

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

KATARINA ŽAGAR

**GLOBALNO PODJETJE IN
IZOBRAŽEVANJE:
primer podjetja DOMEL d.d.**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2003

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

KATARINA ŽAGAR

MENTOR: DOCENT DR. ANTON KRAMBERGER

**GLOBALNO PODJETJE IN
IZOBRAŽEVANJE:
primer podjetja DOMEL d.d.**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2003

ZAHVALA

Za pomoč in nasvete pri pisanju diplomske naloge, se iskreno zahvaljujem mentorju dr. Antonu Krambergerju.

Prav tako se lepo zahvaljujem vsem iz podjetja Domel, še posebej gospe Darinki Šekli za pomoč in podatke pri pisanju empiričnega dela diplomske naloge.

Prisrčno se zahvaljujem tudi moji družini in vsem, ki so me v času študija podpirali.

KAZALO

TEORETIČNI DEL:

1. UVOD.....	1
2. GLOBALNO IN LOKALNO PODJETJE.....	3
2.1 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV.....	3
2.1.1 <i>Globalizacija.....</i>	<i>3</i>
2.1.2 <i>Globalno podjetje.....</i>	<i>4</i>
2.1.3 <i>Lokalno podjetje.....</i>	<i>7</i>
2.2 PRIMERJAVA GLOBALNEGA IN LOKALNEGA PODJETJA.....	8
2.3 POSLOVNE FUNKCIJE V GLOBALNEM PODJETJU.....	10
3. IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU.....	13
3.1 OPREDELITE TEMELJNIH POJMOV.....	13
3.1.1 <i>Kadri in kadrovski viri.....</i>	<i>13</i>
3.1.2 <i>Izobraževanje in usposabljanje.....</i>	<i>13</i>
3.2 POMEN IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH.....	16
3.3 OBLIKE IN METODE IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH V PODJETJU.....	17
3.4 IZOBRAŽEVALNA DEJAVNOST V PODJETJU.....	20
3.5 ORGANIZIRANJE IZOBRAŽEVALNE DEJAVNOSTI V PODJETJU.....	22
3.5.1 <i>Raziskovanje izobraževalnih potreb.....</i>	<i>23</i>
3.5.2 <i>Načrtovanje izobraževanja.....</i>	<i>24</i>
3.5.3 <i>Programiranje izobraževanja.....</i>	<i>24</i>
3.5.4 <i>Organizacija in izvedba izobraževanja.....</i>	<i>25</i>
3.5.5 <i>Vrednotenje rezultatov izobraževanja.....</i>	<i>26</i>
3.6 IZOBRAŽEVANJE STAREJŠIH ZAPOSLENIH.....	26
4. IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH V GLOBALNEM PODJETJU.....	28

EMPIRIČNI DEL:

5. PREDSTAVITEV PODJETJA DOMEL.....	31
5.1 ZGODOVINA PODJETJA DOMEL.....	31
5.2 DOMEL DANES.....	32
5.3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA DOMEL.....	34
5.4 DOMEL KOT POTENCIALNO GLOBALNO PODJETJE.....	36
5.5 RAZVOJNE FAZE PODJETJA DOMEL.....	38
5.6 RAZVOJ IZOBRAŽEVANJA V PODJETJU DOMEL.....	43
5.6.1. <i>Izobraževalna dejavnost danes</i>	46
5.7 PRIHODNJE USMERITVE IN RAZVOJ IZOBRAŽEVANJA V PODJETJU DOMEL (slabosti in predlagane izboljšave).....	52

SKLEPNI DEL:

6. ZAKLJUČEK.....	58
7. LITERATURA.....	62

1. UVOD

Globalizacija in hiter tehnološki razvoj prinašata nenehne spremembe in novosti na vseh področjih življenja. Podjetja postajajo vse bolj globalno usmerjena, zato domači trgi izgubljajo na pomenu, saj poskušajo globalna podjetja s svojimi izdelki pokrivati ves svet. Konkurenca postaja vse hujša in se iz domačega seli na svetovni trg. Zaradi stalnih novosti, hitrih sprememb in hude tekmovalnosti za tržne deleže, se morajo globalno usmerjena podjetja zavedati svoje konkurenčne prednosti – kadrov oziroma njihovega znanja in spretnosti. Izobraženi in usposobljeni zaposleni so namreč temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije. Če hoče podjetje preživeti, se razvijati in uspešno konkurirati na trgu, morajo vsi zaposleni učinkovito in kakovostno opravljati svoje delo. Da je podjetje uspešno in učinkovito, morajo biti uspešni in učinkoviti tudi vsi zaposleni. Zato morajo biti zaposleni dobro informirani, da lahko sledijo novostim in se prilagajajo spremembam. To pa pomeni, da se morajo stalno izpopolnjevati in dopolnjevati v svojem znanju, sposobnostih in spretnostih. Nagle spremembe namreč zahtevajo stalno prilagajanje, zato se morajo vsi zaposleni, mladi in stari, vodilni in navadni delavci, izobraževati in dopolnilno usposabljeni vso delovno dobo oziroma vse svoje življenje.

