

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

TJAŠA STARČIČ

Mentor: asist. dr. Branko Ilič

**OBLIKOVANJE NAČRTA DELOVNEGA USPOSABLJANJA ZA
PODJETJE MARMOR HOTAVLJE D. D.**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2004

VSEBINSKO KAZALO:

UVOD	3
1. IZHODIŠČA	4
2. HIPOTEZA.....	6
3. ČLOVEŠKI KAPITAL.....	7
3.1 ZNANJE, VZGOJA, IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE	8
3.2 RAZVOJ KADROVSKIH POTENCIALOV	9
3.3 KADROVSKI PROCES	11
4. DELOVNO USPOSABLJANJE	12
4.1 SPLOŠNO IN SPECIFIČNO DELOVNO USPOSABLJANJE.....	13
4.2 OBLIKE IN METODE DELOVNEGA USPOSABLJANJA	14
4.3 OSVEŠČANJE ZA USPOSABLJANJE	14
4.4 PROCES NAČRTOVANJA USPOSABLJANJA.....	15
4.4.1 Določitev potreb po usposabljanju in ciljev usposabljanja	16
4.4.2 Oblikovanje načrta in izvedba usposabljanja	17
4.4.3 Ocenitev in izboljšava ali razširitev usposabljanja	19
5. EKONOMSKI VIDIK USPOSABLJANJA IN IZOBRAŽEVANJA	20
5.1 EKONOMIKA DELOVNEGA USPOSABLJANJA	20
5.1.1 Splošno usposabljanje	21
5.1.2 Specifično usposabljanje	23
5.2 UČINKOVITOST NALOŽB V USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE	24
5.3 VREDNOTENJE DELOVNEGA USPOSABLJANJA	26
5.4 INVESTIRANJE V IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE	26
6. DELOVNO USPOSABLJANJE V PODJETJU MARMOR HOTAVLJE	28
6.1 IZHODIŠČA	28
6.2 PODJETJE DANES	28
6.3 POSLOVANJE V LETU 2003	29
6.4 CELOVITA OCENA POLOŽAJA PODJETJA.....	30
6.5 ORGANIZIRANOST PODJETJA	31
6.6 SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST	33
6.7 PODATKI O ZAPOSLENIH	35
6.8 RAZVOJNE USMERITVE PODJETJA V LETU 2004	37
6.9 IZDELAVA NAČRTA USPOSABLJANJA.....	38
7. NAČRT DELOVNEGA USPOSABLJANJA V PODJETJU MARMOR HOTAVLJE ZA LETO 2004.....	39
7.1 IZHODIŠČA	39
7.2 NAČRT USPOSABLJANJA ZA LETO 2004	40
7.2.1 Vodenje procesov	40
7.2.2 Vodenje projektov	41
7.2.3 Uporaba programskih orodij	41
7.2.4 Timsko delo in sodelovanje.....	42
7.2.5 Strokovne vsebine	43
7.2.5 Učenje tujih jezikov	43

7.2.6 Usposabljanje za novozaposlene delavce.....	43
7.3 POROČILO O USPOSABLJANJU V PRVEM TRIMESEČJU LETA 2004	44
7.3.1 Izvedeni programi	44
7.3.2 Pripravljalne aktivnosti	44
8. NAČRT USPOSABLJANJA ZA LETO 2005	45
8.1 IZHODIŠČA	45
8.2 POTREBE IN INTERESI TER CILJI USPOSABLJANJA.....	45
8.3 ANKETA.....	46
8.4 PREDLOG NAČRTA USPOSABLJANJA ZA LETO 2005.....	47
9. OCENA VPLIVA USPOSOBLJENOSTI ZAPOSLENIH V PODJETJU MARMOR HOTAVLJE NA POSLOVNO USPEŠNOST	50
10. ZAKLJUČEK.....	53
11. LITERATURA	55
12. VIRI.....	57
13. PRILOGE	57
PRILOGA 1: PODJETJE MARMOR HOTAVLJE D. D.	58
PRILOGA 2: POMEMBNEJŠI PODATKI O POSLOVANJU PODJETJA	59
PRILOGA 3: VIZIJA IN USMERITVE PODJETJA.....	60
PRILOGA 4: PREGLED INTERESOV ZA USPOSABLJANJE.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
PRILOGA 5: PROGRAM DELOVNEGA USPOSABLJANJA ZA LETO 2004.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
PRILOGA 6: POROČILO O DELOVNEM USPOSABLJANJU.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
PRILOGA 7: ANALIZA PONUDB ZA IZVEDBO PROGRAMA USPOSABLJANJA	0
PRILOGA 8: ANKETNI LIST	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

UVOD *

V okviru diplomske naloge sem proučevala hipotezo o vplivu delovnega usposabljanja in sprememb okolja na poslovni uspeh podjetja. Prav tako sem ugotavljala, kako spremembe poslovnega okolja vplivajo na usposabljanje. Hipotezo sem preverjala na primeru podjetja Marmor Hotavlje d. d., kjer sem analizirala podatke o glavnih dejavnikih poslovanja, sodelovala pri pripravi načrta delovnega usposabljanja za leto 2004 in analizi njegovih aktivnosti, izvedenih v prvem trimesečju leta 2004, ter pripravila svoj predlog načrta usposabljanja za leto 2005.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov. V prvem delu so predstavljena teoretična izhodišča, ki opisujejo človeški kapital, kadrovski proces, razvoj kadrovskih potencialov in problematiko delovnega usposabljanja. Izpostavljen je proces načrtovanja usposabljanja. Le-ta opisuje določitev potreb po usposabljanju, cilje usposabljanja, oblikovanje načrta usposabljanja, izvedbo usposabljanja ter oceno in predlog izboljšav ali razširitev usposabljanja. Predstavljena je tudi ekonomika delovnega usposabljanja in izobraževanja, s katero teoretično podpiram tezo, da investiranje v usposabljanje in izobraževanje kadrov prinaša številne koristi podjetju in zaposlenim.

V drugem delu naloge sem hipotezo in teoretična izhodišča preverjala na primeru podjetja Marmor Hotavlje d. d. Hkrati sem predstavila poslovanje, razvojne usmeritve in organiziranost podjetja, sistemizacijo delovnih mest, analizo usposobljenosti kadrov ter postopek priprave načrta delovnega usposabljanja za leto 2004.

V nadaljevanju drugega dela sledi analitični prikaz vsebine programov in aktivnosti s področja delovnega usposabljanja; ki se v letu 2004 izvajajo v podjetju, ter poročilo o realizaciji načrta usposabljanja prvih treh mesecih z analizo aktivnosti, ki so bile uspešno izvedene. V poročilo je vključen še načrt aktivnosti, ki se bodo izvajale v nadaljevanju leta. V nadaljevanju predstavljam rezultate ankete, s katero sem med vodji oddelkov in služb ugotavljala potrebe in interese po novih znanjih, na podlagi katerih sem pripravila predlog usposabljanja ter izobraževanja za leto 2005.

V zaključku sledijo še ugotovitve, komentar ustreznosti izhodiščne hipoteze in ocene načrtovanja ter dosedanje izvedbe usposabljanja v podjetju Marmor Hotavlje.

* Zahvaljujem se direktorju gospodu Branku Selaku, ki mi je z dostopom do podatkov in sodelovanja z zaposlenimi omogočil, da sem teoretična izhodišča lahko takoj preverjala v praksi oziroma uporabila pri diplomski nalogi. Zahvaljujem se tudi mentorju gospodu dr. Branku Iliču za usmerjanje in strokovno pomoč.

1. IZHODIŠČA

Uspešno gospodarjenje majhnih in večjih podjetij je pomembno za gospodarsko rast in družbeni razvoj. Živimo v času vse hitrejših sprememb v okolju, ki zahtevajo hitro prilagajanje podjetij. Zaradi nenehnih sprememb v gospodarskem, tehnološkem, družbenem in političnem okolju je na svetovnih trgih vse večja konkurenca. Spreminjajo se izdelki in storitve, ki jih podjetja (konkurenti) ponujajo na trgu, načini dela, oblike sodelovanja, načini vodenja itd. Za podjetje in posameznika je bistvenega pomena, da se znata organizirati za prilagajanje razmeram na tržišču. Podjetje, ki se ne razvija, lahko izgubi konkurenčno prednost oziroma sposobnost.

Naravno in družbeno okolje se spreminjata in ustvarjata pritisk na podjetja z zahtevami kupcev in kakovostno ponudbo konkurentov. Podjetje, ki ne najde svoje identitete, ponudbe ali konkurenčne prednosti, ne more obstajati, propade, ali pa »se izgubi« v integraciji (prevzem) s podobnim, a močnejšim podjetjem.

Glavni vir konkurenčnih prednosti organizacij v prihodnosti je znanje, ki je najpomembnejši dejavnik prilagajanja podjetja okolju in uspeha poslovanja.

Pomen ravnanja z znanjem za sodobno podjetje se najbolj nedvoumno pokaže skozi koristi, ki jih ravnanje z znanjem lahko prinese podjetju. Te koristi so zaznala tista podjetja, ki so upravljanje z znanjem prepoznala kot najpomembnejši vpliv na njihovo uspešnost. Najpomembnejše koristi so boljše odločitve, hitrejša odzivanje na probleme, ohranjanje konkurenčne prednosti, večja produktivnost, zmanjšanje stroškov, izmenjava izkušenj in znanj, ustvarjanje novih poslovnih priložnosti, privlačnost podjetja za ostale nove kadre (Smith, 1997).

Stalno in organizirano učenje je vir, ki prispeva k ustreznim spremembam vedenja posameznikov. Učenje naj bi doseglo vse organizacijske ravni organizacije. Uspešnejše naj bi bile tiste organizacije, ki znajo bolje upravljati z znanjem oziroma se učiti hitreje kot konkurenti. Le organizacija, ki je usmerjena v nenehno učenje, lahko zdrži vse »trše« konkurenčne razmere in je sposobna nenehnega spreminjanja in prilagajanja okolju. To se kaže v odkrivanju novih poti na trgih, v proizvodnji, storitvah in zadovoljevanju potreb kupcev. Podjetje lahko na znižanje cen in višanje konkurenčnih zahtev okolja reagira z znižanjem stroškov, uvajanjem novih proizvodov, krajšanjem dobavnih rokov in kakovostjo, za kar potrebuje usposobljene kadre z aktualnimi znanji.

Prilagajanje spremembam zahteva pospešeno vlaganje v nenehno pridobivanje novih in prilagajanje ter dopolnjevanje obstoječih kvalifikacij. Ukrepi delodajalcev za povečanje konkurenčnosti so lahko uspešni le ob ustrezno usposobljeni delovni sili, pri zaposlenih pa se vlaganje v izboljševanje kvalifikacij spreminja v ukrep, nujen za ohranjanje zaposlitve (Ivančič v Drofenik in drugi, 1999: 226).

Upravljanje s človeškimi viri je eden izmed temeljev poslovne politike modernih podjetij, saj ljudje, ki natančno poznajo in razumejo svoje naloge, lahko sodelujejo pri zagotavljanju uspešnega poslovanja kateregakoli podjetja. V informacijski družbi izobraževanje in usposabljanje ljudi z aktualnimi znanji pomeni ohranitev in izboljšanje konkurenčne prednosti podjetja.

Družba znanja temelji na tem, da podjetja spoznajo in sprejmejo dejstvo, da ravnanje z znanjem (ljudi) predstavlja največje bogastvo za podjetje. Učinkovito ravnanje s človeškimi viri je nedvomno samo po sebi konkurenčna prednost. V panogah, kjer prevladuje močna konkurenca, izenačena tehnologija in pogoji poslovanja, so ključ do uspeha sposobni ljudje, ki jih je potrebno pridobiti, izobraziti (Možina, 2002: 6).

Ljudje so s svojimi znanji in sposobnostmi torej v podjetju najpomembnejši notranji vir, ki je ključnega pomena za doseganje poslovnih ciljev. S svojim delom neposredno vplivajo na izkoriščenost drugih virov podjetja (dejavnikov poslovanja). Učinkovito izobraževanje in usposabljanje spodbujata zaposlene in vplivata na doseganje stabilnejšega poslovanja in boljših poslovnih rezultatov. Znanje se vse bolj uveljavlja kot pomemben dejavnik poslovne uspešnosti.

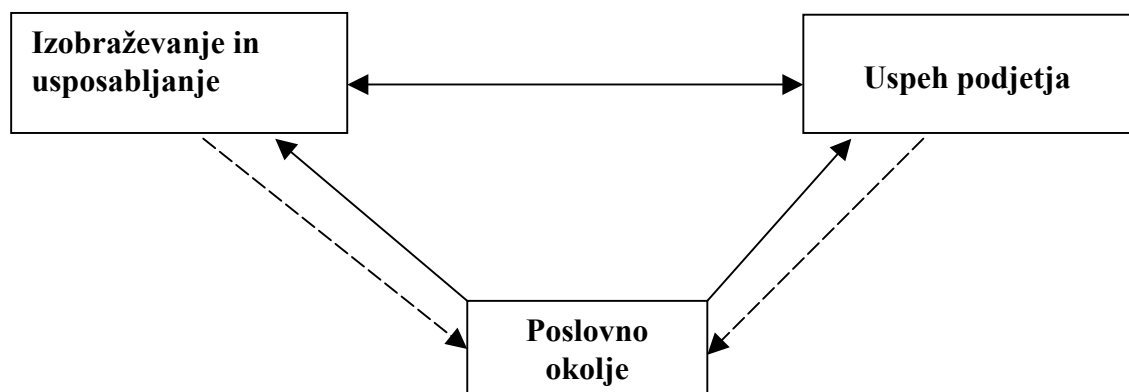
Za doseganje letnih in strateških poslovnih ciljev podjetja ter za izboljšanje kadrovskih virov podjetja sta pomembni natančna izdelava in izvedba načrta usposabljanja. Poleg tega, da se zahteve po znanjih zaposlenih spreminjajo s spreminjanjem poslovnih razmer, predvsem zahtev trga, postajajo tudi vedno večje. Temu dejstvu naj bi se podjetje nenehno prilagajalo z ugotavljanjem potreb, načrtovanjem ter izvajanjem programov usposabljanja. Zato je usposabljanje dinamičen proces.

2. HIPOTEZA

Poslovno okolje¹ se nenehno spreminja in ima močan vpliv na spremembe v podjetju ter s tem na uspešnost podjetja. Podjetje se spremembam poslovnega okolja prilagaja z vlaganjem v usposabljanje in izobraževanje ter tako ohranja svojo konkurenčno prednost.

Višina investicij v usposabljanje in izobraževanje je odvisna od uspešnosti podjetij. Uspešnejša podjetja vlagajo v usposabljanje in izobraževanje svojih zaposlenih več kot manj uspešna in tako povečujejo svojo konkurenčno prednost. Po drugi strani pa vodilna podjetja s svojo ponudbo novih, kakovostnejših in cenejših izdelkov vplivajo na spremembe poslovnega okolja (slika 2.1).

Slika 2.1: Teoretični model vpliva okolja in usposabljanja na uspeh podjetja



Podjetje se prilagaja okolju s prilagajanjem ponudbe, tehnologije, organizacijske strukture in organizacijske kulture, za kar potrebuje usposobljene kadre. Le-ti so ključni nosilci uresničevanja načrtovanih ciljev, programov dela in delovnih nalog. Podjetje lahko s primerno kadrovsko-izobraževalno politiko dejavno vpliva na razvoj in usposobljenost lastnih kadrov.

Ključna hipoteza je, da se podjetja, ki svoje zaposlene izobražujejo in usposabljaajo, lažje prilagajajo spremembam, se hitreje razvijajo in so poslovno uspešnejša. Pri preverjanju hipoteze se bom osredotočila predvsem na učinke delovnega usposabljanja na uspešnost podjetja.

Privzemam, da so učinki izobraževanja in usposabljanja višji od stroškov, ki jih podjetja namenijo za izobraževanje in usposabljanje. Ti učinki pa podjetjem omogočajo povečevanje

¹ Poslovno okolje podjetja predstavljajo kupci, konkurenti, dobavitelji, kooperanti, državna regulativa itd.

vlaganj v usposabljanje in izobraževanje ter posledično doseganje še večjih učinkov delovnega usposabljanja in izobraževanja na uspešnost podjetja.

Trdim, da uspešna podjetja izobraževanje in usposabljanje kratkoročno in dolgoročno načrtujejo, ker je to kompleksen proces. Glede na izredno hitro spreminjajoče se tehnološke postopke, organizacijo (zaradi sprememb v okolju) in delo naj bi se zaposleni izobraževali in dodatno usposabljali vso delovno dobo.

3. ČLOVEŠKI KAPITAL

Mnogi avtorji, ki napovedujejo prihodnost in predvidevajo pogoje za uspešno obvladovanje prihodnjih problemov, poudarjajo, da bodo odločujočo vlogo igrali prav ljudje in njihove zmožnosti. Med konkurenti ne bo več tehničnih skrivnosti. Četudi bi prišlo do tehnične prednosti enega pred drugim, se bo to zgodilo le za kratek čas. Zato nekateri v tehničnih prednostih ne vidijo posebnega konkurenčnega prostora, ampak ga vidijo v neizrabljenih in celo neznanih človeških zmožnostih (Lipičnik, 1998: 26).

Človeški kapital se nanaša na dejstvo, da ljudje vlagajo vase z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem in z drugimi aktivnostmi ne le zaradi trenutnega zadovoljstva, ampak tudi zaradi pričakovanih donosov (povečanega bodočega dohodka) teh naložb v prihodnost ter drugih učinkov, ki se ne morejo izmeriti v denarju. Te naložbe prinašajo donos posredno, preko vpliva na proizvodne sposobnosti, torej na produktivnost posameznika, katera se nato kaže v povečanih zaslužkih tekom življenja (Bevc, 1991: 22).

Schultz (1968: 329) meni, da je izobrazba oblika človeškega kapitala; *človeškega* zato, ker obstaja kot del človeka, *kapital* pa je zato, ker je vir bodočih zadovoljitev ali bodočih dohodkov oziroma obojega.

Človeški kapital je vir inovacij in strateških odločitev, ki lahko izhajajo iz skupinskih diskusij, timskega dela, izboljševanja osebnih sposobnosti in izobraževanja. Sestavljajo ga vsi povezani ljudje, ki kolektivno v podjetje prinašajo svoje zmožnosti, know – how in individualne sposobnosti (Edvinsson in Sullivan, 1996).

De la Fuente in Ciccone (2002: 9) opredeljujeta človeški kapital kot znanje in spretnosti, ki so neprenosljive in se povečujejo s šolanjem, usposabljanjem in izkušnjami. Človeški kapital delita na tri komponente:

- splošne spretnosti, ki so povezane s sposobnostjo predelave informacij za uporabo reševanja problemskih situacij;
- specifične spretnosti, ki so povezane z upravljanjem določenih tehnologij ali procesov produkcije (poznavanje računalniških programov, sposobnost upravljanja s stroji, ipd.);
- tehnično in znanstveno znanje, ki se nanaša na obvladovanje organiziranosti znanja in analitičnih tehnik, ki so pomembne pri produkciji in razvoju tehnologije.

Johnes (1993: 14) deli zalogo človeškega kapitala na dve različni komponenti, tj. splošni in specifični človeški kapital. Splošni človeški kapital je definiran kot spretnost in znanje, ki pospešuje produktivnost delavca, ne nanaša pa se zgolj na njegovo trenutno zaposlitev oz. delovno mesto. Ob predpostavki ceteris paribus bi tako delavec ustrezal relativno veliko potencialnim delodajalcem. Specifični človeški kapital pa se nanaša na spretnosti, ki prinašajo visoko produktivnost delavca le pri njegovem trenutnem delodajalcu, in je koristen za svoje podjetje, vendar pa naj ne bi bil preveč atraktiven za druge delodajalce.

Pojem »človeški kapital«² po Schultzu (1972) izvira iz ekonomije in je striktno ekonomski koncept. Klasične in neoklasične teorije proizvodnje in razdelitve ne upoštevajo kapitalne komponente v delovni sili.

