

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Murn

Izobraževanje zaposlenih v podjetju Fructal d.d.

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2006

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Murn

Mentor: prof. dr. Ivan Svetlik

Izobraževanje zaposlenih v podjetju Fructal d.d.

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2006

IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU FRUCTAL D.D.

V diplomskem delu *Izobraževanje zaposlenih v podjetju Fructal d.d.* je predstavljena izobraževalna dejavnost v podjetju Fructal d.d.. V prvem, teoretičnem delu je opredeljenih nekaj temeljnih pojmov izobraževanja in usposabljanja v organizaciji, predstavljeni so cilji, naloge, oblike in metode izobraževanja zaposlenih ter izobraževalne dejavnosti, ki sestavljajo izobraževalni cikel. V drugem, empiričnem delu je predstavljeno podjetje Fructal d.d., njihova organizacijska in kadrovska struktura, predstavljeni so cilji, ki bi jih radi dosegli s pomočjo izobraževanja, oblike in metode izobraževanja, ki jih uporabljajo in organizacija njihovega izobraževalnega ciklusa. Na koncu so s pomočjo vprašalnika za ugotavljanje izobraževalnih potreb ugotovljene izobraževalne potrebe za leto 2006, delno je potrjena hipoteza, da se zaposleni najbolj zanimajo za izobraževanje na področjih, ki so povezana z njihovim delovnim mestom, zavrnjena je hipoteza, da je vprašalnik sestavljen jasno in razumljivo za respondenta ter potrjena hipoteza, da je način obdelave podatkov, ki ga uporabljajo, ustrezen za pridobivanje želenih informacij, čeprav bi ga bilo mogoče, s predlaganimi rešitvami, še izpopolniti.

Ključne besede: izobraževanje, zaposleni, potrebe, vprašalnik

STAFF TRAINING IN THE COMPANY FRUCTAL D.D.

The degree paper *Staff training in the company Fructal d.d.* presents the training activities in Fructal d.d.. The first, theoretical part, defines some of the basic terms of the training and qualifying processes in the organization, presents the goals, tasks, forms and methods of staff training and the training activities that compose the training cycle. The second, empirical part, presents the company Fructal d.d., their organizational and staff structure. Furthermore, the aims that they are planning to achieve through the training are presented, together with the forms and methods of training that they are using as well as the organization of their staff training cycle. The last section presents the training needs for the year 2006; these were established on the basis of the training needs questionnaire. The hypothesis that employees are mostly interested in the training in the field associated with their post is partly accepted. The hypothesis that the questionnaire is formed clearly and comprehensibly enough to the respondent is rejected. The hypothesis that the form of the data analysis used by the organization is suitable when it comes to obtaining the required information is accepted, the questionnaire, however, could be further improved by the proposed solutions.

Key words: training, staff, needs, questionnaire

Kazalo:

1.	UVOD	5
2.	OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV	7
2.1	IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V ORGANIZACIJI	7
2.2	CILJI IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH	9
2.3	NALOGE IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH	10
2.4	OBLIKE IN METODE IZOBRAŽEVANJA V ORGANIZACIJI	10
2.4.1	Specifične oblike in metode izobraževanja v organizaciji	15
2.5	IZOBRAŽEVALNI CIKLUS	17
2.5.1	Raziskovanje izobraževalnih potreb	17
2.5.2	Načrtovanje izobraževanja	19
2.5.3	Programiranje izobraževanja	20
2.5.4	Organizacija in izvedba izobraževanja	22
2.5.5	Spremljanje in vrednotenje izobraževanja	24
2.5.6	Ekonomika izobraževanja v organizaciji	26
3.	IZOBRAŽEVANJE V PODJETJU FRUCTAL D.D.	28
3.1.	PREDSTAVITEV PODJETJA FRUCTAL	28
3.1.1	Organizacijska struktura Fructala	30
3.1.1.1	Kadrovsko splošna služba	31
3.1.2	Kadrovska struktura zaposlenih v Fructalu	33
3.1.2.1	Število zaposlenih	33
3.1.2.2	Izobrazbena struktura	34
3.1.2.3	Starostna struktura	35
3.2	CILJI IZOBRAŽEVANJA	36
3.3	OBLIKE IN METODE IZOBRAŽEVANJA V FRUCTALU	38
3.3.1	Specifične oblike in metode izobraževanja v Fructalu	39
3.4	IZOBRAŽEVALNI CIKLUS V FRUCTALU	42
3.4.1	Raziskovanje izobraževalnih potreb	42
3.4.2	Načrtovanje izobraževanja	45
3.4.3	Programiranje izobraževanja	46
3.4.4	Organizacija in izvedba izobraževanja	47
3.4.5	Spremljanje in vrednotenje izobraževanja	47
3.4.6	Ekonomika izobraževanja	50
3.5	VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE IZOBRAŽEVALNIH POTREB	51
3.5.1	Namen raziskave	51
3.5.2	Ciljna skupina	52
3.5.3	Metode in tehnike raziskave	52
3.5.4	Omejitve raziskave	53
3.5.5	Obdelava rezultatov raziskave	53
3.5.5.1	Analiza podatkov	54
3.5.5.2	Izobraževalne potrebe na podlagi vprašalnika za leto 2006	75
3.5.5.3	Preverjanje hipotez	77
4.	SKLEP	82
5.	LITERATURA	84
6.	VIRI	86

1. UVOD

Izobraževanje in usposabljanje sta procesa, ki morata v podjetju nenehno potekati, saj so le izobraženi in usposobljeni kadri temeljni dejavnik razvoja in uspeha vsake organizacije. K stalnemu izobraževanju silijo podjetje tudi nenehne tehnološke, družbene, ekonomske, kulturne in politične spremembe, ki zahtevajo od organizacije hitro prilagajanje in odzivanje. To pomeni, da mora organizacija upoštevati sposobnosti, interese in pripravljenost za izobraževanje vsakega zaposlenega, ki bo lahko uspešen in učinkovit samo takrat, ko bo za svoje delo ustrezno izobražen in usposobljen. Zato je razumljivo, da posvečajo izobraževanju in usposabljanju v organizaciji vedno večjo pozornost.

Namen diplomskega dela z naslovom Izobraževanje zaposlenih v podjetju Fructal d.d. je preučiti in predstaviti izobraževanje zaposlenih v podjetju Fructal d.d., s pomočjo vprašalnika za ugotavljanje izobraževalnih potreb ugotoviti, kakšne so njihove izobraževalne potrebe za leto 2006, ter zavrniti ali potrditi postavljene hipoteze, ki so:

Hipoteza 1: "Zaposleni se najbolj zanimajo za izobraževanje na področjih, ki so povezana z njihovim delovnim mestom."

Hipoteza 2: "Vprašalnik je sestavljen jasno in razumljivo za respondenta."

Hipoteza 3: "Način obdelave podatkov, ki ga uporabljajo, je ustrezen za pridobivanje želenih informacij."

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V prvem, teoretičnem delu bom opredelila nekaj temeljnih pojmov izobraževanja in usposabljanja v organizaciji, na kratko bom predstavila, kakšni so cilji, naloge ter oblike in metode izobraževanja zaposlenih, ki jih organizacije uporabljajo, na koncu pa bom navedla še stopnje izobraževalne dejavnosti, ki sestavljajo izobraževalni cikel.

V drugem, empiričnem delu bom opisala izobraževanje zaposlenih v podjetju Fructal d.d.. In sicer bom najprej predstavila samo podjetje, njihovo organizacijsko in kadrovske strukturo; predstavila bom cilje, ki bi jih radi dosegli s pomočjo izobraževanja, kakšne oblike in metode izobraževanja uporabljajo in kako je organiziran njihov izobraževalni cikel. Na koncu bom še analizirala rezultate vprašalnika za

ugotavljanje izobraževalnih potreb, na njihovi podlagi ugotovila izobraževalne potrebe za letošnje leto ter potrdila ali ovrgla zgoraj navedene hipoteze.

2. OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

2.1 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V ORGANIZACIJI

Izobraževanje odraslih se danes kaže kot nujna sestavina sodobnih razvitih družb in ga ne smemo videti samo kot način zapolnjevanja izobrazbenih primanjkljajev posameznikov, ki so nastali v njihovi mladosti, temveč kot normalno sestavino življenja, kjer posameznik le nadaljuje proces učenja in dopolnjuje že doseženo znanje. Pri tem primarni cilj tega izobraževanja ni doseganje določenih delovnih kvalifikacij ali spričeval, temveč osebni razvoj oziroma povečevanje »kulturnega kapitala« posameznika (Ule v Ivančič 1999: 35).

Izobraževanje odraslih je obsežno področje izobraževanja, saj obsega izobraževalne potrebe in dejavnost vseh, ki so končali ciklus začetnega izobraževanja v otroštvu in mladosti, in tudi tistih, ki vanj sploh niso bili vključeni (Jelenc 1991: 13). Leta 1976 so na Unescovi konferenci oblikovali definicijo izobraževanja odraslih, ki pravi, da je izobraževanje odraslih celota organiziranih izobraževalnih procesov katerekoli vsebine, stopnje in uporabljenih metod, bodisi formalno ali drugačno bodisi da nadaljuje ali nadomešča začetno izobraževanje v šolah, z oblikami usposabljanja vred. V teh procesih osebe, ki jih v posameznih družbah štejejo za odrasle, razvijejo svoje možnosti, bogatijo svoje znanje, izboljšujejo ali spreminjajo svojo strokovno in poklicno usposobljenost, stališča in vedenje, da bi se lahko polnovredno osebno razvijale in sodelovale pri oblikovanju uravnoteženega in neodvisnega socialnega, gospodarskega in kulturnega razvoja (Jelenc v Jelenc 1996: 13).

Ko omenjamo izobraževanje zaposlenih v organizaciji, govorimo ravno o izobraževanju odraslih, telesno in intelektualno zrelih oseb. Izobraževanje zaposlenih je načrtno in sistematično pridobivanje novih znanj z različnimi dejavnostmi, kot so dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje šolanja ali študija, obiskovanje seminarjev in delavnic ter samoizobraževanje (Ivanuša – Bezjak 1998: 56).

Na splošno ločimo več vrst izobraževanja, Jereb (1998: 177) pa razlikuje med splošnim in strokovnim ali poklicnim izobraževanjem. Če je težišče izobraževalnega procesa usmerjeno na posredovanje takih znanj, ki jih nujno potrebuje za življenje vsak človek, govorimo o *splošnem izobraževanju*. Kadar pa gre pri izobraževanju za posredovanje sposobnosti, navad in znanj, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje določenega poklicnega dela, govorimo o *strokovnem izobraževanju*. Obe vrsti izobraževanja se med seboj prepletata in pogojujeta, tako da je težko določiti, kje preneha splošno izobraževanje in kje se začne strokovno izobraževanje.

Poleg splošnega in strokovnega izobraževanja uporabljamo še druge temeljne pojme, ki opredeljujejo vlogo in pomen izobraževanja (Jereb v Možina in drugi 1998: 178-179):

- S pojmom usposabljanje oziroma strokovno usposabljanje označujemo proces razvijanja tistih človekovih sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti. Strokovno usposabljanje je zadnja stopnja v vsakem procesu poklicnega izobraževanja, saj večina strokovnih izobraževalnih programov danes pripravlja posameznika na več možnih delovnih situacij in ne le na neko povsem določeno delo.
- Izpopolnjevanje vključuje procese dopolnjevanja, spreminjanja in sistematiziranja že pridobljenega znanja in sposobnosti. Z organiziranim izpopolnjevanjem omogoča organizacija zaposlenim, da vso delovno dobo osvežujejo, poglobljajo, širijo in dopolnjujejo izobrazbo, obenem vzdržuje organizacija na takšen način uspešnost in učinkovitost zaposlenih.
- Z dopolnilnim usposabljanjem odpravljamo pri zaposlenih manjše primanjkljaje v znanju, navadah in spretnostih. Navadno se organizira takšno usposabljanje za tiste zaposlene, ki opravljajo delo, pri katerem se je način izvajanja delno ali bistveno spremenil.
- Dokvalifikacija pomeni bistveno dopolnitev posameznih izsekov poklicne izobrazbe glede na tehnološki razvoj in razvoj stroke.
- S prekvalifikacijo omogočimo delavcem ob spremembah proizvodnje ali programa storitev in v drugih posebnih okoliščinah delno ali celotno poklicno preusmeritev.
- Uvajanje pa je namenjeno predvsem novincem ali zaposlenim, ki se vključujejo v nove delovne razmere. Z načrtnim in sistematičnim uvajanjem jim omogočimo učinkovito vključitev v organizacijo in delo.

O odnosu med izobraževanjem in usposabljanjem obstaja več različnih stališč. Nekateri menijo, da je usposabljanje ožji pojem, izobraževanje pa širši in vključuje tudi usposabljanje. Spet drugi trdijo, da je usposabljanje potrebno izločiti iz izobraževanja. Ne glede na to pa sta ta dva pojma med seboj zelo povezana in le težko bi govorili o izobraževanju brez usposabljanja in obratno.

2.2 CILJI IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH

Temeljni namen dejavnosti razvoja zaposlenih delavcev je zagotoviti, da ima podjetje primerno usposobljene ljudi, ki bodo sposobni izpolniti njegove cilje (Armstrong v Treven 1998: 197). Določanje ciljev izobraževanja temelji na nalogah, potrebnem znanju, spretnostih in sposobnostih, ki podrobno določajo, kaj naj bi udeleženec obvladal po končanem usposabljanju. Cilji izobraževanja vključujejo tudi razmere, v katerih poteka delo, in standarde, na podlagi katerih bo udeleženec evalviran po zaključenem usposabljanju (Miglič 2002: 44).

Poleg ciljev, ki jih izobraževalni dejavnosti v organizaciji narekuje njena vloga v sistemu izobraževanja, ima organizacija tudi specifične cilje, ki so (Jereb 1998: 101):

- stalno usposabljanje in izpopolnjevanje delavcev skladno s spremembami in razvojem tehnologije, organizacije dela in družbeno ekonomskih odnosov;
- načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje kadrov ter usmerjanje kadrov v nadaljnje izobraževanje;
- kontinuirano preučevanje in zadovoljevanje potreb organizacije po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju kadrov;
- pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih ustreznih profilov, stopenj in smeri izobraževanja;
- dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo in učinkovito raven z uvajanjem sodobnih oblik in metod izobraževanja;
- vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi in uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti v organizaciji.

Uresničevanje teh ciljev v organizaciji prispeva k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organizaciji dela.

Pri načrtovanju in tudi kasneje, pri preverjanju doseženih rezultatov izobraževanja, je koristno, da vemo, na katerem področju izobraževalnih ciljev je težišče. Če gre za področje razuma, oblikovanja in obvladovanja znanj, govorimo o kognitivnih ciljih, področje gibanja in razvoja gibalnih spretnosti pokrivajo motorični cilji, medtem ko vedenje in oblikovanje odgovornosti, stališč in vrednot obsegajo afektivni cilji. Vse tri skupine ciljev se med seboj stalno prepletajo in dopolnjujejo (Jereb 1998: 182).

2.3 NALOGE IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH

Razvojne potrebe in interesi organizacije, družbe in zaposlenih ne vplivajo le na cilje izobraževalne dejavnosti v organizaciji, ampak tudi na njene naloge, ki jih mora opraviti, če želi te cilje tudi uresničiti.

Te naloge so (Jereb 1998: 102):

- analiziranje in ugotavljanje potreb po izobraževanju glede na zahtevnost in vrsto dela ter problematiko organizacije dela;
- načrtovanje zadovoljevanja izobraževalnih potreb in usmerjanje zaposlenih v izobraževanje glede na zahteve in možnosti organizacije;
- izdelovanje programov in učnih načrtov posameznih predmetov in drugih sestavin programov za razne oblike internega usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih;
- organiziranje izobraževanja in realiziranje potreb po izobraževanju z izborom ustreznih oblik, metod in tehnik izobraževanja in usposabljanja;
- kontroliranje, spremljanje in vrednotenje rezultatov svojega dela.

2.4 OBLIKE IN METODE IZOBRAŽEVANJA V ORGANIZACIJI

Za kakovostno izobraževanje sta pomembna tudi poznavanje in ustrezna uporaba metod in oblik izobraževanja, ki morajo biti čim bolj raznolike in prilagojene stopnji zahtevnosti izobraževanja, vrsti in načinu izobraževanja, starostnemu sestavu, psihofizičnim možnostim in sposobnostim izobraževancev.

Opređeljevanje metod in njihovo klasificiranje se od avtorja do avtorja zelo razlikujeta, isto pa velja tudi za oblike.

Matijević (Jelenc 1996: 68) pravi, da je **izobraževalna oblika** način, na katerega je organizirano izobraževanje ali učenje. Glede na razmerje med temeljnimi dejavniki izobraževalnega procesa (izobraževanec, učitelj, vsebina izobraževanja) razlikujemo tri temeljne vrste izobraževalnih oblik, možne pa so tudi razne kombinacije le-teh (Jereb 1998: 56-57).

Množična ali frontalna oblika je med vsemi najbolj ekonomična, saj je zanjo značilno, da učitelj posreduje učno vsebino velikemu številu izobraževancev naenkrat. Ko frontalno nastopa pred njimi, sočasno komunicira s celotno skupino.

Za skupinske ali grupne izobraževalne oblike je značilno, da se celotno skupino izobraževancev razdeli na več manjših skupin, ki potem samostojno delajo in poročajo o svojih rezultatih učitelju in celotni skupini.

Pri *posamični ali individualni obliki izobraževanja* deluje izobraževanec samostojno, brez sodelovanja z drugimi in si delo sam organizira, kot mu najbolj ustreza.

V zadnjem času se uveljavlja tudi izobraževanje na daljavo, ki poteka po pošti, internetu, radiu, telefonu, televiziji ali po časopisih brez neposrednega stika med učiteljem in izobraževancem in temelji predvsem na samoizobraževanju.

Izobraževalna metoda je pot, način in prijemi, ki omogočajo, da se izpelje izobraževalna naloga (Matijević v Jelenc 1996: 68). Pri izbiri metod je potrebno upoštevati položaj, v katerem poteka izobraževanje, možnosti, ki so na voljo, in vsebino, ki se jo obravnava. Izobraževalne metode so raznovrstne, z vidika komunikacije med učiteljem, izobraževanci in izvori znanja pa razlikujemo tri vrste (Jereb 1998: 58-77).

Pretežno pasivne izobraževalne metode se uporablja, ko je število izobraževancev veliko, le-ti pa nimajo znanja o vsebini, ki se obravnava oziroma je znanje pomanjkljivo. Naloga učitelja je, da posreduje čim več informacij in znanj, medtem ko izobraževanci poslušajo, gledajo in si zapisujejo, vendar ostajajo pasivni. Pasivne metode, ki se jih v praksi največ uporablja, so:

- metoda predavanja, ki je strokovna, logično zasnovana metoda in se razlikuje glede na kakovost, glede na nivo izobraževancev, glede na to, ali gre za enkratna oziroma ponavljajoča se predavanja, in še po drugih značilnostih;
- metoda pripovedovanja, ki je manj zahtevna, bolj sproščena in lahko manj strokovna metoda kot predavanje in je primerna zlasti za posredovanje manj zahtevnih učnih vsebin;
- metoda opisovanja, ki je konkretna in nazorna metoda, temelječa na logičnih in vzročnih zvezah nekega dogodka ali predmeta in je primerna za manj zahtevne ali zelo konkretne učne vsebine;
- metoda pojasnjevanja, ki je primerna za pojasnjevanje abstraktnih pojmov, zakonov, teorij, hipotez, formul in podobnega, pri čemer je pogosta tudi uporaba učnih sredstev in pripomočkov;
- metoda poročanja, ki je sistematična in pregledna metoda, pri kateri učitelj navaja objektivne misli;
- metoda kazanja, pri kateri učitelj izobraževancem prikazuje predmete, modele, slike, eksperimente in gibe in jih pri tem opozarja na namen opazovanja, ter na obveznost poročanja o ugotovitvah.

Opisane metode pogosto med seboj kombinirajo in prepletajo, zaradi medsebojnih podobnosti pa jih najdemo tudi pod skupnim imenom metoda razlage.

Pasivno-aktivne izobraževalne metode so metode, pri katerih si del informacij pridobijo udeleženci sami, del pa jih posreduje izvajalec. Glede na pasivne metode se tu bolj upošteva aktivno sodelovanje učitelja in izobraževancev. Med pasivno-aktivne metode sodijo:

- metoda pogovora, ki je zahtevna metoda, zlasti primerna pri razširjanju in poglobljanju znanj, temelji pa na pogovoru med izobraževancem in učiteljem;

- metoda diskusije, pri kateri udeleženci s pogovorom pridejo do rešitve nekega problema, razširitve znanja ali do razumevanja teme pogovora. Da je diskusija uspešna, je potrebno ustrezno predznanje in izkušnje o temi, o kateri se razpravlja;
- metoda vaje, ki pripomore k preoblikovanju teoretičnega znanja v praktično znanje. Da je uspešna, je potrebna dobra organizacija, priprava, izvajanje in kontrola dela na vajah pa tudi predhodne izkušnje in osnovno znanje izobraževancev;
- metoda preučevanja primerov, ki je primerna za razvijanje določenih spretnosti in lastnosti, zasnovana pa je na obsežnem in podrobno opisanem primeru določene situacije, ki se posreduje v obliki besedila, filma, videokasete in podobnega gradiva;
- metoda igranja vlog, pri kateri izberemo neko situacijo ali problem iz prakse in vsakemu udeležencu namenimo določeno vlogo, ki jo mora čim bolj prepričljivo odigrati. Primerna je za kadre, ki imajo pri svojem delu opravka z ljudmi;
- metoda urjenja, ki je metoda za poučevanje dela in vključuje štiri stopnje dela: priprava na poučevanje dela, prikazovanje dela, izvajanje dela in utrjevanje. Končni rezultat je delavec, sposoben samostojnega opravljanja dela.

Pretežno aktivne izobraževalne metode so tiste, pri katerih učitelj ne predstavlja izvora znanja, ampak izobraževancu le pomaga z nasveti, izobraževanec pa si znanje pridobi iz drugih virov. Te metode so:

- metoda dela s teksti, pri kateri izobraževanci samostojno pridobivajo informacije iz različnih pisanih virov in nato izdelajo povzetek, poročilo, referat ali seminarsko nalogo;
- metoda prigodka, pri kateri morajo manjše skupine izobraževancev najprej spoznati in opredeliti problem, ki ni dokončno opredeljen, ter nato zbrati dodatne informacije, na podlagi katerih se določi rešitev problema;
- projektna metoda, ki zahteva od izobraževancev določeno predznanje in izkušnje, saj so lahko projektne naloge, ki jih posreduje učitelj, zelo kompleksne. Pri strokovnem izobraževanju je še posebej primerna, ker pripomore k povezovanju teorije s prakso;

- metoda programiranega učenja, s katero izobraževanci samostojno ali pod posrednim vodstvom učitelja pridobivajo učne vsebine iz programiranega učnega gradiva;
- metode izobraževanja z računalnikom, ki temeljijo na več strategijah, kot so strategija eksperimentiranja, strategija za vajo in utrjevanje, strategija poučevanja, strategija dialoga ali iskanja informacij in strategija reševanja problemov.

Poznamo tudi klasifikacijo metod, kjer se upošteva predvsem aktivnost, ki je pri nekaterih metodah v ospredju in skupna vsem v izbrani skupini (Daines in drugi 1993: 33):

- metode, ki olajšajo predstavitev – prenašanje idej, informacij ali spretnosti (npr. predavanje, demonstracija);
- metode, ki vplivajo na interakcijo (npr. diskusija, igre vlog, intervju);
- metode, ki pospešujejo raziskovanje ali iskanje (samostojno ali skupinsko odkrivanje in reševanje problemov).

Metode pa lahko klasificiramo tudi po področjih učenja, pri čemer razlikujemo 3 področja (Daines in drugi 1993: 34):

- področje emocionalnega: metode, ki vplivajo na oblikovanje ali spreminjanje stališč (npr. diskusija, študij primera, igra vlog);
- področje psihomotoričnega: metode, ki vplivajo predvsem na učenje spretnosti (npr. demonstracija, individualno praktično delo);
- področje kognitivnega: metode, s katerimi predvsem pridobimo znanje (npr. predavanje, delo v skupinah, reševanje problemov).

Jarvis (Jelenc 1996: 69) pa deli metode na tiste, ki so usmerjene k:

- učitelju (demonstracija, vodena diskusija, predavanje, predavanje-razpravljanje) ali
- udeležencu (brainstorming, pogovor, intervju, skupinska diskusija, igranje vlog ipd.).

Vse te metode in oblike izobraževanja niso enako primerne za vse položaje in izobraževance, zato je pomembno, da izberemo tiste, ki so za določene potrebe najustreznejše in s pomočjo katerih bo izobraževanec vsebino najlažje sprejemal, razumel in si jo tudi zapomnil.

2.4.1 Specifične oblike in metode izobraževanja v organizaciji

Med sodobne oblike in metode izobraževanja v organizacijah lahko prištevamo (Jereb 1998: 122-131):

- Študijske sestanke, kjer izbrana skupina sodelavcev obravnava določene aktualne teme in probleme, povezane z njihovimi izkušnjami, delovnimi zahtevami in potrebami. Udeleženci izberejo temo sami, vodja študijskega sestanka pa jim posreduje nove informacije, zametke rešitev problemov in praktične nasvete. Udeleženci skozi komuniciranje in skupinsko delo pridobivajo nova znanja, izkušnje in sposobnosti.
- Krožke za izboljšanje proizvodnje oziroma krožke za kakovost, ki jih navadno sestavlja skupina delavcev iz istega oddelka ali delovne skupine, ki šteje od 5 do 12 članov in si sama izbere problem. Njen namen je izboljšati organizacijo dela, izrabo delovnega časa, materiala za delo in delovnih sredstev ter boljša kakovost izdelkov.
- Programsko usmerjene krožke, pri katerih manjša skupina, ki šteje od 5 do 12 članov, dela po vnaprej opredeljenem programu dela, kar omogoča izbor sodelujočih, vodenje in usmerjanje dela ter ustrezno didaktično oblikovanje aktivnosti, ki so povezane z izobraževanjem. Krožek deluje, dokler člani ne izpolnijo svoje naloge.
- Pripravnništvo, katerega namen je, da se delavca, ki si je pridobil strokovno izobrazbo, s pomočjo mentorja vključi v delovno okolje in delo ter usposobi za konkretno delovno mesto v organizaciji. Cilj je strokovno usposobljen pripravnik, sposoben samostojnega opravljanja dela.