Danes je že znano dejstvo, da sta učenje in znanje pogoja za uspešen tako gospodarski kot kulturni in socialni razvoj celotne družbe. Uspeh podjetij, lokalnih kot globalnih, je danes vse bolj odvisen od njihovih zaposlenih. Ljudje so največje bogastvo podjetja, so ključni dejavnik uspeha, saj s svojim znanjem in sposobnostmi omogočajo podjetju, da si pridobi in ohrani konkurenčno prednost na trgu. Zato je pomembno v ljudi vlagati in jih stalno izobraževati. Predvsem velika globalna podjetja morajo tako organizirati izobraževalno dejavnost v podjetju in skrbeti za permanentno izobraževanje in izpopolnjevanje vseh svojih zaposlenih (tako vodstva, kot tudi proizvodnih delavcev). Najvišje vodstvo podjetja pa mora biti spodbujevalec in promotor izobraževanja v podjetju. Zato mora biti izobraževanje del vizije in poslanstva podjetja, biti mora del njegove kulture, ki jo sprejmejo in se po njej ravna vsi zaposleni. Le tako je lahko podjetje uspešno in konkurenčno ter ohrani ali celo poveča svoj tržni delež.

Kot je že iz naslova in zgornjega dela uvoda razvidno, se bom v svoji diplomski nalogi osredotočila na izobraževanje in izobraževalno dejavnost v globalno usmerjenem podjetju. **Namen**

moje diplomske naloge je opozoriti na, za razvoj podjetja zelo pomembno poslovno funkcijo, to je izobraževalno funkcijo in prikazati, kako je ta izobraževalna funkcija oziroma dejavnost organizirana. Namen naloge je tudi na praktičnem primeru (izbrala sem si podjetje Domel d.d.) ugotoviti, v kolikšni meri se globalno usmerjeno podjetje zaveda pomena zaposlenih in ali z razvojem in širjenjem podjetja širi in razvija tudi izobraževalno dejavnost.

V diplomski nalogi sem si zastavila naslednje **hipoteze**: domnevam, da ima podjetje, ki deluje globalno oziroma je globalno usmerjeno, izobraževalno dejavnost bolje razvito. Zato tudi domnevam, da se z razvojem podjetja izobraževalna funkcija oziroma dejavnost spremeni – z razvojem podjetja ta funkcija raste. Domnevam tudi, da se v globalno usmerjenem podjetju povečuje izobraževanje predvsem ključnih, vodilnih kadrov, zmanjšuje ali celo izginja pa izobraževanje v proizvodnji (izobraževanje proizvodnih delavcev).

Struktura diplomske naloge

Moja diplomska naloga je razdeljena na dva dela: teoretični in empirični del. V teoretičnem delu se bom osredotočila na globalna podjetja in izobraževanje, v empiričnem pa na izobraževanje zaposlenih in organiziranje izobraževanja v podjetju Domel d.d., katerega osnovna dejavnost je proizvodnja elektromotorjev.

V drugem poglavju diplomske naloge bom opredelila pojme kot so globalizacija, globalno in lokalno podjetje, naredila njuno primerjavo ter na kratko opisala poslovne funkcije, ki so navadno prisotne v globalno usmerjenem podjetju.

V tretjem poglavju bom podrobneje opisala izobraževanje zaposlenih v podjetju. Najprej bom pojasnila nekaj temeljnih pojmov, ki jih bom uporabljala v nadaljevanju, in predstavila pomen izobraževanja zaposlenih. Opisala bom nekaj možnih metod in oblik izobraževanja in organiziranje izobraževalne dejavnosti v podjetju. Dotaknila se bom tudi izobraževanja starejših zaposlenih, na koncu prvega dela diplomske naloge (v četrtem poglavju) pa bom naredila še povzetek teoretičnega dela – izobraževanje zaposlenih v globalnem podjetju.