Schultz (1972: 8) navaja, da sta človek in njegov kapital neločljiva. Oseba mora biti vedno prisotna, kadar izvaja storitve, ki se nanašajo na njegov človeški kapital.

3.1 ZNANJE, VZGOJA, IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE

Znanje je sistem ali logični pregled dejstev in generalizacij o objektivni stvarnosti, ki jih je človek osvojil in trajno zadržal v svoji zavesti. Znanje, tako po obsegu kot po kakovosti, človek običajno pridobi v vzgojno-izobraževalnih institucijah (Jereb, 1989: 15).

² Investicije v človeški kapital je Schultz (1972: 4) klasificiral v investicije v: šolanje in višjo izobrazbo, pošolsko usposabljanje in učenje, predšolske učne aktivnosti, migracije, zdravje, informacije in otroke (populacijo).

Izobraževanje lahko opredelimo kot dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikovanje znanstvenega pogleda na svet. Z izobraževanjem je tesno povezana **vzgoja**, ki je celovit in dolgotrajen proces graditve in oblikovanja človekove osebnosti, pri čemer se usmerjeno oblikuje osebnost vsakega posameznika ter ga prilagaja zahtevam družbenega okolja, katerega vrednote in norme naj bi sprejel.

Vzgojo in izobraževanje delimo na splošno in strokovno. O strokovni vzgoji in izobraževanju govorimo, kadar gre pri posamezniku za posredovanje in sprejemanje takega znanja in za razvijanje takih sposobnosti in navad, ki jih potrebuje za opravljanje določenega strokovnega ali poklicnega dela. To je proces razvijanja tistih človekovih sposobnosti, ki jih le-ta potrebuje pri opravljanju konkretnih del in nalog v okviru določene dejavnosti. Strokovno vzgojo in izobraževanje pogosto imenujemo **usposabljanje**. Le-to je mogoče le na podlagi solidnega (pred)znanja. Cilj usposabljanja je razvoj delovnih sposobnosti in izkušenj, ki so domena programov usposabljanja. V tem smislu predstavlja vmesno stopnjo med izobraževanjem in delom (Jereb, 1989: 16).

3.2 RAZVOJ KADROVSKIH POTENCIALOV

Ko govorimo o človeških virih, mislimo na sposobnosti, znanje in motivacijo, pri čemer je znanje del človeških zmožnosti in omogoča reševanje znanih problemov (povzeto po Ilič, 2001: 18).

Učinkovit sistem razvoja kadrov vključuje usmerjanje in usklajevanje potreb ter interesov posameznikov, podjetja in družbenega okolja. Temeljni namen dejavnosti razvoja zaposlenih delavcev je zagotoviti, da ima podjetje primerno usposobljene ljudi, ki bodo sposobni izpolniti njegove cilje in s svojim delom prispevati k uspešnejšemu poslovanju (Armstrong v Treven, 1998: 197).

Razvoj zaposlenih lahko obravnavamo kot posebno področje managementa človeških virov, to pa vključuje dejavnosti:

- **učenje**: dolgoročna sprememba v vedenju – pojavi se kot posledica izkušenj ali prakse;

- **izobraževanje:** povezano je s pridobivanjem znanja, razvijanjem vrednot in inteligence, uporabi pa se lahko na vseh, ne le na posameznem področju življenja;
- **razvoj:** izboljšanje in uresničevanje sposobnosti in možnosti posameznika na podlagi učenja in izkušenj, ki si jih ta pridobi z izobraževanjem;
- **usposabljanje:** načrtovana in sistematična sprememba vedenja, do katere pride na podlagi spremljanja učnih primerov, programov in upoštevanja napotkov, ki omogočajo posameznikom, da dosežejo potrebno raven znanja, spretnosti in sposobnosti za učinkovito izvedbo njihovega dela (Treven, 1998: 197).

Učenje je tesno povezano z izobraževanjem in usposabljanjem. Izobraževanje se nanaša na pridobivanje znanja, izobrazbe za določeno delo, poklic. Usposabljanje pa je zasnovano na oblikovanju sposobnosti, spretnosti, navad, ki jih posameznik potrebuje za izvajanje določenega dela oziroma delovnih nalog (Možina, 2002: 17).

Cilji sistema razvoja kadrov v gospodarski družbi (podjetju) so naslednji:

- dolgoročno zagotavljanje ustrezne kvalifikacijske in izobrazbene (poklicne) strukture zaposlenih;
- izboljšanje usposobljenosti vodilnih, vodstvenih in razvojnih delavcev zaradi optimiranja njihovega prispevka k razvoju, poslovanju in organizaciji dela v podjetju;
- oblikovanje širokega notranjega vira strokovno ustrezno usposobljenih delavcev, ki omogoča večjo možnost prilagajanja delovne organizacije bodočim spremembam, večjo notranjo mobilnost in prilagodljivost zaposlenih kadrov ter širši izbor kadrov za vodilne in vodstvene delovne naloge ali funkcije;
- izboljšanje politike zaposlovanja in pridobivanje kadrov (Jereb, 1989: 143).

Zaposleni so ključni nosilci uresničevanja načrtovanih ciljev, programov dela in delovnih nalog. So eden temeljnih produkcijskih dejavnikov in dejavnikov uspešnosti podjetja. Vsako podjetje naj bi oblikovalo ustrezno kadrovsko-izobraževalno politiko in aktivno delovalo pri razvoju in usposabljanju lastnih kadrov ter tistih kadrov, ki so vključeni v njen sistem delovnega usposabljanja, ki ga je potrebno dolgoročno in kratkoročno načrtovati.

3.3 KADROVSKI PROCES

Kadrovski proces³ je eden pomembnejših podpornih procesov za reševanje kadrovskih problemov. Osnova za oblikovanje kadrovskih postopkov so:

- sistemizacija delovnih mest (določa kadrovske zahteve),
- dejanska struktura zaposlenih in
- kadrovske razmere v okolju (na trgu delovne sile).

Za realizacijo svojih ciljev naj bi podjetje zagotavljalo infrastrukturo, delovno okolje in ustrezne človeške vire. Iz teh izhodišč izhajata kadrovska politika in izvajanje kadrovskih aktivnosti, ki povratno vplivajo na stanje in razvoj dejavnikov v kadrovskem procesu. Vodstvo podjetja naj bi opredelilo zahteve in pravočasno zagotovilo konkurenčne kadre, ki so ustrezno ozaveščeni in usposobljeni. Kejžar (2000) kot podlago za delovanje in razvoj kadrovskih procesov navaja naslednja ključna področja kadrovske dejavnosti:

- **ugotavljanje poklicne strukture in znanj potrebnih kadrov:**
 - jasna in nedvoumna opredelitev zahtev po poklicnih in funkcionalnih znanjih,
 - načrtovanje strukture in števila zaposlenih,
 - viri, oblike in roki pridobivanja kadrov;
- **pridobivanje, izbor in zaposlovanje delavcev:**
 - način pridobivanja in kriteriji izbora kadrov;
- **načrtovanje izobraževanja delavcev:**
 - oblikovanje izobrazbenih potreb,
 - ugotavljanje interesov in želja zaposlenih,
 - plani izobraževanja in usposabljanja;
- **oblikovanje sistema razvoja in napredovanja kadrov:**
 - s čimer podjetje zagotavlja svoj prihodnji razvoj in perspektivo,
 - upošteva interese podjetja in posameznikov,
 - temelji na ustrezni sistemizaciji delovnih mest.

Usposabljanje na delovnem mestu je, po pogodbi o zaposlitvi, obveznost in pravica delavca. Delavec se je dolžan udeleževati strokovnega usposabljanja, na katerega ga je napotil delodajalec (povzeto po 174. členu Zakona o delovnem razmerju).

³ Aktivnosti, ki jih vodimo z namenom, da z uporabo virov omogočimo spremembe vhodov v izhode, obravnavamo kot procese. Privzem procesnega pristopa vzpodbuja standard sistema vodenja kakovosti SIST ISO 9001: 2000, ki je strokovna podlaga za izboljšane poslovanja.

4. DELOVNO USPOSABLJANJE

Uvajanje sodobnih tehnologij v delovne procese prinaša nove zahteve tudi za oblikovanje dela, ki je učinkovito in optimalno le, če temelji na znanju in delovnih sposobnostih zaposlenih. Dejanske delovne sposobnosti zaposlenih, na osnovi katerih potekajo delovni procesi, pa se pogosto razlikujejo od tistih, ki so potrebne za doseganje ciljev, ki so določeni v okvirih delovnih sistemov. Le-ti opredeljujejo možne rezultate, možne tehnologije in postopke ter potrebna znanja in sposobnosti zaposlenih.

Delavec s svojo delovno sposobnostjo omogoča delovni proces v okviru določenega delovnega sistema, zato bo rezultat tem večji, čim manjša je razlika med znanjem, opredeljenim z delovnim sistemom, in delovno sposobnostjo delavcev. Za premostitev tega razkoraka se uporablja usposabljanje delavcev na konkretnih delovnih področjih in v konkretnih delovnih procesih. Delovno usposabljanje je torej nujno vezano na konkretni delovni proces, ki je osnova za ugotavljanje potrebnih delovnih sposobnosti in za načrtovanje usposabljanja (povzeto po Grebenšek, 1990: 7).

Bramley (1990) definira delovno usposabljanje kot »sistematični razvoj znanja, spretnosti in vzorce vedenja, ki so potrebni za posameznikovo učinkovito izvajanje nalog na delovnem mestu«.

Delovno usposabljanje vključuje učenje iz izkušenj pri delu, učenje pri delu pod nadzorom nadrejenega in usposabljanje mimo dela, kar vključuje zagotavljanje programov formalnega usposabljanja znotraj podjetja.

Delovno usposabljanje ni omejeno samo na pridobivanje ročnih spretnosti in sposobnosti za ravnanje s strojem, ampak nujno obsega vse sestavine delovnega procesa, gledano razvojno pa tudi delovnega sistema. Pomembna je tudi organizacija dela kot sestavina delovnega procesa. V delovnem sistemu je ta sestavina najslabše opredeljena, ker pač ni definiran delovni rezultat, zato pa je v delovnem procesu tu največ možnosti za vrsto drobnih inovacij (npr. tehnične izboljšave), ki omogočajo vrsto pozitivnih sinergijskih učinkov. Te so izključno odvisne od sposobnosti delavcev (Grebenšek, 1990: 8).

Dejavnost usposabljanja je povezana s številnimi prednostmi za organizacijo. Če je ta dejavnost učinkovito organizirana, so njeni učinki naslednji:

- zmanjšanje stroškov učenja;
- izboljšanje dela in fleksibilnosti posameznikov, timov in celotnega podjetja z vidika kakovosti, učinkovitosti, hitrosti in produktivnosti;
- pridobivanje visoko usposobljenih posameznikov na podlagi njihove pripravljenosti za učenje in razvoja lastnih prednosti;
- pomoč pri razvoju ustrezne kulture v organizaciji in pridobivanje zaupanja v smotre in cilje organizacije;
- zagotavljanje storitev porabnikom na višji ravni;
- pomoč pri upravljanju sprememb na podlagi oskrbovanja zaposlenih z znanjem in sposobnostmi, ki so potrebne za prilagoditev organizacije novim razmeram (Armstrong v Treven, 1998: 209).

4.1 SPLOŠNO IN SPECIFIČNO DELOVNO USPOSABLJANJE

Becker (1964: 7-29) in Johnes (1993: 14-16) razlikujeta med splošnim in specifičnim delovnim usposabljanjem.

Splošno usposabljanje (training) ima učinek na spretnosti, ki so prenosljive in jih delavec lahko uporabi tudi pri drugih delodajalcih. Posledica tega je, da za podjetja ni racionalno vlagati v splošno usposabljanje, pri čemer se mejni produkt dela poveča le za toliko kot raven plač. Splošno delovno usposabljanje bi zagotavljali le v primeru, če z njim ne bi imeli stroškov. Plačevali naj bi si ga zaposleni sami, saj trening povečuje njihove bodoče plače. Gre za t. i. Beckerjev teorem, ki v primeru popolne konkurence na trgu blaga in trgu dela in proste mobilnosti produkcijskih faktorjev predpostavlja, da podjetja nimajo interesa plačevati stroškov splošnega usposabljanja, ker obstaja tveganje, da se jim ti ne bodo povrnil, če bodo zaposleni zamenjali delodajalca. Ker vsa podjetja pričakujejo menjavo delodajalcev, ne bo nobeno vlagalo v splošno usposabljanje.

Specifično usposabljanje ima učinek predvsem na znanje usposabljanih v lastnem podjetju in naj bi bilo »skrito« pred drugimi podjetji, kar bi posledično bolj povečevalo produktivnost v podjetjih, ki imajo izdatke za specifično usposabljanje, kot pri podjetjih, ki ne vlagajo v specifično usposabljanje (Johnes, 1993: 14-16). Popolnoma specifično usposabljanje je tisto, ki

nima nobenih učinkov na produktivnost usposabljanih v morebitnih drugih podjetjih (Becker, 1964: 18).

4.2 OBLIKE IN METODE DELOVNEGA USPOSABLJANJA

Delovno usposabljanje se lahko izvaja kot inštruiranje, konzultacija ali mentorstvo. Metode oziroma pristopi delovnega usposabljanja omogočajo udeležencem usposabljanja in učiteljem oblikovati ustrezne delovne sposobnosti in izkušnje za tisto delo, za katerega se usposabljaajo. Metode delovnega usposabljanja so lahko verbalne, demonstracijske, operativne ali projektne.

Verbalne metode sicer niso osrednje v delovnem usposabljanju, vendar brez njih ni mogoče opravljati usposabljanja. Sredstvo prenosa informacij in vsebin je govor, zato je ta skupina opredeljena kot verbalne metode, v katero spadajo *razgovor, razlaga in diskusija*.

Metode demonstriranja vključujejo demonstracijo objektov (proizvodi, material, strojni elementi, orodja, merila), demonstracijo procesov (delovanje posameznih delov, vzroki, učinki), demonstracije grafičnih ponazoritev (dokumentacije, sheme, diagrami, skice), demonstracijo delovnih operacij (cilji, kriteriji, učne vsebine, metode in sredstva ter izvedba učnih vaj) in proučevanje primerov (za razvoj sposobnosti, kulture dela in izkušenj).

Projektne metode, za katere je značilno aktivno vključevanje udeležencev pri oblikovanju njihovih delovnih sposobnosti, so: metoda reševanja tehničnih problemov (opredelitev problemske situacije, problema, ciljev, kriterijev za vrednotenje, iskanje rešitev, oblikovanje končne rešitve in izvedba), metoda malih vodenih projektov in projekt kot metoda vzgojno–izobraževalnega dela (povzeto po Grebenšek, 1990).

4.3 OSVEŠČANJE ZA USPOSABLJANJE

Usposabljanje naj bi bilo sistematičen proces in ga ni mogoče prepustiti slučajni impulzivnosti udeležencev, njihovemu razpoloženju ter trenutnim nagibom, ki so produkt okolja in posameznih osebnosti. Zato naj bi ta proces potekal po vnaprej predvidenem načrtu. Pridobivanje posameznikov, ki ne čutijo potrebe ali želje po znanju, je zelo zahtevno in pogosto neuspešno delo.

Od zaposlenih se vsekakor pričakuje, da bodo odprti in vedno pripravljeni na pridobivanje dodatnega znanja, saj bi se ravno oni morali najbolj zavedati, da dandanes posameznik le s stalnim izobraževanjem in usposabljanjem obvladuje velike zahteve, ki mu jih postavljata intenzivni kulturni in tehnološki razvoj.

Proces pridobivanja zaposlenih za usposabljanje je dolgotrajen proces, ki ga je smotrno izvajati postopno, po naslednjih korakih:

- **postavljanje ciljev** na podlagi temeljitih analiz potreb in značilnosti skupin, ki jih želimo pridobiti za usposabljanje. Skupin ne izpostavljamo po nepotrebnem; upoštevamo ovire, ki jih lahko odpravimo (predvsem dispozicijske, kot npr. samozaupanje);
- **stiki in komunikacija** – osebni stik namesto splošnih obvestil, vključevanje celih skupin namesto posamičnega vključevanja ipd.;
- **pogovori in konzultacija** – jasno poudarjanje, kaj so cilji izobraževanja – kakovost delovnega življenja, pridobitev znanja, zaposlitev in ohranjanje le-te;
- **priprava interdisciplinarnega programa**, ki naj vključuje različne teme, od managerskih veščin, funkcionalnih in organizacijskih znanj do programov za razvoj posameznikov;
- **izvedba programa** zahteva izpolnitev pogojev: ustrezen čas (otroci, obveznosti), sproščeno ozračje in okolje, primerna zahtevnost programa, ustrezne metode dela in podporo (denarna podpora, strokovna literatura, delovni razpored ipd.) (povzeto po Berlogar, 2002: 28,29).

4.4 PROCES NAČRTOVANJA USPOSABLJANJA

Rothwell in Kazanas (1994: 11) trdita, da pri načrtovanju usposabljanja sodeluje več ključnih zaposlenih z različnimi pričakovanji in stališči o pripravi načrta. Zato je smiselno določiti namen načrta, ki bo združeval skupna pričakovanja in prioritete. Jasneje kot je formuliran namen načrta, lažje je uskladiti interese celotne organizacije. Glavni poudarek pri določanju namena načrta usposabljanja je na vprašanju, kakšen naj bi bil ključni rezultat (učinek) načrta.

Dejavnost usposabljanja se v podjetju učinkovito izvaja le, če se pri njenem oblikovanju uporabi sistemski pristop, ki zahteva upoštevanje vseh dejavnikov in spremenljivk, ki vplivajo na usposabljanje.

Usposabljanje naj bi bilo v vsakem podjetju opredeljeno kot relevanten cilj podjetja in njegovih zaposlenih. Za poznavanje vloge usposabljanja naj bi odgovorni predstavili načrtovanje usposabljanja ključnim zaposlenim in jih motivirali k sodelovanju ter zagotovili primerno okolje in opremo za usposabljanje in učinkovite izvajalce usposabljanja (Reay, 1994a: 20-38).

Na program usposabljanja za določeno delo v organizaciji lahko vplivajo dogodki, ki se pojavijo kjerkoli v podjetju ali v njegovem okolju. Programi usposabljanja za posamezna dela v podjetju se določijo v okviru načrtovanega procesa usposabljanja. Ta proces je sestavljen iz naslednjih faz:

- določitev potreb po usposabljanju in ciljev usposabljanja;
- oblikovanje programov in izvedba usposabljanja ter ocenitev in
- izboljšava ali razširitev usposabljanja (povzeto po Treven, 1998: 210).

4.4.1 DOLOČITEV POTREB PO USPOSABLJANJU IN CILJEV USPOSABLJANJA

V posameznem podjetju lahko predvidijo potrebo po tej dejavnosti na podlagi različnih kazalcev, kot so težave pri izvedbi nalog, nova tehnologija, preoblikovanje vrste dela, novi zakonski predpisi, spremembe v porabnikovih zahtevah, novi proizvodi ali pomanjkanje temeljnih spretnosti zaposlenih delavcev. Vendar pa ti kazalci sami ne zadostujejo za sprejem ustrezne odločitve o usposabljanju. Potrebno je oceniti tudi, kakšne so potrebe po usposabljanju na temelju analize organizacije, analize zaposlenih in analize delovnih nalog, in sicer:

1. organizacijske analize: specialisti – kadrovski strokovnjaki proučujejo strateške plane in cilje ter ugotavljajo, ali obstajajo dodatne potrebe po usposabljanju. Pri tem podjetja uporabljajo kadrovski plan ali analize uspehov prejšnjih programov usposabljanja;
2. operativne analize: specialisti za organiziranje dela analizirajo nomenklaturo opravil in nalog ter sistematizacijo delovnih mest in proučujejo ocene delovnih rezultatov. Kadar so te ocene nezadovoljive, je treba pripraviti in izvesti trening;
3. analize posameznikov: analize znanj in veščin posameznikov ter predlogi programov usposabljanja (Kavran in Florjančič, 1992: 84).

