izobraževanju, ki je področju zaposlovanja najbližje. Zaradi hitrosti in količine tehnoloških in organizacijskih sprememb, bo najbrž prilagajanje izobraževanja potekalo vse bolj zvezno in vse manj v obliki občasnih reform.

Po ocenah poklicnega in strokovnega izobraževanja, naj bi v prihodnje prišlo do:

- zmanjšane vloge države in večjega vpliva delodajalcev in sindikatov, zlasti na lokalni ravni, kar vključuje tudi decentralizacijo upravljanja, večjo avtonomijo šol in učiteljev ter prilagajanje vsebine izobraževanja potrebam lokalnih okolij,
- nadaljnje modernizacije programov in njihove izvedbe, v smislu odstopanja od njihove predmetne in uvajanja problemske zasnovanosti ter večje povezanosti s svetom dela, kakor tudi večje odprtosti za izobraževanje po delih, oziroma, modulih, z možnostjo kombinacije modulov in njihovega postopnega dograjevanja,
- vključevanja vse večjega števila odraslih v pridobivanje višjih stopenj poklicne in strokovne izobrazbe ter izpopolnjevanje njihovega znanja in sposobnosti.

Lahko zaključimo, da sta tako obravnavano obdobje kot tudi praksa pripomogla k nastajanju razvitega, širokega in množičnega sistema in institucij, oblik in programov izobraževanja zaposlenih ter da so bili mnogoteri učinki in izkušnje pozitivni.

Tako so nekatera podjetja sprejela institucije preteklega izobraževalnega sistema kot organizacijski temelj novega sistema, druga pa so jih prilagodila ali pa ustanovila nove, primernejše oblike izobraževanja, financiranja, programiranja in uporabe znanja.

3.2. GRADBENI SEKTOR V SLOVENIJI

3.2.1. Stanje v slovenskem gradbeništvu

Ob razpadu Jugoslavije se je pojavila kriza, ki je zajela vse gospodarstvo, vključno z gradbeništvom. Položaj v gradbeništvu je bil zelo težak, vendar so se nekatera slovenska gradbena podjetja kljub temu rešila iz krize. Nekaterim drugim žal to ni uspelo. »Zakaj?« se sprašujemo. Odgovor zakaj so nekatera preživela, se skriva v fleksibilnosti podjetij ter v njihovih sposobnih kadrih. O sposobnih kadrih lahko govorimo takrat, ko vidimo, da se kadri zavedajo sprememb in jih začnejo vnašati v življenje ter se jim prilagajati. S tem ima podjetje prav gotovo več možnosti za preživetje.

V Sloveniji gre za razdrobljenost gradbeništva, saj poleg gradnje avtocestnega križa v Sloveniji ni večjih gradbišč. Razlog za to je v tem, da se gradbinci vedno selijo za poslom. V Sloveniji je bilo veliko večjih in manjših gradbenih podjetij, ki sta jih razdrobljenost in lokalna vezanost zelo selekcionirala. Ko podjetje prestopi mejo lokalnega delovanja, se sreča s konkurenco in le najbolj uspešni preživijo.

Strokovnjaki v gradbeništvu menijo, da bi se morala slovenska gradbena podjetja bolj povezovati, saj so kapitalske povezave pri gradbenih podjetjih nujne. Na ta način se lažje investira in servisira različne trge. Skratka, razdrobljenost na tem področju vsekakor ni dobra, saj je gradbeništvo zelo specifična panoga z veliko nihanji, ki spremljajo vse gospodarstvo.

Razmere v slovenskem gradbeništvu so bile v zadnjih letih dobre, rezultati pa so po prvih ocenah boljši kot prejšnja leta. Povezanost se je kazala na vseh segmentih gradbenih dejavnosti, vendar vsa podjetja z njo niso bila enako zadovoljna, nakar nakazuje konkurenčna borba za pridobitev posameznih gradbenih del. Na razmere je še posebej vplivala uvedba DDV, ki je gradbena dela podražila za

stanovanjsko gradnjo za okoli 5, ostalo gradnjo pa za okoli 16 odstotkov. Zato ni čudno, da je pred junijem 2000 bilo povpraševanje po gradbenih storitvah in izdelkih industrije gradbenega materiala močno. Slednje je vplivalo tudi na letne podatke.

V gradbeništvu je leta 1999 poslovalo 2.068 aktivnih podjetij in 9.522 samostojnih podjetnikov, število pa še vedno raste. Prvič po letu 1989 se je zgodilo, da je gradbeništvo zaposlovalo več kot 57.000 delavcev.

Na dan 31.12.2000 je bilo v Sloveniji v gradbeništvu 13.232 poslovnih subjektov. Po številu zaposlenih oseb pa je bilo registriranih; od 0 – 4 zaposlenih je bilo 11.222 registriranih, od 5 – 49 zaposlenih 1865 in od 50 zaposlenih in več 145 poslovnih subjektov. Iz podatkov lahko razberemo, da prevladujejo poslovni subjekti z manjšim številom zaposlenih. To so privatna podjetja oziroma samostojni podjetniki.

Problemi, s katerimi se gradbeništvo srečuje in slabo vplivajo na njegov nadaljnji razvoj, so zlasti pogosto neizprosna konkurenčna borba, ki bi morala temeljiti na enakih pogojih poslovanja in s tem na pridobivanju prihodka za vse subjekte, ki se pojavljajo na gradbenem tržišču. Včasih se zdi, da so razni mali inženiringi spretnejši pri pridobivanju poslov pri še vedno neobdelani zakonodaji okrog javnih naročil.

Gradbeništvu še vedno ni tuje zaposlovanje na črno, ki neposredno ruši enake pogoje poslovanja. Zlasti velja to za razna mala gradbena podjetja in podjetnike posameznike, ki pogosto kršijo zakonska določila, ki urejajo to področje, in določila v zvezi z varstvom in zdravjem pri delu. Delo gradbenega delavca se premalo ceni, zato je slovenske delavce v gradbeništvu težko dobiti, še posebej, ker so pogoji dela težki. Zato je nujno reševati problematiko zaposlovanja v gradbeništvu. Zaradi velikega primanjkljaja poklicnih delavcev, je treba povečati zanimanje slovenske mladine za te poklice, omogočiti prekvalifikacijo brezposelnih v te dejavnosti in poviševati plače, ki sedaj zelo zaostajajo za gospodarstvom. Vse to bo mogoče z izboljševanjem ekonomskega položaja v podjetjih.

Gotovo ima gradbeništvo še vedno pomanjkljivosti, ki se kažejo v organizaciji, transportu, zasedenosti strojnih kapacitet, investicijski in kadrovski politiki, v politiki financiranja in obvladovanja davčnih predpisov, v obvladovanju zapletenih pravnih predpisov, v nagrajevanju in motivaciji, v varstvu pri delu, v uporabi računalniških programov, managementu,... Veliko pomanjkljivosti je gradbeništvo že odpravilo ali vsaj zmanjšalo, veliko pa jih bo še moralo. Potrebno bo sodelovanje in specializacija,

saj je to v neposrednem interesu celotnega gradbeništva. Gradbeništvo se zaveda, da bo z vstopom v EU konkurenca še hujša. Velika podjetja so že doslej delala v tujini in si nabrala izkušnje. Pomembno bo zlasti to, da bodo vsi subjekti na slovenskem gradbenem trgu poslovali pod enakimi pogoji.

3.2.2. Gradbena podjetja v Sloveniji

V Sloveniji je pri Gospodarski zbornici registriranih 2681 gradbenih podjetij. Od tega je 94 velikih družb, 143 srednjih družb ter 1773 malih družb. Med ta podjetja so všteti tudi samostojni podjetniki, teh je 88.

Velike gradbene družbe v Sloveniji:

- **SCT d.d.** Ljubljana (št. zaposlenih 2923)
- **Primorje d.d.** Ajdovščina (št. zaposlenih 1590)
- **Vegrad d.d.**, Gradbeno industrijsko podjetje, Velenje (št. zaposlenih 935)
- **PVAC podjetje za vzdrževanje avtocest d.o.o.** Ljubljana (št. zaposlenih 837)
- **Cestno podjetje Maribor d.d.** Maribor (št. zaposlenih 581)
- **KPL d.d.** ,družba za gradnjo in vzdrževanje cest, zelenih površin ter inženiring, Ljubljana (št. zaposlenih 569)
- **Gradbeno podjetje Grosuplje d.d.**, Grosuplje (št. zaposlenih 563)
- **Gradis, gradbeno podjetje Ljubljana d.d.**, Ljubljana (št. zaposlenih 477)
- **SGP Kraški zidar d.d.**, Sežana (št. zaposlenih 462)
- **NGR d.d.**, Nizke in rudarske gradnje, Maribor (št. zaposlenih 440)

To je le desetina velikih gradbenih družb, vendar te družbe v veliki večini pokrivajo vsa gradbena dela na slovenskem. Njihov promet je v primerjavi z ostalimi družbami zagotovo večji. Manjša podjetja prevzemajo v veliki meri manjša, zaključna gradbena dela, ker velika podjetja pri večjih projektih sodelujejo z manjšimi.

3.2.3. Strategija razvoja gradbeništva

Gradbeništvo pričakuje ustrezno makroekonomsko okolje, s katerim bi država vzpodbujala investicije, oblikovala ustrezne pogoje poslovanja v smeri enakopravnega nastopanja vseh subjektov na tržišču, uredila zakonodajo in podzakonske predpise o urejanju prostora in graditvi objektov, o javnih naročilih,

ustrezni zaščitni politiki, izobraževanju za gradbene poklice,...

Podjetja bodo morala posebno pozornost nameniti racionalnim organizacijskim oblikam, zniževanju stroškov, stalnemu izpopolnjevanju delovnih postopkov, uvajanju novih tehnologij in gradbene opreme, s katero se bodo rokovali usposobljeni delavci. Pozornost bodo morali posvetiti še posebej logistiki zaradi podražitve energentov, kar v končni fazi vpliva na višino cen gradbenih storitev. Cilj mora biti večja prilagodljivost razmeram na tržišču, ki se lahko hitro spremenijo in povečanje konkurenčne sposobnosti in rentabilnosti izvajalcev. Več prizadevanja bo treba posvetiti osvajanju tujih tržišč, saj se je vrednost gradbenih del v tujini v primerjavi z letom 1999 v letu 2000 ponovno zmanjšala (www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=882; 25.11.2002).

Za konec pa se pojavlja vprašanje, kaj pričakuje gradbeništvo letos? Ali se bo nadaljevalo povezovanje iz preteklega leta? Gradbeništvo si to želi, zaveda pa se, da samoumevnih zagotovil nima. Še več, pričakovati je, da se bodo razmere na investicijskem področju verjetno zaostrole, zato bodo zadovoljive rezultate dosegala le tista gradbena podjetja, ki bodo usposobljena za konkurenčni boj na domačem in tujem trgu. Eno izmed teh podjetij je prav gotovo gradbeno podjetje Primorje d.d., ki ga bom v nadaljevanju podrobneje predstavila.

IV. ANALIZA PRIMERA: PRIMORJE D.D.

4.1. OPIS RAZVOJA PODJETJA PRIMORJE D.D.

Podjetje: PRIMORJE d.d. družba za gradbeništvo, inženiring in druge poslovne storitve

Skrajšano podjetje: PRIMORJE d.d.

Sedež: 5270 Ajdovščina, Vipavska cesta 3

Organizacijska oblika: d.d. (delniška družba)

4.1.1. Nastanek in razvoj podjetja Primorje d.d.

Primorje d.d. je splošno gradbeno podjetje, ki izvaja vse vrste gradbenih del v vseh fazah gradnje od izdelave projektne dokumentacije do končne izvedbe, izvajanje nadzora nad gradnjo in primopredaje zgrajenega objekta.