- Simulacijske metode, s katerimi se olajša prenos teoretičnih spoznanj na praktično situacijo tako, da se s pomočjo modela oziroma simulatorja oponaša delovanje originalnega sistema. Tako se na zanesljiv in varen način pridobi posebne sposobnosti in veščine.
- Senzitivni trening, ki poteka zunaj organizacije v manjših skupinah (8 do 12 udeležencev), ki pri delu že veliko sodelujejo med seboj. Z različnimi vajami spoznavajo dejavnike, ki vplivajo na dinamiko medosebnih odnosov in procesov, ter odkrivajo svoja stališča, vrednote in ustrezno obnašanje, ki jim pomagajo bolje razumeti sodelavce.
- Metodo opazovanja in posnemanja, ki je ena najstarejših in najbolj preprostih metod za poučevanje dela, pri kateri posameznik pri delu opazuje že usposobljenega delavca in ga posnema. Zaradi več slabih lastnosti (npr. učenje temelji na številnih napakah) je primerna v izjemnih primerih ali v kombinaciji z drugimi metodami.
- Delovno mesto za urjenje, ki je posebno delovno mesto v proizvodnji ali pa delovno mesto, ki je občasno prosto, namenjeno usposabljanju novincev. Je v istem prostoru kot proizvodni proces, vendar v sam proces ni vključeno. Ta oblika usposabljanja je primerna predvsem v množični proizvodnji.
- Metodo menjavanja dela, pri kateri se udeleženec določen čas izmenično usposablja na različnih delovnih mestih v organizaciji in se največ uporablja za usposabljanje menedžerskih kadrov. Udeleženec tako spozna različna delovna mesta in poslovne, proizvodne ali storitvene funkcije organizacije in si pridobi širšo usposobljenost.
- Sodelovanje s šolami, pri čemer organizacije sodelujejo s šolami pri izvajanju izobraževalnih programov, pri usmerjanju zaposlenih v izobraževanje, pri delovni ali strokovni praksi, pri strokovnih ekskurzijah in pri zagotavljanju drugih pogojev za strokovno izobraževanje.

Opisane metode in oblike izobraževanja v organizaciji so različno uporabne glede na to, ali gre za uvajanje novincev in novosti, usposabljanje in vodenje, strokovno ali poklicno izobraževanje, ali izpopolnjevanje in specializacijo.

2.5 IZOBRAŽEVALNI CIKLUS

Kadar želi organizacija vzpostaviti izobraževalni sistem, mora najprej poznati interese zaposlenih, svoje notranje potrebe in potrebe družbenega okolja ter možnosti za zadovoljevanje teh potreb. Na tej podlagi se oblikuje plan izobraževanja, v katerem se opredeli programe, nosilce in potrebna sredstva za izobraževanje. Če se organizacija odloči, da bo izobraževalne potrebe zadovoljevala sama, brez sodelovanja zunanjih izvajalcev, je najprej potrebno izdelati tudi program izobraževanja. Ta pa je podlaga za samo organizacijo in izvedbo ter nato tudi evalvacijo izobraževanja (Jereb 1998: 103).

Omenjene stopnje izobraževalne dejavnosti v podjetju andragoška teorija povezuje v sklenjeno zaporedje, ki ga imenujemo andragoški ali izobraževalni cikel (Valentinčič 1983: 76) in se z evalvacijo ne zaključi, ampak je ta stopnja le spodbuda, saj se na podlagi naučenega sprožijo nove potrebe, ki izhajajo iz novega znanja (Jelenc v Možina 2003: 38).

2.5.1 Raziskovanje izobraževalnih potreb

Potreba po izobraževanju je razlika med znanjem, spretnostmi in drugimi osebnimi lastnostmi, ki jih lahko razvijemo z izobraževanjem in so potrebne za uspešno opravljanje določenih dejavnosti ali funkcij, in tistim znanjem, spretnostmi in osebnimi lastnostmi (v ožjem pomenu stališči, vrednotami, navadami), ki jih odrasli že ima (Pastuović 1985: 108).

Pri preučevanju izobraževalnih potreb izhajamo v posamezni organizaciji predvsem iz njenega stanja in predvidenega razvoja, upoštevajoč tudi splošni gospodarski in družbeni napredek (Valentinčič 1983: 82).

Določitev izobraževalnih potreb je najbolj pomembna stopnja v izobraževalni dejavnosti, od katere so odvisne vse nadaljnje stopnje, zato jo je potrebno realizirati celovito in sistematično. Ločimo dve vrsti izobraževalnih potreb.

Globalne izobraževalne potrebe so opredeljene s planom potreb po kadrih in s planom pridobivanja kadrov, delno pa tudi s planom razvoja kadrov, ki naj bi vsebovali kazalce, kot so potrebno število delavcev za planirano razdobje, struktura delavcev po poklicih in klasifikacijskih stopnjah ter čas pridobivanja posameznih vrst kadrov. Plan potreb po kadrih realiziramo tako, da opredelimo kadrovske

vire, ki jih lahko podjetje dobi zunaj ali znotraj podjetja. Ker praktično nobena organizacija ne more zadovoljevati svojih kadrovskih potreb samo z zaposlovanjem, mora opredeliti svoje globalne potrebe po izobraževanju. Te se ugotavljajo na podlagi sedanje in bodoče tehnične, tehnološke, ekonomske in organizacijske razvitosti. Ko se pridobi ustrezne podatke, se z njihovo analizo lahko ugotovi število, kvalifikacijsko in izobrazbeno strukturo kadrov, ki bi jih bilo potrebno zaposliti, in popravke, ki so potrebni v obstoječi kadrovski strukturi. To predstavlja globalne potrebe po izobraževanju za določeno obdobje. Na podlagi tega se nato mladino in zaposlene usmerja v ustrezne izobraževalne programe.

Diferencirane izobraževalne potrebe so opredeljene v planu razvoja kadrov pa tudi v planu sprejemanja in razporejanja kadrov. So številne, zadovoljujemo pa jih z usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih. Poznamo več metod, s katerimi ugotavljamo potrebe po nadaljnjem izobraževanju in izpopolnjevanju zaposlenih:

- Primerjalna analiza vsebine programov z zahtevami delovnih mest, s katero ugotavljamo potrebe po strokovnem usposabljanju pripravnikov, ki so temelj za izdelavo strokovnega dela programov pripravništva.
- Primerjalna analiza dejanske usposobljenosti z zahtevami delovnih mest, s katero ugotavljamo mogoče primanjkljaje v strokovni izobrazbi, znanjih, sposobnostih in delovnih izkušnjah zaposlenih. Na podlagi tega opredelimo izobraževalne potrebe, ki jih je potrebno zadovoljiti, da se doseže usklajenost med zahtevami opisa delovnega mesta z dejansko strokovno usposobljenostjo delavca.
- Spremljanje in analiza razvojnih zahtev, s katero odkrivamo, kaj je novega v določeni znanosti oziroma stroki, kaj bodo ob predvidenih tehnoloških in proizvodnih spremembah morali delavci na novo spoznati, da bodo kos delovnim zahtevam, in v čem jih razvoj že prehiteva.
- Analiza problemov pri delu, s katero ugotavljamo, ali so problemi na delovnem mestu povezani s pomanjkljivostmi v usposobljenosti zaposlenih. Probleme se ugotavlja s sistematičnim postopkom, ki vključuje:
 - a. pripravo, s katero določimo, kaj bomo ugotavljali, katere tehnike in pripomočke bomo pri tem uporabljali ter kje bomo ustrezne podatke zbirali;

- b. zbiranje problemov z anketiranjem s pomočjo ustreznih vprašalnikov ali z intervjujem, ki ga opravi delavec izobraževalne službe z vodstvenim kadrom ali s posameznimi delavci;
 - c. analizo problemov, pri kateri se najprej obdelata anketa ali intervju, sledi opisovanje in združevanje enakih problemov in njihovo razvrščanje po področjih;
 - d. ter ugotavljanje ukrepov oziroma določitev, kakšno izobraževanje moramo organizirati, da se probleme odpravi.
- Analiza pravnih, organizacijskih in drugih predpisov, iz katerih v vsaki organizaciji izhaja del diferenciranih izobraževalnih potreb.
 - Odkrivanje interesov zaposlenih, kjer se poskušamo približati potrebam posameznika po nadaljnjem izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju. Pri tem se uporablja različne tehnike za odkrivanje interesov, kot so ankete, intervjuji ter informativni in svetovalni razgovori o razvoju.

Organizacije se pogosto srečujejo z neskladjem med izobraževalnimi potrebami in možnostmi za njihovo zadovoljevanje. Izhod iz take situacije naj bil v boljših organizacijskih rešitvah. Naloga izobraževalnega sistema naj bi bila stalno analiziranje stroškov in koristi izobraževalnih ukrepov, spremljanje in vrednotenje izobraževanja ter določanje prioritete posameznih izobraževalnih ukrepov. Če želimo, da bo izobraževalna dejavnost dosegla postavljene cilje, pa je potrebno ne le dobro oceniti, koliko je določena izobraževalna akcija pomembna, ampak tudi zagotoviti ustrezne pogoje, kot so načrtovanost potreb po kadrih, načrtovanost ekonomskega, tehničnega, tehnološkega in organizacijskega razvoja, organiziranost področja ravnanja z zaposlenimi, ekonomske možnosti za zadovoljevanje potreb in ugodna izobraževalna klima v organizaciji (Jereb 1998: 103–109).

2.5.2 Načrtovanje izobraževanja

Po raziskovanju, ugotavljanju in usklajevanju izobraževalnih potreb in možnosti sledi planiranje izobraževanja, s katerim se odločamo za določene vrste izobraževanja in njihov obseg, za število zaposlenih, ki jih bo izobraževanje zajelo, za časovne determinante izobraževalne aktivnosti, o potrebnih finančnih sredstvih in o nosilcih posameznih aktivnosti. Načrtovanje izobraževanja izhaja iz prednostnih razvojnih zahtev in potreb ter pomeni načrtno usklajevanje izobraževanja s potrebami

tehnološkega, gospodarskega, družbenopolitičnega in kulturnega razvoja pa tudi s potrebami in željami zaposlenih (Valentinčič 1983: 86).

Da se v podjetju izobraževanje lahko planira, mora podjetje imeti plan razvoja kadrov ali dokumentacijo usklajenih izobraževalnih potreb. Plani izobraževanja so lahko dolgoročni, srednjeročni in kratkoročni. V dolgoročnih planih izobraževanja se opredeljuje kadrovsko-izobraževalna politika in njeni cilji, na podlagi katerih se v srednjeročnih planih določi taktiko in cilje pri zadovoljevanju potreb. Določeno taktiko in cilje nato operacionaliziramo v kratkoročnih planih izobraževanja. Plani izobraževanja so navadno sestavljeni iz treh komponent: programske, izvedbene in finančne.

S programsko komponento opredelimo programsko strukturo izobraževalnih razvojnih ukrepov, s katerimi bomo zadovoljevali izobraževalne potrebe. Programska struktura plana izobraževanja vsebuje programe za pridobitev strokovne izobrazbe, programe izpopolnjevanja in programe usposabljanja. V okviru teh sestavin nato opredelimo naziv, vrsto in stopnjo zahtevnosti posameznega programa ter način in namen izobraževanja.

V izvedbeni komponenti plana izobraževanja opredelimo nosilce ali izvajalce programov, kraj izobraževanja, trajanje izobraževanja, tekoče leto izobraževanja, rok za zaključek izobraževanja in obseg izobraževanja.

Podatki, ki so opredeljeni v programski in izvedbeni komponenti, so podlaga za določitev *finančne komponente* oziroma tega, koliko bo izobraževanje stalo. To naredimo tako, da ugotovimo sredstva na enoto, število enot in sredstva skupaj.

Ko je plan izobraževanja izdelan, ga je potrebno predložiti organom upravljanja v obravnavo in potrditev. Potrjen plan izobraževanja je nato temelj za nadaljnje delo izobraževalne dejavnosti v organizaciji (Jereb 1998: 110-114).

2.5.3 Programiranje izobraževanja

Na podlagi informacij, dobljenih z analizo potreb po izobraževanju, so oblikovani cilji, ki naj bi jih dosegli udeleženci izobraževanja po njegovem zaključku. Ti cilji so vložek oziroma izhodišče za oblikovanje

programa izobraževanja kakor tudi merila za presojo uspešnosti in ustreznosti programa (Miglič 2002: 44).

S programiranjem izobraževanja podrobno izoblikujemo vsebino in snovni okvir izobraževalnih akcij. Izdelava, sprejem in verifikacija izobraževalnih programov za pridobitev strokovne izobrazbe ter programov specializacij je v pristojnosti Ministrstva za šolstvo in šport in strokovnega sveta. Izobraževalne potrebe, ki jih organizacije ne morejo zadovoljiti niti v okviru obstoječega šolskega sistema niti v sodelovanju z zunanjimi izvajalci, zadovoljujejo z izdelovanjem internih izobraževalnih programov. Interni izobraževalni programi so številni in po vsebini ter po namenu zelo različni, lahko pa jih v organizaciji pripravijo sami ali s sodelovanjem zunanjih partnerjev. Taki programi so: programi pripravništva, programi usposabljanja delavcev za nove naloge ali enostavna opravila, programi za dopolnilno usposabljanje delavcev, programi izpopolnjevanja obstoječih kadrov in drugi.

Metodologija programiranja zahteva skupinsko delo ustreznih strokovnjakov – programerjev, tehnike programiranja pa navadno vključujejo naslednje stopnje:

- izdelava načrta programa, v katerem opredelimo osnovna področja in cilje izobraževanja;
- podrobno razčlenjevanje področij na tematske celote in osnovne teme, ki jih razporejamo v njihovi logični povezanosti;
- ugotavljanje in opredeljevanje ter razporejanje učnih vsebin s čimer dokončno oblikujemo gradivo (Jereb 1998: 114-116).

Iz zasnovanega programa morata biti razvidna tako obseg in globina kot zaporedje določenih vsebin (Poljak v Andrilović 1985: 111).

Welsby (2003: 18) iz svetovalnega podjetja Fast Foward International meni, da je pred sestavljanjem podrobnega izobraževalnega programa vedno najprej potrebno določiti cilje izobraževanja, cilje lastnikov, menedžerjev in osebne potrebe udeležencev. Le na podlagi določenih ciljev izobraževanja, ki so usklajeni s poslovnimi cilji celotnega podjetja, lahko namreč vemo, kaj vključiti v program in česa ne. Predlaga deset korakov, kako sestaviti izobraževalni program, s tem da je najpomembnejših prvih pet korakov.

Tabela 2.1: Deset korakov pri sestavljanju izobraževalnega programa

1. Poslovni cilji	<i>Kje smo zdaj in kam bi radi prišli? Katere so naše prednostne naloge? Na katerem področju lahko izobraževanje največ prispeva k doseganju ciljev?</i>
2. Interesi »lastnikov« projekta	<i>Kaj se jim zdi najpomembnejše in kaj bi radi dosegli?</i>
3. Interesi deležnikov	<i>Kaj se jim zdi najpomembnejše in kaj bi radi dosegli?</i>
4. Interesi udeležencev	<i>Kaj se jim zdi najpomembnejše in kaj bi radi dosegli?</i>
5. Cilji izobraževanja	<i>Kako lahko pripomorejo k doseganju poslovnih ciljev? Kako lahko zadovoljijo osebne potrebe udeležencev izobraževanja?</i>
6. Raziskovanje	<i>Katere možnosti pri vsebinskem sestavljanju programa bodo najučinkovitejše? Kakšen prijem naj uporabim, da bo ustrezal potrebam udeležencev?</i>
7. Pregled programa	<i>Kakšen je namen posameznih sklopov? Kakšno bo zaporedje posameznih sklopov?</i>
8. Vsebina programa	<i>Kakšno naj bo pisno gradivo? Katere vaje bodo udeleženci izvajali? Katere dodatne pripomočke bodo potrebovali? Koliko časa bo izobraževanje trajalo?</i>
9. Komunikacija	<i>Kaj morajo udeleženci vedeti pred začetkom izobraževanja? Kaj morajo o izobraževanju vedeti vrhovni menedžerji, lastniki in izvajalci?</i>
10. Izvedbene podrobnosti	<i>Kje bo izobraževanje potekalo? Kaj je treba urediti pred začetkom? Ali bodo v povezavi z izobraževanjem potekali tudi družabni dogodki?</i>

Vir: Welsby 2003: 18.

2.5.4 Organizacija in izvedba izobraževanja

Raziskovanje izobraževalnih potreb, planiranje izobraževanja in priprava izobraževalnih programov so podlaga za uresničenje osrednje naloge izobraževalne dejavnosti, ki je organizacija in izvedba izobraževanja. Temeljna naloga organizacije izobraževanja je usklajevanje vseh dejavnikov izobraževalnega procesa z namenom, da bi ustvarili razmere za učinkovito izvedbo izobraževalnih programov. Temeljna naloga izvedbe izobraževanja pa je učinkovito doseganje ciljev programa z uporabo ustreznih učnih oblik, metod, sredstev in pripomočkov.

Ločimo zunanjo in notranjo organizacijo izobraževalne dejavnosti. Glede *zunanje organizacije izobraževalne dejavnosti* so različne razvojne možnosti in specifične potrebe po izobraževanju povzročile razvoj različnih organizacijskih oblik izobraževalne dejavnosti v organizacijah:

- izobraževalna dejavnost kot ena od nalog kadrovskega delavca, ki poleg nalog kadrovske dejavnosti opravlja tudi del operativnih nalog na področju izobraževanja;
- organizator izobraževanja v okviru kadrovske službe, ki opravlja naloge v zvezi s politiko in financiranjem izobraževanja, naloge v zvezi s štipendiranjem in organizacijo izobraževalnih akcij znotraj organizacije ter razvojem nalog;
- oddelek za izobraževanje ali izobraževalna služba, ki je primerna za večje organizacije in je v glavnem sestavljena iz skupine za razvojne naloge in operativne skupine organizatorjev izobraževanja;
- izobraževalni center, ki zagotavlja ugotavljanje in opredeljevanje tako globalnih kot diferenciranih izobraževalnih potreb in je primeren za največje organizacije.

Na organizacijsko obliko vplivata predvsem razvitost izobraževanja in kompleksnost izobraževalne problematike.

Notranja organizacija in izvedba izobraževalne dejavnosti je sestavljena iz priprave in usklajevanja vseh dejavnikov in ukrepov, ki so potrebni za učinkovito izvajanje izobraževalnih procesov. Organizacija lahko izobraževalne programe izvaja sama z lastnimi kadri (interno izobraževanje) ali pa poišče ustrezen program oziroma izvajalca v zunanji izobraževalni ponudbi (eksterno izobraževanje). Vsak od obeh načinov ima tako prednosti kot slabosti, ne glede na to, za katerega se odločimo, pa je potrebno zagotoviti, da je izvedba čim bolj prilagojena lastnostim in predznanju udeležencev (Jereb 1998: 117-122).

2.5.5 Spremljanje in vrednotenje izobraževanja

Je kontinuiran proces, prisoten v vseh doslej opisanih stopnjah izobraževalne dejavnosti, s katerim ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja oziroma stopnjo, do katere smo uresničili zastavljene cilje in pokrili ugotovljene potrebe.

Ločimo notranje in zunanje vrednotenje izobraževanja. Če izobraževalno dejavnost vrednotimo predvsem na podlagi učinkov, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev med izobraževalnim procesom in po njem, govorimo o *notranjem vrednotenju izobraževanja*. Splošni kriteriji notranjega vrednotenja izobraževanja izhajajo iz ugotovljenih izobraževalnih potreb in ciljev, ki jih želimo z izobraževanjem doseči. Ti kriteriji so:

- Pogoji za izobraževalno delo, brez katerih je težko pričakovati, da bo izobraževalna dejavnost pri svojem delu uspešna. Sestavljajo jih organizatorji in izvajalci izobraževanja, prostor, oprema, ustrezna organiziranost in potrebna finančna sredstva.
- Realizacija izobraževalnih programov, ki je pomembno merilo za ugotavljanje notranje učinkovitosti izobraževanja, saj se v programih zrcalijo cilji, ki jih želimo z izobraževanjem doseči, iščemo pa tudi odgovor na vprašanje, v kolikšni meri so zastavljeni cilji uresničeni. Vidiki vrednotenja izobraževalnih programov so ustreznost vsebin izobraževalnega programa z zastavljenimi cilji, skladnost med načrtovanim in potrebnim časom za izvedbo programa in ustreznost načrtovanih finančnih sredstev za izvedbo programa.
- Notranja organizacija izobraževanja, saj je učinkovitost izobraževalnega programa odvisna tudi od načina izvedbe oziroma od organizacije neposrednega izobraževalnega dela. Glavni kriteriji, po katerih se ocenjuje notranja organizacija izobraževanja, so stopnja prilagojenosti vsebin in izvedbe izobraževalnega programa predznanju izobraževancev, ustreznost izbranih učnih metod, ustreznost artikulacije učnega procesa in priprave ter časovne razporeditve učnega procesa in stopnja prilagojenosti ter dostopnosti učnih virov in sredstev.
- Odzivi in rezultati izobraževancev, kjer s spremljanjem in vrednotenjem odzivov ugotavljamo njihova mnenja o vseh temeljnih dejavnikih izobraževalnega procesa in njihovo zadovoljstvo z izvedenim izobraževanjem, z vrednotenjem rezultatov izobraževancev pa stopnjo doseženosti zastavljenih izobrazbenih, motoričnih in vzgojnih ciljev.

Zunanje vrednotenje izobraževanja pomeni ugotavljanje učinkov in posledic izobraževanja, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev v delovnem procesu, zlasti kot večja produktivnost in boljša kakovost dela, boljši medosebni odnosi, večja prilagodljivost in mobilnost zaposlenih. Splošni kriteriji zunanjega vrednotenja izobraževanja izhajajo iz opredeljenih potreb in ciljev, ki jih izobraževalni dejavnosti zastavlja njeno okolje. Ti kriteriji so:

- Zadovoljitev kadrovske razvojnih potreb, ki so opredeljene v planu potreb po kadrih, v planu pridobivanja kadrov, v planu presežka kadrov, v planu razvoja kadrov in v planu izobraževanja. Pri tem ocenjujemo stopnjo in pravočasnost zadovoljitve planiranih potreb in gospodarnost izrabe planiranih sredstev.
- Usklajenost programov in potreb. Glavni namen vrednotenja programov po tem merilu je zajem ustreznih podatkov za inoviranje starih in dopolnjevanje novih programov.
- Delovna uspešnost zaposlenih, ki jo lahko merimo z ustreznimi metodami na podlagi meril, kot so doseganje načrtovanih ciljev, doseganje predpisane kvantitete in kakovosti dela in podobno.
- Prispevek izobraževanja k razvoju organizacije, s čimer ugotavljamo predvsem dolgotrajnejše vplive in ekonomske učinke izobraževanja. Temeljno izhodišče pri tem vidiku zunanjega vrednotenja je po eni strani ocena ustreznosti celotne kadrovske izobraževalne politike, po drugi pa prispevek izobraževanja k poslovni uspešnosti organizacije (Jereb 1998: 131-137).

Proces merjenja učinkovitosti izobraževanja ni enostaven, saj je izobraževanje ena tistih dejavnosti, katerih vplive na donosnost poslovanja je težko osamiti od vplivov številnih drugih dejavnikov. Tako v podjetjih običajno spremljajo zgolj stroške izobraževanja in nekatere kazalce o procesih izobraževanja na vedenje zaposlenih in finančni izid. Brez ustreznega pristopa k merjenju učinkovitosti izobraževanja pa je težko dokazati, da izobraževanje ustvarja dodano vrednost (Rejc 2005: 28).

Spremljanje učinkov izobraževanja je torej kompleksen proces, ki se ga mora organizacija lotiti pravočasno in načrtno. Welsby iz svetovalnega podjetja Fast Foward International in Zakrajšek iz svetovalnega podjetja O.K. Consulting menita, da se spremljanje učinkov začne še pred začetkom, in sicer tako, da organizacija vnaprej opredeli jasne cilje, ki jih želi doseči z izobraževanjem, saj lahko le tako ugotovi, ali so se ti dejansko uresničili. Pomembno je tudi, da se učinke izobraževanja meri

dolgoročno in tudi večkrat, pri čemer Welsbyjeva zagovarja metodo delitve procesa spremljanja učinkov izobraževanja na tri faze: zadovoljstvo, prenos v prakso in dolgoročni učinki (Turk 2006: 18).

Tabela 2.2: Tri faze spremljanja učinkov izobraževanja

1. Zadovoljstvo z izvedbo
Kaj: zadovoljstvo z izvedbo, občutki udeležencev, pridobljeno teoretično znanje
Kdaj: takoj po izobraževanju
Kako: anketa, test
2. Prenos v prakso
Kaj: kako udeleženci prenašajo znanje v vsakdanje poslovanje
Kdaj: od 2 do 6 tednov po izobraževanju
Kako: kombinacija pisnega in ustnega preverjanja, sodeluje naj vodja
3. Dolgoročni učinki
Kaj: kako je izobraževanje vplivalo na doseganje poslovnih rezultatov podjetja
Kdaj: od 3 do 6 mesecev po izobraževanju
Kako: primerjava rezultatov, ki jo izvede vodja

Vir: Turk 2006: 18.