Šele po teh analizah je mogoče določiti, kakšne vrste problemov je mogoče odpraviti ali zmanjšati z ustreznim načinom usposabljanja.

Za analizo ugotavljanja potreb po usposabljanju Reay (1994: 39-54) predlaga postopek po naslednjih treh korakih:

1. določitev tipa analize (analiza dejanskega dela zaposlenih – kaj delajo, in analiza outputov, ki se pričakujejo od zaposlenih – kaj naj bi delali);
2. določitev načina zbiranja podatkov (dokumentacija, mnenje zaposlenih, anketiranje, intervju itd.);
3. razumljivost vprašanj za ugotavljanje potreb po usposabljanju (vprašanja morajo biti jasno postavljena, zajemajo naj celotno področje analiziranja, motivirala naj bi ljudi za sodelovanje itd.).

Bistvo načrta usposabljanja je doseganje zastavljenih ciljev. Rothwell in Kazanas (1994: 14) menita, da je za doseganje ciljev potrebno skrajšati obdobje neproduktivnosti za novozaposlene, premeščene delavce ali tiste, ki so napredovali. Reducirali naj bi nezanesljive metode dela in zagotovili tudi, da usposabljeni prejmejo načrtovane in organizirane vsebine usposabljanja, nanašajoče se na njihovo delovno mesto in potrebe. Pomembno je tudi uskladiti ujemanje funkcije delovnega mesta (kakšni rezultati se pričakujejo od posameznika na delovnem mestu) in načrta usposabljanja (kako učinkovito so pripravljeni posamezniki izvesti delovne naloge).

4.4.2 OBLIKOVANJE NAČRTA IN IZVEDBA USPOSABLJANJA

Oblikovanje programov usposabljanja je praviloma timsko delo, pri katerem sodelujejo strokovnjaki iz različnih področij. Pri oblikovanju programov naj bi podjetja upoštevala cilje, vire in omejitve⁴ podjetja, posameznih organizacijskih enot in posameznikov.

Program za posamezno področje podjetje oblikuje neodvisno od drugih in naj bi ga spremenilo ali dopolnilo takoj, ko se pokažejo potrebe po novem znanju, ki v prejšnjem programu niso bile vključene, ali če je iz povratnih informacij mogoče razbrati zahtevo po spremembi.

⁴ Po raziskavi Mirčeve (2000: 145) so najpogostejše omejitve pri izobraževanju in usposabljanju v slovenskih podjetjih predvsem pomanjkanje denarja, nespodbudna narava dela za izobraževanje in usposabljanje ter prezaposlenost zaposlenih.

Reay (1994: 70) navaja, da je po končanem zbiranju podatkov o potrebah po usposabljanju smiselno le-te analizirati na preprost, vendar učinkovit način, in podatke grupirati. Analiza podatkov vključuje identifikacijo vzorca (z izračunom srednjih vrednosti in ranga, standardnim odklonom, korelacijo, signifikanco itd.). Na podlagi rezultatov analize se oblikuje osnutek načrta usposabljanja. Ta naj bi imel izoblikovano primerno strukturo, ki je praviloma sestavljena iz: pregleda ugotovitev in predlogov, povzetka rezultatov analize potreb, predlogov glede na rezultate, prednosti le-teh, rezultatov in prilog, ki naj vključujejo metodologijo zbiranja podatkov.

Ko je predlog načrta usposabljanja pripravljen, je za organizacijo ključno, da določi odgovorno osebo, ki bo nadzirala potek usposabljanja. Načrt naj vsebuje tudi opredelitev finančnih stroškov, ki so določeni glede na opise zahtevanih nalog na določenih delovnih mestih, trajanje usposabljanja in število udeležencev (Rothwell in Kazanas, 1994: 17-21).

Izvedba usposabljanja je predvsem zagotovitev pogojev in realizacija aktivnosti, načrtovanih v programu usposabljanja. Usposabljanje se lahko izvaja na različnih lokacijah. V podjetju je mogoče usposablјati zaposlene na njihovem delovnem mestu, medtem ko ti opravljajo svoje delo, ali v posebnih prostorih, ki so opremljeni za tečaje in seminarje (povzeto po Treven, 1998: 211).

Poleg notranjega usposabljanja, ki je povezano z izvajanjem te dejavnosti v podjetju, se v praksi pogosto uporablja tudi zunanje usposabljanje,⁵ ki je primerno predvsem za povečanje znanja ali razvijanje spretnosti managerjev, vodij timov ter drugih zaposlenih, in se lahko nanaša na področja, kot so projektni management, oblikovanje strategije podjetja ali timsko delo (povzeto po Treven, 1998: 212).

Rothwell in Kazanas (1994: 22) poudarjata, da je za zagotavljanje preglednosti smiselno beležiti podatke o poteku izvajanja načrta usposabljanja. Evidenca naj bi vsebovala podatke o tem, kakšne vrste usposabljanja so bili deležni zaposleni, kdo jih je usposabljal, o času in kraju, o metodi usposabljanja in o zadovoljstvu zaposlenih s potekom usposabljanja.

⁵ Zunanje usposabljanje – programi nadaljnega usposabljanja, ki jih je oblikuje in vodi organizacija, ki ni v sestavi podjetja (Vir: Izobraževanje. Statistične informacije, 11. april, 2002, št.83, 2002, Statistični urad RS).

4.4.3 OCENITEV IN IZBOLJŠAVA ALI RAZŠIRITEV USPOSABLJANJA

Hamblin (v Treven, 1998: 214) opredeljuje dejavnost ocenjevanja usposabljanja »kot vsako prizadevanje za pridobitev povratnih informacij o učinkih programa usposabljanja in ocenjevanje uspešnosti usposabljanja na temelju dveh povratnih informacij: 1. ali je bilo usposabljanje glede na vložene stroške in pridobljene koristi uspešno, in 2. kakšne izboljšave so pri usposabljanju mogoče, da bi bilo to stroškovno še učinkovitejše«.

V osnovi se ocenjevanje nanaša na primerjavo postavljenih ciljev z dejanskimi učinki. Ocenjevanje je pogosto težko izvesti, ker ni mogoče vedno določiti izmerljivih ciljev.

Po Možini (2002: 27) ocenjevanje oz. vrednotenje usposabljanja poteka na štirih ravneh:

1. *vpliv stališča zaposlenih*, ki se usposabljaajo, na izvedbo te dejavnosti (kako so zaposleni zadovoljni z znanjem, ki so ga pridobili);
2. *ocenjevanje znanja zaposlenih* se nanaša na ugotavljanje novega znanja ali spretnosti, ki so si jih pridobile osebe pri usposabljanju, ali na spremembe v njihovem vedenju;
3. *vedenje zaposlenih* je povezano z ugotavljanjem, kako so zaposleni izboljšali svoje spretnosti, način dela in vse ostalo, kar je povezano z delovno uspešnostjo;
4. *organizacijski dosežki* – kaj je pridobila organizacija kot celota na temelju izvedbe usposabljanja; npr. večja donosnost, konkurenčna prednost, rast, preživetje.

Pomembno je, da se dejavnosti usposabljanja in vrednotenja izvajata vzporedno, da takoj ugotovimo potrebne spremembe.

Vrednotenje ocenjevanja prinaša podjetju tudi določene stroške, saj je za podrobno vrednotenje potrebno veliko časa. Bramley (1996: 9) navaja, da so koristi vrednotenja zagotovo večje od stroškov predvsem zaradi:

- izboljšanja kvalitete aktivnosti usposabljanja,
- večje integracije ponudbe usposabljanja in razvoja usposobljenosti zaposlenih,
- lažjega izločanja neučinkovitih aktivnosti usposabljanja,
- boljšega sodelovanja med izvajalci usposabljanja in odgovornimi za usposabljanje v organizaciji,
- večje integracije ciljev usposabljanja in ciljev organizacije itd.

5. EKONOMSKI VIDIK USPOSABLJANJA IN IZOBRAŽEVANJA

Becker (1964: 31) trdi, da ni vedno ostre razlike med šolanjem (izobraževanjem) in podjetjem, ki usposablja svoje kadre. V nekaterih primerih bi lahko šole obravnavali kot posebno vrsto podjetja in študente kot posebno vrsto usposabljanih. Šolanje ima za investicije v človeški kapital podobne implikacije kot splošno delovno usposabljanje, ker gre pri šolanju za investicijo v pridobivanje splošnega človeškega kapitala.

Z ekonomskega vidika je možen racionalni kriterij učinkovitosti naložb v usposabljanje, da vsaka dodatna enota stroška znanja prinaša tudi dodatno enoto zadovoljstva in zaslužka. Zato je pomembno prepoznati, katera znanja v podjetju povečujejo uspešnost, vanje investirati in izkoristiti ta potencial. Ključni pojmi v ekonomiki izobraževanja so tedaj človeški kapital, naložbe v človeški kapital ter učinki teh naložb.

Problem je, da z danimi sredstvi za določeno raven ali smer izobraževanja dobimo razmeroma dosti oseb, ki uspešno zaključijo izobraževanje, a te naložbe ne dajejo zelenih učinkov, če njihovo znanje ni ustrezno, če ti ljudje potem ne delajo na zanje ustreznih delovnih mestih ali so celo brezposelni. Podobno kot pri drugih proizvodnih dejavnikih se tudi na področju usposabljanja srečamo z zakonom padajočih mejnih donosov. Prispevek izobraževanja k uspešnosti podjetja in donosnost naložb v izobraževanje sta najbolj odvisna od zaloge kapitala izobrazbe v časovnem preseku in od velikosti ter kakovosti toka izobraževanja, s katerim se ta zaloga povečuje. Poleg tega pa še od sestave zaloge in toka kapitala izobrazbe, izkoriščenosti zaloge kapitala izobrazbe, stroškov in učinkov izobraževanja in njegovega financiranja, ponudbe kadrov in povpraševanja po njih itd (Bevc, 1995: 66).

5.1 EKONOMIKA DELOVNEGA USPOSABLJANJA

Becker (1964: 9) meni, da veliko delavcev povečuje svojo produktivnost z učenjem novih spretnosti in izboljševanjem starih na delovnem mestu. Prihodnja produktivnost je odvisna od vlaganja v usposabljanje, ki prinaša določene stroške podjetju; ti pa vključujejo stroške učitelja, čas in trud ljudi, ki se usposabljaajo, ter potrebno opremo in material.

Becker predpostavlja, da podjetje najame zaposlene za določeno časovno obdobje. Tu predpostavimo, da sta trg delovne sile in trg proizvodov popolnoma konkurenčna. Če podjetje ne izvaja usposabljanja, je višina plače dana in neodvisna od dejanj podjetja. Podjetja, ki

maksimizirajo profit, bodo v ravnotežju, ko bo mejni produkt enak plači, tj. kadar so mejni prejemki enaki mejnim izdatkom:

$$MP = W,$$

kjer W predstavlja plačilo ali izdatek, MP pa mejni produkt ali dohodek.

Delovno usposabljanje lahko zniža sedanje prejemke in poveča sedanje izdatke podjetja, vendar pa je usposabljanje dobičkonosno, če bo v času bodoče prejemke dovolj povečevalo ali če se bodo izdatki dovolj znižali, da bo neto sedanja vrednost investicije v delovno usposabljanje pozitivna.

Becker (1964: 9-11) je ugotovil da bi v primeru, če bi podjetje izvajalo usposabljanje le v določenem časovnem obdobju, potem pa prenehalo, veljalo:

$$MP_0 + G = W_0 + k \quad \text{ali} \quad MP'_0 + G = W_0 + C,$$

kjer je MP_0 velikost mejnega proizvoda v začetnem obdobju, G sedanja vrednost presežka bodočih prejemkov nad bodočimi izdatki kot mera donosa za podjetje iz zagotavljanja usposabljanja, W_0 je raven plač v začetnem obdobju, k pa predstavlja velikost dejanskih izdatkov za usposabljanje (brez oportunitetnih stroškov⁶ usposabljanja), MP'_0 je velikost oportunitetnega mejnega proizvoda v začetnem obdobju, C pa vsota oportunitetnih stroškov in izdatkov za usposabljanje.

Razlika $G - C$ meri razliko med donosom in stroški usposabljanja.

5.1.1 SPLOŠNO USPOSABLJANJE

Splošno usposabljanje povečuje mejni produkt enako v vseh podjetjih v popolni konkurenci, ne le v tistem, ki zagotavlja splošno delovno usposabljanje. Podjetja s splošnim delovnim usposabljanjem ne bodo imela donosa, ker se mejni produkt ni povečal bolj kot raven plač, saj se pri popolnoma splošnem usposabljanju mejni produkt in s tem plače zvišujejo enako vsem podjetjem. *Zakaj bi torej podjetja v popolni konkurenci vlagala v splošno usposabljanje, če jim ne prinaša nobene koristi* (Becker 1964: 12)?

Odgovor je, da bi racionalna podjetja zagotavljala splošno usposabljanje le, če ne bi imeli z njim nobenih stroškov. Stroške naj bi si plačevali usposabljeni sami, saj jim prinaša splošno usposabljanje višje plače. Podjetje naj torej ne bi vlagalo v splošno usposabljanje, pač pa sami usposabljeni, ki bi dobivali dolgoročni donos iz investicije v človeški kapital.

⁶ Posameznikov žrtvovani čas za usposabljanje, ki bi bil sicer uporabljen za proizvodnjo outputa.

Podjetje v primeru splošnega usposabljanja z njegovim financiranjem ne bo pripravljeno tvegati, ker zaposleni lahko zapusti delovno mesto in tako prenese svoj človeški kapital drugam. Usposabljanje bo plačalo le, če se z zaposlenim sklene pogodba, da v primeru odhoda iz podjetja sam krije stroške usposabljanja.

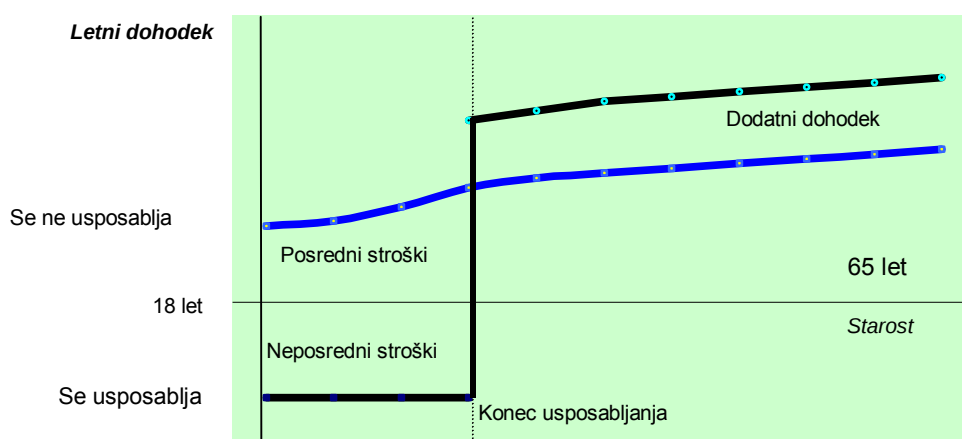
Pri splošnem usposabljanju velja naslednja relacija:

$$MP_0 = W_0 + k \quad \text{ali} \quad MP_0' = W_0 + C.$$

Kadri, ki se splošno usposabljaajo, naj bi prejeli plačo, ki je manjša od njihove oportunitetne mejne produktivnosti (MP_0') za velikost celotnih stroškov usposabljanja (C).

Ko splošno usposabljanje začne prinašati donose, ugotovimo, da se vlaganje zaposlenih vanj dolgoročno izplača.

Slika 5.1: Predpostavka o racionalni logiki v teoriji človeškega kapitala



Vir: Povzeto po Kramberger (1999: 103) in Lah (2002: 54).

Posameznik se pri splošnem usposabljanju sreča z neposrednimi stroški usposabljanja, prikazanimi na sliki 5.1, možni so tudi posredni (oportunitetni) stroški, če predpostavimo, da delavec v času usposabljanja ne prejema dohodkov. Celotni stroški usposabljanja so sestavljeni iz neposrednih in posrednih stroškov (povzeto po Lah, 2002: 53).

Ljudje bodo investirali v splošno usposabljanje le, če bo sedanja vrednost predvidenih prihodnjih donosov od sedanjega usposabljanja večja od sedanje vrednosti stroškov (posrednih in neposrednih), potrebnih za usposabljanje. V tem smislu je osrednja mera za individualne

racionalne odločitve o usposabljanju razmerje med donosi in stroški (Kramberger, 1999: 102, 103).

Becker (1964: 16) meni, da osebe, ki se usposabljaajo, prejemajo nižje zaslužke v obdobju usposabljanja, ker plačujejo stroške splošnega usposabljanja, v obdobju po usposabljanju pa višje, ko začne usposabljanje prinašati donose. Čim večja je razlika med stroški in donosom usposabljanja, tem bolj strm je profil dohodek – starost. Postane tudi bolj konkaven, saj je vpliv usposabljanja na stopnjo rasti zaslužkov večji v zgodnjem starostnem obdobju kot kasneje.

Višina prejemkov odraža individualno produktivnost, kar se izraža s posameznikovimi kvalifikacijami in sposobnostmi. Razlike v usposabljanju in neenakih zaslužkih nastajajo zaradi razlik v nadomestilih stroškov usposabljanja. Nadomestila zajemajo neposredne in posredne stroške, ki se kažejo predvsem v obliki izgubljenega zaslužka. Po napovedi teorije človeškega kapitala ljudje vlagajo v usposabljanje tako dolgo, dokler pričakujejo, da bodo povračila večja od posrednih in neposrednih stroškov. Tako je pričakovati, da bodo ta vlaganja večja v mladosti, saj bodo tako lahko pobirali njihove rezultate pozno v starost (Ivančič, 1999: 47).

5.1.2 SPECIFIČNO USPOSABLJANJE

Popolnoma specifično usposabljanje Becker (1964: 18) definira kot usposabljanje, ki nima nobenih učinkov na produktivnost usposabljanih v morebitnih drugih podjetjih. Če bi zaposleni zamenjal delovno mesto, bi bila njegova nova plača neodvisna od količine usposabljanja, ki ga je bil deležen. Posledično bodo podjetja morala kriti stroške specifičnega usposabljanja, ker ga zaposleni ne bo plačal, saj mu ne prinaša nobene koristi. Stroški podjetja za delovno usposabljanje se povrnejo z višjim dobičkom, ki ga prinese večja produktivnost delavca.

Donose pa bodo podjetja dobivala, dokler bo sedanja vrednost donosa (G) večja (ali vsaj enaka) stroškom usposabljanja (C). Velja:⁷

$$MP_0' = W_0, \text{ zato } G = C.$$

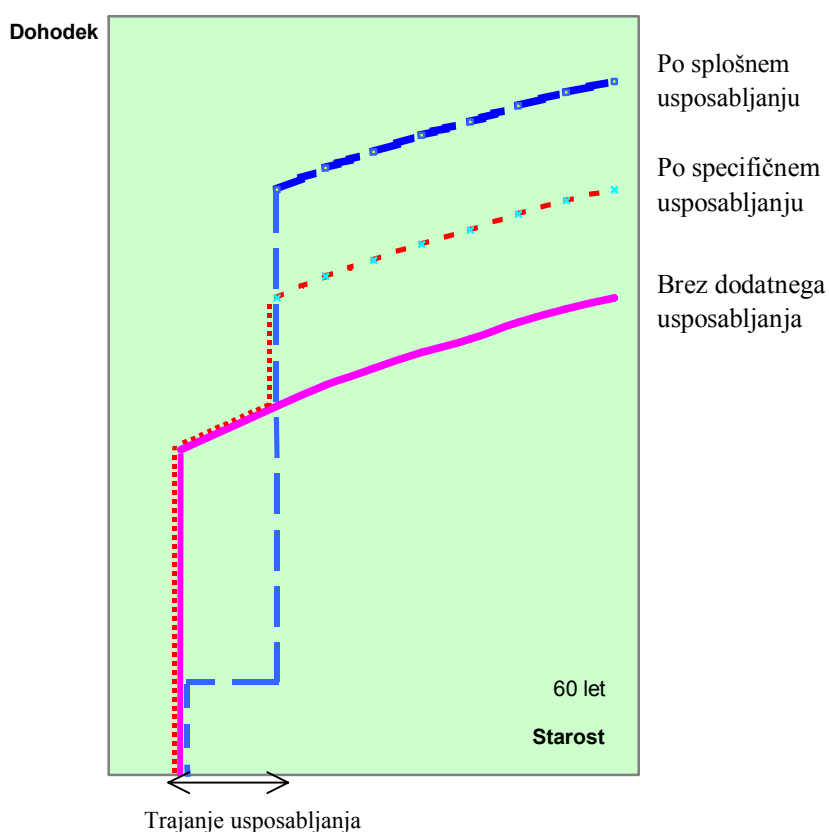
Podjetja torej ne »skrbi« odhod splošno usposobljenih kadrov, pač pa specifično usposobljenih kadrov, zato jim podjetja ponudijo premijo nad ravniyo plač in tako zmanjšajo verjetnost odhoda z delovnega mesta s tem, da plačajo vsaj del stroškov njihovega usposabljanja.