Pomemben del družbe se ukvarja z nizkimi gradnjami (hidrogradnje, prometni objekti, rudarstvo) in proizvodnjo gradbenega materiala (agregati za betone in asfalte, armature, montažni elementi, lesni izdelki,...). V poslovanju ohranjajo tudi pomemben delež v gradnji gospodarskih in stanovanjskih stavb, zlasti gradnji iz predpripravljenih montažnih elementov.

Primorje d.d. izvaja gradbena dela in ostale storitve predvsem v Sloveniji, pri tem pa ohranja močan položaj v regionalnem okviru tako, da gradi številne objekte na območju Primorske. V svoji regiji je daleč najbolj uspešno podjetje, ki danes šteje okrog 1400 zaposlenih.

Podjetje Primorje d.d. je bilo ustanovljeno leta 1946 kot podjetje iz enote NOVGRAD. Enota NOVGRAD je skrbela za gradnjo ambulate, barak za bolnice, delavnice, pa tudi za vzdrževanje komunikacij na osvobojenem ozemlju. Po osvoboditvi je NOVGRAD prešel v roke pristojnemu vojnemu področju.

Februarja leta 1946 je nastalo Pokrajinsko gradbeno podjetje v Vipavi. V naslednjih obdobjih se je iz Primorja odcepil LIP Ajdovščina. Leta 1947 so ustanovili delovodsko šolo v Vipavi, sedež podjetja pa preselili v Ajdovščino. V okviru podjetja so zgradili delavnice in upravo, ustanovili pevski zbor, dramsko skupino in športno društvo. Leta 1948 so pričeli z gradnjo Nove Gorice. Gradbišče se je 1950 osamosvojilo v podjetje SOČA, danes Primorje d.d.. Podjetje ima svoje trgovine in restavracije. Oktobra 1950 je bil izvoljen prvi delavski svet.

Obdobje med leti 1951 in 1990 je bilo za Primorje d.d. bogato in plodno. Začeli so z gradnjami železniških prog in postaj, osnovnih šol, industrijskih objektov. Primorje je gradilo stanovanja, turistične objekte, zdravstvene domove, skladišča, pošte, športne centre. V teh letih je Primorje gradilo v velikem obsegu.

Med največje objekte uvrščajo: mnoga stanovanja v Vipavi, Ajdovščini, Postojni, osnovna šola v Ajdovščini, gimnazija v Kopru, turistični center pri Postojnski jami, stanovanjsko naselje Vlae v Skopju, hotelsko naselje Bernardin, športni center Police, porodnišnico v Postojni, Dom starejših občanov v Ilirski Bistrici, počitniški dom v Omišalju na Krku, italijanski šolski center v Kopru, skladišča za Mlinotest, hala za Fructal, tovarno Lesonit v Ilirski Bistrici, počitniško naselje na Cresu, tiskarno v Novi Gorici, šolski center v Postojni in Ajdovščini, mlekarno v Vipavi, železniška proga proti Kopru, farma piščancev v Pivki, kanal za HE Srednja Drava II. v Forminu, železniška postaja na Jesenicah, skupno z GRADIS-om je zgradilo HE Solkan, akumulacijsko jezero Vogršček, most na Solkanu. Z gradbeno operativo Slovenije pa je sodelovalo pri delu v Iraku na projektu P202D, v Libiji, Alžiriji in Jordaniji.

Zgradili so tudi veliko avtocestnih odsekov in cest kot so na primer: AC Vrhnika-Postojna, Postojna-Razdrto, Razdrto-Divača, Divača-Dane, Dane-Fernetiči, AC Divača-Kozina, Dramlje-Celje, Selo-Šempeter, cesta Čebulovica-Divača in obvoznico Šempeter,...

V obdobju med leti 1991 in 1997 se je zaradi razpada Jugoslavije in vojne končalo delo v BIH. Primorje je v BIH odpiralo dnevne kope rudnikov, za več let pa je bila prekinjena gradnja AB hal v nekdanjih republikah Jugoslavije. V tem obdobju je bil sprejet zakon o bencinskem tolarju in pričela se je gradnja avtocest po programu, ki predvideva povezavo Koper – Lendava do leta 1999.

Začel se je postopek lastninjenja podjetja. V Lažah so odprli novo separacijo in asfaltno bazo. V enoti Mehanizacija je pričel obratovati servis VOLVO. Primorje je zgradilo blok s 66 stanovanji v Nemčiji, Petrolove bencinske servise v Ilirski Bistrici, Dobrovem, Kobaridu, Rožni Dolini in Vrtojbi, igralniško zabavišni center Perla v Novi Gorici,...

Primorje d.d. uspešno posluje že 56 let in omenjeni projekti so le delček iz pisanega življenja podjetja in njegovega udejstvovanja. V tem času smo bili priča mnogim spremembam in tudi Primorje d.d. je moralo velikokrat »stisniti zobe« in le z veliko mero treznega razmišljanja in dobre volje je vse krize uspešno premagalo. Ne gre vedno vse lepo in gladko, toda v Primorju d.d. so dokazali, da se da premagati

vse težave in se bodo še naprej trudili ostati konkurenčni med najboljšimi.

Kot pravijo v Primorju: »Naš cilj je graditi kakovostno, poceni in v pogodbenih rokih, v splošno zadovoljstvo investitorjev oziroma kupcev.«

Velike vsebinske spremembe, tako v organizacijskem kot v proizvodnem pogledu, so lahko le sad načrtnega dela vodilnega tima z ekipami lastnih strokovnjakov. Ob jasno izoblikovani strategiji vstopa Primorja d.d. v tretje tisočletje in v nove tržne izzive, ki jih je možno v bodoče predvideti tako v Sloveniji, kot tudi v Evropi. Gradbeniki se namreč trdno zavedajo, da gradnja slovenskih avtocest ne bo trajala večno in da bo treba delo iskati drugod, v državah bivše Jugoslavije in po ostalih evropskih državah. To je v veliki meri tudi glavni vzrok vseh vsebinskih sprememb, ki so se in se še dogajajo v Primorju d.d.. Skozi optiko predvidenega dogajanja na gradbenih trgih v bodoče jih bo tako lažje razumeti.

Primorje d.d. je trdno zasidrano pri izvedbi slovenskega programa gradnje avtocest, saj ga izvaja v deležu, ki obsega kar eno četrtno celotnega programa. Primorje ta program izvaja s povsem obnovljenim strojnimi parkom in tehnološko posodobljeno surovinsko bazo v Lažah, ki je ena ključnih strateških točk Primorja d.d. in brez katere si konkurenčnosti in neodvisnosti na področju oskrbe z osnovnimi gradbenimi materiali ne bi mogli niti zamisliti.

Strokovnjakom Primorja d.d. je uspelo osvojiti vse sodobne tehnologije in dognanja pri gradnji mostov.

Pomemben razvojni korak Primorja d.d. je bil dosežen s pridobitvijo del na hidroenergetskem področju na reki Soči, kjer Primorje d.d. v združenem nastopu (ang. Joint Venture) z domačimi in tujimi izvajalci nastopa kot vodilni partner pri gradnji HE v Plavah in Doblarju. Ta strokovno izredno zahteven projekt ni pomemben samo za dopolnitev novih referenc pri gradnji hidroelektrarn, pač pa je pomemben tudi iz organizacijskega vidika, saj Primorje d.d. vodi prvo mednarodno združenje gradbenikov na ozemlju Slovenije s področja gradbeništva. Lahko si le mislimo, da so izkušnje pridobljene ob takem načinu dela več kot dragocene in predstavljajo dobro popotnico za predviden projekt verige elektrarn na Savi, ki po velikosti ne bo veliko zaostajal za slovenskim avtocestnim programom.

Tudi gradnja železnic je velik izziv, ki ga Primorje d.d. ni izpustilo iz rok. Plavi znak Primorja d.d. je danes močno viden v Prekmurju.

Posebej velja nekaj besed povedati o tovarni betonskih elementov Gobi v Ajdovščini, ki se je v zadnjih letih izrazito spremenila, tako v vsebinskem, kot v

tehnološkem pogledu in to v takšnem obsegu, da jo je danes praktično nemogoče primerjati z njeno nedavno podobo. Ne le da je postal največji in najsodobnejši tovrstni obrat v Sloveniji, pač pa mu je primerjavo težko najti v celotnem prostoru srednje Evrope. Posodobljene betonarne, nova železokrivnica, nove proizvodne linije za izdelavo betonskih cevi in votlih betonskih segmentov za oblogo predorov za HE Plave II in HE Doblar II, so samo nekaj novosti, ki so vidne na prvi pogled. Pomembno je predvsem to, da je Gobi-ju uspelo razviti pisano paleto novih tehnološko visoko zahtevnih proizvodov. S takim programom Primorje d.d. uspešno pokriva praktično vse potrebe trga na področju prefabrikacije.

Vse te spremembe, ki jih ni malo, dajo slutiti, da je bil celoten proces tehnološkega in organizacijskega preoblikovanja načrtno voden s ciljem, da se v današnjem času gradbene povezanosti, ki ne bo trajala večno, Primorje d.d. preoblikuje v gradbeno podjetje, ki mu bodo široko visokostrokovno znanje in vrhunsko usposobljeni strokovnjaki ter zahtevne in visoko produktivne tehnologije osnova za delo.

Izzivom tretjega tisočletja se Primorje d.d. s svojo poslovno in razvojno politiko prilagaja z močnim notranjim angažiranjem. O uspešnosti tega dela bo najbolj nazorno povedal čas, ki prihaja. Ne glede na to so v Primorju d.d. prepričani, da je taka pot, kot so jo ubrali, prava pot.

4.1.2. Organiziranost podjetja Primorje d.d.

Leto 1998 bo vsekakor zapisano v zgodovino Primorja kot pomemben mejnik.

10. Februarja je Primorje z vpisom v sodni register postalo delniška družba. S tem je bil zaključen proces lastninjenja. Večinski lastniki so s 50,44 odstotnim deležem postali zaposleni in nekdanji zaposleni v Primorju ter upokojenci.

Solastniki Primorja so še: Kapitalski sklad PIZ, VIPA družba za upravljanje, Odškodninski sklad, TRIGLAV družba za upravljanje in DZU MAKSIMA.

3. Decembra je bila prva skupščina delničarjev, ki je sprejela predloge uprave in nadzornega sveta družbe. S tem je tudi potrdila pravilnost poslovne politike vodstva Primorja.