2.5.6 Ekonomika izobraževanja v organizaciji

Ekonomika izobraževanja je del ekonomike kot posebne veje ekonomije, ki preučuje dejavnike individualnih in družbenih odločitev v zvezi s tem, kakšen delež omejenih sredstev bo namenjen izobraževanju, in metode za optimizacijo učinkov uporabe teh sredstev za posameznika in družbo (Bevc 1991:32).

V različnih organizacijah se izvaja najrazličnejše oblike izobraževanja, ki se med seboj pogosto zelo razlikujejo po trajanju, vsebini, stopnji zahtevnosti. Zato je pomembno, da za vsako izobraževalno akcijo posebej ugotovimo *ekonomsko ceno izobraževanja na izobraževanca*. Ta vključuje:

- materialne stroške, kjer upoštevamo splošne in neposredne stroške izobraževalnih akcij;
- amortizacijo, ki zajema amortizacijski del premičnih osnovnih sredstev (oprema, učila, učna tehnologija) in amortizacijski del nepremičnih osnovnih sredstev (zgradbe, prostori);

- dohodek, ki obsega plače učnega in pomožnega osebja.

Ceno izobraževanja na izobraževanca naj bi poznal vsak udeleženec izobraževanja ne le zato, da bi se dosegla večja odgovornost posameznika do izobraževanja, ampak tudi zato, da bi prišle do veljave njegove pravice vplivanja na izobraževalni proces. Prav tako naj bi jo poznal vsak uporabnik kadrov, se pravi določena organizacijska enota organizacije oziroma njeno vodstvo, ki za izobraževanje delavcev zagotavlja ustrezna finančna sredstva (Jereb v Možina in drugi 1998: 207).

3. IZOBRAŽEVANJE V PODJETJU FRUCTAL D.D.

V prvem delu diplomske naloge sem pojasnila nekaj temeljnih pojmov s področja izobraževanja, kakšne so v organizaciji njegove naloge, cilji, oblike in metode ter kako poteka izobraževalni cikel. Na podlagi teoretičnega dela in na podlagi informacij, ki sem jih pridobila s pomočjo polstrukturiranega razgovora z direktorico kadrovske splošne službe ter internih pisnih virov bom sedaj na primeru podjetja Fructal d.d. opisala, kako poteka njihova izobraževalna dejavnost. Na koncu pa bom na podlagi vprašalnika za ugotavljanje izobraževalnih potreb še opredelila izobraževalne potrebe za leto 2006 ter ovrgla ali potrdila v uvodu navedene hipoteze.

3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA FRUCTAL

Začetki podjetja Fructal segajo v leto 1945, ko je bilo ustanovljeno Pokrajinsko podjetje za izvoz in predelavo sadja. V opuščeni zgradbi nekdanje tekstilne tovarne se je pet delavcev začelo ukvarjati z žganjekuho. Štiri leta kasneje je podjetje spremenilo ime v Tovarna likerjev in sadnih sirupov, število delavcev pa je v nekaj naslednjih letih naraslo na 133. Kmalu so zopet spremenili ime, saj je podjetje zaživel pod imenom Flores – sadno likerski kombinat Ajdovščina.

Drugo desetletje je podjetje začelo s preimenovanjem v Fructal, Sadno-likerski kombinat Ajdovščina, z 251 zaposlenimi ter rekonstrukcijo in modernizacijo. Odločili so se, da iz obrtniškega načina dela preidejo na pravo industrijsko proizvodnjo in 1963 začeli graditi nove proizvodne prostore. Usmerjeni so bili predvsem v proizvodnjo naravnih sadnih sokov. V šestdesetih in v prvi polovici sedemdesetih let je Fructal intenzivno vlagal v razvoj tehnologije predelave sadja in jo razvil do popolnosti. Leta 1970 je bilo zaposlenih že 732 delavcev, Fructal pa je imel sloves največjega proizvajalca sadnih sokov v tedanji Jugoslaviji. Leto kasneje se mu je pridružilo še ljubljansko podjetje Alko, kar je omogočilo večjo specializacijo. Fructal je proizvajal predvsem polizdelke, sadne sokove ter marmelade in džeme, Alko pa alkoholne pijače, sirupe in brezalkoholne pijače. Sledilo je tudi povečanje investicij, postavljena je bila hladilnica v obratu Frigos v Čeliću v Bosni in Hercegovini, kasneje pa tudi v Irigu v Vojvodini. Leta 1979 je prišlo do spremembe imena v Fructal – Živilska industrija, dve leti kasneje pa so se odločili še za naložbo v destilerijo za izdelavo kakovostnih sadnih destilatov na Duplici pri Kamniku, kar je podjetju prineslo najsodobnejši obrat te vrste v Jugoslaviji.

Prelomno obdobje za Slovenijo v začetku devetdesetih je prineslo spremenjene poslovne okoliščine tudi za podjetje Fructal. Zapirali so se trgi nekdanje Jugoslavije, poslovni obrati na teh območjih so se osamosvajali, vojna v Bosni in Hercegovini pa je privedla do izgube tržišča. Krizo, ki je nastala so, uspešno prebrodili tako s programom zmanjšanja delovnih mest kot tudi s preusmeritvijo izvoza v Rusijo, Češko, Kanado, ZDA in Italijo. Leta 1993 je Fructal pridobil certifikat SGF (mednarodnega združenja za zaščito proizvajalcev sadnih sokov), tri leta kasneje pa postane javna delniška družba v lasti 7120 delničarjev in pridobi certifikat kakovosti ISO 9001.

Ob koncu devetdesetih let in ob začetku novega tisočletja je bilo izpeljanih več naložb, ki so pripomogle h kakovostnejši proizvodnji in širitvi programov, v Sarajevu (Eurofruit d.o.o.), Zagrebu (Fructal Zagreb d.o.o.) in Skopju (Fruktal Mak a.d.) pa so bile ustanovljene proizvodne in distribucijsko neodvisne družbe. Prav poseben mejnik zadnjega desetletja predstavlja leto 2001. Ne samo, da je postala večinski lastnik družbe Fructal Pivovarna Union d.d., ampak je bil v proizvodnji vzpostavljen in certificiran tudi sistem HACCP, ki so ga kasneje uvedli v vseh proizvodnih procesih.

Zadnji večji mejnik v zgodovini podjetja predstavlja vstop Slovenije v Evropsko unijo. Za Fructal je prinesel tako pozitivne kot negativne učinke. Med negativnimi je največji izguba meddržavnih sporazumov o prosti trgovini, ki jih je imela Slovenija z državami bivše Jugoslavije. Pozitivni učinek pa je odprtje evropskega tržišča.

Danes je Fructal stabilno podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo in predelavo sadja in zelenjave v proizvode, kot so sokovi, nektarji, sadni sirupi, gazirane pijače, alkoholne pijače, otroška hrana, sadne rezine in sadni pripravki. Vsi ti izdelki so narejeni v skladu s poslanstvom podjetja, kar pomeni, da so izdelani izključno iz naravnih sestavin in ne vsebujejo nikakršnih umetnih dodatkov. S takšnimi izdelki Fructal zadovoljuje potrebe potrošnikov po zdravi in uravnoteženi prehrani. Vse temeljne aktivnosti Fructala v ciljnih javnostih so usmerjene v izgradnjo pozitivnega odnosa do narave.

Fructal je tudi mednarodno usmerjeno podjetje, saj okrog 40% vseh svojih proizvodov izvozi na tuje trge, in sicer v Bosno in Hercegovino, Makedonijo, Srbijo in Črno Goro, Hrvaško, Kosovo, Italijo, Švico, Švedsko, Češko, Slovaško, Avstrijo, ZDA, Kanado, Veliko Britanijo, Rusijo, Albanijo, Bolgarijo, Romunijo in Francijo. Prisotnost na ciljnih trgih nadgrajujejo s strateškimi povezavami s sorodnimi podjetji ter z ustanavljanjem lastnih proizvodnih ali upravljalških enot na ciljnih trgih.

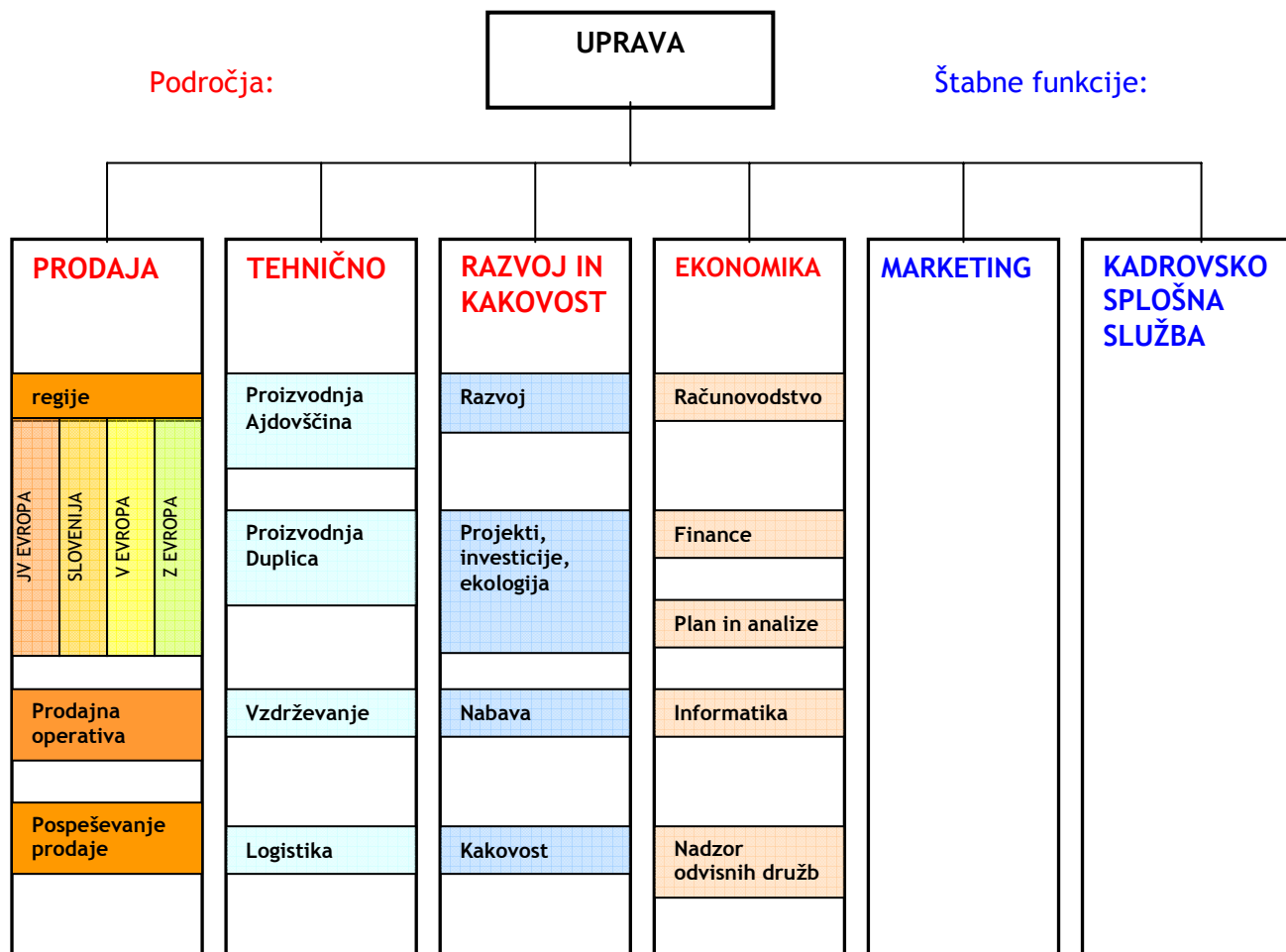
Fructalova osnovna strategija ostaja tudi v prihodnje strategija rasti in razvoja, usmerjena v utrjevanje in krepitev pozicij na obstoječih trgih in osvajanje novih prodajnih trgov, ter sistematično iskanje poslovnih priložnosti in njihovo razvijanje v konkurenčno prednost. Hkrati pa želi biti tudi varno podjetje za svoje zaposlene in donosno za lastnike, predvsem pa podjetje, ki se odlikuje po svoji inovativnosti in kakovosti (<http://www.fructal.si>, 2006).

3.1.1 Organizacijska struktura Fructala

Organizacijsko strukturo podjetja imajo opredeljeno v Pravilniku o notranji organizaciji, ki je bil nazadnje sprejet aprila 2004, še vedno pa ga dopolnjujejo z novimi opisi delovnih nalog in zahtevanimi kompetencami za delovna mesta.

Družba je glede na poslovne funkcije organizirana v štirih področjih in dveh štabnih službah, posamezna področja pa vodijo pomočniki generalnega direktorja. Zaradi dislociranosti delov družbe se nekatere poslovne funkcije oziroma deli posameznih poslovnih funkcij izvajajo tudi na lokaciji Duplica pri Kamniku in na lokacijah posameznih distribucijskih centrov in skladišč.

Slika 3.1: Organizacijska struktura podjetja



Vir: Interni vir. Fructal d.d..

3.1.1.1 Kadrovska splošna služba

Glede na to, da večino nalog, povezanih z izobraževanjem, opravlja kadrovska služba, jo bom še podrobneje predstavila.

Kadrovska služba spada v kadrovsko splošno službo, ki zajema šest podpodročij (glej sliko 3.2). Kadrovska služba opravlja poleg administrativnih zadev s kadrovskega področja še druge naloge, kot so izobraževanje zaposlenih, kadrovanje, urejanje sistema nagrajevanja, planiranje kadrov, organizacija in sistematizacija delovnih mest, organizacija družbenega standarda ter zdravstveno varstvo.

V tej službi so zaposlene:

- višja upravna delavka, ki opravlja operativne kadrovske naloge (administrativne zadeve s kadrovskega področja, potrjevanje knjižic, letni dopust, idr.);
- socialna delavka z višjo izobrazbo, ki skrbi za organizacijo družbenega standarda;
- univerzitetna diplomirana sociologinja, ki opravlja funkcijo direktorice splošnokadrovskega področja in opravlja naloge v kadrovski službi, kjer skrbi predvsem za področje izobraževanja, planiranja, kadrovanja in nagrajevanja, obenem pa skrbi tudi za ostalih pet področij, ki spadajo v to službo;
- univerzitetna diplomirana organizatorka dela, ki polovični delovni čas opravlja aktivnosti na področju urejanja aktov in zahtevanih kompetenc, skrbi pa tudi za del izobraževanja.

Slika 3.2: Organizacijska struktura kadrovske splošne službe



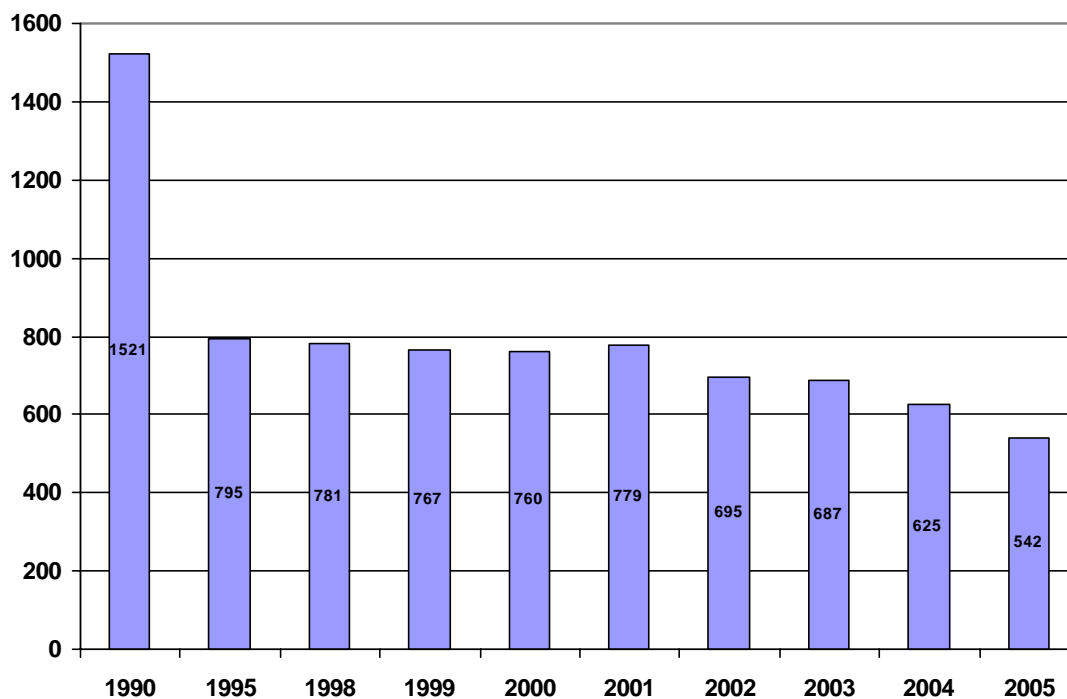
Vir: Interni vir. Fructal d.d.

3.1.2 Kadrovska struktura zaposlenih v Fructalu

3.1.2.1 Število zaposlenih

V podjetju je bilo 31.12.2005 zaposlenih 542 ljudi. Število zaposlenih se je skozi leta gibalo od začetnih 5 na 1521 leta 1990, leta 1991 pa se je kot posledica začetka vojne in izgube polovice svojega trga to število skoraj preplopolovilo. V skladu s socialnim kriterijem kot najpomembnejšim in v skladu z zakonom in kolektivnimi pogodbami so takrat pripravili program zmanjšanja zaposlenih. Ta je predvideval zmanjšanje števila zaposlenih za 325 ljudi, kar je predstavljalo okrog 30% Fructalovih delavcev, zaposlenih v Sloveniji; z razpadom Jugoslavije pa so avtomatično izgubili okrog 400 zaposlenih v bivših jugoslovanskih republikah, tako da se je število zaposlenih v podjetju v celoti zmanjšalo za približno 50%. Odpuščali so predvsem mlade in zdrave, ker so bili ti manj socialno ogroženi, 70 zaposlenim so kupili do pet manjkajočih let do upokojitve, nekaj so jih prerazporedili, ostalim pa so dali šestmesečni odpovedni rok in odpravnino.

Graf 3.1: Gibanje skupnega števila zaposlenih v letih od 1990 do 2005



Vir: Poročilo kadrovske splošne službe 2005. Fructal d.d..

V zadnjem času so cilj zmanjševanja števila zaposlenih dosegali predvsem s prenosom nekaterih dejavnosti na zunanje izvajalce, pripravili pa so tudi projekt ustanovitve invalidskega podjetja, s katerim želijo tudi za skupino invalidnih delavcev vzpostaviti pogoje dela, primerne njihovim zmožnostim.

Tabela 3.1: Število zaposlenih po oddelkih

Uprava	1
Proizvodnja	255
Vzdrževanje	67
Logistika	53
Prodaja	49
Nabava	7
Izvoz	16
Marketing	8
Finance	11
Računovodstvo	11
Plan, analize in informatika	9
Razvoj	11
Služba za kakovost	23
Kadrovsko splošna služba	21
SKUPAJ	542

Vir: Poročilo kadrovsko splošne službe 2005. Fructal d.d..

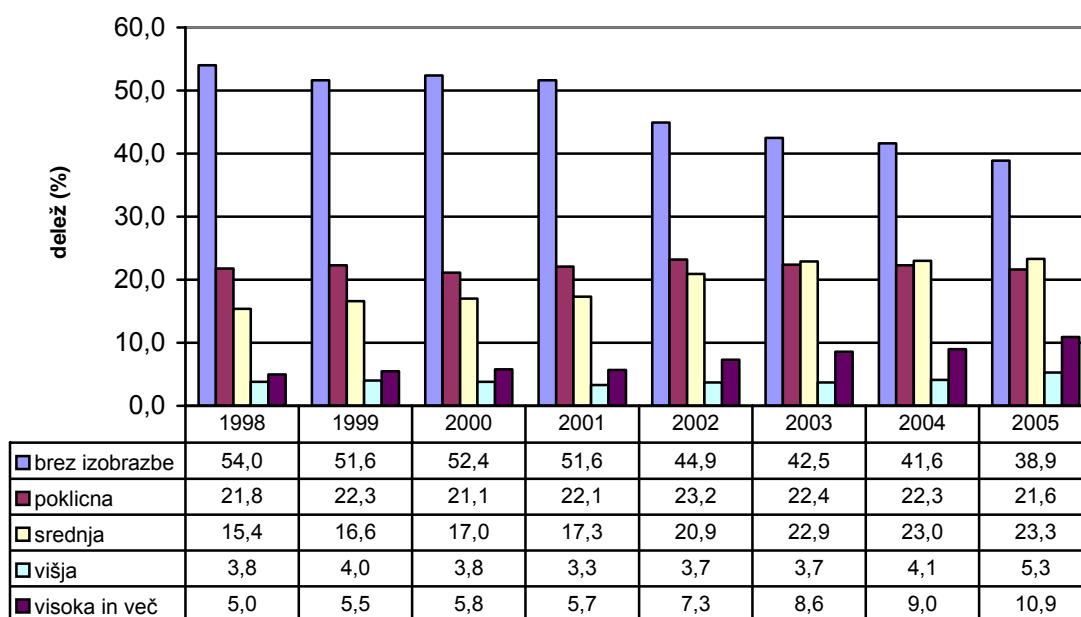
3.1.2.2 Izobrazbena struktura

Izobrazbena struktura se spreminja. Od leta 1985 do 1998 se je izobrazbena struktura zaposlenih precej izboljšala. Udeležba nekvalificiranih in priučenih delavcev se je zmanjšala za 2%, prav tako se je za 2% zmanjšala udeležba zaposlenih s srednjo in poklicno izobrazbo. Delež zaposlenih z visoko in višjo izobrazbo pa je v teh trinajstih letih porasel kar za 14%. Do pomembnih premikov na področju izobrazbene strukture je prišlo tudi v zadnjih letih. V letu 2002 je v izobrazbeni strukturi zaposlenih opaziti, da je delež zaposlenih brez izobrazbe prvič manjši od polovice oziroma se je število delavcev brez izobrazbe od leta 1998 do leta 2003 zmanjšalo za 11%. Najbolj se je povečalo število zaposlenih s srednješolsko izobrazbo, ki v strukturi dosegajo petino vseh zaposlenih, ter tistih z visokošolsko in več. Menijo, da je poleg izobraževanja za izboljšanje izobrazbene strukture zaposlenih pomembno tudi novo

zaposlovanje, saj se zaposluje samo kvalifikacijsko usposobljene mlade delavce, in štipendiranje, za katerega že vrsto let ugotavljajo, da je najkvalitetnejši vir pridobivanja novih strokovnih moči.

V letu 2005 je v podjetju bilo prvič prek 10% zaposlenih z visoko izobrazbo, zaposlenih brez izobrazbe pa pod 40%.

Graf 3.2: Izobrazbena struktura v letih od 1998 do 2005

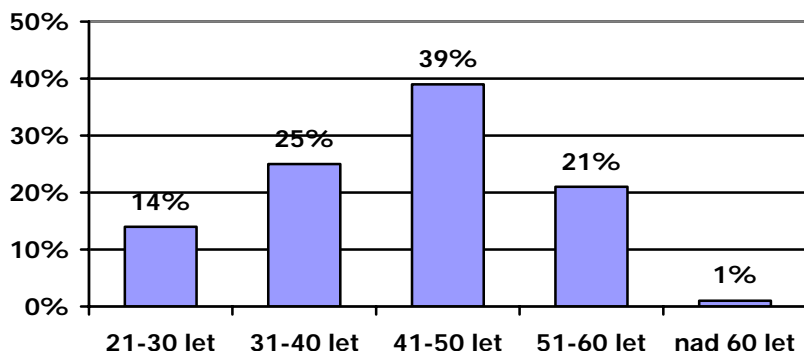


Vir: Poročilo kadrovske splošne službe 2005. Fructal d.d..

3.1.2.3 Starostna struktura

Povprečna starost zaposlenih v Fructalu je bila 31.12.2004 enaka kot predhodno leto, to je 42 let, iz grafa pa je razvidno, da prevladuje skupina zaposlenih starih med 41 in 50 let.

Graf 3.3: Zaposleni po starosti 31.12. 2005



Vir: Poročilo kadrovsko splošne službe 2005. Fructal d.d..

V začetku devetdesetih so morali zaradi izpada jugoslovanskih trgov zmanjšati število zaposlenih. Ob upoštevanju pravic, ki so štela predvsem starejše, pa so tako večinoma odpuščali mlajše delavce, zato se posledice višje starostne strukture kolektiva čuti še danes. Zaradi dokaj visoke starosti kolektiva se v zadnjem obdobju soočajo z relativno visokimi bolniškimi odsotnostmi in invalidnostjo oziroma različnimi zdravstvenimi omejitvami pri delu.

Po sedaj razpoložljivih podatkih ocenjujejo, da se bo do konca leta 2010 upokojilo okrog 40% sedaj zaposlenih delavcev, zato postopoma že poteka proces pomlajevanja kolektiva, ki ga bodo nadaljevali tudi v naslednjih letih.

3.2 CILJI IZOBRAŽEVANJA

V Fructalovem sistemu vrednot je močno prisotno zavedanje, da spadajo naložbe v znanje v najdonosnejše naložbe, saj verjamejo, da z njimi ustvarjajo pomemben inovacijski potencial podjetja, na katerem lahko gradijo strateške prednosti. Že v preteklosti, ko je bilo na razpolago malo kadrov, Ajdovščina pa daleč od Ljubljane, v senci hitro razvijajoče se Nove Gorice, so bili prisiljeni z lastnim vlaganjem v kadre in s štipendiranjem priti do usposobljenih ljudi in jih še nadalje z vlaganjem v zaposlene vezati nase. Še intenzivneje pa so k izobraževanju pristopili po letu 1995, ko je družba tudi pridobila certifikat kakovosti ISO 9001. Njihova poslovna filozofija je, da je potrebno zaposlenim ustvarjati delovno okolje, v katerem vsakdo prispeva k odličnosti podjetja s svojim znanjem, sposobnostmi in z ustreznim ravnanjem.