⁷ Ob predpostavki, da podjetja krijejo vse stroške in dobijo vse donose od usposabljanja.

Zaposleni s specifičnim usposabljanjem posledično prejema v svojem podjetju višjo plačo kot bi jo dobili kjerkoli drugje.

Blaug (1970: 195) meni, da se bo v primeru splošnega usposabljanja delavec prostovoljno odpovedal zaslužkom tekom obdobja usposabljanja v zameno za višje zasluške po izteku usposabljanja. V primeru specifičnega usposabljanja podjetje delavca manj plača, njegov zaslužek pa je le malo večji po usposabljanju (zaradi pokrivanja stroškov usposabljanja), da ga podjetje zadrži. Specifično usposobljeni delavci bodo imeli kasneje nižje zasluške kot splošno usposobljeni (slika 5.2).

Slika 5.2: Učinki delovnega usposabljanja na dohodek



Vir: Blaug (1970: 196).

5.2 UČINKOVITOST NALOŽB V USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE

Naložbe v izobraževanje in usposabljanje so posledica poslovnih odločitev. Management se o teh naložbah odloča glede na finančne vire in poslovne cilje. Ekonomika naložbe v

usposabljanje in izobraževanje je v neposredni povezavi z realizacijo poslovnega cilja. Če bo cilj (dobiček) dosežen, bo strošek upravičen oziroma naložba ekonomsko utemeljena.

Analiza stroškov in koristi je ključni postopek za ugotavljanje ekonomske učinkovitosti naložb v usposabljanje in izobraževanje, torej za ugotavljanje neto donosa ocenjenih celotnih (dejanskih) stroškov in učinkov usposabljanja in izobraževanja. Neto donos nato primerjamo z neto učinkom drugih možnih naložb. S pomočjo diskontnega faktorja, tj. interne stopnje donosa, stroške in učinke izobraževanja in usposabljanja prevedemo na sedanjo vrednost, nato pa dobljene podatke o stroških in učinkih povežemo. Določijo se vrste stroškov in učinkov ter način zajemanja in vrednotenja. Pomembno je dosledno zajemanje stroškov in enotnost kriterijev pri obravnavi ter korigiranje kriterijev v primeru ugotovljenih večjih neskladnosti. Za natančno opredelitev stroškov usposabljanja moramo razlikovati med:

- stroški usposabljanja in izobraževanja (vsa sredstva, porabljena za usposabljanje: denarna – neposredni stroški, nedenarna – posredni stroški) in izdatki za usposabljanje (denarna sredstva – neposredni stroški), in
- individualnimi stroški, stroški podjetja in družbenimi stroški⁸ (vse povzeto po Bevc, 1995: 68).

Ocenjevanje učinkovitosti usposabljanja preteklega obdobja je eno izmed pomembnih izhodišč za pripravo novega načrta. V urejenih podjetjih izdelujejo letno poročilo o usposabljanju. Na podlagi teh poročil ugotavljamo, ali so se »pravi ljudje učili prave stvari«, ali smo izbrali prave oblike in izvajalce usposabljanja, ali je pridobljeno znanje možno vpeljati v prakso oziroma ostalim sodelavcem. Pri tem pa ne gre samo za analizo dejanj v preteklosti, temveč tudi za izhodišče implementacije načrta izobraževanja in delovnega usposabljanja (Gorup Reichmann, 2002: 127) .

Za ekonomsko uspešnost podjetja so najpomembnejši ekonomski učinki, ki jih moramo pri uporabi analize stroškov in koristi v usposabljanju ugotoviti in izmeriti. Merjenje učinkov izobraževanja je precej zahtevnejše kot merjenje njegovih stroškov.

⁸ Z vidika družbe celotni stroški izobraževanja zajemajo tri skupine stroškov: neposredne družbene izdatke za izobraževanje (vsebujejo tekoče in investicijske izdatke), neposredne individualne izdatke (prevoz, knjige itd.) in družbene oportunitetne stroške oz. izgubljene bruto osebne dohodke (plače pred plačilom davkov) (povzeto po Bevc, 1991: 92).

5.3 VREDNOTENJE DELOVNEGA USPOSABLJANJA

Z zavedanjem nujnosti ugotavljanja potreb po usposabljanju naj bi bila povezana tudi potreba po vrednotenju učinkov usposabljanja. Ta na eni strani zajema vrednotenje in merjenje neposrednih dosežkov usposabljanja, na drugi strani pa potrebne prihodnje spremembe programa usposabljanja.

Vrednotenje usposabljanja se nanaša na cilje in dejavnosti usposabljanja; torej, ali je usposabljanje doseglo določene cilje.

Vrednotenje je del razvojnega procesa, ki se nanaša na celotno organizacijo, zato naj bi zagotavljala podatke o prispevku, ki ga ima usposabljanje za organizacijo. Vrednotenje naj bi ugotavljalo tudi potrebe po prihodnjih vrstah in oblikah usposabljanja v organizaciji. Ustrezni rezultati vrednotenja usposabljanja pomenijo, da so bili cilji doseženi in problemi rešeni. V nasprotnem primeru lahko sklepamo, da usposabljanje ni bilo učinkovito oziroma se ni nanašalo na prave probleme (Možina, 2000: 26).

Izboljšanje učinkovitosti usposabljanja pomeni po Bramleyu (1990: 78):

- doseganje enakih rezultatov z nižjimi stroški,
- izboljšanje rezultatov z enakimi stroški, in
- doseganje boljših rezultatov z nižjimi stroški, tj. izboljšanje produktivnosti.

Prvi korak pri uvajanju merjenja učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja v podjetju, v katerem poteka projekt uvajanja sistema upravljanja znanja, je razmišljanje o tem, kaj nam te meritve lahko pokažejo in kako priti do posameznih rezultatov. Za vrednotenje izobraževanja oz. usposabljanja so pomembni stroški, porabljen čas in udeležencev, ocena, uporabnost pridobljenega znanja itd. (Gorup Reichmann, 2002: 127).

5.4 INVESTIRANJE V IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE

Brez investicij v izobraževanje in usposabljanje podjetje ne more slediti stanju znanosti in tehnike in ne more konkurirati na trgu. Vlaganja v izobraževanje in usposabljanje praviloma prinašajo dolgoročne koristi, koristi posamezne investicije na kratke roke pa je navadno nekoliko težje izračunati. Zato lahko pride do situacije, ko za investicije v izobraževanje in usposabljanje primanjkuje denarja, želja po usposabljanju in izobraževanju pa je lahko več, kot je realnih možnosti. Investicije v izobraževanje in usposabljanje je možno obravnavati vsaj na dva načina:

- izobraževanje kot potrošnja prispeva k izboljšanju življenjskega oziroma materialnega standarda posameznikov,
- izobraževanje kot investicija prispeva k povečanju dohodka podjetja oziroma – makroekonomsko gledano – nacionalnega dohodka in družbenega bogastva (Ferjan, 1999: 63).

Preden se management loti tovrstnih investicij, naj bi se vprašal:

- če je s trenutno razpoložljivimi sredstvi možno doseči postavljene cilje,
- do kakšne stopnje je obstoječi način izvajanja usposabljanja in izobraževanja uspešen, in
- v kolikšni meri lahko z obstoječimi sredstvi izboljšamo uspešnost podjetja (Ferjan, 1996: 90).

Če pa se management že odloči za investicijo, naj bi pred sprejemom plana investicij in pred njegovo realizacijo pretehtal, kaj želi z določeno investicijo doseči, kakšne so prioritete, kaj lahko brez investicije stori za doseganje ciljev ter ali je investicija res nujna.

Posamezniki se lahko upirajo uvajanju kakršnekoli novosti, saj delo najraje opravljajo na način, ki ga dobro obvladajo. Menijo, da jim vsaka novost prinaša le obilico dodatnega dela.

Večanje sredstev za izobraževanje ne vodi vedno avtomatično k večji produktivnosti dela. Jerovšek (1980: 24) navaja dve raziskavi⁹ z različnima teoretskima in metodološkima pristopoma, v katerih so ugotavljali odnos med izobrazbo in učinkovitostjo podjetij. V nobeni raziskavi niso odkrili zveze med izobrazbo in prakso najvišjih vodilnih ter učinkovitostjo. V drugi raziskavi so dobili zvezo med fondom izobrazbe vseh zaposlenih in učinkovitostjo. Tista podjetja, v katerih je bila povprečna stopnja izobrazbe vseh zaposlenih relativno visoka, so bila bolj učinkovita. To pomeni, da je za učinkovitost podjetja izobrazba vseh zaposlenih pomembnejša kot pa zgolj število zaposlenih z visoko izobrazbo. Iz tega sklepamo, da je vpliv kadrov z visoko izobrazbo na uspešnost podjetij velik samo v primeru, da imajo vsi ostali delavci zadovoljivo izobrazbeno raven.

⁹ Novejših raziskav o vplivu izdatkov za izobraževanje ali usposabljanje na produktivnost dela nisem zasledila.

6. DELOVNO USPOSABLJANJE V PODJETJU MARMOR HOTAVLJE

6.1 IZHODIŠČA

Na primeru podjetja Marmor Hotavlje d. d. sem analizirala problematiko usposabljanja in preverjala hipotezo o vplivu znanja, pridobljenega z delovnim usposabljanjem, na poslovno uspešnost tega podjetja.

Najprej sem predstavila nekatere dejavnike, ki so pomembni za uspeh poslovanja podjetja.¹⁰ Leti so izhodišče, ki pove, kako uspešno je podjetje ter s kakšnimi viri, tudi kadrovskimi, razpolaga. V nadaljevanju sem razčlenila še cilje podjetja, da bi identificirala njegove bodoče cilje.

Razlika med dejanskim stanjem in cilji predstavlja področje aktivnosti, ki se bodo v podjetju izvajale v prihodnosti. Ključnega pomena za premostitev te razlike je opredeliti manjkajoča znanja ter pripraviti in izvesti program usposabljanja oziroma pridobiti tista manjkajoča znanja, ki so neobhodna za doseganje ciljev. Program usposabljanja zaposlenih v obravnavanem podjetju predstavljam v nadaljevanju.

6.2 PODJETJE DANES

Marmor Hotavlje d. d. je sodobno podjetje s 55-letno tradicijo pri pridobivanju, obdelavi in vgradnji naravnih kamnov. Prepoznavno je po tržni usmerjenosti, najsodobnejši opremi, informatiki, razvoju novih materialov in tehnologij, izvozu na zahtevne trge, zaposlovanju domačih mladih strokovnih kadrov in intenzivnem usposabljanju.¹¹ V podjetju želijo biti vedno korak pred konkurenco pri realizaciji najzahtevnejših nalog in obvladovanju znanj.

Podjetje posluje z dobičkom, vlaga v najnovejše tehnologije in znanja ter ohranja zaposlenost v mejah od 140 do 150 delovnih mest (Priloga 1). Z več kot 30-odstotnim tržnim deležem je vodilno slovensko kamnoseško podjetje, po tehnoloških zmožnostih, aktualnih znanjih in izkušnjah pa sodi tudi med vodilna tovrstna evropska podjetja, kar dokazuje s strukturo in obsegom poslov, ki jih izvaja po svetu.

¹⁰ Poslovanje v letu 2003, SWOT analiza, organiziranost podjetja, podatki o zaposlenih.

¹¹ To se kaže v nakupu računalniško krmiljenih strojev za obdelavo kamna (prvega so kupili kot prvi kamnarji na svetu) v uvedbi okolju prijaznega podzemnega pridobivanja kamna, v širitvi uporabe kamna na nova področja, v izboljšanju izobrazbene strukture zaposlenih ter z zadovoljstvom kupcev, merjenim z anketiranjem kupcev, predvsem pri zaključnih delih (vgradnja).

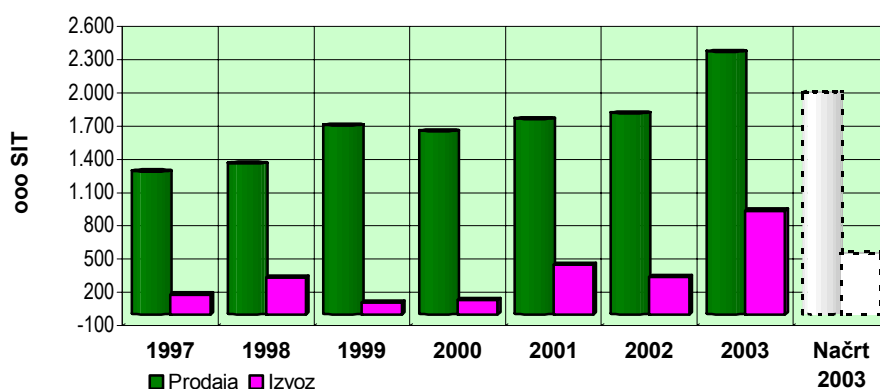
Poslovanje podjetja je usmerjeno v ohranjanje in večanje zadovoljstva kupcev, zaposlenih in lastnikov ter krepitev ugleda blagovne znamke MARMOR HOTAVLJE. Vodstvo podjetja udejanja svojo vizijo: ostati eno vodilnih evropskih podjetij za zahtevno obdelavo kamna, obvladovati najnovejša znanja, ostati najsodobnejše opremljeno, ostati v domači lasti in zaposlovati domače kadre. Izobraževanje in usposabljanje za osvajanje novih znanj je utečen proces, ki je delovna obveznost in del kulture podjetja (vir: Strateški načrt Marmor Hotavlje, poslovna dokumentacija).

6.3 POSLOVANJE V LETU 2003

Poslovne razmere v gradbeništvu so bile v letu 2003 razmeroma ugodne. Vrednost opravljenih del v gradbeništvu se je povečala realno za skoraj 9 %, kar potrjuje napovedi o oživljanju te dejavnosti po nekaj letih upadanja.

Podjetje MARMOR HOTAVLJE d. d. je v letu 2003 doseglo večino zastavljenih ciljev, nekatere pa celo preseglo (priloga 2). Ohranjena je bila rast dobička ter rast prodaje. Delež izvoza je bil dvakrat večji kot predhodno leto (slika 6.1) in je dosegel skoraj 40 % prodajne realizacije. Uspešno so zaključili dela na številnih pomembnih objektih doma¹² in v tujini¹³ (vir: Letno poročilo podjetja za leto 2003).

Slika 6.1: Prodajna realizacija in izvoz



Vir: Poslovna dokumentacija podjetja Marmor Hotavlje d. d.

¹² Med večjimi in zahtevnejšimi objekti na domačem trgu, na katerih so izvajali kamnoseška dela, so Grand hotel Medija, Poslovni center LUZ, Stekleni dvor, upravna stavba LEK in Slovenski etnografski muzej.

¹³ Največji in najzahtevnejši posel v zgodovini podjetja je bila fasada na Hramu Sv. Save v Beogradu. V objekt so vgradili 9.600 m² plošč in 850 m³ masivnih izdelkov, obdelanih z najmodernejšo tehnologijo. Med objekti na trgih EU pa izstopajo muzej v Salzburgu, cerkev v Trstu, fontana v Gradcu in luksuzna ladja MY 77.

Število zaposlenih je bilo v letu 2003 s 138 zaposlenimi¹⁴ na načrtovani ravni (vir: Letno poročilo za leto 2003).

Marmor Hotavlje uvrščamo po povprečnem številu zaposlenih in po letnih prihodkih¹⁵ med srednje velika podjetja, po povprečni vrednosti aktive na začetku in na koncu poslovnega leta¹⁶ pa med velika podjetja.

6.4 CELOVITA OCENA POLOŽAJA PODJETJA

SWOT¹⁷ analiza je zaradi preglednosti in celovitosti eno izmed izhodišč za razumevanje medsebojnih vplivov pomembnejših dejavnikov. Na podlagi razumevanja teh vplivov se ugotavljajo potrebe po usposabljanju in pripravi načrt usposabljanja. Načrtovanje in izvedba usposabljanja sta usmerjena v zmanjševanje slabosti in izboljšanje virov za izkoriščanje priložnosti ter za zmanjševanje nevarnosti pri poslovanju podjetja (Slika 6.2).

Med slabostmi, ki bi jih lahko po mojem mnenju učinkovito in hitro zmanjšali z usposabljanjem, izstopajo premalo razvito timsko delo (preveč individualno reševanje problemov oz. izvajanje nalog), premalo sistematično trženje, delno pa bi lahko zmanjšali tudi nekatere slabosti v organiziranosti ostalih poslovnih funkcij ter izboljšali komunikacijo med oddelki in službami.

Z usposabljanjem za razvoj ponudbe novih izdelkov in storitev bi lahko izkoristili poslovne priložnosti za povečanje konkurenčnosti podjetja na domačih in tujih trgih in zmanjšanje nevarnosti izgube prednosti pred konkurenco. Pomembno je tudi, da imajo zaposleni v podjetju pozitiven odnos do usposabljanja, zato lahko vodje izkoriščajo to prednost za učinkovito vpeljevanje usposabljanja v delovni proces.

¹⁴ Število zaposlenih, izračunano iz ur, je 140, kar pomeni, da se delo za dva zaposlena opravi z nadurami.

¹⁵ Letni prihodki znašajo 1.916.000.000,00 SIT.

¹⁶ Povprečna vrednost aktive znaša 2.028.799.000,00 SIT.

¹⁷ SWOT ali PSPN (prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti) analiza je celovita ocena zbranih podatkov in informacij o podjetju v preteklosti, sedanjosti in prihodnosti, v katero so zajeti vsi ključni dejavniki poslovanja.

Slika 6.2: SWOT analiza podjetja Marmor Hotavlje

PREDNOSTI : - proizvodnja s tradicijo in uveljavljeno blagovno znamko - storitveni in proizvodni programi so visoko specializirani - ima dostop do nekaterih naravnih dobrin: naravni kamen - razpolaga s strokovnimi kadri z veliko izkušnjami pri izvedbi projektov - z obstoječimi kadrovskimi, prostorskimi in tehnološkimi kapacitetami je družba sposobna izvajati vse vrste projektov v kamnoseštvu - pozitiven odnos do usposabljanja	SLABOSTI : - poslovne funkcije se razvijajo nenačrtno in neusklajeno - trženje proizvodov in storitev je nesistematično - način timskega dela je nerazvit - informacijski sistem za obvladovanje poslovnih procesov ni v celoti izdelan - premajhna učinkovitost poslovanja, ki se kaže v prenizki dodani vrednosti - visoki stalni stroški - neprilagojena organizacija in slabe povezave med oddelki
PRILOŽNOSTI : - novi tržni segmenti (program ladij in jaht), - trendi uporabe naravnih materialov v gradnji - razvoj in ponovno povezovanje s trgi nekdanje YU - vključenost na trg EU	NEVARNOSTI: - naraščanje konkurence sorodnih podjetij v Sloveniji - dokaj šibka pogajalska pozicija pri pogajanjih za pridobitev večjih projektov - ni oblikovanih ciljev za strateško povezovanje s potencialnimi partnerji - slabo poslovanje nekaterih večjih kupcev (stečaji, prisilne poravnave) - razvoj substitutnih materialov (alternativna in cenejša raba) - ponudba cenениh izdelkov iz Daljnega vzhoda - nesistematično usposabljanje (glede na možnosti)

Vir: Strateški načrt MH za leto 2002, poslovna dokumentacija.