V zadnjih letih so bili še posebej uspešni z uvajanjem nekaterih novih znanj in tehnologij, ki povečujejo konkurenčnost Primorja d.d.. Prvi v Sloveniji so razvili in začeli uporabljati specialne betone. Številne novosti so uvedli pri gradnji avtocest, z

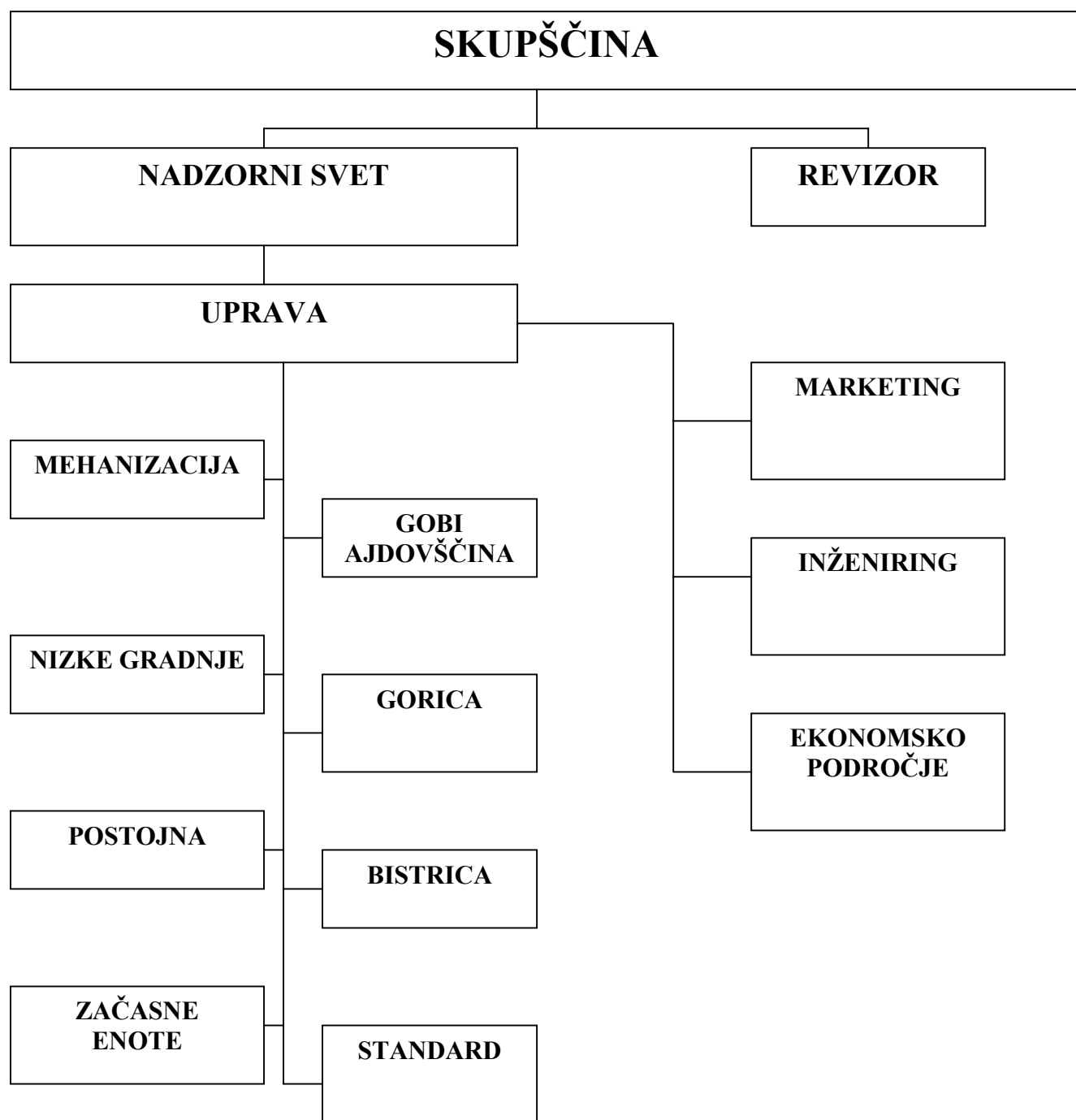
nabavo novih vozil in gradbenih strojev pa ostajajo konkurenčni tudi v mednarodnem merilu.

Doseženi rezultati kažejo, da ima Primorje d.d. utrjeno zaupanje razvitih poslovnih okolij, kar pa je možno samo zato, ker ima sposobne kadre. Zato bodo tudi v bodoče veliko vlagali prav v razvoj človeškega potenciala, v izobraževanje in usposabljanje delavcev.

Kot pravijo v Primorju: »Ugled Primorja je odvisen od nas samih, od tega koliko znamo, kaj zmoremo in kaj hočemo, koliko pripadnosti čutimo do njega, v kolikšni meri želimo biti srečni in osrečevati druge.«

Kot vidimo na **Sliki 1**, je Primorje d.d. sestavljeno iz **Uprave podjetja** v katero sodijo vodstvo podjetja, marketing, inženiring, ter ekonomsko področje. K vodstvu podjetja štejemo generalnega direktorja, direktorje vseh ostalih področij ter vso administracijo. Podjetje je sestavljeno še iz Stalnih enot ter iz Začasnih enot. Med **stalne enote** sodijo Mehanizacija (strojne storitve in prevozi ter vzdrževanje), GOBI Ajdovščina (proizvodnja: betonarna, železokrivnica, tesarstvo, betonski izdelki,...), Nizke gradnje (gradbene in rudarske storitve, tehnologija asfaltov, obrat Laže in Vrtojba), Standard (catering: restavracija, menze, jedilnice; nastanitve in stanovanja: samski domovi, delavska naselja, stanovanja; ter počitniške zmogljivosti in skladišča), Gorica (gradbena operativa: izvedba in oskrba objektov), Bistrica, Postojna. **Začasne enote** pa ustanavljajo in ukinjajo na podlagi sklepa vodstva podjetja. Ustanovljene so le za obdobje izvajanja pogojenih poslov ter so omejene časovno in lokalno.

Slika 1: Organizacijska shema družbe Primorje d.d.



Vir: Arhiv Primorje d.d. (interno poročilo poslal g. Slamič)

4.2. RAZLOGI SPREMEMB V PODJETJU PRIMORJE D.D.

4.2.1. Glavne spremembe v razvoju

V Primorju d.d. so bili skozi celoten obstoj podjetja priča mnogim spremembam. Spremembam, ki so jih vodile v slabši položaj v okolju in na samem trgu, ter spremembam, ki so bile pomembne, da se je podjetje uspelo rešiti ter tako uspešno obstati v konkurenčnem boju na trgu. V Primorju d.d. se zavedajo, da je potrebno pri tem upoštevati tako zunanje kot tudi notranje dejavnike, ki so pomembni pri spremembah. V večji meri se v podjetju posvečajo zunanjim dejavnikom, ker vedo, da so ključnega pomena za učinkovitost in uspešnost podjetja. Dan za dnem proučujejo trg in se spremembam na trgu uspešno prilagajajo ter se tako uspešno prebijajo med konkurenco v gradbeništvu. Zaradi vse hitrejšega razvoja so tržni pogoji danes glavni dejavnik, ki sili podjetja k večji tehnično – tehnološki in organizacijski prilagodljivosti.

Seveda pa se v podjetju ne posvečajo samo zunanjim dejavnikom, pomembni so jim tudi notranji. Veliko poudarka dajo na kadre, ki so pomemben dejavnik za doseganje večje učinkovitosti in prilagodljivosti. Zato imajo v podjetju pomembno vlogo tudi izobraževanje in usposabljanje delavcev. Temu področju namenjajo veliko časa in omogočajo zaposlenim dodatna izobraževanja na vseh področjih.

Ne smemo pozabiti omeniti tudi ustrezno tehnologijo ter organizacijo dela, za katere lahko trdim, da so v podjetju v veliki meri prisotne in dobro obdelane.

Skratka, vidimo lahko, da se Primorje d.d. svoje vloge in pomembnosti na trgu dobro zaveda in temu primerno upošteva tako notranje kot tudi zunanje dejavnike ter z njimi uspešno sledi spremembam v razvoju.

Spremembe v razvoju podjetja lahko razberemo tudi iz števila zaposlenih v zadnjih desetih letih. V Grafikonu 1 vidimo, da je v letih od 1990 do 1994 skupno število zaposlenih drastično padlo. Vzrok temu je obdobje črnih let gradbeništva. Gradbena podjetja so prišla do spoznanja, da je v takratnem obdobju povečano število zaposlenih sicer povečalo tudi zmogljivosti podjetja, struktura kadrov pa je ostala nespremenjena, oziroma, se ni izboljšala, kar bi bilo pričakovati. Podjetje je postalo preveliko glede na potrebe trga in je spoznalo, da ne bo mogoče dobiti dovolj del za vse zaposlene. Število zaposlenih je bilo nujno treba zmanjšati. V Primorju d.d. so se tega dobro zavedali, vendar pa so zmanjševali število zaposlenih postopno in brez hudih pretresov.

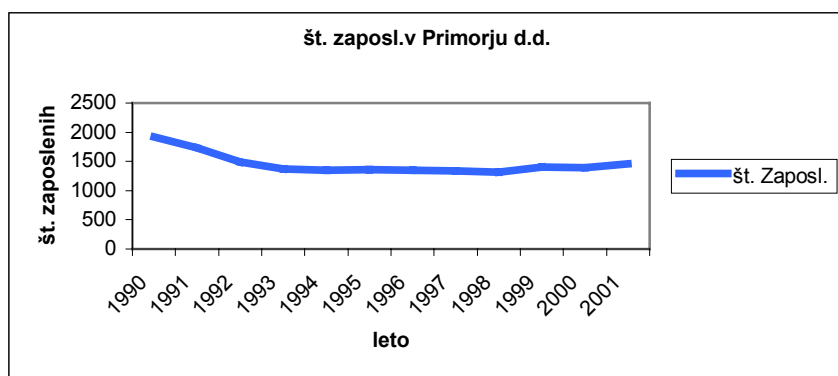
Vendar pa zmanjševanje števila zaposlenih v Primorju d.d. ni bil edini cilj. Njihov namen je bil predvsem spremeniti izobrazbeno strukturo kadrov s povečanjem števila zaposlenih kadrov z več znanja. Število vseh zaposlenih se je tako v pičlih štirih letih zmanjšalo iz 1924 na 1345 zaposlenih.

Nihanja zaposlenih so bila v nadaljnjih letih precej manjša in ne tako občutna, je pa še vedno zaslediti rahlo upadanje števila zaposlenih.

V letu 2001 vidimo porast zaposlovanja. Razlog za to je priključitev 76 delavcev iz podjetja Stavbenik, ki ga je Primorje d.d. uspešno prevzelo. Stavbenik je podjetje za visoke gradnje med Koprom in Ljubljano. S prevzemom podjetja Stavbenik so v Primorju d.d. želeli dopolniti dejavnost, saj so načrtovali priti do nekaterih virov pri visokih gradnjah. Za skupen nastop obeh družb je bilo potrebno več kot leto dni. V Primorju d.d. se zavedajo, da bodo z opravljenimi in prihodnjimi spremembami Stavbenikovo poslovanje izboljšali.

Primorje d.d. je v istem letu izvršil še prevzem podjetja Gradbinec, ki pa ni bil tako uspešen kot pri Stavbeniku, kajti podjetje je bilo v slabem položaju in je po prevzemu sledil stečaj. Primorje d.d. je iz te izkušnje iztržilo najboljše, saj je na gorenjskem območju ustanovilo novo podjetje.

Grafikon 1: Število zaposlenih od leta 1990 do 2001



Vir: Arhiv Primorje d.d.

4.2.2. Strateške usmeritve Primorja d.d.

Spremembam v poslovnem okolju sledijo strateške usmeritve Primorja d.d. na

naslednjih izhodiščih:

- upoštevajo nastalo globalizacijo poslovanja konkurence s tem, da se domače cene izenačujejo z zunanjimi,
- obračajo se h kupcem – investitorjem s tem, da morajo spoznavati in razumeti njihove potrebe ter s svojim delom reševati njihove probleme,
- graditi hitro in kakovostno,
- graditi poceni tako, da zmanjšujejo fiksne stroške in večajo pokritje.

Prilagajanje spremenjenim tržnim možnostim je zahtevalo širitev surovinske baze, nabavo nove gradbene mehanizacije in povečano financiranje obratnih sredstev. Pri izvajanju gradbenih del uporabljajo izključno lastno tehnologijo. Niso odvisni od licenc in patentov.