V strateških stalnicah ima podjetje v viziji med drugim zapisano: »Smo sodobno inovativno podjetje z razpoznavno podobo (imidžem), ki dosledno izraža poslanstvo podjetja in njegovih blagovnih znamk v ciljnih javnostih. S svojim proizvodnim programom ter s širitvijo poslovanja v mednarodno okolje se uvrščamo v krog najboljših evropskih proizvajalcev v naši panogi.« (Letno poročilo, 2002: 9). Eden izmed ciljev izobraževanja torej izhaja iz potrebe podjetja po *inovativnosti, novosti, iz želje biti in ostati prvi*. Menijo, da je potrebno slediti trendom, če hočeš biti inovativen, in če hočeš biti vodilen v panogi, je treba ne le posnemati druge, ampak biti prvi, in to na vseh področjih in poslovnih funkcijah (trženje, razvoja izdelkov, tehnologije...). Za vse to pa so potrebni usposobljeni in kompetentni kadri. To, da je Fructal razpoznavno podjetje z močnim imidžem, ki dosega vrhunsko kvaliteto, je zanje dokaz, da se je že v preteklosti veliko vlagalo v znanje ljudi. Vse doseženo je namreč predvsem plod lastnega znanja in dela lastnih ljudi.

Pomembna cilja sta tudi *zagotavljanje deficitarnih poklicev*, kot so na primer računalničarji, in z omogočanjem usposabljanja *vzgajanje zaposlenih za napredovanje*. Slednje je v podjetju zelo dobro urejeno in opredeljeno s pravilnikom o napredovanju. Zaposleni lahko napredujejo v višji tarifni razred (vertikalno napredovanje) ali znotraj delovnega mesta (horizontalno napredovanje). Da se daje izobraževanju velik pomen, dokazuje dejstvo, da delavec horizontalno napreduje po kriteriju točke za znanje. V skladu s sistemom, opredeljenim v podjetniški kolektivni pogodbi in pravilnikom o napredovanju dobi:

- delavec v proizvodnji, če se usposobi za upravljanje dodatnih strojev, oziroma
- delavec izven proizvodnje, ki se udeleži dodatnega usposabljanja, ki ni obvezno,

dodatne točke za znanje. Ljudje so stimulirani, plačani in obveščeni o tem, da lahko dobijo dodatne točke.

Končni cilj v Fructalu je, s pomočjo izobraževanja ustvariti *zadovoljstvo med zaposlenimi*, saj se zavedajo, da lahko le zadovoljni zaposleni uspešno in učinkovito delajo ter tako prispevajo k zadovoljstvu kupcev in potrošnikov ter lastnikov. Na tak način se izgrajuje motivacija in utrjuje pripadnost, zaposleni pa so pripravljene podjetju tudi več prispevati.

3.3 OBLIKE IN METODE IZOBRAŽEVANJA V FRUCTALU

Preden opredelim oblike in metode izobraževanja v Fructalu, je potrebno poudariti še nekaj dogodkov iz preteklosti, ki so vplivali na kadrovske sestavo.

Po razpadu Jugoslavije in jugoslovanskega trga, ko so v podjetju odpustili kot presežne delavce 30% vseh zaposlenih, od leta 2000 naprej v Fructalu ni bilo dodatnega zaposlovanja, razen rednega priliva štipendistov, ki so končali študij. Poleg tega v družbi ugotavljajo, da bo leta 2010 zaradi množičnega upokojevanja prišlo do menjave generacij, zato se zavedajo, da je potreben temeljit načrt kadrovske preнове za vse organizacijske nivoje in enote. Kadrovske preнове so po letu 2001 že začeli izvrševati na področju proizvodnje in vzdrževanja, kar so zahtevale tudi tehnične in tehnološke novosti in intenzivno posodabljanje proizvodnje; to pa je zahtevalo sistematično prilagoditev delavcev novemu, ne več fizičnemu načinu, ampak pretežno strojnemu načinu dela. Poleg tega se Fructal sooča tudi z intenzivno vpeljavo informatike na vseh poslovnih funkcijah, z vključevanjem na globalne trge in z zahtevami po poslovanju s številnimi tujimi trgi.

V podjetju Fructal se poslužujejo vseh **oblik izobraževanja**. Največkrat organizirajo *seminarje*, ki se izvajajo v podjetju, velikokrat pa so ti organizirani tudi izven podjetja. V primeru, da se seminarji izvajajo izven podjetja, so vsi izobraževanci, ki se ga udeležijo, iz Fructalovih vrst, saj lahko tako predavatelj pripravi predavanje, ki je popolnoma prilagojeno specifičnostim in zahtevam podjetja. Kljub temu da se seminarje praviloma pripravi za večje skupine zaposlenih, pa občasno omogočajo udeležbo tudi nekaterim posameznikom, ki se v takem primeru udeležijo različnih seminarjev izven podjetja (npr. učenje tujih jezikov).

Direktorica kadrovske splošne službe mi je povedala, da so predvsem mlajšim, perspektivnim visoko strokovnim kadrom v preteklosti večkrat omogočili udeležbo na raznih izobraževanjih, ki so vključevala tako *množične* kot *skupinske oblike izobraževanja*. Tako je pred približno petimi leti družba Dedalus organizirala izobraževanje pod vodstvom univerzitetnih profesorjev, ki je trajalo na Akademiji štirikrat po tri dni. Izobraževanci so najprej poslušali predavanje, nato pa so morali v manjših skupinah pripraviti določen projekt, ki so ga nato predstavili profesorju in tudi vodstvu podjetja. To bodo v prihodnosti še ponovili, in sicer v sklopu projekta načrtovanja karier mlajših kadrov, ki predstavljajo pomemben vir za organizacijo. S pomočjo strokovnjakov bodo na tak način poskušali ugotoviti ambicije, nagnjenja in

sposobnosti mladih strokovnjakov ter pripraviti individualni načrt izobraževanja, usposabljanja in napredovanja za posamezne zaposlene.

Poleg vseh izobraževanj, ki jih Fructal organizira tako zunaj kot znotraj podjetja, pa se lahko posamezniki izobražujejo tudi *individualno*, z branjem literature v Fructalovi knjižnici, kjer je mogoče poleg obsežne strokovne literature dobiti tudi številne strokovne revije, domače in tuje časopise, literaturo, razne projekte študentov ob delu in diplomska dela, narejena v sodelovanju s podjetjem, ter z uporabo interneta, ki je dostopen vsakomur.

Kar zadeva **izobraževalne metode**, se v podjetju uporabljajo bolj ali manj vse vrste *pasivnih metod*, pri *pasivno-aktivnih* pa je poudarek predvsem na:

- metodi urjenja, ki se uporablja za usposabljanje novo zaposlenih za zahtevna dela v proizvodnji ali že zaposlenih v primeru uvajanja nove tehnologije;
- metodi igranja vlog, ki se uporablja pri usposabljanju komercialistov, omogoča pa učenje tako prodajnih tehnik kot veščin in pogajanj;
- občasno se poslužujejo tudi metode preučevanja primerov, pri kateri se zaposleni učijo s pomočjo videokasete ali različnih filmov.

Aktivne metode v Fructalu niso tako prisotne, so se pa že izvajale, vendar bolj indirektno. Tak primer je bil, ko so s pomočjo zunanjih svetovalcev uvajali informacijski sistem Baan. Kljub temu da je bil glavni cilj izboljšati oziroma uvajati nov sistem, so se vzporedno izobraževali tudi Fructalovi strokovni kadri, saj so se imeli možnost vseskozi aktivno vključevati in opazovati proces uvajanja.

3.3.1 Specifične oblike in metode izobraževanja v Fructalu

Specifične metode in oblike izobraževanja, ki se jih v podjetju izvaja, so številne in tudi raznovrstne.

Študijski sestanki so organizirani v obliki razvojnih in komercialnih konferenc, ki se jih udeležujejo poleg vodilnih delavcev vsi strokovni kadri. Na teh konferencah vodstvo najprej določi temo, potem specialisti za

posamezna področja posredujejo nove informacije in trende doma in po svetu, prisotni pa na podlagi izkušenj iz prakse aktivno sodelujejo. Na tak način nastajajo izhodišča za pripravo planov in strategij.

Krožki za izboljšanje proizvodnje so bili vpeljani pred sedmimi leti, vanje pa so se vključevali predvsem srednje strokovni kadri v proizvodnji. Klub temu da so prinesli kar nekaj opaznih izboljšav, ki so se tudi vpeljale v proizvodnjo, pa so jih po dveh letih brez razloga opustili.

Pripravnništvo je v podjetju zelo dobro vpeljano in formalizirano. Vsakemu pripravniku se določi mentorja, ki pripravnika usmerja in ocenjuje in obvezno pripravi tudi poročilo o poteku pripravnništva in opažanjih o osebnostnih prednostih in slabostih pripravnika, ki ga dostavi v kadrovsko službo. Vsa poročila se hranijo. Mentor je v času izvajanja pripravnništva za svoje delo nagrajen z 20% dodatkom k plači. Pripravnik v času pripravnništva spoznava delo v vseh organizacijskih enotah, s poudarkom na tistih, s katerimi se bo na delovnem mestu več srečeval, največ časa pa se usposablja za konkretno delo. Za večje število pripravnikov se organizira tudi seminar, kjer se predstavi splošne in skupne vsebine, kot so predstavitev zgodovine družbe, njeno poslovanje, strategije, standardi, akti... Ob zaključku pripravnništva pripravnik pripravi poročilo, lahko tudi zaključno nalogo s konkretno vsebino in opravi pripravniški izpit pred tričlansko komisijo.

Senzitivni trening so že izvedli, in sicer v adrenalinskem parku v Podljubelju, kjer so na osnovi praktičnih primerov tveganj in pomoči skupine pri obvladovanju tveganj simulirali teoretična spoznanja pri izgrajevanju timov in timskega dela. Direktorica kadrovske splošne službe mi je povedala, da so se udeleženci soglasno strinjali, da taka simulacija izredno učinkovito in trajno vtisne spoznanja v spomin.

Metodo opazovanja in posnemanja se uporablja predvsem pri zaposlovanju novo zaposlenih (delavcev, delovodij in vodij proizvodnje oz. pomočnikov vodij proizvodnje) v proizvodnji, traja pa od tri do šest mesecev, odvisno od zahtevnosti dela v proizvodnji. Ves čas usposabljanja je novo zaposleni pod nadzorom delavca (mojstra), ki ga opazuje, poučuje in nato oceni, kdaj je ta sam sposoben opravljati novo nalogo, ki jo potem še nekaj časa opravlja ob spremljanju mentorja. Za vse novo zaposlene v proizvodnem procesu se praviloma pred nastopom dela ali takoj po nastopu organizira tudi splošno izobraževanje, ki je interno, z lastnimi predavatelji in zajema znanja o:

- proizvodnih procesih, proizvodih, tehnologijah,
- zagotavljanju kakovosti,
- varnosti živil,
- splošnih značilnostih podjetja (predstavitev, organiziranost),
- varstvu pri delu in

- higieni.

Za delovodje in vodje proizvodnje ter njihove pomočnike pa se občasno organizira tudi izobraževanje s področij organizacije dela, vodenja in komunikacije, ki ga vodijo zunanji predavatelji. Vse zgoraj omenjeno je zelo podrobno in sistematično opisano v Organizacijskem predpisu o izobraževanju in usposabljanju zaposlenih v proizvodnem procesu.

Metoda menjavanja dela se zadnji čas uporablja predvsem za perspektivne menedžerje, v preteklosti pa se je večkrat uporabljala za množično menjavanje ljudi iz enega na drugo delovno mesto. Cilj je bil, čim več ljudi usposobiti za več delovnih mest in spodbujanje dodatne motivacije, ker menijo, da je zaradi zasičenosti z dolgoletnim delom na istem delovnem mestu delavec manj motiviran. Predvsem pa je ta metoda uporabna za proizvodna dela, saj zaradi specifičnosti delovnih mest, zaradi sezonskega značaja proizvodnje in ker je delovni proces zasnovan tako, da ne obratujejo vedno vse proizvodne linije, obstaja potreba po delavcih, ki so usposobljeni za opravljanje več del.

Sodelovanje s šolami je doslej potekalo na področju dejavnosti podjetja (živilska tehnologija), z Ekonomsko fakulteto, s Fakulteto za družbene vede, in sicer predvsem na področju tržnega komuniciranja, in s srednjo živilsko šolo. Zadnja leta sicer ni večjih razkorakov med potrebami in tem, kar nudi obstoječi izobraževalni sistem, pred petnajstimi leti pa se je pojavil problem pri zagotavljanju kvalificiranih delavcev za potrebe v proizvodnji. Ker je bila edina živilska šola v Mariboru, se otroci niso odločali za izobraževanje v tako oddaljenem kraju, ki bi jim omogočalo zaposlitev večinoma le v proizvodnji. Takrat so se odločili, da bodo omogočili dvema generacijama živilskih tehnologov (IV. stopnja zahtevnosti) šolanje v posebnem dislociranem oddelku na mariborski Živilski šoli. Izvajalci strokovnih predmetov so bili tehnologi, zaposleni v Fructalu, prav tako se je praktični del, ki je trajal več mesecev, izvajal v podjetju. Na tak način so pridobili petintrideset kvalitetnih kadrov, ki so sedaj večinoma na pomembnih delovnih mestih. Tudi drugače se praksa, ki lahko traja od šest dni do šest mesecev, omogoča dijakom in študentom vseh šol. Vsakemu praktikantu se določi mentorja, ki mesečno piše poročila o delu in osebnih opažanjih o praktikantu kot morebitnem kandidatu za bodočega zaposlenca v Fructalu. Podatki se shranjujejo v personalni mapi za morebitne poznejše potrebe, mentor pa je za svoje delo tudi nagrajen z dodatkom 10% k plači. Primer sodelovanja s šolami so tudi ekskurzije, ki so velikokrat organizirane, zlasti ekskurzije študentov živilske tehnologije, pogosto pa posamezniki ali skupine študentov v sodelovanju s podjetjem pripravljajo seminarske ali diplomske naloge in različne projekte za potrebe podjetja ali s tematiko, ki je uporabna za podjetje.

Zaposleni v Fructalu velikokrat obiskujejo *sejme*, tudi svetovne, s področja tehnologije, embalaže, večkrat se organizira tudi *strokovne ekskurzije* v druga podjetja, kjer se spoznava organizacijo in tehnologijo, za razna usposabljanja in seznanjanje z novostmi pa skrbijo tudi dobavitelji in kupci. Tako se, ko se nabavlja nova oprema in stroji, delavci oziroma strojni inženirji usposabljujejo v tujini pri proizvajalcu opreme ali pri nekom, ki to opremo že ima. Tehnologi veliko sodelujejo z določenimi službami znotraj ustreznega ministrstva pri nastajanju in izvajanju določenih predpisov, s čimer prenašajo svoje znanje, z izmenjavo izkušenj z drugimi pa se ob tem tudi sami učijo.

V Fructalu je velik poudarek tudi na *neformalnih sestankih in srečanjih* izven delovnega časa, tako zaradi druženja in poglobljanja odnosov kot tudi zato, ker verjamejo, da se skozi neformalen pogovor prenaša veliko koristnih informacij in znanja. Poleg možnosti včlanjenja v Športno društvo Fructal, ki ima sekcijo kolesarjev, planincev, balinarjev in nogometašev, imajo zaposleni večkrat tedensko možnost sodelovanja v dvoranskih športih, občasno pa organizirajo tudi predstavitve ljubiteljskih dejavnosti zaposlenih – razstave fotografij, slik, raznih predmetov.

3.4 IZOBRAŽEVALNI CIKLUS V FRUCTALU

3.4.1 Raziskovanje izobraževalnih potreb

V Organizacijskem predpisu o planiranju, izvajanju in spremljanju izobraževanja in usposabljanja je zapisano, da je pri ugotavljanju izobraževalnih potreb in potreb po usposabljanju potrebno upoštevati:

- strateške in poslovne cilje družbe,
- značilnosti okolja (trga dela in kadrovski sestav le-tega),
- manjkajoča znanja že zaposlenih, ki se kažejo skozi slabo opravljeno delo in nedoseganje ciljev,
- dodatna nova znanja zaradi spremljanja novejših trendov v svetu ali uvajanja novih tehnologij, zagotavljanja konkurenčne prednosti, sprememb v organizaciji dela in spremljanja razvojnih trendov v kadrovski dejavnosti,

- splošno izobraževanje o pomenu CEOKA (celostno obvladovanje kakovosti) in poslovne odličnosti,
- izobraževanje na področju vzpostavitve, izvajanja in vzdrževanja sistema HACCP,
- oblikovanje organizacijske kulture.

V Fructalu vsako leto pripravijo letni plan potreb po kadrih in letni plan izobraževanja. Napisanega dolgoročnega plana potreb po kadrih in plana pridobivanja kadrov pa nimajo, kot tudi ne srednjeročnih strategij, čeprav se zavedajo, da bi bila potrebna, ker pridobivanje kadrov in vlaganje vanje ni možno na krajši rok. Dolgoročne potrebe po kadrih tako v praksi ugotavljajo intuitivno, in sicer na osnovi poznanih dejstev in izkušenj, vendar brez zapisanih dokumentov, ter s štipendiranjem, ki je v podjetju prisotno že od 70-ih let in je zelo pomembna in predvsem učinkovita oblika pridobivanja novih kadrov; v preteklosti zaradi pomanjkanja kadrov v njihovem okolju, danes pa predvsem zato, ker menijo, da je to najkakovostnejša in kljub vsemu najcenejša oblika pridobivanja novih sodelavcev. Prednost dajejo otrokom svojih delavcev zaradi »nadaljevanja« tradicije in pričakovane že privzgojene pripadnosti Fructalu, vendar ne za vsako ceno. Pri izboru štipendistov se opravi selekcija na osnovi opravljenih razgovorov, primerjave učnega uspeha in vsesplošnega angažiranja kandidata na različnih področjih. Izvaja se vsako leto izmenjujoče za živilske in kemijske tehnologe, vsako leto za ekonomista širšega trženjskega področja in vsaki dve do tri leta za strojnega inženirja ali elektroinženirja oziroma računalničarja. Tudi za štipendiranje ni dolgoročnega plana, ampak poteka bolj po občutku.

Izobraževalne potrebe se ugotavlja s pomočjo *ankete* in *vprašalnika*, ki ju pripravi kadrovska služba. Anketa, izvaja se vsako leto, se uporablja za ugotavljanje izobraževalnih potreb skupin delavcev, praviloma za delavce na delovnem mestu do vključno V. stopnje zahtevnosti, izpolni pa jo vodja oziroma direktor oddelka ali službe. Vsaki dve do tri leta pa se uporabi vprašalnik, ki zajema katalog znanj (izobraževalnih vsebin), ocenjevalno lestvico o stopnji pomembnosti znanja za delovno mesto in nivoju znanja pri določenem delavcu. Uporablja se za ugotavljanje znanj delavcev na delovnih mestih nad VI. stopnjo zahtevnosti, izpolnita ga delavec in vodja za delavca ter ga uskladita na letnem razgovoru. Velik razkorak med potrebnim znanjem za delovno mesto in znanjem, ki ga delavec ima, je indikator, da je potrebno organizirati določeno izobraževanje. Tako anketa kot vprašalnik sta osnova za izdelavo letnega plana izobraževanja in usposabljanja v družbi in za izdelavo individualnega razvojno izobraževalnega načrta.

Poleg tega da razlike med dejansko usposobljenostjo delavca in zahtevami delovnega mesta ugotavljajo z vprašalniki, pa si pri takem ugotavljanju pomagajo tudi s Pravilnikom o sistematizaciji delovnih mest, kjer so natančno podana pravila, kaj se za določeno delovno mesto zahteva. Trenutno je Pravilnik v prenovi, ker ga nameravajo dopolniti z opredelitvijo dodatnih kompetenc in dodatnih znanj za vsako delovno mesto.

Način, s katerim ugotavljajo izobraževalne potrebe, je tudi *spremljanje aktualnih sprememb*, predvsem na področju zakonodaje in sprememb, ki se dogajajo v tržnem okolju. Tako je na primer vstop v Evropsko unijo povzročil velike spremembe pri carinskih postopkih, zato se je zadnja leta izobraževanju na tem področju posvečalo veliko pozornosti. Prav tako so se morali delavci oziroma kadrovniki pospešeno seznanjati z novostmi ob uveljavitvi novega Zakona o delovnih razmerjih, ob uvajanju sistema HACCP v proizvodnjo in celoten sistem poslovanja pa so se najprej usposabljali ljudje na vodilnih položajih, ki so nato znanje posredovali še ostalim delavcem.

Izobraževalne potrebe se ugotavlja tudi pri *pripravi investicijskih in razvojnih projektov*, kjer se poleg ostalih zadev (tržna analiza in ekonomska analiza podjetja, tehnične, ter tehnološke rešitve) ugotovi, ali je potrebno dodatno usposabljanje delavcev.

Že večkrat so imeli primere, ko se je ugotavljalo potrebe po izobraževanju na osnovi *analize problemov*, če so ugotovili nenaden padec kvalitete ali določene reklamacije. Tak primer so imeli, ko so se pojavljale napake pri odpremi blaga iz skladišča kupcu, pri čemer so spoznali, da je to tudi posledica slabe usposobljenosti skladiščnikov, ker so jih v preteklosti zanemarjali oziroma jih niso usposabljali v zadostni meri. Da bi odpravili pomanjkljivo znanje, so takoj organizirali petdeseturni tečaj skladiščnega poslovanja.

Velikokrat se izobraževalne potrebe v podjetju ugotavlja na osnovi *ponudbe programov*, ki jih razne izobraževalne ustanove pošiljajo podjetjem. Na osnovi temeljite preučitve programov ali z dodatno predstavitvijo le-teh in z njihovo primerjavo s potrebami posameznih delovnih mest se ugotavlja, v kolikšni meri bi bilo potrebno vnesti neko dodatno znanje.

Direktorica kadrovske splošne službe mi je v razgovoru povedala, da se pogosto *delavci sami* javljajo in izražajo želje po izobraževanju ob delu oziroma izobraževanju za pridobitev višje stopnje formalne izobrazbe. Poleg zanimanja za podiplomski študij se za pridobitev ustrezne izobrazbe vedno bolj

odločajo tudi tisti, ki nimajo ustrezne izobrazbe za delo, ki ga opravljajo. Manjkajoča izobrazba je predvsem pri starejših in dlje časa zaposlenih delavcih in je posledica kadrovske strukture in nižjih zahtev za posamezna delovna mesta, ki so veljala v preteklosti. Delavcem, s katerimi sklenejo pogodbo za izobraževanje ob delu, nudijo poleg plačila vseh stroškov v zvezi s študijem (šolnina, prevozi, literatura) tudi študijski dopust, pomoč pri izdelavi seminarских in diplomskih nalog ipd.

V preteklosti so tistim, ki so izrazili željo po izobraževanju ob delu, skoraj vedno ugodili. Ker pa je zadnja leta interes vedno večji, k temu pristopajo bolj selektivno. Prednost imajo dobri, perspektivni delavci, ki so se kot taki izkazali po najmanj dveh letih dela v podjetju. V celoti se ugoti samo tistim, ki nimajo ustrezne izobrazbe za delovno mesto, na katerem so. Interesi posameznikov so močni predvsem v željah po jezikovnem usposabljanju in zahtevnejšem računalniškem usposabljanju, kar ni nujno povezano z zahtevami delovnega mesta. V takem primeru se delavcu ugoti predvsem kot nagrada ali priznanje za dobro opravljeno delo, po drugi strani pa je to potencialno uporabno znanje za podjetje.

Tudi Fructal se, kot veliko drugih podjetij, srečuje z neskladjem med izobraževalnimi potrebami in možnostmi za njihovo zadovoljevanje. Le-to izhaja predvsem iz omejenih finančnih sredstev in problematike odsotnosti z dela oziroma izgubljenega časa. V proizvodnji se pogosto pojavlja tudi problem prerazporeditve, vendar ga velikokrat rešijo kar delavci sami z medsebojnimi dogovori o nadomestitvah v času šolanja. Problem omejenih finančnih sredstev se rešuje predvsem tako, da se organizira seminarje za večjo skupino delavcev, in sicer v podjetju, ker je to ceneje, ali pa se pošlje na seminar enega ali dva delavca, ki sta potem prenašalca znanja.

3.4.2 Načrtovanje izobraževanja

Predlagatelji potreb po izobraževanju so direktorji posameznih služb, ker najbolj poznajo potrebe posameznikov. Njihove predloge se uskladi v kadrovske službi, kjer se v okviru razpoložljivih finančnih sredstev in na osnovi skupnega globalnega dolgoročnega cilja izdelata skupen plan potreb po izobraževanju. Direktorji posameznih služb ravno tako planirajo stroške za svoje stroškovno mesto in v okviru tega izdelajo plan stroškov izobraževanja. Ko se celotni plan poslovanja uskladi in s tem določi obseg sredstev za stroške, se v okviru določenih sredstev pripravi vsebinski plan izobraževanja. Na osnovi izraženih potreb posameznih direktorjev se izlušči izobraževalne vsebine, ki so večjega pomena za večje skupine in zajemajo udeležence različnih služb, hkrati pa se planira še obisk sejmov in strokovne ekskurzije. Vse to, glede na cilje in možnosti, uskladi direktor kadrovske splošne službe, ki

pripravi tudi plan štipendiranja in plan izobraževanja ob delu. V primeru, da seštevek stroškov izobraževanja na posameznih delovnih mestih presega planirano kvoto za celo podjetje, napravi na osnovi dogovorjene prioritete in načrtovanih nalog posameznih služb v tistem letu (npr. dogovor, da ima glede na potrebe o kadrovske okrepitvi in posodobitvi izvozne službe prednost ta služba) direktor kadrovske splošne službe popravek.