6.5 ORGANIZIRANOST PODJETJA

Organizacija opravlja štiri funkcije oziroma deluje v štirih različnih smereh: v smeri obvladovanja danih materialnih možnosti, uresničevanja svojih ciljev, urejanja odnosov med posamezniki in enotami ter v smeri konstituiranja pomenov svojega delovanja. Te funkcije naj bi se potem odražale tudi v njeni strukturi (Parsons v Ilič, 2001: 181).

Organiziranost je en izmed pomembnejših notranjih dejavnikov produktivnosti in kakovosti ter sredstvo za čim boljše izkoriščanje virov podjetja, predvsem potencialov ljudi. Z organizacijsko strukturo¹⁸ so opredeljeni predvsem medsebojni odnosi med ljudmi in stvarmi v podjetju. Postavljena je s ciljem, da se na racionalen način izvrši delo.

Organizacijska struktura je izoblikovan vzorec odnosov med sestavinami ali deli organizacije ali načrt, ki omogoča upravljanje organizacije s ključno nalogo učinkovite porabe sredstev; pomeni pa tudi mrežo oziroma povezavo med organizacijskimi podsistemi in okoljem (Kavčič, 1991).

Glede na zahteve poslovnega okolja, usmerjenost podjetja, strukturo obstoječih kadrovskih virov ter opremljenost so v podjetju Marmor Hotavlje izoblikovali matrično organizacijsko strukturo.¹⁹ Organizacijsko strukturo podjetja sem v ta razdelek vključila z namenom identifikacije poteka organizacije usposabljanja in odgovornosti zaposlenih oziroma različnih oddelkov pri njegovem načrtovanju in tudi glede na morebitno vlogo organizacijske strukture pri delovnem usposabljanju.

Direktor podjetja Marmor Hotavlje je odgovoren za ugled podjetja in trajno uspešnost ter dobiček oziroma rentabilnost poslovanja. Pomembne aktivnosti direktorja so usklajevanje

¹⁸ Lipičnik (1998: 51, 52) organizacijsko strukturo vsebinsko opredeljuje kot:

- a) raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezano tvorijo celoto in so med seboj odvisne;
- b) rezultat oblikovanja iz povezav med dejavniki, ki sestavljajo organizacijo;
- c) sistem odnosov med ljudmi, da se opravi določeno delo, in kot
- d) shemo organizacije, opisane vloge, predpise in druga določila.

Temeljni prvini za opredeljevanje organizacijske strukture pri tem sta: sestavine organizacije (proizvodni faktorji) in njihovi medsebojni odnosi; oblikujejo jo naloge, nosilci teh nalog in njihova medsebojna razmerja (Ilič, 2001: 181).

¹⁹ Matrična organizacijska struktura je svojevrstna kombinacija funkcijske in produktne organizacijske strukture, ki temelji na večkratni pristojnosti in pomoči v organizaciji (Lipičnik, 1998: 56). Z izbiro matrične strukture organizacija postavi dualno strukturo avtoritete (prek projektnega/divizijskega in funkcijskega managementa), na ta način pa »žrtvuje načelo enotnosti ukazovanja«, s čemer doseže »ravnotežje formalne moči«. Oblike matrične strukture so:

1. projektna, pri kateri gre za delovno nalogo v obliki projekta, ki ima določen začetek in konec in je zato projekt začasna organizacijska oblika;
2. produktna, ki je v primerjavi s prejšnjo stabilnejša in jo uporabljajo v »mnogoproduktnih« organizacijah. Primerna je predvsem za uvajanje novih izdelkov ali za posebne dejavnosti za promocijo ali oživetev izdelka;
3. programska, uporabljena v organizacijah za usklajevanje številnih programov na različnih funkcijskih področjih.

Matrična struktura omogoča učinkovito porabo virov (opreme in strokovnjakov) v več projektih, s čimer se uporaba virov racionalizira. Zagotavlja celovitost projekta, tj. vključenost posameznih funkcij v projekt, nad katerim ima nadzor vodja, in fleksibilnost, ki omogoča večjo prilagodljivost organizacije potrebam okolja (Kavčič, 1991: 196-198).

Kljub nekaterim pomanjkljivostim naj bi bila matrična struktura zaradi svoje fleksibilnosti celo »najučinkovitejša iznajdba za razvijanje novih dejavnosti ..., ni pa v njej prostora za tiste, ki potrebujejo varnost in stabilnost« (Mintzberg, 1979: 173).

interesov med področji, občasno vključevanje v delo posameznega področja (oddelka) in odločanje v ključnih situacijah. Uspeh poslovanja direktorja nadzira Nadzorni svet, ki mora v primeru nedoseganja načrtovanih ciljev ukrepati.

Direktor zaupa (delegira) odgovornost za uspeh posameznih področij svojim sodelavcem vodjem področij oziroma vodjem oddelkov in vodjem pomembnih projektov, odgovornih za doseganje ciljev oddelkov, ki so medsebojno usklajeni z letnim načrtom in se mesečno prilagajajo poslovnim razmeram. Vodje oddelkov poleg strokovnega dela predvsem organizirajo in usklajujejo delo v oddelku oziroma posameznih službah znotraj oddelka.

Cilji oddelkov se omogočajo in nadzirajo z doseganjem ciljev služb (obratov). Za doseganje ciljev služb in tedensko poročanje so odgovorni vodje, ki morajo predvsem organizirati in nadzirati delo v službi ali obratu.

Po pregledu strukture odgovornosti podjetja Marmor Hotavlje lahko ugotavljam potek načrtovanja usposabljanja. Operativna raven (vodje služb), ki nadzira potek dela v proizvodnji, poroča taktični ravni (vodje oddelkov), katera področja znanja niso dovolj razvita. Le-ta predlaga vodstvu podjetja spremembe oz. potrebe po novih znanjih vsaj enkrat letno, na podlagi teh pa se izdelata načrt usposabljanja za prihodnje leto, ki ga odobri strateška raven (direktor).

6.6 SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST

Sistemizacija dela²⁰ je potrebna za vodenje kadrovske postopke in urejanje plač. Novi zakon o delovnih razmerjih, ki je pričel veljati 1. 1. 2003, ureja uveljavljanje pravic delavcev z vnaprejšnjo sistemizacijo delovnih mest, zagotovitvijo varnih delovnih mest, javno objavo delovnega mesta, določitvijo plače, soglasjem ob spremembi pogodbe, dodelitvi ustrezne zaposlitve ob spremembi pogodbe itd.

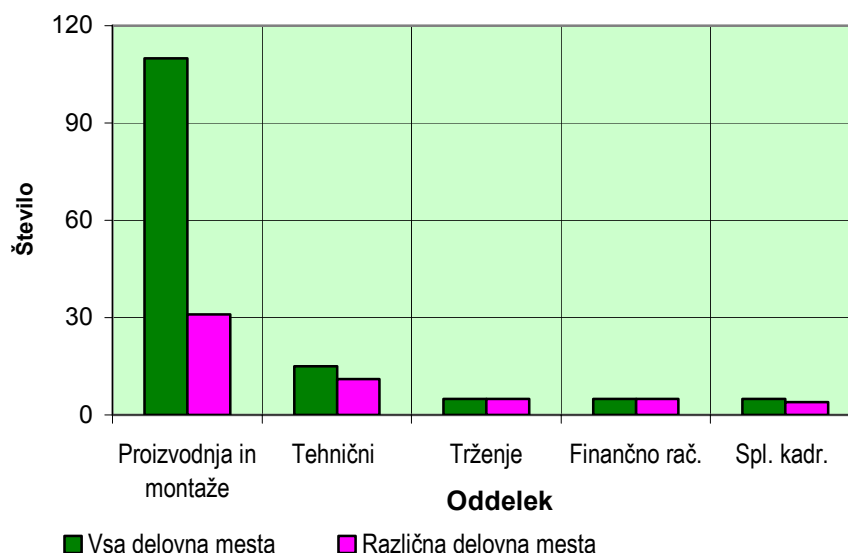
Medsebojne obveznosti in pravice delavcev in delodajalcev se uveljavljajo s pogodbo o zaposlitvi ob sklenitvi delovnega razmerja in ob vsakokratni spremembi delovnega mesta.

Med obveznosti delavcev in delodajalcev spada tudi področje usposabljanja. Torej je usposabljanje tako pravica kot tudi dolžnost obeh strani (po 172. členu Zakona o delovnih

²⁰ Sistemizacija pomeni ureditev, razvrstitev oz. notranji red po določenem kriteriju oz. načrtu za doseganje celovite povezanosti programskih nalog. Sistemizacija dela (akt o sistemizaciji dela) je popoln pregled vseh organizacijskih in kadrovske podatkov, ki so potrebni za vodenje kadrovske postopke in urejanje plač (Sedej, 1997: 89).

razmerjih). V podjetju se tega zavedajo, zato je vsakemu zaposlenemu omogočeno usposabljanje za kakovostno opravljanje nalog; lahko pa uresničujejo celo lastne interese, se torej usposabljujejo na področjih, ki morda niso nujno potrebna za njihovo delovno mesto.

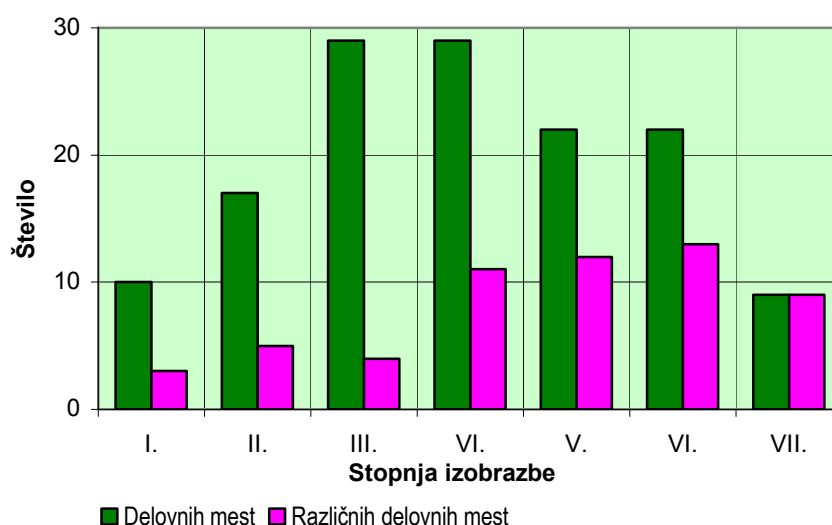
Slika 6.3: Struktura delovnih mest po oddelkih



Vir: Poslovna dokumentacija podjetja Marmor Hotavlje d. d.

V podjetju imajo sistemiziranih 57 različnih delovnih mest. V oddelku »proizvodnja in montaže« je 109 delavcev na 32 različnih delovnih mestih. V razvojno tehničnem oddelku je 14 zaposlenih in 11 različnih delovnih mest, v oddelkih za trženje, finance in računovodstvo ter v splošno kadrovskem oddelku pa je po 5 zaposlenih, vsak na različnem delovnem mestu (slika 6.3).

Slika 6.4: Struktura delovnih mest po izobrazbi



Vir: Poslovna dokumentacija podjetja Marmor Hotavlje d. d.

Za opravljanje najbolj zahtevnih del z zahtevano najmanj VII. stopnjo izobrazbe imajo 9 delovnih mest za vodenja podjetja, oddelkov in projektov (slika 6.4). Za opravljanje zelo zahtevnih del, kot so vodenje služb in samostojno strokovno delo, se zahteva VI. stopnja izobrazbe. Na tej ravni imajo predvidenih 22 delovnih mest, od katerih je 13 različnih, kar pomeni, da se naloge različnih delovnih mest med seboj prepletajo.

Za samostojno opravljanje bolj zahtevnih strokovnih del se zahteva vsaj V. stopnja izobrazbe. Predvidenih je 22 delovnih mest, od katerih je 12 različnih.

Za opravljanje zahtevnih del pod nadzorom je potrebna vsaj IV. stopnja izobrazbe. Predvidenih je 29 delovnih mest, od katerih je 11 različnih. Za opravljanje srednje zahtevnih del se zahteva III. stopnja izobrazbe. Od skupno 29 delovnih mest na tej ravni so 4 različna.

Za opravljanje manj zahtevnih del potrebujejo 17 delavcev, ki opravljajo 5 vrst različnih del. Za enostavna dela in I. stopnjo izobrazbe imajo predvidenih 10 delovnih mest, od katerih so 3 različna.

Z vidika delovnega usposabljanja je opis strukture delovnih mest po oddelkih in po izobrazbi relevanten zato, ker je od števila različnih delovnih mest odvisno tudi število programov usposabljanja. Bolj ko so delovna mesta različna, več vrst usposabljanja je potrebno izvajati.

V proizvodnji je sicer zaposlen velik delež ljudi, vendar je delež različnih delovnih mest relativno majhen, zato je potrebno relativno malo različnih programov usposabljanja, v katere je zajetih veliko število zaposlenih. Z večanjem stopnje izobrazbe praviloma narašča tudi različnost delovnih mest, ta pa zahteva pripravo dejavnosti usposabljanja skoraj za vsako delovno mesto posebej.

6.7 PODATKI O ZAPOSLENIH

Podatke o zaposlenih v podjetju vodijo v enotni kadrovski evidenci v programu Largo. Podatke potrebujejo na vseh področjih poslovanja predvsem v kadrovski evidenci in pri obračunu plač. Osnovni podatki o delavcih so osebni podatki, podatki o zaposlitvi, delovni dobi in izobrazbi.²¹

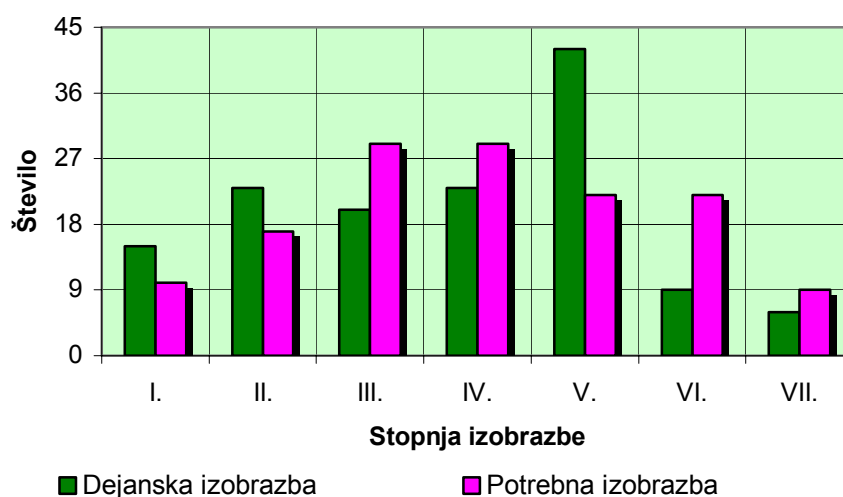
Za podjetje je pomembna izobrazbena in poklicna struktura zaposlenih, saj je največkrat izobrazba motivator za nadaljnje usposabljanje in izobraževanje. Pri podatkih o delavcih se, poleg teh podatkov, zbirajo še podatki o dodatni usposobljenosti in opravljenih tečajih delavca.

²¹ V podjetju Marmor Hotavlje je zaposlenih 138 ljudi, od tega 24 žensk in 114 moških. Povprečna starost zaposlenih je 39,1 leta, povprečna delovna doba zaposlenih pa 19,3 leta.

Potrebna usposobljenost in zahtevane kompetence so opredeljene s sistemizacijo, z opisi del in nalog za vsako delovno mesto. Raven zahtev za posamezno delovno mesto se povečuje, čemur v podjetju sledijo s programi usposabljanja, štipendiranja in zaposlovanja, kljub temu pa dejanska izobrazbena struktura zaostaja za tisto, ki je predvidoma potrebna za kakovostno opravljanje nalog.

Trenutno je dejanska povprečna stopnja izobrazbe 3,7 in za 7 % zaostaja za potrebno, ki bi morala predvidoma biti 4.²² Glede na strukturo nalog ima podjetje približno 7 % preveč nekvalificiranih in manj kvalificiranih delavcev in prav toliko premalo strokovnjakov s VI. ali VII. stopnjo izobrazbe, skoraj za polovico preveč je tudi kadrov s V. stopnjo izobrazbe (slika 6.5).

Slika 6.5: Primerjava med dejansko in potrebno izobrazbo



Vir: Poslovna dokumentacija podjetja Marmor Hotavlje d. d.

Izobrazbena struktura v podjetju je sorazmerno piramidalna. V podjetju se zavedajo, da je stopnja visoko izobraženih delavcev premajhna, zato del sredstev namenjajo tudi za izobraževanje in delovno usposabljanje.

Na podlagi ugotovljenih potreb referent za kadre zbere podatke o potrebnih znanjih in željah posameznikov ter v odobrenih finančnih okvirih izdela operativni načrt usposabljanja. O

²² Povprečna stopnja izobrazbe je v podjetju izračunana iz opisa dela in nalog, kjer določena težavnost nalog zahteva določeno stopnjo izobrazbe.

opravljenem usposabljanju vodijo zapise, ki vsebujejo tudi ugotovitve vodstva o učinkovitosti usposabljanja. Ocenjevanje učinkovitosti usposabljanja je možno na osnovi meril, ki opredeljujejo cilje usposabljanja pred njegovim začetkom.

6.8 RAZVOJNE USMERITVE PODJETJA V LETU 2004

Usmeritve in cilji podjetja so zapisani v letnem gospodarskem načrtu. Osnovni cilj podjetja Marmor Hotavlje v letu 2004 je zadržati rast obsega poslovanja in razvoj podjetja na ravni, ki so jo dosegali v zadnjih petih letih (Priloga 3). Prizadevali si bodo:

- ohraniti vodilno mesto v panogi in povečati tržni delež,
- doseči vsaj 30-odstotni delež realizacije prodaje z izvozom,
- oskrbovati kupce z vsemi izdelki iz kamna in storitvami,
- ohraniti sposobnost za izvedbo najzahtevnejših del,
- izboljšati timsko delo, projektno vodenje, strokovna znanja in znanja tujih jezikov.

Merljivi cilji podjetja v letu 2004 pa so: 14-odstotna rast čistega dobička, 10-odstotna rast dodane vrednosti, 6-odstotna rast prihodkov iz prodaje, število zaposlenih ohraniti na 138, investirati do višine amortizacije in ohranjati vrednost podjetja (vir: Gospodarski načrt MH za leto 2004).

Da bi podjetje realiziralo zastavljene cilje, mora po mnenju direktorja vlagati v usposabljanje kadrov, saj le v tem primeru lahko ostane vodilno v panogi. Komunikacija med oddelki je neustrezno koordinirana, kar sem ugotovila tudi po pogovoru z zaposlenimi, zato bo potrebno usposabljanje na tem področju, za katerega podjetje načrtuje dva seminarja za letošnje leto. Na področju projektnega vodenja sta v načrtu usposabljanja za letošnje leto predvidena dva seminarja, za strokovna znanja po posameznih oddelkih pa 12 seminarjev. S predvidenimi seminarji naj bi podjetje odpravilo velik del slabosti organiziranja povezanega dela.

6.9 IZDELAVA NAČRTA USPOSABLJANJA

Osnova za načrt usposabljanja so usmeritve iz strateškega načrta, projekt za izboljšanje izvedbene učinkovitosti, letni cilji iz gospodarskega načrta, organizacijske zahteve, analiza kadrovskih virov podjetja in interesov zaposlenih (vir: poslovna dokumentacija MH).