Vzdrževanje delovnih sredstev je zelo pomembna naloga, saj je večji del opreme izrabljen in zastarel, podjetje pa ne more občutneje investirati v njeno posodobitev.

Slovensko gradbeništvo v naslednjih letih ne bo doseglo svojega nekdanjega obsega. Tako po številu zaposlenih, kot po vrednosti opravljenih del. Manjša gradbena podjetja bodo postajala konkurenčna, še posebej za privatne investitorje. Večja javna dela, kot so projekti avtocestnega programa Republike Slovenije, gradnja hidroenergetskih objektov in gradnja drugih večjih objektov, narekujejo obstoj vsaj minimalnega števila večjih gradbenih organizacij, ki lahko vzdržujejo kritično maso strokovnega kadra in gradbene mehanizacije.

Ohranjanje tržnega deleža Primorja d.d. v slovenskem gradbeništvu temelji na kakovostnem ugotavljanju in zadovoljevanju potreb investitorjev. To je mogoče doseči:

- z intenzivnim lastnim razvojem, spremljanjem razvoja panoge doma in v svetu,
- z agresivnim trženjem,
- s kakovostnimi kadri,
- z obsežnimi sprotnimi vlaganji v zamenjavo in posodobitev tehnološke opreme na višji kakovostni in tehnološki nivo,
- s kakovostnimi izdelki in storitvami, z estetiko, funkcionalnostjo, ekonomiko in ekološko racionalnostjo zgrajenih objektov,
- z zagotavljanjem vhodne kakovosti vseh materialov, podsklopov in storitev, ki se vgrajujejo v objekte ali jih opravljajo druga podjetja,

- s selekcijo dobaviteljev proizvodov in storitev po kakovosti ter z dolgoročno orientacijo na solidne dobavitelje in kooperante,
- z doseganjem predpisanih parametrov po standardih kakovosti,
- z izboljševanjem produktivnosti dela ter s tem zagotavljanje izvedbe del v pogodbenih rokih,
- z vnašanjem inovativnosti in rezultatov študija dela.

V slovenskem gradbeništvu prihaja do globalizacije poslovanja in do globalne konkurence, zato je strateška usmeritev družbe Primorje d.d. ne leta, da sledi spremembam v poslovnem okolju, temveč da jih je sposobna tudi načrtovati in obvladati.

4.2.3. Ocena možnosti bodočega razvoja družbe Primorje d.d.

V Primorju d.d. je, glede na do sedaj opravljeno delo, njihova vizija nadaljnjega razvoja usmerjena predvsem k načrtom Republike Slovenije za leto 2002, ki načrtuje, da se bo upadanje aktivnosti v gradbeništvu zaustavilo. Tudi izvajanje gradbenih del v nizkih gradnjah, ki so v veliki meri povezana z razpoložljivimi javno-finančnimi viri, naj se ne bi zmanjševalo. Zato v Primorju d.d. pričakujejo postopno okrepitev v gradnji infrastrukture in večjo dinamiko pri gradnji stanovanj, zaradi povpraševanja, povezanega z Nacionalno varčevalsko shemo.

Upošteva je navedene načrte Republike Slovenije lahko nadaljnji razvoj Primorja d.d. temelji na proaktivnem razvoju, ki naj bi mu zagotavljal vsaj eno odstotno gospodarsko rast v letu 2002. Večji del Primorja d.d. se bo še nadalje ukvarjal z nizkimi gradnjami (hidrogradnje, prometni objekti, rudarstvo) in proizvodnjo gradbenega materiala (agregati za betone in asfalte, armature, montažni elementi, lesni izdelki,...), vendar se bo v poslovanju povečeval tudi delež gradnje stanovanjskih in gospodarskih stavb.

V planih letnega poslovnega načrta 2002 so zapisane ciljne usmeritve. Plani so realni in uresničljivi. Uresničevanje planskih ciljev je naloga vseh managerjev, ekspertov in ostalih zaposlenih, da s svojim strokovnim in odgovornim delom dokažejo, da so plani proizvodnje, prodaje, investiranja, zaposlovanja in doseganja dobička uresničljivi. Še posebej pa so za uresničevanje planskih ciljev odgovorne osebe, ki so pripravile posamezne planske akte.

Kljub hitrim spremembam na trgu glede tehnološke, organizacijske razvitosti in

stremljenju Primorja d.d. h konkurenčnosti v svoji panogi, poslanstvo družbe Primorja d.d. ostaja enako kot do sedaj. Seveda niso pozabili niti na predstavitev ciljno usmerjenih aktivnosti v letu 2002.

Poslanstvo družbe Primorje d.d.:

- Biti izbran graditelj za investitorje, zaposlene in ključne dobavitelje.
- Investicijske želje investorjev uresničevati kakovostno s svojim znanjem in kvalitetnim delom.
- Kupcem dobavljati kakovostne proizvode in storitve z novo ustvarjeno vrednostjo ter zaslužiti pošteno plačilo za dobavljeno vrednost.

Ciljno usmerjene aktivnosti Primorja d.d. v letu 2002 so (Arhiv primorja d.d., letno poročilo):

- Nuditi vodilni inženiring in glavno izvedbo gradbenih del ter druge neposredno vezane storitve pri razvoju, izvedbi, inženirstvu, gradnji in vzdrževanju vseh vrst objektov in instalacij,
- Z enotnim vodenjem in upravljanjem izkoristiti vse potencialne Primorja in povezanih družb ter postati močen poslovni sistem za gradbeništvo,
- Povečati storilnost na osnovi tehnoloških in organizacijskih rešitev, spodbujati podjetništvo in inovativnost,
- Pospešiti prestrukturiranje družb skupine Primorje za zniževanje stroškov, povečanje fleksibilnosti in boljšo uporabo informacijsko – komunikacijske tehnologije,
- Povečati konkurenčnost Primorja z izvajanjem investicijskih del v tujini in direktnimi investicijami v druge države in s pritokom kvalitetnih neposrednih tujih investicij,
- Graditi kakovostno, hitro, poceni in v zadovoljstvo investorjev.

4.3. PRILAGAJANJE IZOBRAŽEVANJA KADROV V PODJETJU PRIMORJE D.D.

Sodobna politika managementa izobraževanja kadrov

V okviru sodobne politike managementa izobraževanja kadrov danes govorimo predvsem o permanentnem izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju. Sam proces permanentnega izobraževanja v organizaciji pa lahko definiramo kot mrežo dogodkov in aktivnosti za razvoj individualnih sposobnosti ljudi. Temeljna načela oziroma vodila, ki so pomembna v procesu učenja (izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja) v organizaciji so:

- motivacija,
- individualne razlike,
- omejitve in tokovi učenja,
- vzdrževanje pridobljenega znanja,
- prenos znanj oziroma učenja,
- memoriranje.

Pri tej postavki je treba opredeliti razliko in povezanost med izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem kadrov.

»Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad. Glede na cilje in vsebino lahko izobraževanje, z določenimi zadržki, delimo na splošno in strokovno. Izpopolnjevanje vključuje procese dopolnjevanja, spreminjanja in sistematiziranja že pridobljenega znanja, spretnosti, navad in razvitih sposobnosti« (Jereb; 1998:177). Z organiziranim izpopolnjevanjem omogoča organizacija zaposlenim, da vso delovno dobo osvežujejo, dopolnjujejo, širijo in poglobljajo svojo izobrazbo. »S pojmom usposabljanje oziroma strokovno usposabljanje pa označujemo proces razvijanja tistih človekovih sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti« (Jereb; 1998:178). Usposabljanje je postalo uveljavljeno kot orodje kadrovskega managementa, ki posamezniku omogoča izboljšanje izvrševanja del v organizaciji. Uspešno usposabljanje je v organizaciji odvisno od naslednjih dejavnikov:

- sistematičnega pristopa, ki vključuje natančno ugotavljanje potreb,
- stabilnega formiranja samega programa ter

- vrednotenja rezultatov.

Temeljne spremembe na področju izobraževanja kadrov, ki jih prinaša tudi novi management in s katerimi je zaznamovana sodobna politika tega področja so:

- upoštevanje ne le potreb organizacije, temveč tudi individualnih potreb kadrov,
- velika prizadevanja pri usklajevanju potreb organizacije z individualnimi,
- pospešena uporaba benchmarkinga na tem področju,
- sistematično vzpodbujanje permanentnega izobraževanja,
- usposabljanja za samostojno učenje,
- vzpostavljanje sistemov kontinuiranega učenja in učinkovitega prenosa znanj,
- usposabljanje za pravilno difuzijo znanja,
- izpostavljanje interdisciplinarnih znanj,
- usposabljanje za obvladovanje sprememb in hitro prilagajanje le-tem,
- odpravljanje psihosklerotičnih stanj,
- izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje za prihodnost.

Pri tem je potrebno izpostaviti predvsem zadnjo točko in sicer izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje za prihodnost, v smislu, da danes izobraževanje glede na trenutne potrebe in želje ne zadostuje več. V spremenljivem okolju je potrebna ofenzivna strategija tudi na področju izobraževanja kadrov, zato moramo poskušati predvideti prihodnje spremembe ter s tem tudi prihodnje izobraževalne potrebe. Le s tovrstno pravočasno pripravo bodo organizacije lahko uspešne in konkurenčne, v nasprotnem primeru pa jim ostane le strategija posnemanja, ki rezultira v večnem zaostanku za konkurenti.

Sami izobraževalni cilji, ki izhajajo iz razvojnih teženj organizacije in upoštevajo andragoške in psihološke zakonitosti, posebnosti in potrebe zaposlenih ter strukturo posameznih področij znanja in znanosti, so temeljni kamen in izhodišče celotnega izobraževalnega dela v organizaciji. Celotno področje ciljev izobraževanja delimo na naslednje tri skupine (Jereb, 1998:182):

- kognitivne cilje (pokrivajo področje razuma, oblikovanja in obvladovanja znanj, pojmov in zakonitosti),
- motorične cilje (pokrivajo področje gibanja, razvoja raznih gibalnih spretnosti in veščin),

- afektivne cilje (pokrivajo področje vedenja, oblikovanja odgovornosti, stališč, vrednot).

V končni fazi je temeljni cilj izobraževanja povečanje usposobljenosti kadrov za delo, ki ga opravljajo, ter vzročno-posledično seveda povečanje njihove učinkovitosti in uspešnosti pri delu.

Izobraževanje in usposabljanje v Primorju d.d.

Kot sem že prej omenila, se v Primorju d.d. zavedajo, da so lahko uspešni na trgu le, če imajo dobro usposobljen kader. Zato namenjajo temu področju veliko pozornosti. Vsem zaposlenim omogočajo nenehno izpopolnjevanje in usposabljanje, ki je ustrezno evidentirano.

Vodena je vsa dokumentacija, ki omogoča ugotavljanje dejanske usposobljenosti posameznika, pripravo ustreznih analiz in primerjav ter razvoj in planiranje karier kadrov.

Za ugotavljanje potreb po izobraževanju in usposabljanju je zadolžena splošno kadrovska služba. Pri tem aktivno sodelujejo direktorji področij in vodje enot na podlagi razvojne strategije svojega področja, ki je del razvojne strategije podjetja in iz nje izhajajoče kadrovske politike.

Definiranje potreb po izobraževanju in usposobljenosti zaposlenih je določeno na podlagi letnega gospodarskega načrta podjetja. Potrebe po izobraževanju izhajajo iz kadrovske potrebe, te pa narekujejo zahteve iz delovnega mesta in analize dejanske usposobljenosti delavcev in s tem ugotovljenih manjkajočih znanj.