Tako pripravljen plan izobraževanja zajema način izobraževanja in usposabljanja (šolanje, seminarji, v podjetju ali izven), vsebino oziroma naziv znanj, okvirno število udeležencev, okvirni čas izvedbe in potrebna finančna sredstva, sprejeti pa ga mora uprava družbe.

3.4.3 Programiranje izobraževanja

Na osnovi plana izobraževanja se nato programira izvajanje konkretnih izobraževalnih aktivnosti. Če gre za zahtevnejše projekte, kjer je udeleženo večje število izobraževancev, se izobraževanje navadno organizira v podjetju z zunanjimi izvajalci, ker imajo več izkušenj in teoretičnega znanja. Najvažnejši kriteriji pri izbiri izvajalca so predvsem reference izvajalcev (poznana imena profesorjev, sodelovanje z uglednimi slovenskimi podjetji), sposobnost prilagoditve vsebine specifičnim potrebam podjetja in podobno. Zadnja leta se prakticira, da se več let zaporedoma sodeluje z istim zunanjim izvajalcem, ker že pozna udeležence izobraževanja in razmere v Fructalu, pa tudi posamezne izobraževalne vsebine se nadgrajujejo in dopolnjujejo.

Številna izobraževanja in usposabljanja izvajajo tudi sami, predvsem varstvo pri delu, izobraževanja s področja kakovosti proizvodov, higiene in HACCP, imajo pa tudi interne programe pripravništva in različne programe usposabljanja delavcev za nova delovna mesta. Ne glede na to, ali se poslužujejo internega ali eksternega izobraževanja, pa se po besedah direktorice kadrovske splošne službe vedno temeljito pripravijo na izobraževanje in zunanjim izvajalcem tudi pojasnijo, kaj so specifične karakteristike Fructala, da je predavanje smiselno usmerjeno.

3.4.4 Organizacija in izvedba izobraževanja

Kljub temu da čutijo potrebo, da bi se znotraj kadrovske službe nekdo ukvarjal samo z organizacijo in izvedbo izobraževanja, kar bi vse skupaj dvignilo na višji strokovni nivo, zaenkrat take odločitve še niso sprejeli. V izvajanje izobraževalnih nalog so tako vključeni:

- direktor kadrovske splošne službe, ki skrbi za planiranje, usklajevanje, odločanje in tudi za organiziranje posameznih izobraževalnih aktivnosti;
- organizator kadrovske službe, ki poleg organizacije izobraževalnih aktivnosti vodi evidenco izobraževanja vsakega delavca na posebnem evidenčnem listu, pripravlja poročila, statistike in evidence za razne namene in pripravlja pogodbe za namene izobraževanja;
- direktorji in vodje služb, ki sodelujejo pri planiranju in včasih pri organiziranju izobraževanja, njihova naloga pa je tudi, da predlagajo in v okviru določene kvote tudi samostojno odločajo o udeležbi v raznih izobraževalnih aktivnostih;
- organizator pospeševanja prodaje - trener, ki se predvsem v zadnjem času znotraj službe pospeševanja prodaje ukvarja s predlaganjem, z načrtovanjem in izvedbo izobraževalnih aktivnosti na komercialnem področju. Ta je odgovoren tudi za individualna usposabljanja novo zaposlenih in za pripravo individualnega programa usposabljanja za vsakega novo zaposlenega.

3.4.5 Spremljanje in vrednotenje izobraževanja

Za spremljanje izobraževanja je zadolžena kadrovska služba, ki v ta namen vodi za posameznega delavca evidenco o udeležbi v izobraževanju, ki se hrani v personalni mapi delavca in v posebnem regulatorju, in evidenco o udeležbi po posameznih vsebinskih sklopih, ki se vodi kot posebna knjiga. Slednja vsebuje številne podatke, kot so: naziv izobraževalne aktivnosti, poimenski seznam udeležencev, čas, trajanje in kraj izobraževanja, izvajalec izobraževanja, potrebna finančna sredstva, izdana potrdila, spričevala in posebne zabeleške. Analiza izobraževanja za letni pregled vodstva se pripravi tako, da se v poročilu poleg realizacije plana izobraževanja in usposabljanja prikaže tudi podatke o številu ur izobraževalnih aktivnosti na zaposlenega, porabljenih sredstvih na zaposlenega,

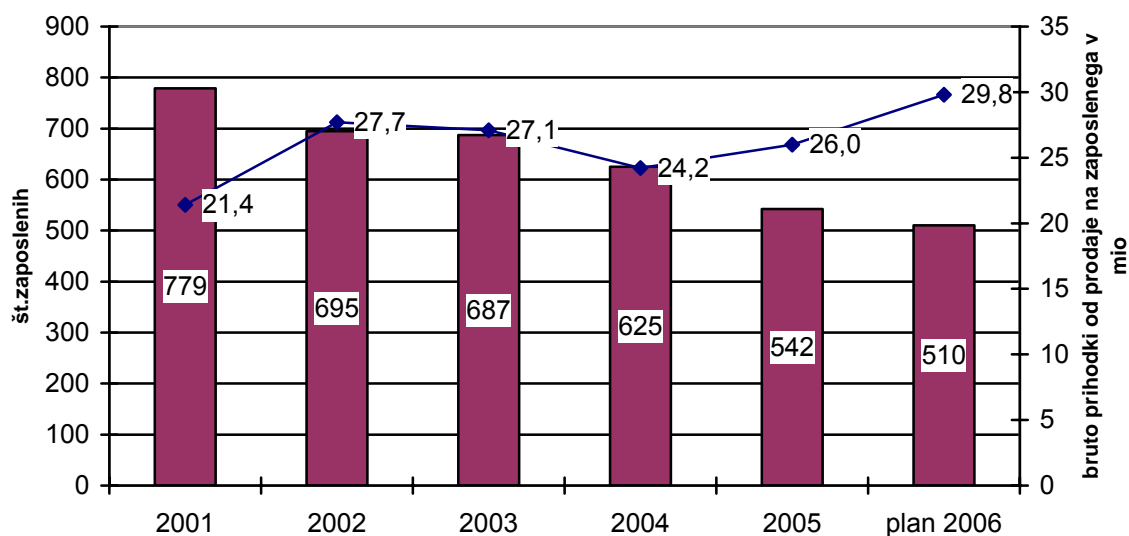
primerjavi med leti, razmerje med zunanjim in notranjim izobraževanjem in, če je možno, ugotovitve o učinkovitosti izvedenega izobraževanja.

Kot kriterij *notranjega vrednotenja izobraževanja* uporabljajo v Fructalu predvsem vrednotenje odziva izobraževancev. Največkrat, če gre za izobraževanje znotraj podjetja, imajo vprašalnik za izobraževance že izvajalci sami, ki ga tudi obdelajo in na podlagi tega ugotovijo, kako so udeleženci zadovoljni z izobraževanjem ter kakšne so po njihovem mnenju pomanjkljivosti, velikokrat pa zapišejo opažanja tudi izvajalci sami o posameznih udeležencih na seminarju ali na splošno o celoti. Te rezultate in vsa opažanja in sugestije potem pošljejo Fructalu v okviru posebnega poročila. Če gre posameznik ali skupina na izobraževanje zunaj podjetja, pa mora vedno izpolniti vprašalnik v podjetju, saj se mu v nasprotnem primeru ne prizna stroškov, ki jih je z izobraževanjem imel.

Kar zadeva *zunanje vrednotenje izobraževanja* v Fructalu že sami ugotavljajo, da nimajo izdelanih konkretnih meril učinkovitosti naloženih sredstev v izobraževanje, se pa po njihovem mnenju posredno kažejo v rezultatih poslovanja, dobljenih priznanjih, nagradah, osvajanju novih trgov, številu razvitih novih proizvodov, uvajanju vedno novih tehnologij, tržnem deležu pa tudi v uspešnem premagovanju težav in v tem, kako hitro se znajdejo v novih nepredvidljivih situacijah v okolju.

- V zadnjih letih je produktivnost najprej porasla, potem pa se je rahlo znižala. Ugotavljajo, da so v letih 2002 in 2003 ti rezultati odraz zmanjšanja zaposlenosti na eni strani in rasti prodaje na drugi, v letih 2004 in 2005 pa se je produktivnost zmanjšala kljub zmanjševanju števila zaposlenih zaradi padca prodaje po vstopu v EU in selitve dela proizvodnje v Makedonijo. Povečana produktivnost v primerjavi s produktivnostjo v devetdesetih letih pa je tudi rezultat intenzivnega posodabljanja proizvodnje, zaposlovanja ustrezno izobraženih in nato interno usposobljenih delavcev za tehnološko in tehnično zahtevnejše linije ter sistematičnega usposabljanja zaposlenih v prodaji. V letu 2006 je ponovno planirana povečana produktivnost, saj naj bi se zmanjšalo število zaposlenih in tudi povečali prihodki.

Graf 3.4: Gibanje števila zaposlenih in produktivnosti na zaposlenega



Vir: Poročilo kadrovsko splošne službe 2005. Fructal d.d..

- Menijo, da se učinki izobraževanja kažejo tudi v boljši kakovosti dela, kar ugotavljajo s pomočjo podatkov o reklamacijah v proizvodnem procesu, s podatki o napakah pri nakladanju in napačno poslanih dokumentih. Vse to se mesečno spremlja na sestankih strokovnega tima za kakovost. Že leta 1995 so pridobili certifikat ISO 9001, ga obnovili leta 2000, leta 2003 pa prejeli certifikat ISO 2000. Podjetje se je že dvakrat tudi prijavilo na tekmovanje za poslovno odličnost, so lastniki certifikata proizvajalcev sadnih sokov SGF, ki ima postavljene zelo visoke kakovostne zahteve, v letu 2005 pa so pridobili okoljevarstveni certifikat ISO 14000.
- Da je vpliv izobraževanja velik, zaključujejo tudi na podlagi analize prilagodljivosti in mobilnosti zaposlenih, kar se prikazuje s podatki o napredovanju zaposlenih. Iz letnega poročila je razvidno, da vsako leto napreduje približno 100 zaposlenih, med trenutno 15 delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi pa je 13 takih, ki so na to mesto napredovali iz nižjih delovnih mest. Eden od pomembnejših pogojev za napredovanje je tudi več izobraževanja in dodatno usposabljanje oziroma zaposleni napredujejo, ker so sposobni, ker obvladujejo širši spekter nalog in so tako tudi bolj mobilni.

V Fructalu se redno meri tudi delovna uspešnost, in sicer na področju komercialne direktne z doseganjem postavljenih planov, s posebno oceno pa se ocenjuje posameznike, ki odstopajo od povprečja in so v določenem času uspešno opravili dano nalogo, člane projektних timov za uspešno

izpeljan projekt in delavce, ki opravljajo dodatna dela. Zavedajo se, da tudi to ni direktni pokazatelj izobraževanja.

3.4.6 **Ekonomika izobraževanja**

V družbi Fructal so stroški izobraževanja obravnavani kot naložba v zaposlene. Učinkovitost se povečuje predvsem zaradi dodatnega usposabljanja in izpopolnjevanja, čemur je bilo v leti 2004 namenjenih 4372 ur za udeležbo delavcev na seminarjih in usposabljanjih z zunanjimi izvajalci ali skoraj 7 ur na vsakega zaposlenega. Poleg tega pa je bilo izobraževanju na področju varnosti in zdravja pri delu, transportu in drugih vsebin znotraj kolektiva namenjenih 1404 ur.

Od leta 1995 dalje so se sredstva za izobraževanje gibala od 15 do 20 milijonov tolarjev, v letu 2003 pa so ta dosegla celo dobrih 28 milijonov tolarjev ali 41.324 tolarjev na zaposlenega. V zadnjih dveh letih so se sredstva, namenjena izobraževanju, zaradi ukrepov, povezanih z zniževanjem stroškov, zmanjšala in so v letu 2005 znašala dobrih 15 milijonov tolarjev ali 26.407 na delavca.

Tabela 3.2: Sredstva za izobraževanje

Leto	Sredstva skupaj (SIT)	Sredstva na delavca (SIT)
1998	23.821.208	30.540
1999	14.420.414	18.801
2000	12.227.231	15.920
2001	23.759.541	30.657
2002	26.112.736	37.357
2003	28.637.663	41.324
2004	25.410.032	38.325
2005	15.395.267	26.407

Vir: Poročilo kadrovske splošne službe 2005. Fructal d.d..

Realno so te številke večje, saj stroški internega usposabljanja in izobraževanja z notranjimi izvajalci niso upoštevani, prav tako tudi ne stroški službenih potovanj v zvezi z izobraževanjem izven sedeža družbe, kot so dnevnice in kilometrine. Prav tako v stroške ni všteta amortizacija tehničnih pripomočkov

in prostora, saj nimajo svoje učilnice, ampak le dve sejni sobi, izmed katerih je ena lokacijsko umaknjena, da se zagotovi mir med izobraževanjem, in ni obračunan izgubljeni čas.

Sicer pa se v podjetju redno izračunava strošek izobraževanja ob delu, ki zajema plačilo šolnine, potne stroške in literaturo, vendar se o ceni njihovega izobraževanja udeležence ne obvesti, prav tako pa izobraževanci niso seznanjeni s cenami seminarjev. Koliko so delavci porabili za izobraževanje, redno spremljajo tako le njihovi direktorji.

3.5 VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE IZOBRAŽEVALNIH POTREB

Izobraževalno dejavnost je potrebno v vsaki organizaciji ustrezno načrtovati. Eden najpomembnejših korakov pri tem je ravno raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb, na podlagi katerih se nato oblikuje plan izobraževanja. Ker je osnova za izdelavo letnega plana izobraževanja v Fructalu d.d. vprašalnik, se mu bom zato temeljiteje posvetila.

3.5.1 Namen raziskave

Namen raziskave je s pomočjo vprašalnika (glej prilogo "Vprašalnik za ugotavljanje izobraževalnih potreb") ugotoviti izobraževalne potrebe za leto 2006 in zavrniti ali potrditi postavljene hipoteze, ki so naslednje:

Hipoteza 1: "Zaposleni se najbolj zanimajo za izobraževanje na področjih, ki so povezana z njihovim delovnim mestom."

Hipoteza 2: "Vprašalnik je sestavljen jasno in razumljivo za respondenta."

Hipoteza 3: "Način obdelave podatkov, ki ga uporabljajo, je ustrezen za pridobivanje želenih informacij."

3.5.2 Ciljna skupina

V raziskavo so bili vključeni vsi delavci na delovnih mestih nad VI. stopnjo zahtevnosti. To pomeni 27 delavcev z višjo izobrazbo in 60 delavcev z visoko in več. Od tega je še potrebno odšteti 14 izvršnih direktorjev in 1 člana uprave, ki ankete ne izpolnjujejo. Končno število delavcev, ki so izpolnjevali vprašalnik, je tako 72.

Tabela 3.3: Pregled razdeljenih vprašalnikov po oddelkih

ODDELEK	ŠTEVILO
Vzdrževanje	7
Marketing	6
Razvoj	8
Nabava	2
Kakovost	6
Izvoz	7
Kadrovsko splošna služba	5
Proizvodnja	11
Plan, analize in informatika	8
Prodaja	2
Finance in računovodstvo	5
Logistika	3

Vir: Interni vir. Fructal d.d..

3.5.3 Metode in tehnike raziskave

Izobraževalne potrebe sem raziskala s pomočjo vprašalnika, ki ga uporabljajo v podjetju. Pri tem sem upoštevala vprašalnike, ki so jih delavci in njihovi nadrejeni uskladili na skupnem razgovoru.

Vprašalnik je sestavljen iz 6 sklopov vprašanj zaprtega tipa. Vsako vprašanje oziroma izobraževalno vsebino je respondent ocenil s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice (Flere 2000: 142) z dveh vidikov, in sicer:

- vodoravno, kjer je respondent z ocenami od 1 do 5 ocenil, koliko je znanje o določeni izobraževalni vsebini pomembno za uspešno opravljanje (respondentovega) dela na (respondentovem) delovnem mestu in
- navpično, kjer je respondent z ocenami od 1 do 5 ocenil, koliko je njegovo (respondentovo) obvladovanje tega znanja ustrezno.

Stopnjo pomembnosti znanja in stopnjo ustreznosti znanja je respondent označil z obkrožitvijo ustrezne številke na horizontalni oziroma vertikalni lestvici. Tiste vsebine, za katere je respondent menil, da so za njegovo delo pomembne, je lahko tudi podčrtal ali dopisal, če je menil, da je pomembno še kaj drugega, kar ni navedeno. Dopisane vsebine je bilo potrebno oceniti na enak način kot že navedene.

3.5.4 Omejitve raziskave

Izpolnjene vprašalnike mi je vrnilo 70 delavcev (vrnjena nista bila 2 vprašalnika), ki pa so le izjemoma odgovorili na vsa vprašanja. Pomanjkljivi odgovori so se pojavili predvsem od IV. sklopa vprašanj dalje, saj respondenti vpisanih odgovorov niso ocenjevali. Njihove odgovore sem, kljub temu da niso ustrezali pravilom izpolnjevanja vprašalnika, povzela zaradi boljše predstave o njihovih izobraževalnih potrebah.

3.5.5 Obdelava rezultatov raziskave

Pri obdelavi podatkov sem uporabila postopek, ki ga uporabljajo v podjetju. Po sklopih vprašanj sem najprej za vsak oddelek posebej izračunala povprečne ocene pomembnosti znanja za uspešno opravljanje dela na delovnem mestu in povprečne ocene ustreznosti obvladovanja tega znanja, in sicer za vsako izobraževalno vsebino posebej. Nato sem pridobljene povprečne ocene pri vsaki izobraževalni vsebini primerjala med seboj in ugotavljala, kolikšna je razlika med njima. Če je bila ocena pomembnosti znanja višja od ocene njegove ustreznosti za 1 ali več, sem vzela to kot pokazatelj, da bi želeli delavci o izobraževalni vsebini vedeti več. Na koncu sem za vsak sklop vprašanj posebej povzela, kolikšno je zanimanje za vsebine, ki ga sestavljajo.

Zbrane podatke, ki sem jih pridobila z vprašalnikom, sem obdelala v računalniškem programu Excel. Dobljeni rezultati in sama izvedba postopka obdelave podatkov so mi pomagali zavreči oziroma potrditi postavljene hipoteze.

3.5.5.1 Analiza podatkov

a. VODENJE IN OSEBNI RAZVOJ

Tabela 3.4: Povprečne ocene pomembnosti znanja za uspešno opravljanje dela na delovnem mestu in povprečne ocene ustreznosti obvladovanja tega znanja ter razlike med njimi po oddelkih za izobraževalne vsebine znotraj sklopa "Vodenje in osebni razvoj".

	Učinkovitost dela			Projekti in timsko delo			Motivacija			Vodenje rednih letnih razgovorov			Poslovno komuniciranje in sporazumevanje			Drugo (retorika, čustvena inteligenca)		
	navp.	vod.	razl.	navp.	vod.	razl.	navp.	vod.	razl.	navp.	vod.	razl.	navp.	vod.	razl.	navp.	vod.	razl.
proizvodnja	3,5	4,7	1,2	3,0	4,8	1,8	3,4	4,7	1,3	3,2	4,1	0,9	3,0	4,6	1,6	3,8	5,0	1,2
vzdrževanje	3,1	4,6	1,5	3,1	4,4	1,3	3,6	4,1	0,5	1,3	2,7	1,4	2,9	3,3	0,4	2,5	3,0	0,5
logistika	3,0	4,0	1,0	2,3	3,0	0,7	2,3	4,0	1,7	1,3	3,7	2,4	2,3	3,7	1,4	-	-	
prodaja	3,0	4,5	1,5	3,0	4,5	1,5	3,5	4,5	1,0	2,5	4,0	1,5	2,5	4,5	2,0	-	-	
nabava	4,0	4,5	0,5	4,5	4,0	-0,5	3,5	4,0	0,5	4,5	4,0	-0,5	4,0	4,5	0,5	2,0	3,0	1,0
izvoz	3,7	5,0	1,3	3,0	4,7	1,7	3,3	4,9	1,6	2,0	3,1	1,1	3,9	5,0	1,1	3,6	3,9	0,3
marketing	3,0	4,7	1,7	2,7	4,8	2,1	2,7	4,5	1,8	1,8	3,7	1,9	2,0	4,7	2,7	2,5	4,5	2,0
finance in računovodstvo	3,2	4,6	1,4	3,2	3,8	0,6	3,8	3,8	0,0	1,4	3,4	2,0	2,2	4,2	2,0	-	-	
plan, analize in informatika	3,5	4,1	0,6	3,1	3,6	0,5	3,1	4,1	1,0	2,0	2,3	0,3	2,9	3,6	0,7	-	-	
razvoj	3,8	5,0	1,2	3,5	5,0	1,5	3,8	4,8	1,0	2,0	2,4	0,4	3,0	4,3	1,3	3,0	3,8	0,8
služba za kakovost	4,0	4,5	0,5	3,5	4,8	1,3	3,5	4,3	0,8	2,2	4,3	2,1	3,2	4,2	1,0	3,5	4,5	1,0
kadrovsko splošna služba	2,8	3,8	1,0	2,6	4,0	1,4	3,0	3,8	0,8	2,5	2,3	-0,2	2,8	3,6	0,8	3,3	4,5	1,2

Legenda:

Navp.: povprečna ocena ustreznosti znanja.

Vod.: povprečna ocena pomembnosti znanja.

Razl.: razlika med povprečno oceno ustreznosti in povprečno oceno pomembnosti znanja.

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje izobraževalnih potreb. Fractal d.d..

Proizvodnja

Kar zadeva proizvodnjo, so odstopanja med znanjem, za katerega delavci ocenjujejo, da ga imajo, in med tem kako pomembno je zanje znanje s področja vodenja in osebnega razvoja, dokaj velika in

znašajo pri projektih in timskem delu celo 1,8. Do najmanjšega odstopanja je prišlo pri vodenju letnih razgovorov (0,9), kar pa so hkrati ocenili tudi kot najmanj pomembno področje v tem sklopu vprašanj, čeprav je tudi to znanje zanje še vedno pomembno, kar je razvidno iz povprečne ocene, ki znaša 4,1. Vprašanje s področja retorike in čustvene inteligence je bilo ocenjeno z maksimalno oceno pomembnosti.

Vzdrževanje

Razpon med znanjem in pomembnostjo znanja za delavce na področju vzdrževanja je pri treh vprašanih zelo izrazit. To velja za prvo vprašanje o učinkovitosti dela (razpon med povprečnima ocenama je 1,5), ki je bilo hkrati ocenjeno tudi kot najbolj pomembno med vprašanji v tem sklopu (povprečna ocena znaša 4,6), kot tudi za vodenje letnih razgovorov (razpon 1,4) ter projekte in timsko delo (razpon 1,4). Tudi slednje vprašanje je dobilo zelo visoko oceno pomembnosti, ki znaša 4,4. Malo manj pomembno je znanje o vodenju letnih razgovorov, ki je bilo ocenjeno kot najmanj pomembno za uspešno opravljanje dela na delovnem mestu od vseh vprašanj o vodenju in osebnem razvoju (povprečna ocena pomembnosti znaša 2,7). Pri ostalih treh vprašanih znašajo povprečne ocene pomembnosti od 3 do 4,1, kar kaže na to, da sta po njihovem mnenju ti dve področji še vedno pomembni, vendar razpon ni nikjer večji od 0,5.

Logistika

Teme s področja vodenja in osebnega razvoja se zaposlenim v logistiki zdijo pomembne. Najvišja dodeljena povprečna ocena je 4, in sicer za vprašanje o pomembnosti učinkovitosti dela in motivacije. Menijo pa, da imajo tega znanja premalo, predvsem kar se tiče vodenja letnih razgovorov, saj razlika znaša kar 2,4, pa tudi drugje so razlike kar znatne (od 1,4 do 1,7), razen pri vprašanju, ki se nanaša na vodenje projektov in timsko delo (0,7), ki je bilo sočasno ocenjeno tudi kot najmanj pomembno od vprašanj v tem sklopu (povprečna ocena pomembnosti je 3).

Prodaja

Prodajniki znanje s področja vodenja in osebnega razvoja ocenjujejo kot dokaj pomembno, saj imajo vse točke, razen vodenje rednih letnih razgovorov (povprečna ocena 4), povprečno oceno pomembnosti 4,5. Vendar pa hkrati ugotavljajo, da jim na tem področju znanja precej primanjkuje, kar kaže že najmanjša razlika pri vprašanju o motivaciji, ki znaša 1, še bolj pa največja razlika 2 pri poslovnem komuniciranju in sporazumevanju. Pri ostalih vprašanjih je razlika med pomembnostjo znanja in obvladovanjem tega znanja 1,5.

Nabava

Na tem oddelku so mnenja, da imajo znanja s področja vodenja in osebnega razvoja skoraj povsod manj, kot bi bilo to potrebno, vendar odstopanja niso velika, saj znašajo le 0,5, razen pri vprašanju o retoriki in čustveni inteligenci, kjer je razlika 1. Hkrati so to vprašanje ocenili tudi kot najmanj pomembno v tem sklopu, saj je bilo ocenjeno z povprečno oceno 3. Za najpomembnejša ocenjujejo znanja o učinkovitosti dela in poslovnem komuniciranju in sporazumevanju (povprečna ocena 4,5). Zanimivo je, da so svoje znanje o projektih in timskem delu ter o vodenju rednih letnih razgovorov ocenili za nekoliko obsežnejše, kot bi bilo to potrebno (za 0,5), oziroma se jim zdi, da imajo znanja o teh dveh področjih kot tudi o učinkovitosti dela ter poslovnega komuniciranja in sporazumevanja veliko, saj so jim dodelili povprečne ocene ustreznosti znanja 4 oziroma 4,5.