Usposabljanje in izobraževanje sta delovni obveznosti vseh zaposlenih. Direktor podjetja določi cilje, ki jih je potrebno v tekočem letu realizirati, na podlagi katerih za to odgovorni delavci oblikujejo letni načrt usposabljanja in izobraževanja. Vodje oddelkov do decembra tekočega leta oddajo potrebe po znanjih za kakovostno opravljanje dela v posameznem oddelku. Zaposleni imajo možnost uresničevati tudi svoje interese po usposabljanju, katere posredujejo vodjem oddelka na določenem obrazcu (priloga 4). Naloga vodij oddelkov je, da uskladijo interese zaposlenih in potrebna znanja za kakovostno delo, hkrati pa upoštevajo vse potrebne dejavnike, kot so predvidena sredstva usposabljanja, porabljene ure in odsotnost z dela zaradi izobraževanja. Na podlagi zbranih podatkov in omejitev vodje oddelkov predlagajo izobraževalno vsebino svojega področja. Ko so potrebe iz vseh oddelkov oddane, referent v kadrovskem oddelku pripravi predlog programa izobraževanja in usposabljanja z upoštevanjem možnosti in omejitev. Direktor odobri oziroma po potrebi dopolni predlog programa usposabljanja in izobraževanja ter odobri sredstva za izvedbo.

Referent v kadrovskem oddelku poskrbi za operativno izvedbo z vso logistiko. Načrt usposabljanja in izobraževanja se lahko po potrebi sproti dopolnjuje na podlagi novih potreb, ki jih zahteva delovni proces na posameznih področjih, in nove ponudbe posameznih izobraževalnih organizacij. Vsak izvajalec mora pripraviti strokovne podlage (pisno gradivo), voditi evidence prisotnosti in izdelati poročilo o usposabljanju. Kakovost realizacije načrta usposabljanja se sproti ocenjuje glede na učinke. V primeru nedoseganja ciljev usposabljanja vodje oddelkov analizirajo vzroke in določijo ukrepe za izboljšanje ali razširitev usposabljanja. Referent za kadre izdeluje vmesna trimesečna poročila o usposabljanju in končno letno poročilo o usposabljanju, v katerem vodje oddelkov oz. strokovnjaki za posamezno področje (npr. informatika) ocenijo učinke usposabljanja, analizirajo odstopanje od načrta in predlagajo ukrepe.

Mirčeva (2000: 131) navaja raziskavo organiziranosti izobraževanja in usposabljanja v slovenskem gospodarstvu, kjer ugotavlja, da je za organiziranje izobraževanja in usposabljanja v podjetjih najpogostejše odgovoren vodja kadrovske službe. V mnogih podjetjih pripisujejo odgovornost vodji splošnega sektorja, takšnim sledijo podjetja, kjer je za izobraževanje najodgovornejši vodja celotnega podjetja.

Odgovornost je odvisna tudi od velikosti podjetja. Za srednje velika velja, da je za izobraževanje in usposabljanje najpogosteje odgovoren vodja splošnega sektorja, sledi mu vodja kadrovske službe.

Med različnimi oblikami izobraževanja in usposabljanja v slovenskih podjetjih po Mirčevi (2000: 133) prevladujeta tečaj in seminar, sledita praktično usposabljanje in vadba, pogosto pa poteka izobraževanje tudi v obliki predavanj.

V podjetju Marmor Hotavlje najpogosteje izvajajo usposabljanje v obliki seminarjev in tečajev, usposabljanje na praktičnih primerih ob opravljanju rednega dela in usposabljanje izven delovnega časa.

7. NAČRT DELOVNEGA USPOSABLJANJA V PODJETJU MARMOR HOTAVLJE D. D. ZA LETO 2004

7.1 IZHODIŠČA

Potrebe po usposabljanju zaposlenih ugotavljajo v podjetju na osnovi naslednjih izhodišč:

- odstopanje dejanske usposobljenosti od zahtevane v opisih del in nalog,
- uvajanje novih proizvodov oziroma storitev ter osvajanje novih trgov,
- uvajanje novih tehnoloških in merilnih postopkov,
- uvajanje nove opreme (novi stroji, nove tehnologije),
- spremembe dokumentov skupaj z zunanjimi dokumenti (uradni listi in standardi),
- interesi zaposlenih.

(vir: Poslovna dokumentacija podjetja Marmor Hotavlje).

Potrebe opredeljujejo vodje oddelkov in strokovnjaki s posameznih področij z letnim načrtom usposabljanja, program in sredstva pa odobri direktor podjetja.

7.2 NAČRT USPOSABLJANJA ZA LETO 2004

Načrt usposabljanja je izdelan v okvirih razpoložljivega časa in v okvirih predvidenih sredstev.

V letu 2004 je za usposabljanje predvideno:

- **10 mio. SIT** celotnih stroškov (stroške v celoti krije podjetje samo),
- do **1500** delovnih ur in
- okoli **2500** ur usposabljanja na konkretnih primerih (ob opravljanju rednega dela) ali usposabljanje izven delovnega časa (Priloga 5).

Izobraževalne aktivnosti in usposabljanje načrtujejo na naslednjih glavnih področjih:

- vodenje procesov,
- vodenje projektov,
- uporaba programskih orodij,
- timsko delo in sodelovanje,
- strokovne vsebine,
- učenje tujih jezikov,
- usposabljanje za novo zaposlene delavce.

7.2.1 VODENJE PROCESOV

S posodobitvijo notranje organiziranosti in uvedbo procesne organiziranosti želijo odpraviti nekatere slabosti (pregled odgovornosti za naloge) v poslovanju podjetja. Procesni pristop omogoča nenehen nadzor nad povezanimi procesi znotraj sistema (podjetja) in medsebojnimi vplivi.

V okviru procesa morajo opredeliti še odgovornosti in pooblastila, vire in nadzor procesa. Usposabljanje za vodenje procesov je namenjeno vodjem glavnih in pomožnih procesov v obsegu:

- 1 seminar: **Vodenje procesov**, 8 predavateljskih ur; 10 do 15 slušateljev (100 slušateljskih ur);
- ob delu: 24 ur na udeleženca (300 delovnih ur).

Stroški za seminarje s področja vodenja procesov znašajo 120.000 SIT.

7.2.2 VODENJE PROJEKTOV

Projekt je enovit proces, ki ga sestavljajo koordinirane in obvladane aktivnosti z določenim rokom začetka in konca. Opravljamo jih zaradi doseganja zastavljenih ciljev in zahtev v okvirih razpoložljivega časa, stroškov in virov. Vodenje projekta vključuje aktivnosti načrtovanja, organiziranja, obvladovanja in spremljanja oziroma vseh aktivnosti, s katerimi nameravamo doseči zastavljene cilje. Usposabljanje za vodenje projektov je namenjeno vodjem razvojnih in tržnih projektov v obsegu:

- 1 tečaj: **Microsoft Project**, 40 predavateljskih ur; 5 slušateljev (200 slušateljskih ur)
- 1 seminar: **Vodenje projektov**, 8 predavateljskih ur; 10 slušateljev (80 slušateljskih ur)
- ob delu 40 ur na udeleženca (400 delovnih ur).

Stroški za področje vodenje projektov znašajo 680.000 SIT.

7.2.3 UPORABA PROGRAMSKIH ORODIJ

Namen usposabljanja za uporabo programskih orodij je izboljšanje produktivnosti in kakovosti dela v strokovnih in režijskih službah in ohranjanje konkurenčnosti podjetja.

V zimskih mesecih (izven gradbene sezone) načrtujejo izvedbo naslednjih tečajev:

- 1 tečaj: **Geometrija, skiciranje, tehnično risanje**, 40 predavateljskih ur; 5 slušateljev (200 slušateljskih ur).

Namen tečaja je usposobiti zaposlene za tehnično obdelavo podatkov, ki jih dostavijo stranke, in tako zmanjšati nejasnosti in napake, ki že v samem začetku vplivajo na kvaliteto in hitrost izvedbe naročila. Ciljna skupina so zaposleni v prodaji, komerciali, izvozu in spremljevalnih tehnoloških službah; predznanje ni potrebno.

- 1 tečaj: **ACAD**²³ – osnove za preglede načrtov in tiskanje na lokalnih in mrežnih tiskalnikih, 32 predavateljskih ur; 5 slušateljev (160 slušateljskih ur).

Namen tečaja je usposobiti zaposlene za samostojen pregled in obdelavo dostavljenih računalniških načrtov predvsem za potrebe komercialne in ugotavljanje materialnih postavk oz. potreb. Ciljna skupina so: zaposleni v prodaji, komerciali, izvozu in spremljevalnih tehnoloških službah. Zaželeno je osnovno predznanje iz tehničnega risanja, ni pa pogoj.

²³ AutoCad.

- 1 tečaj: **3D oblikovanje** in priprava za tehnološko obdelavo v programu Mechanical Desktop, 40 predavateljskih ur; 7 slušateljev (280 slušateljskih ur);
- ob delu 40 ur na udeleženca (280 delovnih ur).

Namen tečaja je usposobiti zaposlene na NC1300 (računalniško vodeni stroji), obratovodjo in pripravo dela za obvladovanje zahtevnejših specifičnih opravil na volumskih in površinskih modelih za potrebe priprave in izvedbe proizvodnega procesa. Ciljna skupina so: zaposleni na CNC strojih, obratovodja v proizvodnem obratu, zaposleni v oddelku za pripravo dela. Potrebno predznanje je temeljito poznavanje ACAD-a, zaželeno tudi poznavanje osnov prostorskega risanja.

- 1 tečaj: **Microsoft Outlook**, 32 predavateljskih ur; 10 slušateljev (320 slušateljskih ur).

Namen tečaja je izboljšati osebno organizacijo dela, izboljšati in urediti notranje komunikacije, izkoristiti možnosti, ki jih nudi standardna oprema osebnih računalnikov. Ciljna skupina so vsi, ki pri svojem delu uporabljajo osebne ali prenosne računalnike. Predznanje: osnove Windows programov, osnovno poznavanje Worda, zaželeno znanje osnov Excela.

- 1 tečaj: **Microsoft Excel**, 40 predavateljskih ur; 10 slušateljev (400 slušateljskih ur).

Namen tečaja je izboljšanje obvladovanja podatkov, izdelovanje mesečnih poročil, načrtov, itd. Ciljna skupina so vsi, ki se pri svojem delu srečujejo s številnimi podatki, ki jih je potrebno razvrščati, filtrirati, analizirati. Potrebno je predznanje poznavanja osnov Excela, zaželen je opravljen nadaljevalni tečaj (ni pogoj).

Skupni stroški za uporabo programskih orodij znašajo 1.440.000 SIT.

7.2.4 TIMSKO DELO IN SODELOVANJE

Spremembe v gospodarstvu in pritiski okolja zahtevajo od podjetja hiter odziv in vedno nove rešitve interdisciplinarnih problemov. Hierarhično delitev dela in dominantno vlogo vodje je nadomestil timski način dela, kjer tim razpolaga z mnogo več znanja in je sposoben poiskati boljše rešitve za težje probleme kot "klasični" vodja in podrejeni.

Tim je skupina, za katero je značilno, da sodeluje pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev (Možina, 2002: 542). Za uspeh tima so, poleg strokovnih znanj in izkušenj, pomembne tudi osebnostne lastnosti in struktura članov. Predvideni so naslednji seminarji:

- 1 seminar: **Moč timskega dela**, 8 predavateljskih ur; 15 slušateljev (120 slušateljskih ur);

- 1 seminar: **Medsebojni odnosi**, 8 predavateljskih ur; 15 slušateljev (120 slušateljskih ur).

Stroški timskega dela in sodelovanja so 240.000 SIT.

7.2.5 STROKOVNE VSEBINE

Usposabljanje za strokovne vsebine zajema sledeče:

- 2 seminarja: **Poslovanje v EU**, 8 predavateljskih ur; 2 slušatelja (32 slušateljskih ur);
- 2 seminarja: **Finance**, 8 predavateljskih ur; 1 slušatelj (16 slušateljskih ur);
- 2 seminarja: **Računovodje**, 8 predavateljskih ur; 1 slušatelj (16 slušateljskih ur);
- 1 seminar: **Knjigovodje**, 8 predavateljskih ur; 2 slušatelja (16 slušateljskih ur);
- 1 seminar: **Razvoj kadrov**, 8 predavateljskih ur; 1 slušatelj (8 slušateljskih ur);
- 1 seminar: **Plan proizvodnje**, 8 predavateljskih ur; 2 slušatelja (16 slušateljskih ur);
- 1 seminar: **Varstvo pri delu**, 8 predavateljskih ur; 1 slušatelj (8 slušateljskih ur);
- 1 seminar: **Voznik viličarja**, 8 predavateljskih ur; 5 slušateljev (40 slušateljskih ur);
- 1 seminar: **Upravljanje dvigala**, 8 predavateljskih ur; 5 slušateljev (40 slušateljskih ur).

Za strokovne vsebine je podjetje namenilo 540.000 SIT.

7.2.5 UČENJE TUJIH JEZIKOV

Izvozna usmeritev podjetja in vključitev v EU zahtevata znanje tujih jezikov na vseh ravneh in v skoraj vseh službah. Gre za naslednje tečaje usposabljanja:

- 1 tečaj: **Angleščina**, 60 ur; 5 slušateljev (300 slušateljskih ur);
- 1 tečaj: **Nemščina**, 60 ur; 5 slušateljev (300 slušateljskih ur);
- 1 tečaj: **Italijanščina**, 60 ur; 5 slušateljev (300 slušateljskih ur);
- 1 tečaj: **Po individualni izbiri** 60 ur; 5 slušateljev (300 slušateljskih ur).

Strošek učenja tujih jezikov znaša 240.000 SIT.

7.2.6 USPOSABLJANJE ZA NOVOZAPOSLENE DELAVCE

Vsak novozaposleni delavec v podjetju mora biti seznanjen z organizacijo in načinom poslovanja družbe, kolektivno pogodbo in z nalogami, ki se nanašajo na njegovo delovno mesto, za kar je zadolžen vodja oddelka ali obratovodja. Za uvajanje v delo se mu določi mentor. Vsak

novozaposleni delavec mora opraviti seminar o varnosti in zdravja pri delu ter uspešno opraviti izpit. Usposabljanje zajema:

- individualno usposabljanje novozaposlenih v obsegu 10 ur;
- tečaj varnosti in zdravja pri delu z izpitom za 5 delavcev (ocena);
- individualno usposabljanje pripravnikov obsegu 200 ur (ocena).

7.3 POROČILO O USPOSABLJANJU V PRVEM TRIMESEČJU LETA 2004

7.3.1 IZVEDENI PROGRAMI

V prvih treh mesecih tega leta je podjetje realiziralo 25-odstotni delež načrtovanega obsega usposabljanja za leto 2004 in imelo 23 % načrtovanih stroškov. Načrt je bil realiziran v celoti za prvo četrtletje tako po številu načrtovanih ur kot v okvirih načrtovanih vsebin in stroškov.

Izvedenih je bilo devet seminarjev in en tečaj izven podjetja ter trije tečaji in strokovno srečanje, ki so jih organizirali v podjetju. Usposabljalno se je 38 udeležencev, ki so skupaj opravili 465 izobraževalnih ur, v povprečju vsak po 12 ur. Najbolj intenzivna so bila usposabljanja na področjih uporabe programskih orodij in strokovnih vsebin, poteka pa še en tečaj tujega jezika (Priloga 5).

Neposrednega učinka oziroma koristi usposabljanja niso posebej ugotavljali, dejstvo pa je, da udeleženci izbrane vsebine oziroma znanja potrebujejo pri svojem delu oziroma so neobhodna za opravljanje vsakodnevnih nalog. Poročilo o usposabljanju je priloženo (Priloga 6).

7.3.2 PRIPRAVLJALNE AKTIVNOSTI

Na področjih »vodenje procesov«, »vodenje projektov« in »timsko delo« ter »sodelovanje« so potekale pripravljalne aktivnosti, ki vključujejo organizacijo seminarjev in dogovore s ponudniki.

V okviru priprav na izvedbo programov v nadaljevanju so dopolnili zahteve in natančneje opredelili pričakovanja na področju uporabe programskih orodij. Dogovorili so se za izvedbo seminarja Osnove za izdelavo in uporabo načrtov za kamnite izdelke in izvedli razgovore s ponudniki programov na področjih vodenje procesov, vodenje projektov in timsko delo ter sodelovanje. Začetek aktivnosti na področjih vodenja procesov in projektov ter timskega dela in sodelovanja je odvisen od izbire izvajalca. Opravljeni so bili razgovori z izvajalci, analizirali so ponudbo in pripravili preglednico (Priloga 7) za poslovno odločitev za izbiro izvajalca.

8. NAČRT USPOSABLJANJA ZA LETO 2005

8.1 IZHODIŠČA

Med sodelovanjem pri pripravi načrta in analizi poročila o usposabljanju v podjetju Marmor Hotavlje d. d. sem se seznanila s problematiko delovnega usposabljanja v praksi. Ugotovila sem, da se v podjetju srečujejo tako z objektivnimi kot tudi s subjektivnimi problemi, povezanimi z usposabljanjem in izobraževanjem. Med slabostmi, ki bi jih lahko z usposabljanjem odpravili razmeroma hitro in brez večjih težav, so uvajanje novih metod in tehnik dela, vključno s timskim delom, ki je zdaj nekoordinirano, in prenos znanj med oddelki. Za večje organizacijske spremembe je potrebno najprej zagotoviti primerno raven kadrovskih virov in ostalih pogojev dela, česar v kratkem času ni možno rešiti. Za večje spremembe je potrebna tudi postopnost pri uvajanju izboljšav.

Na osnovi teh spoznanj sem pripravila svoj predlog načrta usposabljanja in izobraževanja za leto 2005. Poleg tega, da je predlog načrta usposabljanja del diplomske naloge, bo lahko predstavljal tudi eno izmed izhodišč pri pripravi »pravega« načrta usposabljanja za leto 2005, katerega bodo v podjetju pripravili v sklopu letnega gospodarskega načrta predvidoma do konca leta, ko bodo znane tudi ocene poslovanja v tekočem letu in opredeljene poslovne usmeritve za prihodnje leto.

8.2 POTREBE IN INTERESI TER CILJI USPOSABLJANJA

V podjetju Marmor Hotavlje je usposabljanje pomemben dejavnik za odpravljanje slabosti v poslovanju. Med temi trenutno izstopajo premalo sistematično trženje proizvodov in storitev, slabo izkoriščene možnosti, ki jih ponuja timsko delo, premalo učinkovita komunikacija med oddelki, nenačrtno razvijanje poslovnih funkcij, premalo intenzivno uvajanje novih metod dela, prepočasno prilagajanje organizacije okolju, visoki fiksni stroški. Cilj usposabljanja je nekatere od teh slabosti (uvajanje novih metod dela, komunikacija med oddelki in službami, prilagajanje organizacije) zmanjševati in jih postopoma odpravljati. To je sicer nikoli zaključen proces, saj spremembe okolja prinašajo nove zahteve, ki se jim mora podjetje nenehno prilagajati.

Skupna značilnost aktivnosti za ugotavljanje potreb po usposabljanju je prevladovanje dejavnika rutine in izkušenj ter osredotočenje na trenutne probleme. Seveda tako opredeljene potrebe praviloma niso napačne, vendar se pri tem načinu dela izgubi preveč pomembnih informacij

zlasti o zahtevah, ki jih lahko pričakujejo v prihodnosti. Menim, da je glavni vzrok za tak, razmeroma nesistematičen pristop, pomanjkanje časa in prezaposlenost odgovornih. Pri izdelavi načrta usposabljanja v podjetju Marmor Hotavlje za leto 2005 sem za (sistematično) ugotavljanje potreb podjetja in interesov zaposlenih uporabila metodo anketiranja.

8.3 ANKETA

Za potrebe ugotavljanja potreb po usposabljanju sem izdelala anketni vprašalnik,²⁴ na osnovi katerega je potekalo sodelovanje z anketiranci. Z anketiranjem vodij oddelkov in služb sem ugotavljala, kakšna znanja zaposlenih so potrebna za uspešno delovanje podjetja, posameznega oddelka ali službe, poleg tega pa so me zanimali tudi interesi zaposlenih po usposabljanju.

Anketni vprašalnik, ki sem ga uporabila pri ugotavljanju potreb, je sestavljen iz dveh delov. Prvi del je namenjen izobraževanju. Zanimalo me je, ali so vprašani oziroma njihovi podrejeni trenutno vključeni v izobraževanje za pridobitev višje stopnje izobrazbe in ali se nameravajo vpisati v kak izobraževalni program v šolskem letu 2004/2005 ali v naslednjih letih.