Pri načrtovanju so upoštevane potrebe po izobraževanju zaradi planiranih investicij, tehnoloških sprememb in izboljšav, predvidenih sprememb zakonodaje in zaradi zahtev, ki izhajajo iz ISO standardov. V načrtih izobraževanja so zajete tudi predvidene kadrovske spremembe (nove zaposlitve in razporeditve znotraj podjetja).

Potrebe po izobraževanju in usposabljanju v podjetju Primorje d.d. ugotavljajo s pomočjo:

- razvojne strategije in kadrovske politike podjetja,
- kadrovskega plana,
- analize delovnih mest in zahtev,
- poročil o realizaciji izobraževanja in usposabljanja,
- osebnih razgovorov z vodstvom podjetja, direktorji sektorjev in vodij enot,
- vprašalnikov o izobraževalnih namerah in potrebah zaposlenih.

Glede na potrebe po izobraževanju in usposabljanju kadrovska služba izdela načrt izobraževanja in usposabljanja. V načrtu so navedeni udeleženci izobraževanja, oblike in tema izobraževanja, predvideni roki izobraževanja, izvajalci in sredstva, ki so potrebna za realizacijo plana. Predlog načrta usklajuje kolegij direktorja podjetja, sprejme pa ga nadzorni svet v okviru plana podjetja.

Na podlagi planiranih potreb po izobraževanju in usposabljanju pripravijo programe in sicer:

- na podlagi pregleda ponudb zunanjih izvajalcev oziroma
- z izdelavo lastnih specifičnih programov, na podlagi katerih poiščejo najprimernejše izvajalce (v ali izven družbe).

Vsak udeleženec izobraževanja, oziroma, usposabljanja, mora izdelati poročilo o poteku izobraževanja. Vsebina in oblika poročila je odvisna od vrste izobraževanja.

Kadrovska služba zbrana dokazila in obvestila arhivira v osebne mape delavcev ter hkrati vsa realizirana izobraževanja in usposabljanja delavcev vpiše v njihove osebne kartone realiziranih dodatnih izobraževanj (baze podatkov o izobraževanju in usposabljanju).

Na podlagi tako dobljenih podatkov kadrovska služba izdela letna poročila o izobraževanju za podjetje in enote ter analize, s katerimi ugotavlja odstopanja glede planske, potrebne in dejanske izvedbe izobraževanja.

Na koncu naj predstavim še oblike izobraževanja in usposabljanja, ki jih v Primorju d.d. uporabljajo:

- študij ob delu,
- študij iz dela,
- organizacija praktičnega usposabljanja,
- štipendiranje,
- uvajanja v delo – usposabljanje z delom,
- pripravništvo,
- strokovni izpiti,
- licence in pooblastila,
- druge oblike usposabljanja (notranje in zunanje),
 - tečaji,

- seminarji in učne delavnice,
- posveti in srečanja,
- obiski sejmov,
- predstavitev novih znanj (tehnologije,...),
- študij literature.

Skratka, lahko zaključim, da se v Primorju d.d. resnično trudijo za svoje zaposlene in jih neprestano opozarjajo na pomembnost in obsežnost znanja, ki je potrebno za učinkovit in uspešen konkurenčni boj na trgu. Pri tem uporabljajo različne oblike izobraževanja in usposabljanja. Mislim, da so zaposleni lahko zadovoljni s svojimi vodilnimi kadri, ki stremijo k uresničitvi svojih ciljev na način, ki je danes zelo pomemben. To je neprestano izobraževanje in usposabljanje.

4.4. KADROVSKA STRUKTURA V PODJETJU PRIMORJE D.D.

Analiza kadrovske strukture po spolu

Delitev kadrov glede na spol je številčni prikaz zaposlenih moških in ženskih kadrov v podjetju, glede na skupno število vseh zaposlenih v podjetju. Analiza kadrov po spolu je pomembna predvsem glede fiziološke delitve dela, kar pomeni delitev dela glede na fiziološke kriterije.

Opredelitev glede na spol nam daje različne odgovore glede planiranja kadrov, saj je tesno povezana s specifičnostjo dejavnosti podjetja. Določene kriterije pokriva tudi zakon, s katerim so pogojene določene omejitve v zvezi s časovnim trajanjem aktivnosti in prenehanja aktivnosti s strani odhoda v pokoj.

Ta način razvrstitve nam pomaga pri planiranju kadrov, ko zaradi specificiranih del potrebujemo kadrovske podatke, ki zahtevajo spol posameznika (kadrovska struktura v tekstilni industriji ni enaka, kadrovska struktura v cementarni ali livarni). Podatki so nam v pomoč tudi pri prestrukturiranju proizvodnega programa ali ugotavljanja odsotnosti iz dela, s čimer je povezano odstopanje od realizacije plana podjetja.

Tabela 1: Število zaposlenih moških in žensk med letom 1990 in 2001

Leto	Skupno število Zaposlenih	Struktura po spolu			
		M	%	Ž	%
1990	1924	1693	87,99	231	12,01
1994	1645	1187	88,25	158	11,75
1998	1316	1160	88,15	156	11,85
2001	1456	1300	89,28	156	10,72

Vir: Arhiv Primorje d.d. (interna poročila poslal g. Slamič)

V Primorju d.d. so zaposleni pretežno moški, saj je delež moških med zaposlenimi v povprečju kar 88,42%. Glede na skupno število vseh zaposlenih, je bilo zaposlenih najmanj moških leta 1990 in sicer 87,99%, največ pa 89,28 %, leta 2001. Odstopanja v odstotkih so minimalna. Število moških je precej visoko, razlog za to pa najdemo v dejstvu, da je Primorje d.d. gradbeno podjetje in je iz narave dela v gradbeništvu razumljivo, da bo velika večina moškega kadra.

Ženske zasledimo v manjšini in sicer jih je v povprečju le 11,8%. Največje število zaposlenih žensk je bilo 12,01% v letu 1990. Trenutno je med 1456 zaposlenimi v Primorju d.d. 1300 moških, kar znaša 89,28% in 156 žensk ali 10,72%.

V letih od 1990 do 1994 je skupno število zaposlenih drastično padlo. Vzrok temu je obdobje črnih let gradbeništva. Število zaposlenih je bilo nujno treba zmanjšati.

V letu 2001 vidimo porast, razlog za to pa je priključitev 76 delavcev iz podjetja Stavbenik v Primorje d.d.

Analiza kadrovske strukture po delovni dobi

Delovna doba v podjetju je tisti del življenjske dobe, ki jo delavec pridobi z delom v konkretnem podjetju. Skupna delovna doba je seštevek dela v vseh podjetjih, kjer je delavec do tistega trenutka analize podatkov dela. Podatke o skupni delovni dobi razberemo iz delovne knjižice vsakega posameznika. Poleg tega dobimo iz delovne knjižice tudi podatke o sklenitvi in prenehanju delovnega razmerja.

Pregled dolžine delovne dobe v podjetju pomaga pri planiranju kadrov v povezanosti s kadrovskimi akcijami. Konkretno lahko vidimo navezanost na organizacijo in s tem

možnost za izobraževanje, napredovanje, premeščanje in izpopolnjevanje kadrov. Pregled kadrov po dolžini skupne delovne dobe pa nam omogoča še ugotavljanje števila delavcev, ki bodo šli v pokoj.

Tabela 2: Delovna doba zaposlenih v Primorju d.d.

Delovna doba v letih	Prejšnja delovna doba delavcev		Delovna doba delavcev v Primorju		Skupna delovna doba	
	Št.delavcev	%	Št.delavcev	%	Št.delavcev	%
do 5	982	74,62	190	14,44	98	7,45
5 – 10	177	13,45	97	7,37	87	6,61
10 – 15	88	6,68	214	16,26	165	12,54
15 – 20	40	3,04	242	18,39	216	16,41
20 – 25	16	1,22	275	20,9	274	20,82
25 – 30	12	0,91	196	14,89	276	20,97
30 – 35	1	0,08	80	6,08	149	11,32
nad 35	/	/	22	1,67	51	3,88
Skupno št. zaposlenih	1316	100	1316	100	1316	100

Vir: Arhiv Primorje d.d. (interno poročilo poslal g. Slamič)

Tabela 2 prikazuje razmerje med delovno dobo delavcev, ki so jo opravili preden so se zaposlili v Primorju d.d., in delovno dobo v Primorju d.d.. Ta podatek nam pove koliko časa so bili delavci zaposleni v drugem podjetju oziroma v organizaciji, preden so sklenili delovno razmerje s Primorjem d.d..

Stolpec s podatkom o skupni delovni dobi je seštevek celotne delovne dobe vsakega posameznika (prejšnje delovna doba + delovna doba v Primorju d.d.). Ta podatek je koristen pri ugotavljanju števila tistih delavcev, ki bodo šli v pokoj.

V tabeli lahko razberemo, da je kar 982 delavcev takih, ki imajo izven podjetja do 5 let delovne dobe. Ta številka nam govori o večini delavcev, ki so prišli v Primorje d.d. takoj po končanem šolanju oziroma, da niso izven podjetja opravili več kot 5 let delovne dobe. Delovna kariera vseh teh delavcev se je tako rekoč začela v Primorju d.d.. Glede na skupno število vseh zaposlenih znaša ta delež 74,62%.

Podatek o delavcih, katerih delovna doba znaša med 15 in 25 let nam pove, da so delavci v podjetju z delom zadovoljni in, ko se enkrat zaposlijo, tu tudi ostanejo.

Tudi številke vseh delavcev katerih delovna doba v Primorju znaša več kot 30 let nam priča o delavcih z veliko izkušenj dobljenih v tem podjetju. Prav glede na delavce, ki se v podjetju zaposlijo in v njem svojo delovno kariero tudi končajo, lahko

računamo pri napredovanju, izobraževanju in izpopolnjevanju v gradbeni stroki, saj so bistvenega pomena za prilagajanje novim tržnim situacijam.

Tabela 3: Skupna doba vseh zaposlenih v Primorju d.d.

A	Prejšnja delovna doba delavcev (skupna)	4195	15,77
B	Delovna doba delavcev v Primorju (skupna)	22413	84,23
Skupna delovna doba delavcev		26608	--
Povprečna delovna doba delavcev (glede na skupno)		20 let	--

Vir: Arhiv Primorja d.d. (interno poročilo poslal g. Slamič)

V Tabeli 3 je prikazan odnos med skupno delovno dobo vseh zaposlenih pred vstopom v podjetje in njihovo skupno delovno dobo v podjetju.

Razbrati je mogoče tudi podatek o seštevku obeh vrst delovnih dob. Povprečna delovna doba delavcev glede na skupno delovno dobo je 20 let.

Razmerje med prejšnjo delovno dobo delavcev (skupno) – A in delovno dobo delavcev v Primorju d.d. (skupno) – B je 1:5 kar pomeni, da so delavci Primorja d.d. štiri petine svoje delovne kariere prebili v tem podjetju in le petino delovne kariere izven Primorja d.d.. Podatek poroča o zadovoljstvu delavcev, saj si zaposlitve ne iščejo drugje. To pa je zgovoren podatek o dobri organizaciji.

Analiza kadrovske strukture po stopnji izobrazbe

Strokovna izobrazba je izobrazba, ki si jo je oseba pridobila z dokončanjem določene šole ali z opravljenim strokovnim izpitom oziroma ji je priznana po veljavnih predpisih in ima tudi njeno uradno spričevalo. Podatek o stopnji izobrazbe posameznika se obravnava glede na najvišjo stopnjo strokovne izobrazbe, za katero ima določena oseba spričevalo. Podatek se ne nanaša na to ali je stopnja izobrazbe vezana na poklic, ki ga oseba opravlja.