Izvoz

Zaposleni v izvozu vidijo znanja o učinkovitosti dela, projektih in timskega delu, motivaciji in poslovnem komuniciranju in sporazumevanju kot zelo pomembna, saj znaša njihova povprečna ocena pomembnosti od 4,7 do 5. So pa hkrati zelo kritični do znanja, ki ga imajo sami, saj so ravno pri teh, zanje najpomembnejših vsebinah odstopanja dokaj velika. Znašajo od 1,1 do celo 1,7 pri obvladovanju projektov in timskega dela. Najmanj pomembno od področij v tem sklopu, vendar še vedno pomembno, se jim zdi obvladovanje vodenja letnih razgovorov, kjer je povprečna stopnja pomembnosti 3,1 (razlika med pomembnostjo znanja in njegovim obvladovanjem je 1,1), ter področje retorike in čustvene inteligence, kjer je povprečna stopnja pomembnosti 3,9 (razlika med pomembnostjo znanja in njegovim obvladovanjem pa je najmanjša med vsemi temi vprašanji in znaša 0,3).

Marketing

V marketingu menijo, da so njihova znanja daleč pod potrebno ravno, saj so razlike med ustreznostjo znanja in njihovo pomembnostjo na vseh področjih, brez izjeme, zelo velike in znašajo od 1,7 pri učinkovitosti dela do celo 2,7 pri poslovnem komuniciranju in sporazumevanju. Kot najslabše so ocenili svoje znanje za vodenje letnih razgovorov (povprečna ocena znanja je 1,8) in za poslovno komuniciranje ter sporazumevanje (povprečna ocena znanja je 2), saj so mnenja, da ga skoraj nimajo. V celoti vrednotijo področje vodenja in osebnega razvoja kot zelo pomembno področje, saj znašajo povprečne ocene pomembnosti znanja pri vseh vprašanih najmanj 4,5, razen za vodenje letnih razgovorov, kjer je povprečna ocena pomembnosti nekoliko manjša (3,7), še vedno pa dokaj visoka.

Finance in računovodstvo

Poleg poznavanja, kako zagotoviti učinkovito delo (povprečna stopnja pomembnosti 4,6), se zdi, da so tudi druge teme v tem sklopu za zaposlene v financah in računovodstvu velikega pomena, saj jih ocenjujejo s povprečnimi ocenami med 3,4 pri vodenju rednih letnih razgovorov in 4,2 za poslovno komuniciranje in sporazumevanje. O teh področjih bi si tudi želeli vedeti več, kot vejo, saj so skoraj povsod ocenili, da imajo tega znanja manj, kot bi bilo potrebno. Razlike med znanjem, ki ga imajo, in pomembnostjo tega znanja znašajo 0,6 pri projektih in timskem delu, 1,4 pri vprašanju o učinkovitosti dela, ter 2 pri vodenju rednih letnih razgovorov in poslovnem komuniciranju in sporazumevanju. Popolnoma zadovoljni so le s poznavanjem področja motivacije, saj to po njihovem mnenju poznajo ravno toliko, kolikor je potrebno.

Plan, analize in informatika

Na tem oddelku poznavanje vodenja in osebnega razvoja vidijo kot pomembnega za uspešno opravljanje svojega dela. Najvišja povprečna ocena pomembnosti znanja znaša 4,1 za vprašanje o učinkovitosti dela in motivaciji. Ostale povprečne ocene pomembnosti so 3,6 za projekte in timsko delo, ter poslovno komuniciranje in sporazumevanje, najnižja 2,3 pa za vodenje rednih letnih razgovorov. Glede na rezultate je tudi razvidno, da imajo znanja sicer nekaj manj, kot se jim zdi potrebno, vendar odstopanja niso prav velika (od 0,3 do 0,6), nekoliko večje je odstopanje le pri motivaciji (1).

Razvoj

Tu so odstopanja med potrebami in znanjem dokaj različna in znašajo 0,4 pri vodenju letnih razgovorov in 0,8 pri vprašanju o retoriki in čustveni inteligenci, drugod pa so enaka ali višja od 1. Sicer pa so potrebe po poznavanju t.i. mehkih vsebin dokaj izrazite, zlasti na področju učinkovitosti dela, projektov in timskega dela ter motivacije, saj so bila le-ta, razen slednjega (povprečna ocena pomembnosti 4,8), ocenjena z najvišjo možno povprečno oceno glede pomembnosti znanja. Izjema v tem sklopu vprašanj je le vodenje rednih letnih razgovorov, saj ne samo, da ocenjujejo tu znanje kot pomanjkljivo (povprečna ocena ustreznosti znanja je 2), ampak se jim zdi tudi manj pomembno (povprečna ocena pomembnosti je 2,4).

Služba za kakovost

Največji pomen so zaposleni na tem oddelku dali znanju na področju projektov in timskega dela, saj povprečna ocena pomembnosti tega znanja znaša 4,8, hkrati pa se tu kaže pomembna razlika med količino znanja, za katero ocenjujejo, da jo imajo, in pomembnostjo znanja za dobro opravljanje dela. Ta razlika znaša 1,3, še vedno pa ni tako izrazita kot pri vprašanju o vodenju letnih razgovorov, kjer znaša 2,1. Pomemben razpon med znanjem, ki ga imajo, in tem, kako pomembno je to znanje, se kaže tudi pri vprašanju o vodenju rednih letnih razgovorov in pri vprašanju o retoriki in čustveni inteligenci, kjer znaša 1. Drugod je razpon manjši od 1. V celoti gledano, so v službi za kakovost mnenja, da so vsebine vodenja in osebnega razvoja precej pomembne, saj njihova povprečna ocena pomembnosti nikjer ne pade pod 4,2, zdi se jim pa tudi, da imajo znanja o področju učinkovitosti dela že veliko, saj so mu prisodili povprečno oceno ustreznosti 4.

Kadrovsko splošna služba

Pri vprašanjih vodenja in osebnega razvoja ni opaziti prevelikih razlik med znanjem, ki ga zaposleni imajo, in pomembnostjo tega znanja, nekoliko izstopa le področje projektov in timskega dela (razlika je 1,4), področje retorike in čustvene inteligence (razlika je 1,2) in vprašanje o učinkovitosti dela (razlika je 1). Drugod so razlike manjše od 1. Za področje vodenja letnih razgovorov so prepričani, da imajo nekoliko več znanja, kot je to potrebno, hkrati pa ga tudi ocenjujejo z najmanjšo povprečno oceno pomembnosti (2,3) med vsemi vprašanji v tem sklopu. Za najpomembnejše področje se v kadrovsko

splošni službi šteje področje retorike in čustvene inteligence, ki je bilo tudi edino po pomembnosti ocenjeno z povprečno oceno višjo od 4, in sicer so mu prisodili povprečno oceno pomembnosti 4,5. Ostala vprašanja so dobila povprečno oceno pomembnosti med 3,6 in 4.

b. PRODAJA – TRŽENJE

Tabela 3.5: Povprečne ocene pomembnosti znanja za uspešno opravljanje dela na delovnem mestu in povprečne ocene ustreznosti obvladovanja tega znanja ter razlike med njimi po oddelkih za izobraževalne vsebine znotraj sklopa "Prodaja – trženje".

	Vodenje prodajnega oddelka v pogojih konkurenčnega trga			Psihologija prodaje			Prodajne tehnike			Marketing			Drugo		
	navp.	vod.	razl.	navp.	vod.	razl.	navp.	vod.	razl.	navp.	vod.	razl.	navp.	vod.	razl.
proizvodnja	1,6	1,8	-0,2	1,6	2,0	-0,4	1,8	2,2	-0,4	1,6	2,0	-0,4	-	-	-
vzdrževanje	1,4	1,1	0,3	1,4	1,1	0,3	1,6	1,9	-0,3	1,0	1,0	0,0	-	-	-
logistika	2,0	4,0	-2,0	1,7	3,0	-1,3	2,0	3,3	-1,3	1,0	2,0	-1,0	-	-	-
prodaja	2,5	4,5	-2,0	2,5	4,0	-1,5	2,5	4,5	-2,0	2,0	3,0	-1,0	-	-	-
nabava	3,5	3,5	0,0	3,5	4,0	-0,5	4,5	4,5	0,0	3,5	4,0	-0,5	-	-	-
izvoz	3,6	5,0	-1,4	3,6	5,0	-1,4	3,9	5,0	-1,1	2,3	4,0	-1,7	-	-	-
marketing	2,3	4,7	-2,4	2,3	4,2	-1,9	1,8	4,5	-2,7	2,5	4,5	-2,0	-	-	-
finance in računovodstvo	1,6	4,0	-2,4	1,8	3,6	-1,8	1,6	3,6	-2,0	1,6	3,6	-2,0	-	-	-
plan, analize in informatika	2,4	2,0	0,4	2,2	2,0	0,2	2,0	1,8	0,2	2,2	1,8	0,4	-	-	-
razvoj	2,2	2,3	-0,1	2,3	2,9	-0,6	2,4	2,9	-0,5	2,5	3,0	-0,5	-	-	-
služba za kakovost	3,0	2,2	0,8	3,0	2,0	1,0	3,0	2,0	1,0	3,0	2,0	1,0	-	-	-
kadrovsko splošna služba	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0	0,0	-	-	-

Legenda:

Navp.: povprečna ocena ustreznosti znanja.

Vod.: povprečna ocena pomembnosti znanja.

Razl.: razlika med povprečno oceno ustreznosti in povprečno oceno pomembnosti znanja.

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje izobraževalnih potreb. Fructal d.d..

Proizvodnja

Področje prodaje in trženja ocenjujejo delavci v proizvodnji kot dokaj nepomembno za dobro opravljanje njihovega dela, saj je najvišja povprečna ocena pomembnosti znanja v tem sklopu 2,2. Še nižje so povprečne ocene znanja, za katerega mislijo, da ga imajo, vendar te ne odstopajo bistveno, razlika

namreč znaša 0,2 pri vprašanju o vodenju prodajnega oddelka v pogojih konkurenčnega trga, pri ostalih vprašanih pa 0,4.

Vzdrževanje

Tudi pri vzdrževanju menijo, da znanje o vodenju prodajnega oddelka v pogojih konkurenčnega trga, psihologiji prodaje, prodajnih tehnikah in marketingu zanje ni pomembno (povprečne ocene pomembnosti se gibljejo od 1 do 1,9), kolikor pa ga že potrebujejo, pa ga imajo oziroma ga imajo na področjih vodenja prodajnega oddelka in psihologije prodaje celo nekaj več, kot bi ga po njihovem mnenju potrebovali (razlika znaša 0,3).

Logistika

Zaposleni v logistiki ocenjujejo pomembnost prodaje za uspešno opravljanje svojega dela zelo različno. Najpomembnejše se jim zdi znanje na področju vodenja prodajnega oddelka v pogojih konkurenčnega trga, kar so ocenili z oceno pomembnosti 4, hkrati pa tudi menijo, da jim znanja na tem področju tudi najbolj primanjkuje, saj znaša razlika med znanjem, za katerega menijo, da ga imajo, in pomembnostjo področja 2. Pomembna se jim zdita tudi psihologija prodaje in prodajne tehnike (povprečni oceni znašata 3 in 3,3), manj pomembna pa znanje o marketingu (povprečna ocena je 2). Vendar tudi tu ocenjujejo, da imajo tega znanja precej manj, kot bi ga potrebovali (razpon znaša od 1 pri vprašanju o marketingu do 1,3 pri vprašanju o psihologiji prodaje in prodajnih tehnikah).

Prodaja

Znanja s področja vodenja so po pričakovanjih za prodajnike zelo pomembna, predvsem vodenje prodajnega oddelka v pogojih konkurenčnega trga in prodajne tehnike, ki sta dobila povprečno oceno pomembnosti 4,5. Nekoliko manj, a še vedno pomembno, se jim zdi obvladovati znanje iz marketinga, ki je dobilo povprečno oceno pomembnosti 3. So pa hkrati zelo kritični do poznavanja svojega področja, saj je iz razlike med znanjem, ki se jim ga zdi potrebno imeti, in tistim, za katerega menijo, da ga imajo, razvidno, da bi se na področju prodaje in marketinga še želeli izobraževati. Razpon med povprečno oceno pomembnosti in povprečno oceno obvladovanja znaša od 1 pri vprašanju o marketingu do celo 2 pri vprašanju o vodenju prodajnega oddelka v pogojih konkurenčnega trga in vprašanju o prodajnih tehnikah.

Nabava

Rezultati vprašalnika, ki so ga izpolnili zaposleni v nabavi, kažejo na to, da je poznavanje prodaje in trženja zanje precej pomembno, kar kažejo povprečne ocene od 3,5 za področje vodenja prodajnega oddelka v pogojih konkurenčnega trga do 4,5 za področje prodajnih tehnik. Istočasno se jim zdi, da imajo tega znanja dovolj ali pa jim tega primanjkuje v zelo majhni meri (razlika v znanju je 0,5 pri marketingu in psihologiji prodaje) oziroma da področje prodajnih tehnik že obvladajo (povprečna ocena ustreznosti znanja znaša 4,5).

Izvoz

Vodenje prodajnega oddelka v pogojih konkurenčnega trga, psihologija prodaje in prodajne tehnike so za delavce v izvozu zelo pomembne (povprečna ocena 5) in bi se na teh področjih zagotovo želeli bolj izobraziti, saj ocenjujejo, da imajo tega znanja manj, kot bi bilo potrebno. Razlika med povprečno oceno pomembnosti in povprečno oceno znanja se pri teh področjih giblje od 1,1 pri prodajnih tehnikah do 1,4 pri ostalih dveh. Še večji primanjkljaj v znanju pa čutijo na področju marketinga, ki je po pomembnosti ocenjeno s povprečno oceno 4, razlika med potrebami in znanjem pa znaša 1,7.

Marketing

V marketingu so mnenja, da bi bilo potrebno področjem prodaje in trženja posvetiti veliko več pozornosti, saj se jim zdijo teme v tem sklopu za uspešno opravljanje dela zelo pomembne. To je razvidno iz povprečne ocene pomembnosti, ki znaša od 4,2 za področje psihologije prodaje pa vse do 4,7 za področje vodenja prodajnega oddelka v pogojih konkurenčnega trga, in iz povprečne ocene, koliko tega znanja imajo, ki je precej nižja in se giblje od 1,8 do 2,5. Največji primanjkljaj čutijo pri znanju o prodajnih tehnikah, saj razlika med znanjem, ki ga imajo, in znanjem, ki bi ga želeli imeti, znaša 2,7, drugje pa ni manjša od 1,9.

Finance in računovodstvo

Zaposleni v financah in računovodstvu ocenjujejo svoje znanje s področja prodaje in trženja zelo kritično, saj znaša najvišja povprečna ocena le-tega 1,8. Ker pa se jim zdi poznavanje tematike iz tega sklopa hkrati pomembno (povprečna ocena pomembnosti znaša od 3,6 do 4), ne čudi, da je razlika med znanjem, za katerega menijo, da ga imajo, in pomembnostjo tega znanja velika in znaša 1,8 za vsa področja, razen za vodenje prodajnega oddelka v pogojih konkurenčnega trga, kjer se dvigne celo na 2,4.

Plan, analize in informatika

Na oddelku za plan, analize in informatiko so mnenja, da znanje o prodaji in trženju za njihovo delo ni bistveno, saj znašajo povprečne ocene pomembnosti znanja od 1,8 do največ 2, s čimer je bilo ocenjeno vodenje prodajnega oddelka v pogojih konkurenčnega trga in psihologija prodaje. Brez izjeme tudi ocenjujejo, da imajo znanja na vseh področjih, ki jih zajema ta sklop, nekaj več, kot je sicer sploh pomembno, da ga imajo (razlika znaša 0,2 oziroma 0,4).

Razvoj

Povprečne ocene, kako pomembno je znanje na področju prodaje in trženja za uspešno opravljanje dela na delovnem mestu, se gibljejo od 2,3 za vodenje prodajnega oddelka v pogojih konkurenčnega trga do 3 za vprašanje o pomembnosti marketinga. Tudi povprečne ocene o tem, v kolikšni meri je obvladovanje tega znanja ustrezno, so podobne in ne odstopajo veliko (od 0,1 do 0,5 oziroma največ 0,6 za vprašanje o psihologiji prodaje). To pomeni, da imajo zaposleni tega znanja približno toliko, kolikor ga tudi potrebujejo.

Služba za kakovost

Zaposleni v službi za kakovost menijo, da je za njihovo delo obvladovanje prodaje in trženja manj pomembno, saj znaša najvišja prisojena povprečna ocena pomembnosti znanja 2,2 za vodenje prodajnega oddelka v pogojih konkurenčnega trga, ostale točke pa so ocenili s povprečno oceno 2.

Hkrati ocenjujejo, da je obvladovanje tem iz tega sklopa vprašanj z njihove strani primerno oziroma večje, kot bi bilo potrebno, saj znašajo povprečne ocene obvladovanja navedenih vsebin povsod 3.

Kadrovsko splošna služba

Teme s področja prodaje in trženja se zdijo zaposlenim v tej službi pomembne in jim povsod prisojajo oceno pomembnosti 3. Prav tako pa tudi menijo, da je njihovo znanje na tem področju povsem ustrezno, saj odstopanj med povprečno oceno pomembnosti znanja in povprečno oceno ustreznosti znanja ni prav pod nobeno točko v tem sklopu vprašanj.

c. FINANCE, RAČUNOVODSTVO IN PLAN IN ANALIZE

Tabela 3.6: Povprečne ocene pomembnosti znanja za uspešno opravljanje dela na delovnem mestu in povprečne ocene ustreznosti obvladovanja tega znanja ter razlike med njimi po oddelkih za izobraževalne vsebine znotraj sklopa " Finance, računovodstvo in plan in analize ".

	Finance			Računovodstvo			Poslovanje z vrednostnimi papirji			Plan in analize			Drugo		
	navp.	vod.	razl.	navp.	vod.	razl.	navp.	vod.	razl.	navp.	vod.	razl.	navp.	vod.	razl.
proizvodnja	2,9	4,3	-1,4	2,4	4,1	-1,7	2,7	4,0	-1,3	2,3	3,3	-1,0	-	-	-
vzdrževanje	2,4	2,9	-0,5	2,0	2,9	-0,9	1,7	1,4	0,3	1,9	2,3	-0,4	-	-	-
logistika	1,7	2,7	-1,0	2,3	4,0	-1,7	1,0	1,3	-0,3	3,0	4,3	-1,3	-	-	-
prodaja	3,5	5,0	-1,5	2,0	3,0	-1,0	1,5	2,5	-1,0	1,5	2,5	-1,0	-	-	-
nabava	3,0	3,5	-0,5	3,0	3,5	-0,5	2,5	3,0	-0,5	3,0	3,5	-0,5	-	-	-
izvoz	2,1	2,7	-0,6	2,3	2,7	-0,4	2,4	2,3	0,1	3,0	3,9	-0,9	-	-	-
marketing	1,8	3,2	-1,4	1,5	3,0	-1,5	1,8	3,0	-1,2	2,0	3,2	-1,2	-	-	-
finance in računovodstvo	3,6	4,0	-0,4	3,6	4,4	-0,8	3,2	4,0	-0,8	3,0	3,6	-0,6	-	-	-
plan, analize in informatika	2,8	3,4	-0,6	2,5	3,3	-0,8	2,5	3,0	-0,5	4,0	5,0	-1,0	-	-	-
razvoj	2,3	2,4	-0,1	2,9	3,4	-0,5	2,4	2,4	0,0	2,5	3,4	-0,9	-	-	-
služba za kakovost	3,0	2,0	1,0	3,0	2,0	1,0	3,0	2,0	1,0	3,0	2,0	1,0	-	-	-
kadrovsko splošna služba	3,0	3,3	-0,3	3,3	3,5	-0,2	2,5	2,5	0,0	2,8	3,8	-1,0	-	-	-

Legenda:

Navp.: povprečna ocena ustreznosti znanja.

Vod.: povprečna ocena pomembnosti znanja.

Razl.: razlika med povprečno oceno ustreznosti in povprečno oceno pomembnosti znanja.

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje izobraževalnih potreb. Fructal d.d..

Proizvodnja

Razpon med znanjem in pomembnostjo znanja je tu kar znaten, saj znaša od 1 za vprašanje o planu in analizi, ki je bilo hkrati ocenjeno tudi z najnižjo povprečno oceno pomembnosti znanja med vprašanji v tem sklopu (3,3), pa do 1,7 za vprašanje, ki se nanaša na računovodstvo. Znanje s področja financ, računovodstva ter plana in analize se torej zdi zaposlenim v proizvodnji precej pomembno, kar kažejo povprečne ocene pomembnosti znanja, ki so od 3,3 pa tja do 4,3 za finance; glede na razpon bi se želeli na tem področju tudi veliko bolje izobraziti.

Vzdrževanje

Področja v tem sklopu se zaposlenim ne zdijo najbolj pomembna za to, da bi dobro opravili svoje delo, kar kažejo povprečne ocene pomembnosti, ki se gibljejo od 1,4 za poslovanje z vrednostnimi papirji do največ 2,9 za finance in računovodstvo. Za področje poslovanja z vrednostnimi papirji celo menijo, da je njihovo znanje nekoliko večje, kot bi bilo to potrebno. Drugod pa bi si želeli vedeti nekaj več, vendar razpon med primernostjo in pomembnostjo znanja razen pri računovodstvu, kjer znaša 0,9, ni izrazit in znaša od 0,4 za vprašanje o planu in analizah do 0,5 za vprašanje o financah.

Logistika

V logistiki so mnjenja, da sta zanje pomembni predvsem področji računovodstva (povprečne ocena pomembnosti znaša 4) in plana in analize (povprečna ocena pomembnosti je 4,3), medtem ko področje financ ni tako zelo pomembno (povprečna ocena pomembnosti je 2,7), poslovanje z vrednostnimi papirji pa sploh ni pomembno (povprečna ocena pomembnosti znaša 1,3). Tudi dodatno znanje bi si želeli pridobivati predvsem na teh dveh področjih, ki se jim zdita najbolj pomembni, kar je vidno iz razlike med znanjem, za katerega menijo, da ga imajo, in pomembnostjo tega znanja, ki v teh dveh primerih znaša 1,7 in 1,3. Za vprašanje o financah je ta razlika tudi še kar občutna in znaša 1, medtem ko je za vprašanje o poslovanju z vrednostnimi papirji zelo majhna in znaša 0,3.

Prodaja

Tukaj lahko glede na rezultate vprašalnika opazimo izrazito razliko med pomembnostjo področij za prodajnike, saj razen področja financ, ki je ocenjeno s najvišjo stopnjo pomembnosti, ostala področja ne dosegajo višje povprečne ocene od 3, kolikor so prisodili vprašanju o računovodstvu. Področje financ je tudi tisto, za katerega čutijo največji primanjkljaj v znanju, ta znaša 1,5, vendar pa bi želeli nekaj več vedeti tudi o ostalih področjih, kjer je razlika med ustreznostjo in pomembnostjo znanja povsod 1.

Nabava

Finance, računovodstvo, poslovanje z vrednostnimi papirji ter plan in analize se zdijo zaposlenim v nabavi srednje pomembna področja, kar kažejo povprečne ocene pomembnosti, ki se gibljejo od 3 za poslovanje z vrednostnimi papirji do 3,5 za ostala tri področja. Menijo pa tudi, da je njihovo znanje o teh področjih dokaj ustrezno, kar nam pokaže razlika med stopnjo pomembnosti in stopnjo obvladovanja navedenih vsebin, ki znaša pri vseh vprašanih 0,5.

Izvoz

Največji pomen so v izvozu dali planom in analizam, saj so to področje ocenili za več kot eno oceno više kot ostala področja, in sicer so jim prisodili povprečno oceno pomembnosti 3,9. Hkrati pa je tu največja tudi razlika med pomembnostjo znanja in njegovo ustreznostjo, ki znaša 0,9. Ostala področja se jim zdijo manj pomembna, saj se povprečne ocene pomembnosti gibljejo od 2,3 do 2,7, njihovo znanje pa povečini ocenjujejo kot ustrezno glede na potrebe oziroma menijo, da ga imajo pri poslovanju z vrednostnimi papirji za spoznanje več, kot je potrebno.

Marketing

V marketingu sicer ocenjujejo, da so znanja iz tega sklopa zanje srednje pomembna (povprečne ocene se gibljejo od 3 do 3,2), vendar pa je njihovo znanje o teh področjih prej premajhno kot primerno. Povprečne ocene ustreznosti znanja se namreč nikjer ne dvignejo nad 2, kolikor znaša pri vprašanju o planu in analizah, pri vprašanju o računovodstvu pa pade celo na 1,5. Glede na razpon med znanjem, ki

je pomembno za uspešno opravljanje dela, in ustreznostjo tega znanja, ki znaša od 1,2 do 1,5, bi torej lahko sklepali, da bi se s temi področji vseeno želeli bolje spoznati.

Finance in računovodstvo

Področja v tem sklopu so za zaposlene v financah in računovodstvu, po pričakovanjih, pomembna. Najbolj pomembno se jim zdi poznavanje računovodstva, ki mu prisojajo povprečno oceno pomembnosti 4,4. Hkrati pa čutijo tu, skupaj s področjem poslovanja z vrednostnimi papirji, tudi največji primanjkljaj v znanju (razpon znaša 0,8). Manjši je razpon med znanjem, za katerega menijo, da ga imajo, in tem, koliko je zanje znanje pomembno pri financah (razpon znaša 0,4) in pa pri planih in analizah (razpon znaša 0,6). Slednje področje ocenjujejo tudi z najnižjo povprečno oceno pomembnosti znanja v tem sklopu, ki znaša 3,6, medtem ko področjema poslovanja z vrednostnimi papirji in financ prisojajo povprečno oceno pomembnosti 4.