Problematika usposabljanja in izobraževanja je neločljivo povezana, zato problema usposabljanja ni mogoče celovito obravnavati brez poznavanja podatkov o izobraževanju. Posameznik, ki je vključen v izobraževalni proces, se bo v tem obdobju verjetno manj usposabljal, vendar se bo raven njegovega znanja in usposobljenosti najverjetneje večala bolj, kot če bi se »samo« usposabljal za pridobitev posamezne spretnosti ali znanja o posamezni metodi.²⁵ Seveda pa ni nujno, da se zaposleni, ki se izobražuje, manj usposablja. Po analizi podatkov iz ankete sem ugotovila celo nasprotno; da se v podjetju tisti, ki se izobražujejo, hkrati v veliki meri tudi usposabljuje med delovnim časom.

V drugem delu anketnega vprašalnika so vprašanja namenjena ugotavljanju potreb in interesov za usposabljanje v letu 2005. Predvidela sem pet glavnih področij dela: strokovna znanja, organizacijska znanja, informatika, zakonodaja in tuji jeziki. Pri vsakem področju so bile možne izbire seminarjev, tečajev in predavanj.

²⁴ Priloga 9: Anketni vprašalnik.

²⁵ Izobraževalni procesi za pridobitev višje stopnje izobrazbe so bolj obsežni in celoviti kot programi usposabljanja za pridobitev veščine ali osvojitve metode dela, uporabe delovnega sredstva in podobno.

V anketo sem vključila 23 zaposlenih;²⁶ v tem vzorcu sem zajela direktorja, 10 vodij oddelkov (43,4 %), tehnologa, 7 referentov z različnih področij dela (30,4 %), 2 obratovodji, prodajalca in študenta na obvezni delovni praksi. V vzorcu sem zajela večinski delež oddelčnih vodij, ki so odgovorni za poslovni uspeh podjetja in za opredelitev potrebnih znanj in spretnosti, ki jih morajo obvladovati podrejeni.

Nekateri predlogi in potrebe, ki so mi jih anketiranci posredovali, se prekrivajo s predvidenimi v programu usposabljanja v letu 2004. Ocenjujem, da bo večina programa realizirana v skladu z načrtom že v tekočem letu, v naslednjem letu pa se za te teme, če bodo še vedno aktualne, lahko predvidi poglobljeno obravnavanje ali usposabljanje še drugih zaposlenih.

8.4 PREDLOG NAČRTA USPOSABLJANJA ZA LETO 2005

Predlog načrta usposabljanja za leto 2005 je pripravljen na osnovi ankete, predpostavke, da bo direktor odobril podoben delež finančnih sredstev kot preteklo leto, in analize izvedbe načrta usposabljanja v prvem trimesečju leta 2004.

V letu 2005 predlagam izvedbo programov in usposabljanje na naslednjih področjih:²⁷ strokovna znanja, organizacijska znanja, informatika, zakonodaja in tuji jeziki.

Predlog načrta sem izdelala na podlagi potreb podjetja in interesov zaposlenih. Znanja so razdeljena po zgoraj navedenih področjih, navedla sem še naziv oddelka, ki je predlagal določeno področje usposabljanja. Število zaposlenih, ki naj bi se usposabljali, sem določila glede na predloge vodij oddelkov in služb, ki so mi posredovali podatke o potrebnih znanjih svojih podrejenih.

²⁶ Sodelovanje pri anketi je zavrnil le en zaposleni iz objektivnih razlogov, takrat je namreč moral opraviti neko neodložljivo delo. Zanimanje za problematiko usposabljanja je pokazal direktor, ki mi je izčrpno predstavil svoje videnje problema prenizkega interesa za usposabljanje (glede na možnosti) med zaposlenimi v proizvodnji.

²⁷ Ta področja sem opredelila na osnovi poslovanja iz preteklih let, analize organizacije podjetja, analize ankete, itd.

Slika 8.1: Predlog načrta delovnega usposabljanja za leto 2005

Znanja	Področje usposabljanja	Oddelek, ki je predlagal področje usposabljanja	Število usposabljanjih
STROKOVNA ZNANJA	Kamnarstvo	- Maloprodaja - Trženje - Proizvodni procesi - Tehnologija	4
	Gradbeništvo	- Maloprodaja - Trženje	2
	Materiali	- Proizvodni obrat - Trženje - Objekti	3
	Zakonodajne spremembe na področju računov.	- Računovodstvo	2
	Vodenje gradbišč	- Proizvodni procesi	1
	Uvoz – izvoz	- Maloprodaja	1
	Varstvo pri delu Prva pomoč	- Proizvodni obrat	1
	3D konstruiranje	- Priprava dela	1
	Rudarstvo	- Projekti	1
	Optimiranje procesov	- Razvojni oddelek	1
ORGANIZACIJSKA ZNANJA	Timsko delo	- Proizvodni obrat - Proizvodni procesi - Računovodstvo - Tehnologija	7
	Komuniciranje	- Maloprodaja - Proizvodni procesi - Trženje	3
	Projektno vodenje	- Računovodstvo - Priprava dela - Projekti - Razvojni oddelek - Objekti	6
	Vrednostna analiza	- Razvojni oddelek	1
	Organiziranje procesa nabave	- Nabava materiala	1
	Obvladovanje zalog	- Nabava materiala	1
	Vodenje kadrovskih evidenc	- Izvoz	1
INFORMATIKA	Prilagoditev na nov informacijski sistem	- Maloprodaja, nabava, izvoz - Računovodstvo - Proizvodni procesi	3
	MS Excell MS Project	- Računovodstvo - Proizvodni procesi - Priprava dela - Trženje - Objekti	5 4
	Vodenje strojev	- Proizvodni obrat	1
	Acad	- Proizvodni procesi - Objekti - Tehnologija priprave dela - Trženje	4
	Unigrafic	- Tehnologija priprave dela	1

ZAKONODAJA	Zakon o gradnji objektov	- Proizvodni procesi - Razvojni oddelek - Objekti	3
	Obligacijski zakonik, Menično pravo, finančno poslovanje	- Računovodstvo	1
	DDV, UL, ZGD ²⁸	- Računovodstvo	2
	Tekoče znanje	- Maloprodaja - Računovodstvo - Proizvodni procesi	3
	Poročila	- Maloprodaja - Računovodstvo	2
	Vodenje gradbišč	- Objekti	1
	Evropski standardi kvalitete	- Priprava dela	1
	Uvoz – izvoz, nabava materialov zaradi vstopa v EU	- Maloprodaja - Trženje - Nabava materialov	3
	ZDR ²⁹	- Izvoz	1
	Obračuni	- Objekti	1
TUJI JEZIKI	Angleščina	- Objekti - Tehnologija priprave dela - Maloprodaja - Računovodstvo - Proizvodni procesi - Izvoz - Priprava dela	10
	Nemščina	- Proizvodni obrat - Tehnologija priprave dela - Maloprodaja - Računovodstvo - Proizvodni procesi	6
	Italijanščina	- Razvojni oddelek - Trženje - Nabava materialov	3

Z anketo sem pridobila podatke tudi o izobraževanju, ki je pomembno za uspešno poslovanje, česar se v podjetju tudi zavedajo. Kljub temu, da je namen naloge raziskovanje delovnega usposabljanja, se mi zdi smiselno predstaviti še podatke o izobraževanju.

Trenutno se za pridobitev višje stopnje izobrazbe izobražujejo trije zaposleni za IV., VI. in VII. stopnjo, pripravljenost oziroma potrebo po znanju in pridobitvi višje stopnje izobrazbe pa je izrazilo še devet zaposlenih, ki nameravajo pričeti s šolanjem v naslednjih letih, od tega pet za VI. stopnjo, dva za VII. stopnjo in dva za VIII. stopnjo. Največ interesa za nadaljnje izobraževanje so pokazali vodje oddelkov in strokovni delavci, ki se tudi vsi usposablajo.

²⁸ DDV – davek na dodano vrednost, UL – Uradni list, ZGD – Zakon o gospodarskih družbah.

²⁹ Zakon o delovnih razmerjih.

9. OCENA VPLIVA USPOSOBLJENOSTI ZAPOSLENIH V PODJETJU MARMOR HOTAVLJE NA POSLOVNO USPEŠNOST

Podjetje Marmor Hotavlje ima, odkar ga vodi dolgoletni direktor Branko Selak s sodelavci, jasno načrtane razvojne usmeritve. Odločilen vpliv na rast in uspeh podjetja je po mnenju sedanjega direktorja imelo v zadnjih treh desetletjih načrtno zaposlovanje mladih, ustvarjalnih, usposobljenih in izobraženih ljudi. Njihovo znanje postaja čedalje pomembnejši vir konkurenčne prednosti podjetja. V podjetju je pred leti še veljalo, da se lahko neobvezno izobražuje vsak od direktorja do čistilca, sedaj pa sta izobraževanje in usposabljanje že ena od delovnih obveznosti vsakega zaposlenega.

Priprava in izvedba načrta usposabljanja je v podjetju utečen in enostaven postopek, jasno določene so dolgoročne usmeritve in cilji usposabljanja. Odnos vodstva do usposabljanja se kaže tudi v tem, da praktično nobena prošnja zaposlenih za povrnitev stroškov usposabljanja ni bila zavrnjena, ne glede na vsebino usposabljanja.

Kaže, da sta malo manj natančno, kot izhaja iz teoretičnih izhodišč, izvedeni analiza potreb po usposabljanju in analiza učinkov usposabljanja, vendar iz podatkov ter poročil o potrebnih ali izvedenih aktivnostih ni opaziti, da bi to negativno vplivalo na poslovanje podjetja. Ena od možnih razlag je, da je za podjetje in posameznika veliko pomembnejše, da se uči (vse življenje), kot pa to, kaj se uči (čeprav seveda tudi to ni nepomembno). Podobno velja tudi za ugotavljanje uspešnosti in ekonomičnosti usposabljanja. Uspešnost ugotavljajo praktično samo z ugotavljanjem zadovoljstva slušateljev, kar je predvsem potrební pogoj za ponovno angažiranje izvajalca. Uspešnosti osvojenega znanja neposredno ne ugotavljajo. Velja le, da ima vsak zaposleni možnost pridobiti znanje, ki ga potrebuje za svoje delo in je tudi napoten na ustrezno usposabljanje, kasneje pa se od njega zahteva kakovostno opravljanje delovnih nalog.

Tudi ekonomičnosti posamezne vsebine usposabljanja vrednostno ne analizirajo, pač pa le ocenjujejo ustreznost oziroma neustreznost vsebine ter ustreznost oziroma primernost izvedenih aktivnosti v obdobju glede na poslovne učinke obdobja.

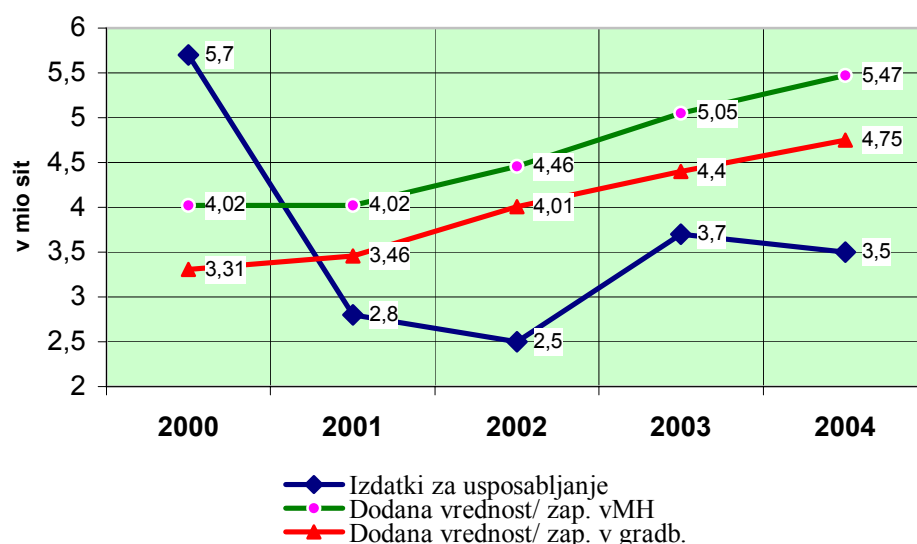
Povprečni izdatki za usposabljanje in izobraževanje v slovenskih podjetjih so bili leta 1999 27.200 SIT,³⁰ povprečni izdatek na zaposlenega v podjetju Marmor Hotavlje pa v zadnjih petih

³⁰ Vir: Izobraževanje. Statistične informacije, 11. april, 2002, št.83, 2002, Statistični urad RS.

letih znaša 33.300 SIT na zaposlenega. Povprečje izdatkov za usposabljanje in izobraževanje v gradbeništvu je leta 1999 znašalo le 6200 SIT na zaposlenega. Ti podatki kažejo, da je v podjetju Marmor Hotavlje višina sredstev namenjenih za usposabljanje na ravni slovenskega povprečja ter, da so le-ta nekajkrat višja, kot v panogi »gradbeništvo«. Vlaganje v usposabljanje je v podjetju nadpovprečno, glede na panogo.

Pomemben podatek je tudi dodana vrednost, ki jo v podjetju dosegajo na zaposlenega in je v zadnjih petih letih nad ravni povprečne dodane vrednosti na zaposlenega v gradbeništvu (slika 9.1). Podjetje v usposabljanje vlaga več od ostalih podjetij iz panoge gradbeništva, dosega višjo dodano vrednost na zaposlenega ter posluje bolj uspešno od konkurentov iz panoge, kar je skladno z uvodno hipotezo.

Slika 9.1: Gibanje izdatkov za usposabljanje in dodane vrednosti na zaposlenega v podjetju Marmor Hotavlje in gradbeništvu



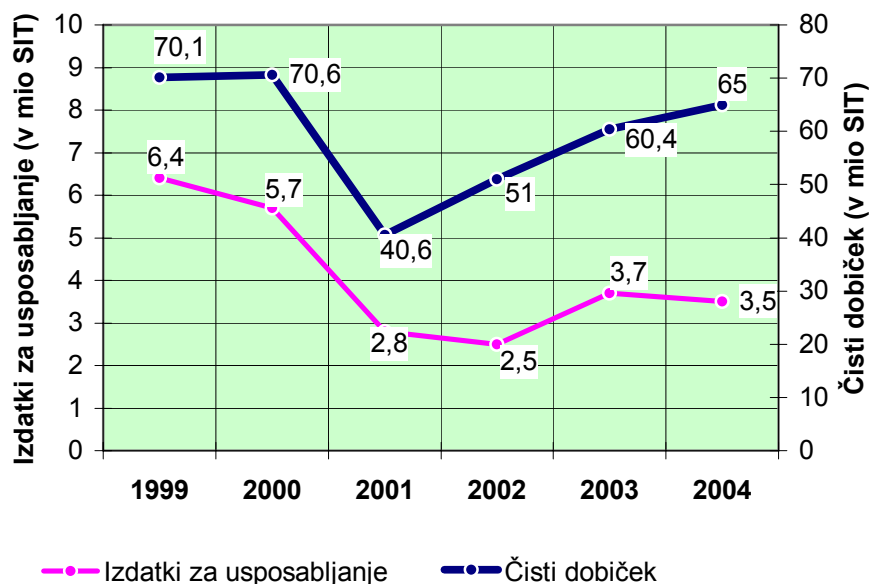
Vir: Gospodarski načrt za leto 2004, Marmor Hotavlje.

Povprečni izdatek za usposabljanje je v zadnjih petih letih znašal 2 promila celotnih prihodkov (oziroma cca 3,6 mio. SIT), medtem ko je bil povprečni dobiček podjetja 3 % celotnih prihodkov.

Delež stroškov usposabljanja v celotnem dobičku se je v zadnjih petih letih gibal od 5 % do 9 %, povprečno 6,7 % (slika 9.2). Podatki kažejo, da relativno majhen vložek v usposabljanje prinaša

relativno velike učinke na poslovni rezultat. Potek krivulj gibanja izdatkov za usposabljanje in čistega dobička pa nakazuje pozitivno korelacijo med njima.

Slika 9.2: Gibanje izdatkov za usposabljanje in čisti dobiček



Na poslovno uspešnost podjetja v letu 2001 je močno vplivala kriza v gradbeništvu, zaradi česar so tisto leto vlagali bistveno manj v usposabljanje. Zaradi manjše uspešnosti podjetja je bil posledično manjši tudi izdatek za usposabljanje.

Usposabljanje kot pomemben dejavnik poslovne uspešnosti vpliva tako na ustvarjanje prihodkov, kot na zniževanje stroškov poslovanja oz. na dobiček podjetja. Vodstvo podjetja na osnovi izkušenj zadnjih let ocenjuje, da je z usposabljanjem možno kratkoročno vplivati na ustvarjanje 10 do 15 % prihodkov in na 10 do 15 % stroškov. To pomeni, da brez sprotnega usposabljanja podjetje ne more pravočasno zagotoviti ključnih znanj za osvojitve nekaterih (specifičnih) tržnih segmentov ali ne more zadovoljiti dela povpraševanja, ki se razlikuje od tistega v preteklosti. V nadaljevanju pa brez novih znanj ne bi mogli racionalno izvesti pridobljenih poslov oziroma bi jih izdelali z bistveno prevelikimi stroški.

Vpliv stalnih ali spremenljivih stroškov (kot posledica obsega in strukture prihodkov) na poslovno uspešnost je nekaj desetkrat večji od pričakovanih povprečnih stroškov usposabljanja. V podjetju si tudi ne morejo dovoliti zavrnitve kupcev zaradi manjka znaj, ki jih lahko pridobijo.

10. ZAKLJUČEK

Podjetje Marmor Hotavlje d. d je sledilo dinamičnim zahtevam okolja in se je v zadnjih dvajsetih letih intenzivno razvijalo. Razvoj je temeljil na lastnih kadrih in razvoju njihovih sposobnosti, na čemer temelji tudi vizija podjetja. V podjetju ohranjajo konkurenčnost in poslovno uspešnost, ker jim uspeva, da se spremembam prilagajajo hitreje kot konkurenčna podjetja. Tudi v ponudbi novih izdelkov in tehnologij je Marmor Hotavlje korak pred ostalimi. V delovno usposabljanje vlagajo nekajkrat več od povprečja v panogi, v kateri dosegajo tudi nadpovprečne rezultate. Višina investicij v usposabljanje in izobraževanje je v relativno močni pozitivni zvezi s poslovno uspešnostjo.

Na razvoj in usposobljenost lastnih kadrov, ki so ključni nosilci uresničevanja načrtovanih ciljev, v podjetju vplivajo z jasno razvojno usmeritvijo, kulturo, ki izpostavlja pomen znanja in kadrovske-izobraževalno politiko, ter načrtovanjem in izvedbo programov usposabljanja.

Za obravnavan primer analize poslovanja podjetja Marmor Hotavlje d. d. izhodiščna hipoteza v celoti drži.

Učinki izobraževanja in usposabljanja, vidni v konkurenčnosti podjetja in merjeni z dobičkom ter dodano vrednostjo, so bistveno višji od skupnih stroškov usposabljanja. V zadnjih petih letih so neposredni stroški usposabljanja v obravnavanem podjetju predstavljali v povprečju le 6,7 % doseženega čistega dobička. Kljub temu, da med izdatki za usposabljanje in dobičkom obstaja močna pozitivna zveza, je dobiček odvisen tudi od številnih drugih dejavnikov poslovanja, tako da zgolj na podlagi razmerja med učinki in stroški ne moremo poenostavljeno trditi, da bo podjetje uspešno tudi v prihodnosti le z vlaganjem v usposabljanje. Zagotovo pa drži, da brez usposobljenih in sposobnih zaposlenih podjetje ne more ohranjati svoje konkurenčne prednosti.