Spremljanje razvoja kadrov poteka po dejanski stopnji strokovne izobrazbe, prav tako pa tudi glede na zahtevano izobrazbo izhajajoč iz zahtev dela. To pomeni, da če smo zaposlili delavca s III. stopnjo izobrazbe na delovno mesto kjer se zahteva IV. stopnja izobrazbe, se zanj vpiše III. stopnja in ne IV., kot bi bila potrebna za specifično delovno mesto.

Pregled kadrov po stopnji strokovne izobrazbe prikazuje, kakšno stopnjo strokovne izobrazbe imajo zaposleni glede na zahtevano stopnjo.

S pomočjo tega pregleda imamo vpogled v obstoječo izobrazbeno strukturo in nam pokaže odstopanja od zahtevane izobrazbene strukture, ki pogojuje realizacijo zastavljenih ciljev. Poleg planiranja kadrov nam pregled služi tudi za planiranje izobrazbe, napredovanja, premeščanja in podobno.

Tabela 4: Stopnja izobrazbe zaposlenih v Primorju d.d.

Stopnja izobrazbe	ŠTEVILO ZAPOSLENIH V PRETEKLIH LETIH							
	1990		1994		1998		2001	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
VIII.	/	/	/	/	/	/	1	0,07
VII.	187	9,72	112	8,33	108	8,21	48	3,30
VI.	373	19,39	259	19,24	239	18,16	62	4,26
V.	11	0,57	4	0,3	2	0,15	270	18,54
IV.	923	47,97	643	47,81	636	48,33	583	40,04
III.	332	17,26	238	17,7	237	18,0	281	19,30
II.	53	2,75	41	3,05	45	3,42	202	13,87
I.	55	2,86	48	3,57	49	3,72	9	0,62
SKUPAJ	1924	100	1345	100	1316	100	1456	100

Vir: Arhiv Primorje d.d. (interno poročilo poslal g. Slamič)

Tabela 4 prikazuje odnos števila zaposlenih v posameznih letih v odnosu do stopnje izobrazbe vsakega posameznika.

Izobrazbena struktura zaposlenih Primorja d.d. se že več let neprestano izboljšuje. To pomeni, da je v strukturi zaposlenih vedno več delavcev, ki imajo višjo strokovno usposobljenost in vedno manj takih z nižjimi izobrazbenimi nivoji. Dobrih 20 let je bilo potrebnih, da se je procent zaposlenih z višjo in visoko izobrazbo dvignil. Za spremembo izobrazbene strukture samo za 1 %, so v nekem podjetju potrebna leta in leta. Tudi v letu 2001 se je struktura delavcev z visoko in srednjo izobrazbo izboljšala glede na zadnji dve leti.

Vidimo, da je v Primorju velika večina delavcev s IV. stopnjo izobrazbe. Odstotek se giblje med 47% in 40% leta 2001. Vidimo lahko tudi, da se je delež delavcev s V. stopnjo izobrazbe povišal za 18 %, kar nam da vedeti, da se v Primorju d.d. veliko posvečajo izobraževanju in izpopolnjevanju svojih delavcev. Velik je tudi delež delavcev s III. stopnjo izobrazbe. V letu 2001 pa opazimo, da je v podjetju tudi

več delavec z VIII. stopnjo izobrazbe.

V Primorju d.d. so glede izobrazbene strukture med drugim uvedli dve strategiji, ki narekujeta zaposlovanje delavcev v prihodnje. Za delavce s poklicno šolo in nižjimi izobrazbenimi nivoji bodo uporabili utilizacijsko strategijo, ki pride v poštev pri pridobivanju kadrov in s tem spremeni splošno kadrovsko strukturo, predvsem njihovo trenutno strokovno usposobljenost in za podjetje trenutno potrebna znanja. Pri delavcih s srednjo, višjo, visoko in zahtevnejšimi izobrazbenimi nivoji pa akumulacijsko strategijo, ki vsebuje politiko trajnega in skrbnega nabiranja dobrih kadrov.

Izobraževanje oziroma usposabljanje delavcev postaja zelo pomembna dejavnost, ki veča znanje vsakega posameznika, neposredno pa tudi vseh zaposlenih. V Primorju d.d. se pomena nenehnega izobraževanja zavedajo in vanj temu primerno namenjajo znatna sredstva.

Če na kratko povzamem kadrovsko strukturo v Primorju d.d. lahko ugotovim, da so v podjetju zaposleni pretežno moški, vendar to ne preseneča, saj se podjetje ukvarja z dejavnostjo, kjer zaradi narave dela prevladujejo moški.

Število zaposlenih je v začetku devetdesetih zelo upadlo, kajti bilo je obdobje, ko v gradbeništvu ni šlo najboljše. Primorje d.d. se je prilagodilo takratni situaciji na trgu in je postopoma, brez hudih pretresov zmanjšalo število zaposlenih. Vendar pa to ni bil njihov glavni cilj. Hoteli so predvsem spremeniti izobrazbeno strukturo kadrov s povečanjem števila zaposlenih kadrov z več znanja. Zato so se v Primorju d.d. začeli bolj posvečati področju usposabljanja in izobraževanja zaposlenih. Posledica tega je, izboljšana izobrazbena struktura v podjetju, ki je potrebna za uspešno in učinkovito podjetje kot je Primorje d.d. .

V podjetju imamo veliko število delavcev, ki so tu zaposleni dvajset ali več let, kar nam kaže, da so zaposleni zadovoljni z delom in organizacijo v podjetju. Ti delavci so bistvenega pomena za podjetje, saj se s svojimi izkušnjami in nenehnim izobraževanjem učinkovito in uspešno prilagajajo nenehnim spremembam na trgu.

4.5. DINAMIKA IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA V PODJETJU PRIMORJE D.D. V LETU 2002

Plan in realizacija plana zaposlovanja in usposabljanja v Primorju d.d. za leto 2002

V nadaljevanju bom prikazala kakšen izgleda v Primorju d.d. plan zaposlovanja in usposabljanja, kasneje pa realizacijo tega plana.

Plan vsebuje načrte in predvidene stroške notranjega in zunanjega usposabljanja zaposlenih, štipendiranja, sklepanja vajeniških razmerij, praktičnega usposabljanja, pripravištva in drugih oblik izobraževanja. S planom zaposlovanja se predvidijo prosta delovna mesta in način zaposlovanja.

Plan usposabljanja 2002

Z izobraževanjem in usposabljanjem si družba zagotavlja nove kadre in izpopolnjevanje znanja zaposlenih, za kakovostno in učinkovito delo.

Potrebe po izobraževanju v Primorju d.d. so definirali na podlagi:

- poročila o realizaciji letnega načrta za leto 2000 in polletje 2001,
- ocene možnosti bodočega razvoja in poslovne politike,
- plana kadrovske potreb družbe za leto 2002,
- zahtev delovnih mest (zakonske zahteve in predpisi, varstvo pri delu, strokovna izobrazba in funkcionalna znanja za zasedbo delovnih mest, pooblastila, strokovni izpiti, prilagajanje evropskim standardom in zakonodaji,...),
- novih predpisov in zahtev na področju standardov kakovosti,
- ankete o izobraževalnih potrebah enot in področij ter razgovori z vodji enot in področij,
- usklajevalnega sestanka z direktorjem EP in vodjem SKS.

Letni plan usposabljanja 2002 zajema naslednje programe:

1. plan izobraževanja bodočih kadrov zajema programe rednega izobraževanja
 - štipendiranje,
 - vajeništvo,

- praktično usposabljanje in praktični pouk
2. plan usposabljanja delavcev pri zunanjih izvajalcih
 - programi izrednega šolanja,
 - šolanje ob delu,
 - programi strokovnega usposabljanja managementa in ekspertov,
 - programi usposabljanja strokovnih delavcev,
 - strokovni izpiti,
 - pooblastila in certifikati,
 - programi usposabljanja kvalificiranih delavcev,
 - sejmi, ekskurzije, ogledi,
 - računalniški tečaji,
 - tečaji tujih jezikov
 3. plan usposabljanja delavcev znotraj družbe
 - programi usposabljanja strokovnih delavcev,
 - programi usposabljanja kvalificiranih delavcev,
 - programi pripravništva,
 4. plan stroškov usposabljanja

Usposabljanje se izvaja skladno z veljavno zakonodajo, kolektivnimi pogodbami in s Pravilnikom o štipendiranju in izobraževanju ter Pravilnikom o pripravništvu.

Najprimernejše izvajalce posameznih programov in poimenske sezname udeležencev usposabljanja pripravi po predlogu vodij enot direktorjev področij kadrovska služba, odobri pa generalni direktor družbe. Izvajalce se izbere na podlagi referenc izvajalcev in ocene izvajalcev, ki jih podajo udeleženci usposabljanja v poročilih o strokovnem usposabljanju.

Politika družbe na področju usposabljanja zasleduje naslednje cilje:

- **štipendiranje, učna razmerja, praktično usposabljanje in pripravniški programi:**

S štipendiranjem in vajeniškimi razmerji pokrivajo približno 20% osnovne reprodukcije delovne sile (upokojitve, staranje delovne sile, odhodi). Delež štipendistov in vajencev v primerjavi z zaposlenimi v družbi postopno pada.

Podobni so tudi trendi v širšem družbenem okolju, kjer se je število razpisanih štipendij več kot razpolovilo. Štipendiranje kot oblika pridobivanja kadrov izgublja svoj pomen, predvsem iz naslednjih razlogov:

- Podaljšal se je čas šolanja, predvsem na visokošolski ravni, saj skoraj ni študenta, ki bi zaključil šolanje po predvidenem programu, ampak se jim študij zavleče 2 do 3 leta.
- Poklicne želje mladih se razlikujejo od potreb gospodarstva tako po izbiri področja nadaljnjega šolanja, kot po stopnji zahtevnosti poklicev. Doseči si želijo čim višjo stopnjo izobrazbe.
- Večja je migracija že izšolanih kadrov. Mnogi se zaposlijo v večjih mestih, ker menijo, da imajo tam več možnosti za uspeh in zaslužek ter nadaljnje šolanje. Investiranje v štipendiranje se izplača le, če štipendist ostane zaposlen vsaj toliko časa, kot se je šolal. Tudi če vrne prejeta štipendijo, se investicija stroškovno ne povrne.
- Zaradi padca rodnosti v zadnjih desetletjih se manjša število šolajočih se otrok in mladine, posledično delovne sile. S pomanjkanjem ustrezno usposobljene delovne sile se spopadajo skoraj vse panoge.

Zato v Primorju d.d. predlagajo spremembe na področju štipendiranja, praktičnega usposabljanja in pripravništva in sicer:

- Štipendirali bodo le v poklicih, za katere predvidevajo, da jih ne bo moč pridobiti na trgu delovne sile.
- Štipendije se podeli predvsem za šolanje na VII. Stopnji zahtevnosti, kandidatom iz višjih letnikov (od tretjega letnika navzgor). Na poklicni stopnji se štipendira le deficitarne poklice (zidar, tesar, električar, energetik, ključavničar). Štipendiranje za poklice profila tehnik se zmanjša.
- Več sredstev se vloži v izvajanje programov praktičnega usposabljanja tako za štipendiste in vajence kot tudi za ne-štipendiste, saj med prakso lahko bolje spoznamo njihove sposobnosti in jih lahko pozneje vključimo v delo.
- Podobno lahko pridobijo več novih kadrov iz vrst pripravnikov prek razpisov ustreznih pripravniških mest. potrebno bi bilo tudi bolj stimulatивно nagrajevati mlade perspektivne kadre.