Plan, analize in informatika

Področja financ, računovodstva in poslovanja z vrednostnimi papirji so za zaposlene na oddelku za plan, analize in informatiko srednje pomembna področja, ki jih povprečno ocenjujejo z oceno pomembnosti od 3 za poslovanje z vrednostnimi papirji do 3,4 za finance. Povsem drugače je seveda s področjem plana in analiz, ki mu povprečno pripisujejo najvišjo oceno pomembnosti. Vendar pa lahko iz rezultatov vprašalnika ugotovimo tudi, da čutijo ravno na tem področju največji primanjkljaj v svojem znanju, ki znaša 1, čeprav nam povprečna ocena ustreznosti znanja 4 kaže, da imajo znanja o planu in analizah že veliko. Nekoliko opaznejšo razliko med znanjem, ki ga imajo, in pomembnostjo znanja zasledimo še pri računovodstvu, kjer znaša 0,8, drugod pa ni tako izrazita in znaša 0,6 za finance in 0,5 za poslovanje z vrednostnimi papirji.

Razvoj

V razvoju ocenjujejo, da imajo znanja približno toliko, kolikor ga potrebujejo, nekoliko večji primanjkljaj opažajo le pri obvladovanju plana in analiz, na kar lahko sklepamo iz razpona med pomembnostjo znanja in njegovo ustreznostjo, ki znaša 0,9. To področje kot tudi računovodstvo ocenjujejo kot srednje

pomembno (obema pripisujejo povprečno oceno pomembnosti 3,4), medtem ko se jim zdi znanje o poslovanju z vrednostnimi papirji in o financah manj pomembno za obvladovanje dela, ki ga zahteva delovno mesto (povprečna ocena pomembnosti je 2,4).

Služba za kakovost

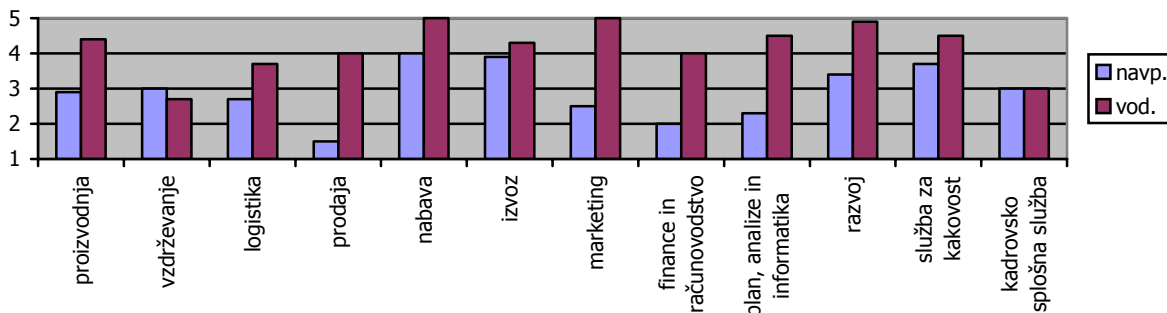
Tu ocenjujejo, da je poznavanje področij v tem sklopu precej nepomembno za uspešno opravljanje dela, saj jim brez izjeme prisojajo povprečno oceno pomembnosti znanja 2. Menijo tudi, da je njihovo znanje o teh temah ne samo primerno, ampak celo večje, kot ga sploh potrebujejo, in so ga povsod ocenili s povprečno oceno 3.

Kadrovsko splošna služba

Zaposlenim v kadrovsko splošni službi se zdi najpomembnejše poznavanje področja plana in analiz, ki so ga ovrednotili s povprečno oceno pomembnosti 3,8. Vendar ugotavljajo, da je njihovo znanje na tem področju tudi najbolj pomanjkljivo glede na druga področja, saj razpon med povprečno oceno pomembnosti znanja in povprečno oceno ustreznosti znanja znaša 1. Drugje odstopanja niso velika oziroma jih pri obvladovanju poslovanja z vrednostnimi papirji sploh ni, povprečne ocene kako pomembno je znanje o posameznih področjih za njihovo delo, pa se gibljejo od najnižje 2,5 za poslovanje z vrednostnimi papirji do 3,3 za finance oziroma 3,5 za računovodstvo.

d. TUJI JEZIKI

Graf 3.5: Povprečne ocene pomembnosti znanja za uspešno opravljanje dela na delovnem mestu in povprečne ocene ustreznosti obvladovanja tega znanja po oddelkih za angleški jezik.



Legenda:

Navp.: povprečna ocena ustreznosti znanja.

Vod.: povprečna ocena pomembnosti znanja.

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje izobraževalnih potreb. Fractal d.d..

Proizvodnja

Zaposleni v proizvodnji, ki so izpolnili vprašalnik, menijo, da je znanje angleškega jezika zelo pomembno za uspešno opravljanje dela, kar nam kaže povprečna ocena pomembnosti znanja, ki je 4,4. Manj so zadovoljni s tem, koliko tega znanja imajo, saj so njegovo ustreznost povprečno ocenili z 2,9. Poleg angleščine bi se trije želeli izpopolnjevati iz italijanščine, dva iz nemščine, po eden pa še iz hrvaškega in francoskega jezika.

Vzdrževanje

Na tem oddelku imajo po njihovem mnenju celo nekaj več znanja iz angleškega jezika, kot ga potrebujejo, saj so svoje znanje ocenili s povprečno oceno 3, pomembnost le-tega pa s povprečno oceno 2,7. Med ostalimi tujimi jeziki je bila omenjena samo še nemščina, in to enkrat.

Logistika

Razpon med znanjem, za katerega menijo, da ga iz angleškega jezika imajo (povprečna ocena je 2,7), in pomembnostjo znanja za uspešno opravljanje dela (povprečna ocena je 3,7) je kar velik in znaša 1, kar kaže na to, da bi se želeli na tem področju še izobraževati. Ostali tuji jeziki niso bili omenjeni.

Prodaja

Do svojega znanja iz angleščine so zaposleni v prodaji zelo kritični, saj menijo, da ga skoraj nimajo, kar nam kaže povprečna ocena ustreznosti znanja 1,5. Hkrati pa se jim zdi, da je obvladovanje tega jezika za njihovo delo precej pomembno in so mu prisodili povprečno oceno pomembnosti 4. Razen angleškega jezika jih zanimata še italijanski in nemški jezik, ki sta bila omenjena po enkrat.

Nabava

Tu so stopnjo pomembnosti znanja angleškega jezika povprečno ocenili z najvišjo oceno 5, vendar bi se kljub temu da mislijo, da je njihovo znanje tega jezika kar veliko (povprečna ocena ustreznosti znanja je 4), še želeli v njem izpopolnjevati. Poleg angleščine bi si dva želela izobraževanja tudi iz italijanskega jezika, eden pa iz nemškega.

Izvoz

Na tem oddelku so ustreznost svojega znanja povprečno ocenili s 3,9, pomembnost za uspešno opravljanje svojega dela pa s 4,3. Glede na naravo dela v izvozu seveda ne preseneča, da vlada tu veliko zanimanje tudi za ostale tuje jezike, in sicer je srbskohrvaški jezik omenjen štirikrat, nemški jezik trikrat, italijanski in ruski jezik ter poslovna angleščina pa po enkrat.

Marketing

Tudi tu je zanimanje za tuje jezike veliko. Angleški jezik je bil povprečno ocenjen z najvišjo stopnjo pomembnosti, iz razlike med le-to in stopnjo obvladovanja angleškega jezika, ki znaša 2,5, je razvidno, da čutijo tu velik primanjkljaj. Prav tako pa bi si želeli izobraževanja iz srbohrvaščine in italijanščine, ki sta se pojavili v vprašalniku po štirikrat, ter ruščine in nemščine, ki ju zasledimo po enkrat.

Finance in računovodstvo

Na tem oddelku ocenjujejo, da imajo znanja iz angleškega jezika veliko manj, kot bi ga potrebovali, saj je razlika med pomembnostjo znanja za uspešno opravljanje dela (povprečna ocena je 4) in ustreznostjo znanja (povprečna ocena je 2) zelo velika. To kaže na dejstvo, da se jim zdi obvladovanje tega jezika pomembno in bi si želeli več izobraževanj na tem področju. Drugi tuji jeziki pa v tem sklopu niso bili omenjeni in jih očitno ne zanimajo.

Plan, analize in informatika

Znanje iz angleščine se zdi zaposlenim na tem oddelku zelo pomembno in ga ocenjujejo s povprečno oceno pomembnosti 4,5, hkrati pa se jim zdi, da imajo tega znanja veliko premalo za uspešno opravljanje dela, saj znaša povprečna ocena ustreznosti njihovega znanja 2,3. Poleg angleščine pa se enemu od zaposlenih zdi, da bi se bilo dobro izobraževati tudi iz nemškega jezika.

Razvoj

Razpon med povprečno oceno pomembnosti znanja (4,9) in povprečno oceno ustreznosti delavčevega znanja (3,4) je tudi tu zelo velik in kaže na to, da čutijo zaposleni na tem področju precejšen primanjkljaj v znanju iz angleškega jezika. Velik interes pa je tudi za znanje italijanskega jezika, ki je bil napisan šestkrat, nemškega jezika, ki je bil napisan trikrat, enkrat pa je bil omenjen še srbohrvaški jezik.

Služba za kakovost

Tudi tu ocenjujejo, da je njihovo znanje slabše, kot bi moralo biti, kar je razvidno iz razlike med povprečno oceno pomembnosti znanja, ki znaša 4,5, in povprečno oceno ustreznosti znanja, ki je 3,7. Večjega zanimanja za druge tuje jezike niso pokazali, saj je bil omenjen samo še italijanski jezik, in še to samo enkrat.

Kadrovsko splošna služba

V tej službi menijo, da obvladajo angleški jezik ravno toliko, kot je ta tudi pomemben, in sicer so oboje ocenili s povprečno oceno 3. Zanimanja za druge tuje jezike niso izrazili.

e. RAČUNALNIŠTVO

Proizvodnja

Tu bi se najbolj želeli bolje spoznati z MS Office v celoti, kar bi si želeli trije zaposleni, še posebej pa s programom Excel, kar je izrazilo šest izpolnjevalcev vprašalnika, in s programom Word, kar so izrazili štirje. Enkrat pa je bil omenjen tudi centralni informacijski sistem BAAN.

Vzdrževanje

Po njihovem mnenju bi se morali razpisati tečaji iz programov Word, kar so napisali trije zaposleni, ter Excel in BAAN, kar sta napisala po dva zaposlena. Po enkrat pa je bil zabeležen tudi Autocad in industrijska avtomatizacija.

Logistika

Zaposleni v logistiki niso izrazili nobenih potreb po izobraževanju na področju računalništva.

Prodaja

V prodaji bi si želeli več vedeti o programu Access in programu Powerpoint, ki sta bila napisana vsak po enkrat.

Nabava

Na tečajih, ki bi se jih želeli udeležiti zaposleni v nabavi, bi morali poučevati o programu Word, Excel, Powerpoint in Microsoft project. To je bilo izraženo po enkrat.

Izvoz

Sedem zaposlenih je izrazilo željo po izobraževanju o programu Excel, pet bi si jih želelo obiskati tečaj o programu Word, dvakrat je bil omenjen Powerpoint, po enkrat pa sistem BAAN in internet, ki naj bi se ga naučili uporabljati za potrebe prodaje. Podrobneje bi hoteli spoznati tudi programe, ki omogočajo obdelavo podatkov iz baz kupcev.

Marketing

Največ zaposlenih v marketingu, in sicer šest, zanima program Excel, štiri pa Power Point. Po enkrat so bili še omenjeni Adobe Photoshop, Adobe Illustrator, Adobe Freehand in Access.

Finance in računovodstvo

Zaposleni v financah in računovodstvu niso izrazili nobenih želja v zvezi z računalništvom.

Plan, analize in informatika

Štirje zaposleni na tem oddelku bi si želeli tečaj o programu Access, dva zaposlena o programu Excel, po enkrat pa sta bila omenjena še Oracle in Word.

Razvoj

Tu bi si najbolj želeli spoznati programa Excel in Powerpoint, kar so izrazili po štirje zaposleni, trije zaposleni pa bi se želeli bolje seznaniti z iskalniki oziroma z delom z bazami podatkov. Po dvakrat sta bila omenjena tudi internet in uporaba elektronske pošte.

Služba za kakovost

Po njihovem mnenju jim najbolj primanjkuje znanja o centralnem informacijskem sistemu BAAN, kar sta izrazila dva zaposlena, po enkrat pa so bili omenjeni še programi Word, Excel, Powerpoint in programi za statistično obdelavo podatkov.

Kadrovsko splošna služba

Zaposleni na tem oddelku čutijo največji primanjkljaj v znanju o programu Excel, ki sta ga omenila dva zaposlena, eden od zaposlenih pa bi želel tudi bolje spoznati programe, ki omogočajo vodenje evidenc.

f. DRUGO IZ SVOJEGA DELOVNEGA PODROČJA

Proizvodnja

Na tem oddelku so po trikrat predlagali pogostejše obiskovanje strokovnih seminarjev in sejmov s področja svojega dela (npr. s področja embalažnih materialov in pakiranja), eden od zaposlenih pa bi si želel tudi tečaj retorike.

Vzdrževanje

Zaposleni v vzdrževanju posebnih želja nimajo, saj so na tem mestu omenili le dodatno znanje o razvoju programske opreme, in to enkrat.

Logistika

Zaposleni v logistiki niso izrazili nobenih dodatnih želja.

Prodaja

Tu bi si eden od zaposlenih želel kaj več vedeti o poslovnih pogajanjih.

Nabava

Tudi na tem oddelku je bilo omenjeno pogajanje, in to enkrat.

Izvoz

Tu so želje po dodatnem izobraževanju večje, saj bi hoteli več vedeti o javnem nastopanju, pogajanjih, pripravi mednarodnih pogodb, vodenju in organizaciji prodajne ekipe na terenu, ugotavljanju kupčevih pričakovanj, osnovah računovodstva in obvladovanju carinsko pravnih predpisov. Poglobili bi svoje znanje tudi o prodajnih tehnikah in financah, želeli pa bi si tudi strojepisni tečaj. Vse to je bilo omenjeno po enkrat.

Marketing

Zaposleni na tem oddelku bi si želeli več seminarjev s specializirano vsebino s področja marketinga in o poslovnih protokolih, bolje pa bi radi spoznali še strateški marketing, tržne vsebine in kako se strateško vodi asortiman. Vse to je bilo zapisano po enkrat.

Finance in računovodstvo

Zaposleni v financah in računovodstvu niso izrazili nobenih posebnih želja.

Plan, analize in informatika

Tudi na tem oddelku nimajo nobenih dodatnih potreb na svojem področju.

Razvoj

V razvoju bi si po enkrat želeli izobraževanje na področju embalaže materialov ter izobraževanje o zakonodaji in lastnostih tujih tržišč.

Služba za kakovost

Tu je bilo trikrat napisano izobraževanje o sistemu kakovosti, po dvakrat boljše poznavanje sistema ISO 17025, sistema HACCP, TQM in akreditacije, po enkrat pa je bilo omenjeno tudi izobraževanje s področja mikrobiološke analitike, tehnologije in mikrobiologije, zanima pa jih tudi spremljanje razvoja novih kontrolnih postopkov oziroma znanje o analitskih metodah, o DLP ter o orodjih za izboljšanje poslovanja.

Kadrovsko splošna služba

Zaposleni v kadrovsko splošni službi so omenili le varnostne tehnike, in sicer enkrat.

3.5.5.2 *Izobraževalne potrebe na podlagi vprašalnika za leto 2006*

a. VODENJE IN OSEBNI RAZVOJ

Teme s področja vodenja in osebnega razvoja se, po rezultatih sodeč, zdijo zaposlenim v Fructalu d.d. pomembne, saj je povprečna ocena pomembnosti znanja za uspešno opravljanje dela, razen redkih izjem, povsod nad 3. Hkrati pa se tu, najpogosteje med vsemi ostalimi področji v vprašalniku, kažejo velike potrebe po dodatnem izobraževanju. Z izjemo nabave in oddelka za plan, analize in informatiko, kjer se znatne razlike med znanjem, ki ga imajo, in pomembnostjo znanja kažejo le pri eni od tem v tem

sklopu, zaposleni na ostalih oddelkih čutijo primanjkljaj vsaj pri treh oziroma marketing pri vseh temah, omenjenih pod področjem vodenja in osebnega razvoja. Največ oddelkov, in sicer 9 od 12, zanima zagotavljanje učinkovitosti dela, 8 od 12 bi se jih želelo dodatno seznaniti s projekti in timskim delom ter poslovnim komuniciranjem, po 7 od 12 pa z motivacijo, vodenjem rednih letnih razgovorov ter retoriko in s čustveno inteligenco oziroma z ostalimi vsebinami iz tega sklopa.

b. PRODAJA – TRŽENJE

Zaposlenim na večini oddelkov (proizvodnja, vzdrževanje, plan, analize in informatika, razvoj, služba za kakovost in kadrovska splošna služba) se zdijo teme s področja prodaje in trženja manj pomembne za uspešno opravljanje dela in hkrati ocenjujejo, da imajo tega znanja temu primerno. Izjema je le nabava, kjer menijo, da je sicer poznavanje tega področja pomembno, kar je glede na naravo njihovega dela povsem logično, vendar so s svojim znanjem tudi povsem zadovoljni. Na oddelku za logistiko, prodajo, izvoz, marketing ter finance in računovodstvo pa je stanje povsem drugačno. Menijo, da bi bilo potrebno vsem temam v tem sklopu posvetiti veliko več pozornosti, saj ne samo da se jim zdijo pomembne, ampak čutijo v njihovem poznavanju tudi velik primanjkljaj.

c. FINANCE, RAČUNOVODSTVO IN PLAN IN ANALIZE

Glede na povprečne ocene pomembnosti lahko izpeljemo, da se zdijo teme v tem sklopu vprašani zaposlenim srednje pomembne. Največji interes po dodatnem izobraževanju, po rezultatih sodeč, čutijo zaposleni v proizvodnji, prodaji in marketingu, saj občutijo primanjkljaj prav pri vseh temah, omenjenih na področju financ, računovodstva in plana in analiz. Veliko zanimanje za to področje, razen za poslovanje z vrednostnimi papirji, vlada tudi v logistiki, medtem ko zaposleni na oddelku za plan, analize in informatiko ter v kadrovske splošni službi želijo vedeti več le o planu in analizah. Največ oddelkov, in sicer 6 od 12, zanima vse v zvezi s planom in z analizami, 4 oddelki od 12 menijo, da imajo premalo znanja o finančnih in računovodstvenih, 3 oddelki od 12 pa bi se radi bolje spoznali s poslovanjem z vrednostnimi papirji.

d. TUJI JEZIKI

Večina oddelkov meni, da je angleški jezik pomemben za uspešno opravljanje dela na delovnem mestu, in bi se želeli v njem tudi izpopolniti. Izjema so le oddelek za vzdrževanje, izvoz, služba za kakovost in kadrovska splošna služba, ki menijo, da imajo tega znanja približno toliko, kot ga potrebujejo. Tudi za druge tuje jezike je po posameznih oddelkih čutiti potrebo po dodatnem izobraževanju, in sicer se potrebe, kot kaže, pojavljajo sorazmerno s tem, koliko je delo zaposlenega povezano s poznavanjem specifičnega jezika. Če navedem primer: komercialist za italijanski trg potrebuje znanje italijanskega jezika, vzdrževalci redno sodelujejo s tujimi vzdrževalci in tudi večina navodil je v tujih strokovnih jezikih...

e. RAČUNALNIŠTVO

Pri zaposlenih (po vsej verjetnosti bolj pri starejši generaciji) je čutiti potrebo po osnovnih računalniških znanjih, kot so MS Office: Word, Excel, Power Point ter delo z internetom. Drugi večji sklop, ki se pojavlja, je povezan z željo po boljšem obvladovanju programskega okolja BAAN, ki ga v podjetju uporabljajo kot centralni informacijski sistem. Kot tretji sklop pa se pojavlja potreba po usposabljanju na področju strokovne programske opreme, in sicer glede na to, koliko se jo uporablja na določenem oddelku.

f. DRUGO IZ SVOJEGA DELOVNEGA PODROČJA

Pri zaposlenih je pri vprašanju o drugih področjih, ki jih še zanimajo, čutiti predvsem potrebo po strokovnih usposabljanjih iz svojih delovnih področij.

3.5.5.3 *Preverjanje hipotez*

Poleg ugotavljanja izobraževalnih potreb za leto 2006 je bil namen moje raziskave potrditi ali ovreči v začetku postavljene hipoteze. Pri izvajanju samega postopka obdelave podatkov in glede na rezultate raziskave sem prišla do spodaj navedenih ugotovitev:

Hipoteza 1: Zaposleni se najbolj zanimajo za izobraževanje na področjih, ki so povezana z njihovim delovnim mestom.

V zvezi s to hipotezo ugotavljam, da jo lahko delno potrdim. Od 12 oddelkov jih je namreč 7 takih, ki se želijo dodatno izobraževati skoraj izključno na področjih, ki so povezana z njihovim delovnim mestom. To lahko trdim za proizvodnjo, vzdrževanje, nabavo, oddelek za plan, analize in informatiko, razvoj, službo za kakovost in kadrovske splošne službe. Pri ostalih 5 oddelkih opažam, da jih bodisi zanimajo praktično vse teme (logistika, prodaja, marketing) bodisi le nekaj tem, ki pa povečini niso direktno povezane z njihovim delom (izvoz, finance in računovodstvo).

Hipoteza 2: Vprašalnik je sestavljen jasno in razumljivo za respondenta.

Pri vnašanju podatkov v tabele sem opazila, da respondenti pri vprašanjih, kjer je bilo potrebno izobraževalno vsebino vpisati, označiti ali predlagati ter nato oceniti, slednjega niso storili niti enkrat. Razlog, zakaj je do tega prihajalo, vidim predvsem v pomanjkljivih navodilih. Ta so sicer na uvodni strani jasno napisana in razložena, vendar je vprašalnik precej dolg, zato menim, da bi bilo na mestih, kjer je možnost, da zaposleni sami nekaj vpišejo, označijo ali predlagajo, potrebno navesti jasna navodila, kako naj se to stori in kako naj se potem tudi oceni.

Menim tudi, da določene izobraževalne vsebine v razlagi zajemajo preveč različnih postavk, ki večkrat zajemajo tudi zelo različne sposobnosti (npr. pri 10. vprašanju, ki se nanaša na marketing, je v razlagi zajeto strateško vodenje asortimana in blagovnih znamk kot tudi večine poslovnega prezentiranja, pri 6. vprašanju je pod drugo navedena retorika in čustvena inteligenca...). Zaradi preveč postavk lahko prihaja tudi do teženja k vmesni oceni, ker je delavcem ena od njih lahko zelo pomembna, druga pa nepomembna. Mislim, da bi bilo s tega stališča bolje, če bi se izobraževalna vsebina razdelala na več bolj podrobnih vprašanj. Ker pa so za vsak oddelek zahtevane drugačne sposobnosti, bi bilo v prihodnje dobro razmisliti tudi o prilagoditvi vprašalnika za vsak oddelek posebej.

Da je vprašalnik razumljiv, je vedno potrebno natančno razjasniti vse pojme, terminologija mora biti za respondenta popolnoma razumljiva. Zdi se mi, da bi bile tudi na tem področju potrebne izboljšave, saj so postavke večkrat zelo splošne in nejasne, zato si jih lahko vsak interpretira po svoje (npr. Kaj je mišljeno pod čustveno inteligenco?).

Hipoteza 3: *Način obdelave podatkov, ki ga uporabljajo, je ustrezen za pridobivanje zelenih informacij.*

Menim, da je način obdelave podatkov ustrezen za ugotavljanje izobraževalnih potreb, saj je iz končnih rezultatov lepo razvidno, na katerih področjih je izobraževanje najbolj potrebno.

Pojavljajo pa se mi pomisleki v zvezi z usklajevanjem vprašalnika, ki ga je izpolnil delavec, z vprašalnikom, ki ga je zanj izpolnil njegov nadrejeni delavec. Po mojem mnenju se z usklajevanjem izgubljajo razlike v njunem ocenjevanju, iz katerih bi lahko dobili dragocene informacije, hkrati pa to vpliva tudi na objektivnost ocenjevanja. Zato bi predlagala, da se odslej najprej ločeno obdela vprašalnike, ki so jih izpolnili delavci, in tiste, ki so jih zanje izpolnili nadrejeni, ter nato primerja rezultate med sabo.

Po drugi strani bi bilo vredno razmisliti tudi o načinu obdelovanja podatkov, ki bi omogočil boljši vpogled v to, kje so potrebe po izobraževanju največje in kje so potrebe po izobraževanju najmanjše. Z drugačno analizo podatkov bi lahko, glede na pomembnost znanja za delavca in ustreznost njegovega znanja, oblikovali 4 glavna področja, in sicer:

- področje, kjer sta pomembnost znanja in ustreznost znanja visoka,
- področje, kjer je pomembnost znanja nizka, ustreznost znanja visoka,
- področje, kjer je pomembnost znanja visoka, ustreznost znanja nizka in
- področje, kjer sta tako pomembnost znanja kot tudi ustreznost znanja nizka.

Na podlagi take razdelitve, bi lahko najprej reagirali tam, kjer je to najnujnejše, in sicer pri vsebinah, ki so za delavca visoko po pomembnosti in hkrati nizko po ustreznosti znanja. Pri dosedanem načinu analize podatkov se je namreč izpostavljalo teme, kjer je prihajalo do določene razlike med znanjem, za katerega so delavci ocenili, da ga imajo, in pomembnostjo tega znanja, ne glede na višino pomembnosti. Glede na to, da se organizacije vseskozi srečujejo s pomanjkanjem sredstev za izobraževanje, bi s takim načinom oblikovanja skupin dobili jasen pregled, katerim vsebinam je potrebno sredstva nujno in najprej nameniti. Zato predlagam v nadaljevanju opisano rešitev.