V podjetju Marmor Hotavlje izobraževanje in usposabljanje načrtujejo in vzpodbujajo zaposlene, da bi se izobraževali in dodatno usposabljali. Cilji usposabljanja so opredeljeni bolj splošno, zato se z natančnejšim ugotavljanjem učinkov podrobneje ne ukvarjajo. Glede na velikost podjetja in obseg potrebnih različnih znanj je proces načrtovanja usposabljanja razmeroma enostaven in se v veliki meri izvaja po utečenih postopkih. Glede na poslovno uspešnost podjetja pa se kaže kot uspešen.

Na osnovi številnih virov in teoretičnih izhodišč, ki kažejo na kompleksnost področja usposabljanja zaposlenih ter številne neposredne in posredne vplive, menim, da bi z bolj

analitičnim ugotavljanjem potreb in vrednotenjem učinkov lahko ob enakih stroških povečali obvladljivost tega področja. Z bolj poglobljenim in celovitejšim razumevanjem problematike bi zagotovili, da bi se pomembnost tega dejavnika ohranjala tudi v slabših poslovnih razmerah ali ob spremembi katerega od ostalih dejavnikov poslovanja.

11. LITERATURA

1. Becker, Gary S. (1964): Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, National Bureau of Economic Research, Columbia University Press, New York.
2. Bevc Milena in drugi (1995): Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti, Zveza društev za kadrovske dejavnost, Ljubljana.
3. Bevc, Milena (1991): Ekonomski pomen izobraževanja, Didakta, Radovljica, Inštitut za ekonomska raziskovanja, Ljubljana.
4. Blaug, Mark (1970): An Introduction to The Economics Of Education, Allen Lane The Penguin Press, London.
5. Bramley, Peter (1990): Evaluating Training Effectiveness: Translating Theory into Practice, McGraw-Hill Book Company (UK) Limited.
6. Bramley, Peter (1996): Evaluating Training, Institute of Personnel and Development, London.
7. De la Fuente, A. in Ciccone, A. (2002): Human Capital in a global and knowledge-based technology, Final report, May 2002. Dostopno tudi na spletni strani: http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/employment_analysis/human/final_en.pdf
8. Drofenik, Olga in drugi (1999): Nacionalni program izobraževanja odraslih: strokovne podlage, Zvezek 2: Cilji, dejavnosti, usmeritve, Andragoški center Slovenije, Ljubljana.
9. Edvinsson, Leif in Sullivan, Patrick (1996): Developing a model for managing intellectual capital. European Management Journal, 14, 4, str. 356-364.
10. Ferjan, Marko (1996): Skrivnosti vedenja šole, Didakta, Radovljica.
11. Ferjan, Marko (1999): Organizacija izobraževanja, skripta, Fakulteta za organizacijske vede.
12. Gorup Reichmann, Živa (2002): Zbornik referatov (6. in 7. november 2002): Znanje za obvladovanje sprememb, (Slovensko združenje za kakovost), Bernardin, str. 127 – 129.
13. Grebenšek, Anton (1990): Metode poklicnega usposabljanja, Skupnost izobraževalnih centrov RS, Ljubljana.
14. Ilič, Branko (2001): Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju, študija nekaterih kontingenčnih dejavnikov vpliva, Znanstvena knjižnica, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

15. Ivančič, Angelca (1999): Izobraževanje in priložnosti na trgu dela, Znanstvena knjižnica FDV, Ljubljana.
16. Izobraževanje. Statistične informacije, 11. april, 2002, št.83, 2002, Statistični urad RS.
17. Jereb, Janez (1989): Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov, Moderna organizacija, Kranj.
18. Jerovšek, Janez (1980): Izobrazba in ekonomska uspešnost. DDU Univerzum, Ljubljana.
19. Johnes, Geraint (1993): The Economics of Education, The Macmillan Press, Houndmills.
20. Kavčič, Bogdan (1991): Sodobna teorija organizacije, Državna Založba Slovenije, Ljubljana.
21. Kavran, Dragoljub in Florjančič, Jože (1992): Kadrovska funkcija – management, Moderna organizacija, Kranj.
22. Kejžar, Ivan (2000): Organizacija in sistemizacija dela v novi vlogi, Zbornik XV. Posvetovanja DVD – Povezovanje ljudi in organizacije, DVD, Kranj.
23. Kramberger, Anton (1999): Poklici, trg dela in politika, Znanstvena knjižnica, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
24. Lah, Marko (2002): Temelji ekonomije, Druga razširjena izdaja, Fora, Ljubljana.
25. Lipičnik, Bogdan (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management), Gospodarski vestnik, Ljubljana.
26. Loborec, Marjetka (2000): Vpetost izobraževanja v razvojne cilje podjetja, Ljubljana.
27. Mintzberg, Henry (1979): The Structuring of Organization, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
28. Mirčeva, Jasmina (2000): Organiziranost izobraževanja v slovenskem gospodarstvu, Zbirka Študije in raziskave 9, Andragoški center Republike Slovenije.
29. Možina, Stane, ur. (2002): Management - nova znanja za uspeh, Didakta, Radovljica.
30. Možina, Stane, ur. (2002): Management kadrovskih virov, Knjižna zbirka profesija, FDV, Ljubljana.
31. Reay, David G. (1994): Identifying Training Needs, Kogan Page Ltd, London.
32. Reay, David G. (1994a): Planning a Training Strategy, Kogan Page Ltd, London.
33. Rothwell, William in Kazanas H.C. (1994): Improving On-The-Job Training: How to Establish and Operate a Comprehensive On-The-Job Training Program, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
34. Schultz, Theodore W. (1968): Resources for Higher Education: An Economist's View. The Journal of Political Economy, Vol. 76, No. 3, May/June, 1968, str 327-347.
35. Schultz, Theodore W. (1972): Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities (Human Resources, Fiftenth Anniversary Colloquium VI). National Bureau of Economic Research, Columbia University Press, New York.
36. Sedej, Marjan (1997): Metode in tehnike kadrovanja, Založba Moderna organizacija, Kranj.

37. Smith, Cothy in Irving, Roy (1997): Knowledge Management, Northants, The Institute of Management Foundation.
38. Treven, Sonja (1998): Management človeških virov, Gospodarski vestnik, Zbirka Manager, Ljubljana.
39. Zakon o delovnih razmerjih, Uradni list Republike Slovenije, št. 42/02.

12. VIRI

40. Berlogar, Janko (2002): Razvoj in izobraževanje kadrov, študijsko gradivo, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
41. Gospodarski načrt za leto 2004, Marmor Hotavlje d. d., 2004.
42. Letno poročilo za leto 2003, Marmor Hotavlje d. d., 2004.
43. Marmor Hotavlje d. d., priloga časopisa Gorenjski glas št. 98, ob 50 letnici podjetja, 15. December 1998.
44. Poslovna dokumentacija, Marmor Hotavlje, 2003- 2004.
45. Strateški načrt Marmor Hotavlje za leto 2002, poslovna dokumentacija.

13. PRILOGE

- Priloga 1: Podjetje Marmor Hotavlje d. d.
- Priloga 2: Pomembnejši podatki o poslovanju podjetja
- Priloga 3: Vizija in usmeritve podjetja
- Priloga 4: Pregled interesov za usposabljanje
- Priloga 5: Program delovnega usposabljanja za leto 2004
- Priloga 6: Poročilo o delovnem usposabljanju
- Priloga 7: Analiza ponudb za izvedbo programa usposabljanja
- Priloga 8: Anketni list

Priloga 1: Podjetje MARMOR HOTAVLJE D. D.



Že leta 1948 je bila na Hotavljah postavljena prva kamnoseška delavnica, začetek današnje družbe Marmor Hotavlje. Kamen pa so tam lomili že veliko prej. Najstarejša poznana letnica 1721 je vklesana na hotaveljskem stebru bifore v zvoniku cerkve v Čabračah na pobočju Blegoša. V 19. stoletju so bili na poljanskem izklesani številni portali iz hotaveljskega apnenca. Velik ljubitelj hotaveljčana je bil mojster Plečnik, vgrajeval ga je kot žlahtni kamen, ki mu gre posebno mesto.

Marmor Hotavlje d. d. je danes vodilno slovensko kamnoseško podjetje z okoli 140 zaposlenimi. V lastnih kamnolomih Hotavlje in Jezersko pridobivajo bloke, iz katerih nastajajo izdelki z blagovno znamko Marmor Hotavlje.

Podjetje se je hitro razvijalo predvsem v zadnjih dvajsetih letih s prostorsko širitvijo, posodabljanjem tehnološke opreme in s širitvijo uporabe kamna na nova področja. Vzporedno s tehnološkim razvojem so izboljševali izobrazbo zaposlenih. Oblikovali so delovne skupine, ki imajo številne izkušnje v projektiranju, oblikovanju, raziskavah, restavriranju, obdelavi kamnitih izdelkov in njihovem vgrajevanju. Ohranjajo tradicionalno kamnoseško znanje in načine ročne obdelave, hkrati ko kamen obdelujemo z računalniško vodenimi stroji.

Z raziskovanjem in nadgrajevanjem starih postopkov obdelave kamna iščejo nove možnosti uporabe kamna v sodobni arhitekturi in oblikovanju. Zaradi strokovnega in prijaznega pristopa jim kupci zaupajo naročila za najzahtevnejše objekte. Cenijo tudi njihovo poznavanje kamna, ki je nepogrešljivo pri svetovanju o pravilnem izboru. Uresničujejo zamisli arhitektov in oblikovalcev in skupaj z njimi iščejo najboljše rešitve.

PRILOGA 2: POMEMBNEJŠI PODATKI O POSLOVANJU PODJETJA

V mio SIT

	1999	2000	2001	2002	2003	Načrt	Indeks	
	1	2	3	4	5	6	5/4	6/5
Skupni prihodki	1.769	1.723	1.864	1.920	2.497	2.650	130	106
Prihodki iz prodaje	1.706	1.653	1.763	1.816	2.370	2.500	131	106
Izvoz	106	132	447	390	938	900	240	96
Kosmati donos iz posl.	1.715	1.664	1.766	1.815	2.415	2.560	133	106
Dobiček iz poslovanja	76,6	55,1	7,1	-5,9	24,6	50		203
Čisti dobiček	70,1	70,6	40,6	51,0	60,4	70	119	116
Dodana vrednost	629	620	595	632	700	750	111	107
Sredstva	1.628	1.804	1.922	2.096	2.025	2.000	97	99
Stalna sredstva	909	993	982	957	1.052	1.050	110	100
Gibljava sredstva	719	811	940	1.109	973	950	88	98
Kapital	1.042	1.090	1.205	1.256	1.319	1.329	105	101
Obveznosti	468	621	644	774	647	600	84	93
Terjatve iz poslovanja	450	561	599	656	546	550	83	101
Skupna vrednost zalog	162	213	252	298	372	300	125	81
Izdatki za usposabljanje	6,4	5,7	2,8	2,5	3,7	3,5		

	1999	2000	2001	2002	2003	Načrt 2004	Indeks	
	1	2	3	4	5	6	5/4	6/5
Število delnic	22.786	18.728	18.728	18.728	18.728	14.000	100	75
Število plačanih ur	346.105	342.359	321.659	301.755	307.921	301.390	102	98
Število efektivnih ur	280.472	273.186	245.721	226.158	235.958	230.953	104	98
Štev. zaposlenih	154	154	148	142	140	137	98	98

Priloga 3: Vizija in usmeritve podjetja



Vizija

- 1. Ostati eno vodilnih evropskih podjetij za obdelavo kamna**
- 2. Obvladovati najnovejša znanja**
- 3. Imeti najsodobnejšo opremo za uresničevanje najzahtevnejših izzivov**
- 4. Zaposlovati domače kadre**

Usmeritve

- ☐ v kupce
- ☐ v rezultate
- ☐ v upravljanje na osnovi procesov
- ☐ v stalno učenje in izboljševanje
- ☐ v razvijanje partnerskih odnosov

Usmeritve v letu 2004

- ☐ Ohraniti vodilno mesto v panogi in povečati tržni delež
- ☐ Doseči vsaj 30-odstotni delež realizacije prodaje z izvozom
- ☐ Oskrbovati kupce z vsemi izdelki iz kamna in storitvami
- ☐ Ohraniti sposobnost za izvedbo najzahtevnejših del
- ☐ Formiranje in usposabljanje širše vodilne ekipe
- ☐ Timsko delo, projektno vodenje in znanja tujih jezikov

	Priloga 4: Pregled interesov za usposabljanje						
	GEOMTERIJA	ACAD-MINIMALNI	MS OUTLOOK	EXCEL 3	3D oblikovanje	MS Project	EXCEL-obnovitveni
1.		1	1	1		1	4
2.	1	1	1	1		1	5
3.			1	1	1	1	4
4.			1	1	1	1	4
5.			1	1	1	1	4
6.			1				1
7.			1		1	1	1
8.	1		1			1	1
9.			1			1	1
10.			1	1	1	1	
11.			1	1		1	1
12.			1	1		1	1
13.	1		1	1		1	
14.			1			1	1
15.			1	1		1	1
16.			1	1		1	1
17.	1	1	1	1		1	
18.	1			1		1	
19.			1	1	1	1	
20.			1	1		1	1
21.			1	1	1	1	
22.		1		1		1	
23.			1		1	1	1
24.							
	5	4	21	17	8	22	11
							88

Priloga 5: PROGRAM DELOVNEGA USPOSABLJANJA ZA LETO 2004

Z. št.	Program usposabljanja	Izvajalec	Obseg ur	Cena SIT	Termin Datum	Udeleženci		
						Št.	Del. ur	Ime
1	Vodenje procesov		8	120.000		12	96	
2	Vodenje projektov		16	200.000		10	160	
3	MS Project		40	480.000		5	200	
4	Geometrija, skiciranje, tehnično risanje		40	320.000		5	200	
5	ACAD - osnove		30	240.000		5	150	
6	3D oblikovanje		40	320.000		7	280	
7	MS Outlook		30	240.000		10	300	
8	MS Excel		40	320.000		10	400	
9	Moč timskega dela		8	120.000		15	120	
10	Medsebojni odnosi		8	120.000		15	120	
11	Poslovanje v EU		16	80.000		2	32	
12	Finance		16	80.000		1	16	
13	Računovodje		16	80.000		1	16	
14	Knjigovodje		8	40.000		2	16	
15	Razvoj kadrov		8	40.000		1	8	
16	Planiranje proizvodnje		8	40.000		2	16	
17	Varstvo pri delu		8	40.000		1	8	
18	Vozniki viličarjev		8	40.000		5	40	
19	Upravljanje dvigal		8	40.000		5	40	
20	Angleščina		60	60.000		5	300	
21	Nemsčina		60	60.000		5	300	
22	Italijanščina		60	60.000		5	300	
23	Tuji jezik - individualna izbira		60	60.000		5	300	
24	Vodenje procesov - na konkretnih primerih		24	135.000		12	282	
25	Vodenje projektov - na konkretnih primerih		30	165.000		10	300	
SKUPAJ			650	3.500.000		156	4.000	

Z.	Program usposabljanja	Izvajalec	Obseg	Cena	Termin	Udeleženci		
št.			ur	SIT	Datum	Št.	Del. ur	Ime
1	Seminar: Strukturni skladi	GZS	16	25.000	Jan	1	16	
2	Seminar: Intrastaf (zakonodaja EU)	GZS	8	25.000	Feb	2	16	
3	Seminar: Normat. ureditev sist. del. mest in plač	Aktuar	8	36.000	Feb	1	8	
4	Strokovno srečanje: Lepila, toplotne izolacije preuračevalne fasade, EU standardi	Pivk, Razložnik,	5	100.000	Feb Feb	10	50	
5	Seminar: Prenehanje odpovedi pogodbe o zaposlitvi	Aktuar	8	38.750	Feb	1	8	
6	Tečaj: Angleščina IV / 60 ur	Konstantin	16	48.000	Feb	1	16	
7	Seminar: Intrastaf (zakonodaja EU)	GZS	8	75.000	Feb	1	8	
8	Seminar: Struk	GZS	16	25.000	Feb	2	32	
9	Seminar: Zakon o sprem. in dop. zak. o jvnih naročilih	CPU	8	33.000	Mar	1	8	
10	Seminar: Letno poročilo za GD	CPU	8	18.500	Mar	1	8	
11	Tečaj: MS Excel - osnovni	Žakelj	16	129.600	Mar	6	96	
12	Tečaj: za voznike viličarjev	Zameg	25	75.600	Mar	3	75	
13	Tečaj: MS Excel - osnovni	Žakelj	17	151.200	Mar	7	119	
14	Seminar: Gradbena pogodba	Kadis	5	14.800	Mar	1	5	
SKUPAJ			164	795.450 SIT		38	465	

Priloga 7: Analiza ponudb za izvedbo programa usposabljanja

Izvajalec / Podjetje	Vsebine	Ponudba
Podjetje Fast Forward	- Razvoj višjega managementa - Razvoj vodij oddelkov - Uvajanje sprememb - Izboljšanje prodaje - Trening trenerjev - »Coaching« - Timsko delo - Angleščina	- Brezplačna analiza stanja - V angleškem jeziku za TOP Management in v SLO jeziku za ostale vodje - Fleksibilen pristop do vsakega posameznika - Priložnost za rast in razvoj posameznika
Podjetje Housing	- Prodajna pogajanja - Delo s ključnimi kupci - Učinkovit poslovni nastop - Uspešna komunikacija (s strankami in medsebojna) - Uspešno sodelovanje v timu - Vodenje sestankov - Motiviranje zaposlenih - Vodenje letnih pogovorov - Ocenjevanje zaposlenih - Projektno vodenje	- Strokovnjak z izkušnjami (Franjo Trojnar) - Dopolnjevanje ponudbe vsebin - Prilagajanje strankam
Podjetje Stratos Pro	- Osredotočenost na kupca - Ključ do uspeha v prodaji - Odličnost v prodaji - Reševanje problemov - »Coaching« za vrhunsko delo - Motivacija zaposlenih - Delegiranje dela - Timsko delo - Projektno vodenje - Razvoj kadrov	- Prilagajanje strankam - Postopnost - Izkušnje
Podjetje Kadis	- Razvoj kadrov - Obvladovanje kadrovske funkcije - Uvajanje sprememb - Timsko delo - Motivacija - Prodajne veščine - Varstvo pri delu - Plačni sistem	- Kompleksna ponudba storitev - Izdelani sistemi, metodologije - Izkušnje v gradbeništvu - Iskanje in izbor kadrov
Podjetje Door	- Razvoj veščin (upravljanje s časom, reševanje problemov, komunikacija, oblikovanje tima, - Vodenje, ciljno vodenje, pogajanje - Prodajne veščine - Upravljanje projektov	- Mednarodno podjetje - Izrazito praktičen pristop - Praktična znanja
Podjetje Tela vital	- Prodaja in trženje, tržni načrt, pridobivanje kupcev - Poslovno komuniciranje, retorika - Vodenje, timsko delo, - Letni razgovori	- Dolgoletne izkušnje - Iz prakse za prakso - Prilagajanje naročnikom

Priloga 8: Anketni list

IZOBRAŽEVANJE		Poteka	V letu 2005	V naslednjih letih
---------------	--	--------	-------------	--------------------

		Ali se izobražujete za pridobitev višje st. izobrazbe?	Ali se nameravate vpisati v letu 2005?	Ali se nameravate vpisati v naslednjih letih?
Ime priimek				
	Katere?			
Podrejeni:				
Število podrejenih				

USPOSABLJANJE		Tečaji	Seminarji	Predavanja
---------------	--	--------	-----------	------------

Področje:	Strokovna znanja			
	(kamnarstvo, gradb, rudar.)			
Vprašani:				
Podrejeni:				

Področje:	Organizacijska znanja			
	(org, tim.in proj. delo, poslov.)			
Vprašani:				
Podrejeni:				

Področje:	Informatika			
-----------	--------------------	--	--	--

	(programi,)			
Vprašani:				
Podrejeni:				

Področje:	Zakonodaja			
	(Zakoni, predpisi, standardi, ...)			
Vprašani:				
Podrejeni:				

Področje:	Tuji jeziki			
	(Angl. Nemšč., ital., ...)			
Vprašani:				
Podrejeni:				