- **druge oblike usposabljanja (seminarji, posveti, tečaji, strokovni izpiti, sejmi, ogledi,...):**

Primorje bo zaposlenim omogočalo, da izpopolnjujejo znanje in sledijo novostim v stroki, panogi, državnem in mednarodnem gospodarskem okolju. Poleg strokovnega in tehnološkega znanja se bodo usposabljali še na področjih trženja, komuniciranja, informatike, vodenja, financ, kadrovanja, kakovosti, zakonskih predpisov in ostalo. Podpirali bodo tudi šolanje zaposlenih ob delu, predvsem višješolski in visoko strokovni študij v okviru poklica oziroma stroke.

V Primorju d.d. je precej knjižničnega gradiva in strokovne literature. Informacije so dosegljive tudi po računalniški mreži in Internetu, tako da lahko vsi delavci znanje pridobljeno na seminarjih, tečajih in obiskih sejmov posredujejo sodelavcem prek člankov v časopisu Primorje in v neposrednih stikih s posredovanjem literature.

- **Druge smernice:**

Delavci so se dolžni udeležiti vseh oblik strokovnega izpopolnjevanja, na katere jih napoti družba Primorje d.d. in imajo obveznost, da predložijo družbi dokazila o uspehu, če se taka potrdila izdajajo. Delavci na strokovnem izobraževanju imajo tudi obveznost, da predložijo poročilo o strokovnem izpopolnjevanju z oceno vsebine in izvajalca izobraževanja na predpisanem obrazcu, ki ga prejmejo v kadrovski službi.

- **Plan stroškov in števila udeležencev:**

Planirano število udeležencev usposabljanja v letu 2002 po posameznih programih z ocenjenimi stroški usposabljanja:

V Primorju d.d. planirajo, da v letu 2002 ne bodo bistveno povečali števila udeležencev niti stroškov za usposabljanje kot v prejšnjih letih. Za izvedbo planiranih oblik izobraževanja predvidevajo, da bodo porabili 92.300 SIT na zaposlenega.

Realizacija plana o usposabljanju v Primorju d.d.

Uspehi Primorja d.d. so rezultat vlaganj v znanje oziroma usposabljanje že zaposlenih in štipendiranja. Z načrtno politiko izobraževanja izboljšujejo tako izobrazbeno strukturo zaposlenih, kot njihovo znanje za kakovostno delo.

Poročilo je pripravljeno na podlagi:

- datoteke štipendistov in vajencev,
- datoteke o usposabljanju zaposlenih,
- podatkov o porabljenih sredstvih za usposabljanje v polletju 2002,
- ocene stroškov usposabljanja zaposlenih (potni stroški, študijski dopust, ostali stroški),
- obdelave in analize podatkov.

Usposabljanje v Primorju d.d. so izvajali skladno s politiko družbe na področju usposabljanja in skladno z veljavno zakonodajo, predpisi, kolektivnimi pogodbami in pravilniki s področja izobraževanja (Pravilnik o štipendiranju in izobraževanju in Pravilnik o pripravnštvu).

Najprimernejše izvajalce posameznih programov in poimenske seznime udeležencev usposabljanja je po predlogu vodij enot in direktorjev področij pripravila kadrovska služba, odobril pa jih je generalni direktor Primorja d.d..

Udeleženci usposabljanja prejmejo v izpolnjevanje Poročilo o strokovnem usposabljanju kot podlago za pridobivanje podatkov o vsebini, trajanju, stroških, izvajalcih ter oceni posameznih oblik in izvajalcev usposabljanja. Število udeležencev usposabljanja glede na izvajalca in povprečna ocena izvajalca je prikazana v Tabeli 5. V letu 2001 je poročilo z oceno usposabljanja in izvajalca oddalo 1189 delavcev, ki so se usposabljali ali 81 % udeležencev usposabljanja (niso upoštevani šolanje ob delu in šolanje iz dela).

Tabela 5: Udeleženci usposabljanja in oddana poročila

		udeležen ci	oddali poročilo	% oddanih poročil
Skupaj		1465	1189	81
pripravnštvo		26	26	100
preizkus iz varstva pri delu		606	606	100
ostale oblike usposabljanja		838	557	67
povprečna ocena izvajalca	3,93			
število izvajalcev	78			

Vir: Arhiv Primorje d.d. (podatke posredoval g. Slamič)

Tabela 6: Udeležba na usposabljanju glede na kraj izvedbe usposabljanja

kraj usposabljanja	udeleženci 2001
izven družbe	403
v družbi	951
tujina	85
skupaj	1439

Vir: Arhiv Primorje d.d. (podatke posredoval g. Slamič)

Kot lahko razberemo iz Tabele 6, je skupno število udeležencev usposabljanja v letu 2001 znašalo 1439. Glede na kraj izvedbe vidimo, da so se izven družbe usposabljali 403 delavci, v družbi velika večina delavcev, 951, ter v tujini 85 delavcev.

Tabela 7: Realizacija drugih oblik usposabljanja

	plan 2001	realizacija 31.12.2001	% realizacije
	A	B	B/A
2. plan usposabljanja pri zunanjih izvajalcih	805	561	88
2.1.1. šolanje ob delu	28	30	112
2.1.2. šolanje iz dela	1		
2.2. usposabljanje managementa	75	74	102
2.3. usposabljanje strokovnih delavcev	260	251	99
2.3.2. strokovni izpiti	8	8	105
2.3.3. pooblastila in certifikati	48	44	97
2.4. usposabljanje kvalificiranih delavcev	120	68	72
2.5. sejmi, ekskurzije ogledi	125	85	83
2.6. računalniški tečaji	130		
2.7. tečaji tujih jezikov	10	1	15
3. plan usposabljanja v organizaciji družbe	630	951	163
3.1. usposabljanje strokovnih delavcev	110	257	234
3.2. usposabljanje kvalificiranih delavcev	490	668	136
3.3. pripravništvo	30	26	92
SKUPAJ	1435	1512	105

Vir: Arhiv Primorje d.d. (podatke posredoval g. Slamič)

Kot je razvidno iz Tabele 7 se je skupno izobraževalo 1512 udeležencev, od tega 561 pri zunanjih institucijah, 951 pa interno. Vidimo lahko, da je realizacija plana presegla pričakovanja, saj se je usposabljanja v družbi udeležilo več zaposlenih kot so planirani. Veliko zaposlenih se udeležuje računalniških tečajev, to pa je dokaz, da v današnjem svetu brez znanja računalnika ne dosežemo prav veliko. Veliko zaposlenih se tudi redno udeležuje sejmov ter ekskurzij, ki jih organizira podjetje samo.

Tabela 8: Prikaz udeležbe na usposabljanju glede na organizacijsko enoto

enota	zaposleni	udelusp	urusp	urusp/za p	urusp/udelu sp
standard	22	3	20	1	7
gorica	85	78	998	12	13
bistrica	90	89	408	5	5
postojna	127	90	512	4	6
nizke gradnje	215	157	714	3	5
gobi- ajdovščina	219	255	3571	16	14
mehanizacija	492	541	2347	5	4
uprava	206	226	1633	8	7
vsi	1456	1439	10204	7	7
moški	1293	1353	9694	7	7
ženske	163	86	510	3	6

Vir: Arhiv Primorje d.d.(podatke posredoval g. Slamič)

V Tabeli 8 vidimo udeležbo pri usposabljanju glede na organizacijsko enoto v Primorju d.d.. Glede na ure usposabljanja na zaposlenega v posamezni enoti vidimo, da so se največ usposabljali v enoti GOBI – Ajdovščina in to kar 16 ur na zaposlenega. V tej enoti se ukvarjajo s proizvodnjo, ki zajema betonarno, železokrivnico, betonske izdelke, tesarstvo, ter izvedbo objektov. Zaposleni se tu srečujejo z novimi sredstvi in materiali in prav gotovo je razlog v tem, da se usposablajo in obiskujejo razne sejme ter ekskurzije, da se seznanjajo z novostmi. Najmanj ur pa so se usposabljali v enoti Standard. To je prav gotovo razumljivo, saj ta enota vključuje catering, kar pomeni, da sem sodi restavracija v Ajdovščini, vse menze in jedilnice ter vse kar je povezano z nastanitvami in stanovanji delavcev, ki so zaposleni na Primorju d.d.. Gre za urejanje samskih domov, delavskih naselij ter

stanovanj.

V povprečju so se zaposleni v Primorju d.d. usposabljali sedem ur na leto. Nad povprečjem vidimo da je še enota Uprava, kamor sodijo marketing, inženiring in ekonomsko področje podjetja.

Tabela 9: Stroški usposabljanja za leto 2001

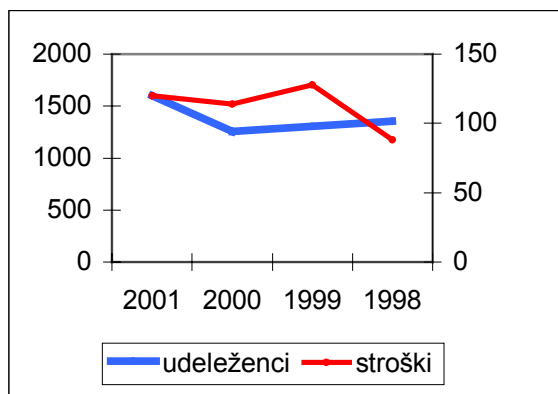
	plan 2001	realizirano 31.12.2001	% realizacije
Plan udeležencev	1532	1597	104
Planirani stroški usposabljanja SIT	122,9 mio SIT	120,4 mio SIT	98
Planirano število zaposlenih	1400	1456	104
Stroški usposabljanja na zaposlenega SIT	87.000 SIT	82.700 SIT	94
Stroški usposabljanja na zaposlenega EUR	393	370	

Vir: Arhiv Primorje d.d. (podatke posredoval g. Slamič)

Kot je razvidno iz podatkov v Tabeli 9, so s stroški usposabljanja za leto 2001 zastavljene naloge realizirali 104 % in za to porabili 98% planiranih sredstev ali 82.700 SIT oziroma 370 EUR na zaposlenega. Čeprav je realizacija udeležbe 4% večja od plana za usposabljanje, niso porabili več sredstev, kot so planirali. Lahko rečemo, da so tudi na področju usposabljanja upoštevali ukrepe, ki jih je sprejela družba glede na predvidene prihodke ter stroške usposabljanja prilagodili pogojem poslovanja.

V nadaljevanju je prikazana udeležba na usposabljanju in porabljena sredstva v letih od 1998 do 2001. V Grafikonu 2 je prikazan povzetek Tabele 10, ki se nahaja v Prilogi, na koncu naloge.

Grafikon 2: Udeležba na usposabljanju in porabljena sredstva v letih od 1998 do 2001



Vir: Arhiv Primorja d.d. (podatke posredoval g. Slamič)

Kot je razvidno iz podatkov o usposabljanju v letih od 1998 do 2001, naraščata tako število udeležencev, kot tudi stroški usposabljanja na zaposlenega, z izjemo leta 1999. Veča se tudi število zunanjih izvajalcev. Usposabljanje v tujini ne narašča z izjemo leta 1998, ko je bilo še enkrat večje kot v kasnejših letih. Najbolj pa so povečali število udeležencev in programov usposabljanja v družbi, saj se več kot 60% programov usposabljanja izvaja interno z lastnimi in zunanjimi predavatelji.