Za ocenjevanje zadovoljstva se večkrat uporablja način, s katerim se ugotavlja razlike med pomembnostjo in zadovoljstvom. Anketiranci najprej s pomočjo ocen ocenijo, koliko so jim posamezni dejavniki pomembni in kako so z njimi zadovoljni. Nato se ugotovijo razlike med ocenami pomembnosti

in zadovoljstva s posameznim dejavnikom, rezultate pa se prikaže na grafikonu: pomembnost – zadovoljstvo (Mohorič 2004:20).

Graf 3.6: Pomembnost - zadovoljstvo

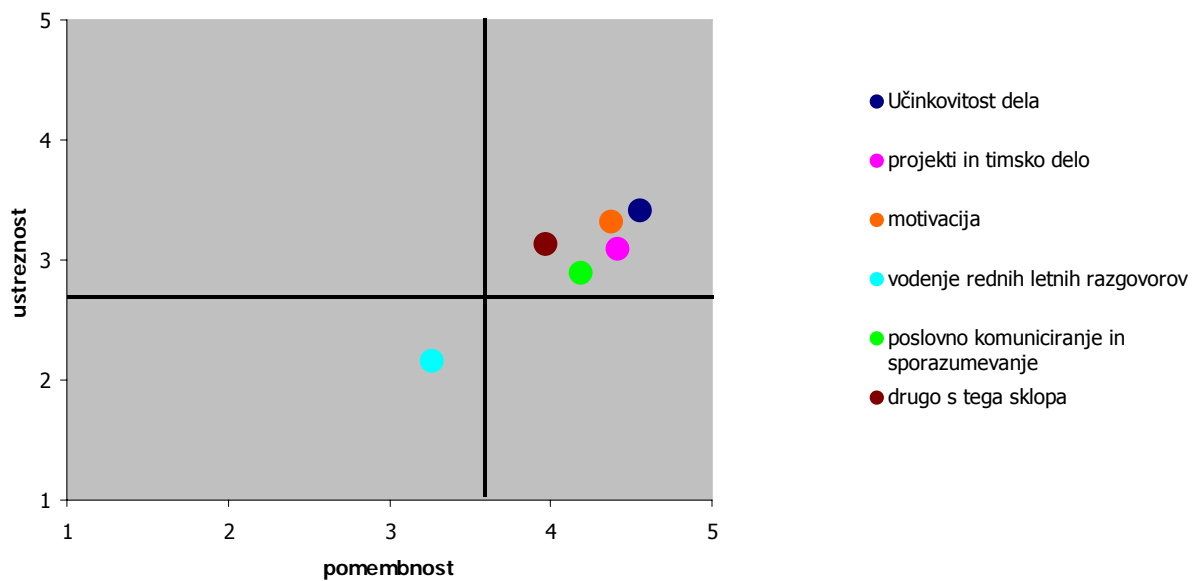


Vir: Mohorič 2004: 20.

Ker z vprašalnikom za ugotavljanje izobraževalnih potreb ugotavljamo ravno razlike med pomembnostjo znanja in zadovoljstvom oz. v tem primeru ustreznostjo znanja, lahko to razmerje pregledno prikazemo s pomočjo raztresenih grafikonov (Mohorič 2004: 38).

Kot primer bom v raztresenem grafikonu prikazala razmerje pomembnosti in ustreznosti za 6 izobraževalnih vsebin, ki so v vprašalniku navedene pod sklopom "Vodenje in osebni razvoj", in sicer za vseh 70 respondentov. Na enak način bi lahko obdelali tudi preostalih 5 sklopov izobraževalnih vsebin, ki jih zajema vprašalnik.

Graf 3.7: Pomembnost in ustreznost znotraj sklopa "Vodenje in osebni razvoj"



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje izobraževalnih potreb. Fructal d.d..

Iz slike je razvidno, da je pri večini izobraževalnih vsebin ustreznost znanja ocenjena kot nadpovprečna, prav tako pa je sodeč po povprečni oceni tudi njihova pomembnost. Torej kljub temu da nam prvotna obdelava podatkov kaže, da se na teh področjih pojavlja velika potreba po dodatnem izobraževanju, lahko iz zgornjega grafikona izpeljemo, da teme s področja vodenja in osebnega razvoja niso tiste, pri katerih so spremembe najbolj nujne, ampak je potrebno znanje tu predvsem vzdrževati. Manjša izjema je le vodenje rednih letnih razgovorov, ki se nahaja v kvadrantu (podpovprečna pomembnost in podpovprečna ustreznost), kjer ukrepi niso nujno takojšnji, dolgoročno pa bi vsekakor bilo potrebno delati na tem, da se omenjeni vidik izobraževanja pomakne v prvi kvadrant (nadpovprečno zadovoljstvo, nadpovprečna pomembnost).

Tak način obdelave podatkov omogoča njihov prikaz na nivoju posameznega ocenjevanega sklopa izobraževalnih vsebin tako za posamezne oddelke kot tudi celotno podjetje. Omogoča pregledno primerjavo po raznovrstnih vidikih, kot so: delavec v primerjavi s povprečjem oddelka oziroma podjetja, oddelek v primerjavi s povprečjem podjetja in druge želene primerjave. V primeru, da bi vprašalnik za ugotavljanje izobraževalnih potreb delavci in njihovi nadrejeni izpolnjevali povsem ločeno, pa dobimo na tak način tudi jasno sliko, kakšna so morebitna razhajanja v njihovem zaznavanju, in iz tega izhajajoč tudi lahko naredimo plan, kako ta razhajanja zmanjšati oziroma ublažiti.

4. SKLEP

Vlaganje v znanje, in sicer v izobraževanje, raziskave in razvoj ter informacijsko tehnologijo, je danes nujnost za konkurenčnost posameznika, podjetja ter gospodarstva in hkrati tudi donosna naložba. Le organizacija, ki je usmerjena v nenehno učenje, lahko vzdrži vse ostrejša konkurenčna razmera, kot so hitre in nepredvidljive spremembe na trgih, tehnološke, demografske in politične spremembe na vseh ravneh, na ravni lokalnih skupnosti, države in v globalnem pogledu, in le taka organizacija ustvarja zaposlene, ki so prilagodljivi, razmišljujoči in izrabljajo svoje ustvarjalne sposobnosti.

Da v današnji družbi učna sposobnost zaposlenih in s tem organizacije postaja eden najpomembnejših dejavnikov konkurenčne prednosti, se dobro zavedajo tudi v Fructalu. Kot je razvidno iz diplomske naloge, podjetje sistematično prepoznava potrebe po novem znanju za vse ravni zaposlenih, razvija ter vzdržuje znanje in sposobnosti zaposlenih ne samo tako, da podpira zaposlene pri pridobivanju višje stopnje izobrazbe, temveč jih izobražuje s pomočjo raznovrstnih oblik in metod izobraževanja, jim omogoča obiskovanje raznih sejmov tako doma kot v tujini, podjetje glede izobraževanja redno sodeluje s svojimi partnerji, nenazadnje pa je vsem zaposlenim na voljo tudi urejena knjižnica.

Po drugi strani pa ugotavljam nekaj pomanjkljivosti na drugih področjih. Kot prvo bi omenila, da podjetje nima dolgoročnega plana potreb po kadrih in plana pridobivanja kadrov kot tudi ne srednjeročnih strategij. Obstaja tudi samo letni plan izobraževanja, za daljše obdobje ga ni. Razlog je verjetno v tem, da so se v zadnjih letih v Fructalu zgodile velike spremembe v lastništvu, kar vpliva na to, da je težje opredeliti strategijo in dolgoročni razvoj podjetja, poleg tega pa se iščejo sinergije med prevzetim in prevzemnim podjetjem. Kljub temu pa bi bilo v prihodnje vseeno potrebno oblikovati dolgoročne plane na omenjenih področjih, saj se je potrebno zavedati, da pridobivanje kadrov in vlaganje vanje ni možno na krajši rok.

Ravno tako tudi nimajo izdelanih konkretnih meril učinkovitosti naloženih sredstev za izobraževanje, brez meril pa je težko dokazati spremembe, ki so posledica izobraževanja, oziroma dokazati da izobraževanje ustvarja dodano vrednost.

Menim tudi, da bi bilo potrebno razmisliti o tem, da bi se udeležence izobraževanja odslej seznanjalo z ekonomsko ceno izobraževanja, predvsem pa z materialnimi stroški, ki jih izobraževanje zahteva, saj se lahko le tako doseže večja odgovornost in vpliv posameznika na izobraževalni proces.

Nenazadnje pa bi bilo smiselno nekaj več pozornosti nameniti tudi vprašalniku za ugotavljanje izobraževalnih potreb in samemu načinu, s katerim se obdeluje pridobljene podatke, saj lahko z ustrezno analizo podatkov izpostavimo tista področja, kjer je izobraževanje resnično najnujnejše in tako tudi smiselno dodelimo sredstva za izobraževanje. Le tako bo izobraževalna dejavnost dosegla želene koristi iz naslova izobraževanja, kot so večje zadovoljstvo zaposlenih, večja skrb in usposobljenost za kakovostno delo, manj absentizma in fluktuacije ter večji občutek pripadnosti zaposlenih podjetju.

5. LITERATURA

Andrilović, Vlado; Matijević, Milan; Pastuović, Nikola; Pongrac, Silvije; Špan, Maja (1985): Andragogija. Zagreb: Školska knjiga.

Bevc, Milena (1991): Ekonomski pomen izobraževanja. Radovljica: Didaktika.

Brečko, Daniela (2003): Sklenimo posel z vladarji znanja: Učna pogodba. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Daines, John; Daines Carolyn; Graham, Brian (1993): Adult Learning, Adult Teaching. Oxford: Alden Press.

Flere, Sergej (2000): Sociološka metodologija. Maribor: Pedagoška fakulteta.

Florjančič, Jože; Ferjan, Marko; Bernik, Mojca (1999): Planiranje in razvoj kadrov. Kranj: Založba moderna organizacija.

Ivančič, Angelca: Izobraževanje odraslih, socialna neenakost in socialna vključenost. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.

Ivanuša-Bezjak, Mirjana (1998): Uvajanje novih sodelavcev. Podjetnik 28, 54-57.

Jelenc, Sabina (1996): ABC izobraževanja odraslih. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.

Jelenc, Zoran (1991): Terminologija izobraževanja odraslih. Ljubljana: Pedagoški inštitut.

Jereb, Janez (1998): Teoretične osnove izobraževanja. Kranj: Založba moderna organizacija.

Kranjc, Ana (1979): Izobraževanje ob delu: Obča andragogika. Ljubljana: Dopisna delavska univerza Univerzum.

Lipičnik, Bogdan (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Miglič, Gozdana (2002): Ugotavljanje potreb po usposabljanju ter vrednotenje učinkov usposabljanja v državni upravi. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Mohorič, Petra (2004): Analiza zadovoljstva obiskovalcev knjižarne Konzorcij. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Možina, Stane; Jereb, Janez; Florjančič, Jože; Svetlik, Ivan; Jamšek, Franc; Lipičnik, Bogdan; Vodovnik, Zvone; Svetic, Aleša; Stanojevič, Miroslav; Merkač, Marjana (1998): Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Možina, Tanja (2003): Kakovost v izobraževanju. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.

Pičulin, Tanja (2001): Načrtovanje kadrov za devetletno osnovno šolo na primeru Osnovne šole Danila Lokarja Ajdovščina. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Rejc, Adriana (2005): Merjenje učinkovitosti izobraževanja. HRM 7, 28-33.

Svetina, Metka (1998): Izobraževalni program za odrasle od načrta do izpeljave. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.

Svetina, Metka, Jelenc, Zoran (1998): Vseživljensko izobraževanje in vseživljensko učenje. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.

Treven, Sonja (1998): Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Turk, Dunja (2006): Učinke izobraževanja merite dolgoročno. Finance 15, 18.

Valentinčič, Jože (1983): Sodobno izobraževanje odraslih. Ljubljana: Dopisna delavska univerza Univerzum.

Welsby, Pam (2003): Sestavljanje podrobnega izobraževalnega programa. Finance 196, 18.

6. VIRI

Fructal d.d., domača stran. Dostopno na <http://www.fructal.si> (16. februar 2006).

Fructalova jablana 1995. Fructal d.d..

Letno poročilo o poslovanju 2002. Fructal d.d..

Letno poročilo o poslovanju 2003. Fructal d.d..

Letno poročilo o poslovanju 2004. Fructal d.d..

Organizacijski predpis o izobraževanju in usposabljanju zaposlenih v proizvodnem procesu 2003. Fructal d.d..

Organizacijski predpis o planiranju, izvajanju in spremljanju izobraževanja in usposabljanja 2003. Fructal d.d..

Poročilo kadrovske splošne službe 2003. Fructal d.d..

Poročilo kadrovske splošne službe 2005. Fructal d.d..

Poročilo o klimi in zadovoljstvu 2004. Fructal d.d..

Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost 2003. Končno poročilo Fructalu d.d..

Drugi interni viri. Fructal d.d..

PRILOGA: Vprašalnik za ugotavljanje izobraževalnih potreb. Fructal d.d..

izobraževalne potrebe za delavca

vprašalnik izpolni

UGOTAVLJANJE IZOBRAŽEVALNIH POTREB

VPRAŠALNIK

NAVODILO ZA IZPOLNJEVANJE:

Vprašalnik izpolnita delavec (zaposlen na delih nad V. stopnjo izobrazbe) in njegov nadrejeni delavec, uskladita pa na skupnem razgovoru oz. letnem razgovoru.

Vsako vsebino v vprašalniku ocenjujemo z dveh vidikov;

VODORAVNO:

1. ali je znanje, navedeno pod vsako točko POMEMBNO za uspešno opravljanje MOJEGA (DELAVČEVEGA) dela na MOJEM (DELAVČEVEM) delovnem mestu- DM?

to znanje je

DM	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---

1.nepomembno
3.pomembno
5.zelo pomembno

NAVPIČNO:

2. ali je MOJE (DELAVČEVO) obvladovanje tega znanja USTREZNO?

tega znanja imam (sodelavec to-tega znanje-a)	1	pre malo (nima)
	2	
	3	primerno
	4	
	5	veliko (obvlada)

Stopnja pomembnosti in stopnja obvladovanja navedenih vsebin v vprašalniku se označi z obkrožitvijo ustrezne številke na horizontalni oz. vertikalni lestvici.

Vsebine, označene pod vsako točko so navedene primeroma. Za tiste, za katere menite, da so za vaše delo pomembne podčrtajte oz. dopišite, če menite, da je pomembno še kaj drugega, kar ni navedeno.

Vsebine, ki jih vprašalnik ne vsebuje in mislite, da so za vaše delo pomembne, vpišite v zato namenjen prazen prostor in jih na enak način ocenite.

Oceno izvede tudi vodja organizacijske enote za svoje sodelavce in njihova delovna mesta.

VPRAŠALNIK

IZOBRAŽEVALNE VSEBINE

I.VODENJE IN OSEBNI RAZVOJ(t.i. mehke vsebine)

IZOBRAŽEVALNE VSEBINE:

1.UČINKOVITOST DELA:

(kako zagotoviti pravočasno in kakovostno delo, kako preprečiti pozabljanje in zamujanje,kako narediti dogovore učinkovite, kako narediti delo prijetno, ipd.,

tega znanja imam
(sodelavec to-tega znanje-a)

1	premalo (nima)
2	
3	primerno
4	
5	veliko (obvlada)

to znanje je

DM	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---

1.nepomembno
3.pomembno
5.zelo pomembno

2. PROJEKTI IN TIMSKO DELO:

(kako s povprečnimi ljudmi do nadpovprečnih rezultatov, obvladovanje timskega dela , ustvarjalni timi, razvoj, koordinacija, kontrola pravočasno zaključevanje projektov ter obvladovanje stroškov projekta)

tega znanja imam
(sodelavec to-tega znanje-a)

1	premalo (nima)
2	
3	primerno
4	
5	veliko (obvlada)

to znanje je

DM	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---

1.nepomembno
3.pomembno
5.zelo pomembno

3.MOTIVACIJA:

(lastna motivacija,tehnike sprostitve, kako motivirati sodelavce, spodbujanje aktivnega sodelovanja, kaj lahko stori vodja za uspešnost sodelavcev, komunikacije nadrejeni-podrejeni -točna navodila,..)

tega znanja imam
(sodelavec to-tega znanje-a)

1	premalo (nima)
2	
3	primerno
4	
5	veliko (obvlada)

to znanje je

DM	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---

1.nepomembno
3.pomembno
5.zelo pomembno

4. VODENJE

REDNIH

LETNIH

RAZGOVOROV:

(izhodišča za pristop, cilji, namen in prednosti LR, napotki za nadrejenega in podrejenega, metode in tehnike-samoocenjevanje, razvijanje delovnih sposobnosti, pogovorne tehnike, dokumentacija in tehnična podpora LR,..)

tega znanja imam
(sodelavec to-tega znanje-a)

1	premalo (nima)
2	
3	primerno
4	
5	veliko (obvlada)

to znanje je

DM	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---

1.nepomembno
3.pomembno
5.zelo pomembno

5. POSLOVNO KOMUNICIRANJE IN SPORAZUMEVANJE:

(poslovni protokol, poslovna etika, poslovna korespondenca, odnos in vsebina poslovnega sporazumevanja, verbalna in telesna komunikacija - govorica telesa, vzdušje in skupinsko sodelovanje, odkrita in prikrita sporočila, pošiljanje razumljivih sporočil in sprejemanje povratnih informacij, besedna in ne besedna komunikacija, samozavestno vedenje, tehnike ustvarjalnega mišljenja, vodenje poslovnega pogovora s pogajanci)

tega znanja imam
(sodelavec to-tega znanje-a)

1	premalo (nima)
2	
3	primerno
4	
5	veliko (obvlada)

to znanje je

DM	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---

1.nepomembno
3.pomembno
5.zelo pomembno

6. DRUGO S TEGA SKLOPA:

(retorika, čustvena inteligenca,..)

tega znanja imam
(sodelavec to-tega znanje-a)

1	premalo (nima)
2	
3	primerno
4	
5	veliko (obvlada)

to znanje je

DM	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---

1.nepomembno
3.pomembno
5.zelo pomembno

II. PRODAJA - TRŽENJE:

7. VODENJE PRODAJNEGA ODDELKA

(vloga prodajnega vodje, postavljanje ciljev, prodajna platforma, motiviranje ljudi v prodaji, graditev uspešne prodajne ekipe, obvladovanje sprememb, prodajne tehnike, finance v prodajnem vodenju, obvladovanje stroškov prodaje)

V POGOJIH KONKURENČNEGA TRGA:

tega znanja imam
(sodelavec to-tega znanje-a)

to znanje je

DM	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---

1.nepomembno
3.pomembno
5.zelo pomembno

1	premalo (nima)
2	
3	primerno
4	
5	veliko (obvlada)

8. PSIHOLOGIJA

(psihologija prodaje in prepričevanje kupcev, razumevanje lastnega vedenja in vedenja kupcev, preseganje kritičnosti in izkušnje nekonstruktivne kritike, ustvarjalno ozračje do sebe in drugih, pomen poklonov, priznanj in drobnih pozornosti za človeške odnose in uspešno prodajo,..)

PRODAJE:

tega znanja imam
(sodelavec to-tega znanje-a)

to znanje je

DM	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---

1.nepomembno
3.pomembno
5.zelo pomembno

1	premalo (nima)
2	
3	primerno
4	
5	veliko (obvlada)

9. PRODAJNE

(prodajni pogovor, določitev in zaključek prodajnega pogovora, ugotavljanje kupčevih pričakovanj, pogajanja, izterjava, obvladovanje kupčevih vprašanj in ugovorov, vodenje in obvladovanje stroškov, delež s ključnimi kupci, dober način obravnave cene,..)

TEHNIKE:

tega znanja imam
(sodelavec to-tega znanje-a)

to znanje je

DM	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---

1.nepomembno
3.pomembno
5.zelo pomembno

1	premalo (nima)
2	
3	primerno
4	
5	veliko (obvlada)

10.

(veščine poslovnega prezentiranja, pogajanja, temeljne veščine vodenja, projektni management, strateško vodenje blagovnih znamk, strateško vodenje asortimana, tržne raziskave,..)

MARKETING:

tega znanja imam
(sodelavec to-tega znanje-a)

1	premalo (nima)
2	
3	primerno
4	
5	veliko (obvlada)

to znanje je

DM	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---

1.nepomembno
3.pomembno
5.zelo pomembno

11.DRUGO S TEGA SKLOPA:

tega znanja imam
(sodelavec to-tega znanje-a)

1	premalo (nima)
2	
3	primerno
4	
5	veliko (obvlada)

to znanje je

DM	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---

1.nepomembno
3.pomembno
5.zelo pomembno

III.FINANCE, RAČUNOVODSTVO IN PLAN IN ANALIZE :

12.FINANCE :

(nadzor nad obratnimi sredstvi, presoja finančnega uspeha podjetja , vhodna dokumentacija, evidentiranje in korogotok poslovnih dogodkov..)

tega znanja imam
(sodelavec to-tega znanje-a)

1	premalo (nima)
2	
3	primerno
4	
5	veliko (obvlada)

to znanje je

DM	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---

1.nepomembno
3.pomembno
5.zelo pomembno

13. RAČUNOVODSTVO

(letni in drugi obračuni poslovanja, premoženjsko finančni položaj in trdnost podjetja, stroški, obvladovanje stroškov in učinkovitost, poslovna in finančna uspešnost podjetja, vhodna dokumentacija, evidentiranje in korogotok poslovnih dogodkov..)

to znanje je

DM	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---

1.nepomembno
3.pomembno
5.zelo pomembno

tega znanja imam
(sodelavec to-tega znanje-a)

1	premalo (nima)
2	
3	primerno
4	
5	veliko (obvlada)

14. POSLOVANJE

Z

VREDNOSTNIMI

PAPIRJI:

(vrednostni papirji in borza, delnica, obveznica,)

to znanje je

DM	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---

1.nepomembno
3.pomembno
5.zelo pomembno

tega znanja imam
(sodelavec to-tega znanje-a)

1	premalo (nima)
2	
3	primerno
4	
5	veliko (obvlada)

15. PLAN IN ANALIZE:

(lastna cena, dobiček in kritična točka gospodarnosti, analiza bilanc,..)

to znanje je

DM	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---

1.nepomembno
3.pomembno
5.zelo pomembno

tega znanja imam
(sodelavec to-tega znanje-a)

1	premalo (nima)
2	
3	primerno
4	
5	veliko (obvlada)

16. DRUGO S TEGA SKLOPA

DM	to znanje je					1	premalo (nima)
						2	
						3	primerno
						4	
						5	veliko (obvlada)
tega znanja imam (sodelavec to-tega znanje-a)							
1.nepomembno							
3.pomembno							
5.zelo pomembno							

IV. TUJI JEZIKI:

Označi kateri jezik: (angleški, nemški, italijanski, ruski, francoski, španski,..)

17. ANGLEŠKI JEZIK: (pri angleškem jeziku naj bo poudarek na poslovnem, oz. strokovnem jeziku)

DM	to znanje je					1	premalo (nima)
						2	
						3	primerno
						4	
						5	veliko (obvlada)
tega znanja imam (sodelavec to-tega znanje-a)							
1.nepomembno							
3.pomembno							
5.zelo pomembno							

18. ----- JEZIK:

DM	to znanje je					1	premalo (nima)
						2	
						3	primerno
						4	
						5	veliko (obvlada)
tega znanja imam (sodelavec to-tega znanje-a)							
1.nepomembno							
3.pomembno							
5.zelo pomembno							

19.----- JEZIK:

						1	premalo (nima)
						2	
						3	primerno
						4	
						5	veliko (obvlada)

DM

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.nepomembno
3.pomembno
5.zelo pomembno

to znanje je

tega znanja imam
(sodelavec to-tega znanje-a)

20.----- JEZIK:

						1	premalo (nima)
						2	
						3	primerno
						4	
						5	veliko (obvlada)

DM

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.nepomembno
3.pomembno
5.zelo pomembno

to znanje je

tega znanja imam
(sodelavec to-tega znanje-a)

21. DRUGO S TEGA SKLOPA:

						1	premalo (nima)
						2	
						3	primerno
						4	
						5	veliko (obvlada)

DM

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.nepomembno
3.pomembno
5.zelo pomembno

to znanje je

tega znanja imam
(sodelavec to-tega znanje-a)

V. RAČUNALNIŠTVO:

(vpišite tečaje pa tudi stopnje-začetni, nadaljevalni, poglobljeni,..)

21.-----

to znanje je

DM	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---

1.nepomembno
3.pomembno
5.zelo pomembno

tega znanja imam
(sodelavec to-tega znanje-a)

1	premalo (nima)
2	
3	primerno
4	
5	veliko (obvlada)

22.-----

to znanje je

DM	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---

1.nepomembno
3.pomembno
5.zelo pomembno

tega znanja imam
(sodelavec to-tega znanje-a)

1	premalo (nima)
2	
3	primerno
4	
5	veliko (obvlada)

23.-----

to znanje je

DM	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---

1.nepomembno
3.pomembno
5.zelo pomembno

tega znanja imam
(sodelavec to-tega znanje-a)

1	premalo (nima)
2	
3	primerno
4	
5	veliko (obvlada)

VI. DRUGO IZ SVOJEGA DELOVNEGA PODROČJA (predlagajte sami):

24.-----

DM

to znanje je				
1	2	3	4	5
1.nepomembno				
3.pomembno				
5.zelo pomembno				

tega znanja imam
(sodelavec to-tega znanje-a)

1	premalo (nima)
2	
3	primerno
4	
5	veliko (obvlada)

25.-----

DM

to znanje je				
1	2	3	4	5
1.nepomembno				
3.pomembno				
5.zelo pomembno				

tega znanja imam
(sodelavec to-tega znanje-a)

1	premalo (nima)
2	
3	primerno
4	
5	veliko (obvlada)