Podatki nadalje kažejo, da so se največ ur usposabljali leta 1999, v ostalih letih pa približno enako. Povečano število izvajalce, nam pove, da se izvaja več in krajše oblike usposabljanja. Na ta račun se je povečalo tudi število udeležencev. Drugi razlog za povečano število udeležencev, ki se usposabljujejo znotraj družbe, so spremembe na področju zakonodaje (prevozi, prva pomoč, varstvo pri delu).

Največ se usposabljuje strokovni delavci, počasi pa povečujejo tudi usposabljanje drugih skupin delavcev, predvsem tistih s poklicno šolo.

Nenehno se izboljšuje tudi izobrazbena struktura zaposlenih, kar pomeni, da vlaganja Primorja d.d. v štipendiranje, praktično usposabljanje, pripravništvo in šolanje ob delu niso zaman.

V. UGOTOVITEV IN SKLEPNA RAZPRAVA

Podjetje Primorje d.d. se svoje vloge in pomembnosti na trgu dobro zaveda in temu primerno izvaja določene ukrepe in pristope, ki temeljijo na delu strokovnjakov. Za Primorje d.d. je značilno, da se uspešno prilagaja nenehnim spremembam na trgu in v poslovnem okolju, ker vedo, da bodo učinkoviti in uspešni, le če bo odziv na vplive okolja ter spremembe trga hiter. Tako lahko potrdim mojo prvo hipotezo, da so zunanji dejavniki (trg, tekmovalno okolje,...) pomembnejši od notranjih dejavnikov (motivacija, vodstvo), kajti, če podjetje ne sledi neprestanim spremembam, lahko konkurenčni boj na trgu kaj hitro izgubi.

V Primorju d.d. namenjajo pomembno vlogo izobraževanju in usposabljanju delavcev, ki so osnova vsakega nadaljnjega dolgoročnega planiranja. Iz ugotovitev v nalogi lahko potrdim tudi drugo hipotezo, da so v Primorju d.d. dosledni pri spreminjanju sistema izobraževanja, ki ga zahteva vse hitrejši razvoj, saj se v gradbeništvu lahko pohvalijo z njihovo kvaliteto in uspešnostjo. Pogoji za to pa so vsekakor dobro usposobljeni kadri.

Kadrovska struktura je optimalna in zadovoljuje vse potrebe podjetja. Za to je zaslužen kadrovski sektor, s svojo zelo dobro prilagojenostjo velikosti in potrebam, ki se pojavljajo v podjetju.

Izobraževanje in vzgoja kot funkcija prihodnjega učinkovitega in uspešnega poslovanja temeljita na:

- usposabljanju vsakega delavca na nenehne spremembe,
- izobraževanju vseh sodelavcev v podjetju za aktivne nosilce spreminjanja razmer,
- usposabljanju za samoizobraževanje, razvijanju ustvarjalnega mišljenja, učinkovitosti dela in sposobnosti živeti kulturno.

Podjetje organizira dodatna izobraževanja, usposabljanja v obliki tečajev, seminarjev in predavanj. Organizira tudi obiske sejmov in strokovnih posvetov izven podjetja in je aktivno tudi na mednarodnem področju. Skratka, Primorje d.d. dosledno spremlja razvojne spremembe in tehnološke novosti. Tako lahko potrdim hipotezo, da se v Primorju d.d. posvečajo izobraževanju in usposabljanju z različnimi oblikami ter metodami izobraževanja.

V Primorju d.d. je zelo dobro razvit sistem informiranja, tako zaposlenih delavcev, kot tudi drugih. Organiziran imajo uredniški odbor, ki izdaja v okviru podjetja mesečni časopis Primorje. V časopisu so v obliki člankov predstavljene vse aktivnosti podjetja, tako v preteklem, kot tudi v prihodnjem obdobju (zaključna gradbena dela, otvoritve novozgrajenih objektov, odprtje novih gradenj, investicije v prihodnosti, kadrovske spremembe, povzetki iz sodelovanj na mednarodnih kongresih, informacije o štipendiranju, izobraževanju, dodatnem usposabljanju, novice iz sveta, predstavitev tehnoloških sprememb in novosti, spremembe v zakonu in poslovni zakonodaji, predlogi, nasveti in rešitve iz različnih področij,...).

Položaj gradbeništva se obrača v svetlejšo prihodnost, ki si je še pred leti ni upalo napovedati nobeno gradbeno podjetje. Primorje d.d. hiti v korak s časom in je kos vsem naglim spremembam in pritiskom hitrega razvoja tehnologije. Kadri, ki so za to zaslužni, neprestano brskajo za novostmi in le-te prenašajo na svoje sodelavce ter s tem pripomorejo k večji fleksibilnosti in dinamičnosti celotne organizacije.

VI. PRILOGE

Tabela 10: Udeležba na usposabljanju in porabljena sredstva v letih od 1998 do 2001

leto	2001	2000	1999	1998
ŠTIPENDISTI, VAJENCI, PRAKSA	85	125	133	108
1. plan izobraževanja bodočih kadrov				
1.1. štipendiranje	37	50	58	52
1.2. vajenci	12	15	21	11
1.3. praktično usposabljanje	36	60	54	45
USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH	1512	1131	1174	1243
2. plan usposabljanja pri zunanjih izvajalcih	561	707	606	513
2.1.1. šolanje ob delu	30	27	31	23
2.1.2. šolanje iz dela		1	6	5
2.2. usposabljanje managementa	74	72	36	71
2.3. usposabljanje strokovnih delavcev	251	210	261	146
2.3.2. strokovni izpiti	8	7	14	11
2.3.3. pooblastila in certifikati	44	45		
2.4. usposabljanje kvalificiranih delavcev	68	97	141	58
2.5. sejmi, ekskurzije ogledi	85	74	52	53
2.6. računalniški tečaji		174	64	138
2.7. tečaji tujih jezikov	1		1	8
3. plan usposabljanja v organizaciji družbe	951	424	568	730
3.1. usposabljanje strokovnih delavcev	257	131	52	215
3.2. usposabljanje kvalificiranih delavcev	668	267	478	495
3.3. pripravništvo	26	26	38	20
UDELEŽENCI SKUPAJ - (delež %)	1597 - (104%)	1256 - (63%)	1307 - (74%)	1351 - (96%)
Stroški usposabljanja SIT - (delež %)	120442999 (104%)	114362753 (90%)	128428064 (103%)	88740423 (100%)
Stanje zaposlenih 31.12. - (delež %)	1456 (104%)	1403 (100%)	1404 (105%)	1321 - (/)
Stroški usposabljanja na zaposlenega SIT	82722	81513	91473	67177
Stroški usposabljanja na zaposlenega EUR	370	364	409	300
Tečaj EUR**	22373	22373	22373	22373
Ur usposabljanja*	10204	10256	15243	8918
Oddana poročila o usposabljanju*** - (delež %)	1189 - (81%)	1024 - (97%)	768 - (67%)	
Povprečna ocena izvajalca***	3,93	3,80	3,00	
Število izvajalcev*	78	78	57	56
usposabljanje interno	66%	53%	61%	23%
usposabljanje izven	28%	42%	34%	62%
usposabljanje v tujini	6%	5%	5%	15%

* Pri usposabljanju zaposlenih niso všteti vajenci, pripravniki, šolanje ob delu in šolanje iz dela.

** Vir tečajna lista Banke Slovenije z dne 12.3.2002.

*** Poročila o usposabljanju oddajajo delavci od 25.10.1998 dalje, zato za leto 1998 ni primerljivega podatka.

Vir: Arhiv Primorje d.d. (podatke posredoval g. Slamič)

VII. VIRI IN LITERATURA

1. Brannick, Michael, T. (2002): Job analysis: methods, research and applications for human resource management in the new millenium. Sage, London.
2. Černigoj – Sadar, Nevenka (2001): Upravljanje človeških virov. Mednarodna primerjalna študija: tabelarni pregled podatkov. FDV, Ljubljana.
3. dr. Ferjan, Marko (1999): Organizacija izobraževanja. Moderna organizacija, Kranj.
4. Florjančič, J. (1994): Globalni in kadrovski management. Moderna organizacija, Kranj.
5. Florjančič, J. (1994): Planiranje in razvoj kadrov. Moderna organizacija, Kranj.
6. Hesselbein Frances, Goldsmith Marshall, Beckhard Richard (1997): The organization of the future. Jossey – Bass, San Francisco.
7. Jereb, J. (1989): Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov. Moderna organizacija, Kranj.
8. Jereb, Janez (1998): Teoretične osnove izobraževanja. Moderna organizacija, Kranj.
9. Kaplan, Robert S. in Norton, David P. (2001): Strateško usmerjena organizacija. GV Založba, Ljubljana.
10. Kavčič, Bogdan (1979): Poglavja iz sociologije dela. Delavska enotnost, Ljubljana.
11. Kavčič, B. (1991): Sodobna teorija organizacije. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
12. Kavčič, B. (1995): Učinkovita organizacija podjetja in upravljanje s kadri. Zbornik: ekonomski vidiki kadrovske uspešnosti, ZDKDS, Ljubljana, str. 105-120.
13. Kavčič in ostali (1999): Sodobna razlaga organizacije. Moderna organizacija, Kranj.
14. Kejžar, I. (1994): Vračanje izobraževanja zaposlenih v sistem strokovnega izobraževanja po letu 1973. V, Bertonec L., Pavliha M.: Razvoj izobraževanja v podjetjih na slovenskem, Ljubljana.
15. Kejžar, Ivan (1996): Odgovornost managementa za organizacijski in kadrovski razvoj ter plače zaposlenih.:Društvo za vrednotenje dela, Kranj.

16. Lipičnik, B. (1994): Ekonomika in organizacija. Organizacija podjetja, EF, Ljubljana.
17. Merkač, Marjana (1998): Kadri v organizaciji. Visoka šola za management, Koper.
18. Messner, Andoljšek, D. (1995): Organizacijska kultura. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
19. Mirčeva, Jasmina (2000): Organiziranost izobraževanja v slovenskem gospodarstvu. Andragoški center Slovenije, Ljubljana.
20. Možina Stane, Kavčič Bogdan, Tavčar Mitja, Pučko Danijel, Ivanko Štefan, Lipičnik Bogdan, Gričar Jože, Repovž Leon, Vizjak Andrej, Vahčič Aleš, Rus Veljko, Bohinc Rado (1994): Management. Didakta, Radovljica.
21. Možina S. (1998): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
22. Nagel, Kurt (1991): The 6 Keys to company success: Strategy, Organization, Human Resources, Leadership style, Information systems, Customer orientation. Cambridge.
23. Odiorne, G. (1991): The new sales management by objectives: dynamic sales, management strategies and tactics for the 90s. Dartnell, Chicago.
24. (2001) Slovenija v številkah 2001. Statistični urad Republike Slovenije, Ljubljana.
25. Starey, John (2001): Human resources management. Thomson Learning, London, Boston.
26. Svetlik I., in ostali (2002): Politika zaposlovanja. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
27. Thompson, John L. (2001): Strategic management. Thomson learning, London.
28. Valentinčič, Jože (1983): Sodobno izobraževanje odraslih. Dopisna delavska univerza UNIVERZUM, Ljubljana.
29. Zupan, Nada (1996): Človeški viri kot izvor konkurenčnih prednosti v podjetjih v prehodu. Primer Slovenije: Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

Podatki iz medmrežja

- <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=882>; 25.11.2002

Podatki iz podjetja Primorje d.d.

- Arhiv Primorje d.d.; letna poročila (podatke je posredoval g. Slamič, vodja kadrovske službe Primorje d.d.)