V empiričnem delu (peto poglavje) pa bom poskušala teoretične ugotovitve preveriti oziroma prikazati na konkretnem primeru - podjetju Domel d.d. Najprej bom omenjeno podjetje predstavila, začela bom z zgodovino podjetja, in nato prikazala še, kakšno je podjetje danes. Na kratko bom opisala organizacijo podjetja oziroma njegove poslovne funkcije. Pojasnila bom razloge, zaradi katerih lahko Domel štejemo kot globalno usmerjeno podjetje in razloge, ki govorijo proti temu. Opisala bom tudi razvoj izobraževanja in izobraževalne dejavnosti v

podjetju Domel in prikazala, kako je organizirano izobraževanje zaposlenih danes. Na koncu empiričnega dela bom poskušala ugotoviti še pomanjkljivosti in slabosti dosedanjega sistema izobraževanja (če seveda le-te obstajajo) ter predlagala možne izboljšave in prihodnje usmeritve glede izobraževanja.

2. GLOBALNO IN LOKALNO PODJETJE

2.1. OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

Za boljše razumevanje nadaljnjih razlag bom najprej poskušala razjasniti nekatere pojme, s katerimi se dnevno srečujemo, pa so nam še vedno pogosto nejasni.

2.1.1. Globalizacija

O globalizaciji lahko začnemo govoriti šele takrat, ko se posamezne industrijske veje začnejo spreminjati iz pretežno nacionalnih v globalne in ko podjetja prenehajo proizvajati doma za doma, ampak doma in na tujem za svet (glej Svetličič, 1996: 83).

Svetličič (1998: 1016) trdi, da je globalizacija v ekonomskem smislu tisti silen geografski razmah dejavnosti, ki se razprostira po vseh važnejših tržiščih sveta in obsega vse več oblik in vsebin mednarodnega poslovanja, ki so medsebojno funkcionalno povezane in soodvisne. Organizacijsko pa pomeni globalizacija tesno mednarodno integracijo in koordinacijo medsebojno vse bolj soodvisnih dejavnosti podjetij s pomočjo ene same strategije, določene s strani vodilnega globalnega ali multinacionalnega podjetja. Naj bo domači trg še tako velik, s tem izgubi svojo vlogo, saj globalno orientirana in vodena podjetja poskušajo zadovoljivo pokrivati vse svetovne trge. Svetovni trg, in ne več domači, postane osrednji (glej Svetličič, 1996: 73).

Pri globalizaciji gre torej za funkcionalno integracijo gospodarsko razpršene ekonomske aktivnosti. Pomembnejši subjekt globalizacije so tako postale firme in ne več trgi (Svetličič, 1998: 1016).

Globalizacija je torej nepovraten proces. Danes podjetje brez intenzivne internacionalizacije dejavnosti ne more obstati, še manj postati konkurenčno. To še posebej velja za podjetja iz

majhnih držav, ki poskušajo z globalizacijo dejavnosti presegati omejitve domačega trga. To namreč ni več možno le z mednarodno menjavo (glej Svetličič v Turk, 1999: 93). Majhne države oziroma njihova podjetja morajo (da bi dosegla minimalni prag učinkovitosti) zato še bolj in prej internacionalizirati svojo dejavnost, kot pa podjetja iz velikih držav. Ni pa internacionalizacija nujna za vsa podjetja – izhodna internacionalizacija je odvisna od vrste izdelka, ki ga proizvaja podjetje. Če gre za diferencirane izdelke, je izhodna internacionalizacija potrebna, kolikor se je nujno potrebno približati uporabniku zaradi upoštevanja njegovih specifičnih želja. Pri standardiziranih izdelkih pa je izvoz še vedno primeren način osvajanja tujih trgov, razen ko je neposredno nastopanje v tujini primernejše zaradi približevanja potrošniku (glej Svetličič, 1998: 1021).

2.1.2. Globalno podjetje

V literaturi najdemo različne definicije za pojem globalno podjetje. Pravzaprav tu obstaja prava pojmovna zmeda, tako glede samega izraza kot glede definicije. Različni avtorji uporabljajo različne izraze, kot so: multinacionalno, internacionalno, globalno, transnacionalno, mnogonacionalno, večnacionalno podjetje, ki jih nekateri enačijo (jih imajo za sinonime), drugi avtorji pa ločujejo med seboj.

Dunning uporablja pojma multinacionalno ali transnacionalno podjetje, za katerega pravi, da je to podjetje, ki se udejestuje v tujih neposrednih investicijah in ima v lasti ali nadzira dejavnosti, ki ustvarjajo dodano vrednost v več kot eni državi (Dunning, 1993: 3).

Lilenthal je definiral transnacionalno podjetje kot podjetje, ki ima neposredne naložbe v vsaj eni tuji državi, pri čemer je menedžment odgovoren tudi za dejavnost v tej državi, podjetje pa deluje kot celota, torej maksimira skupni profit vse družbe, ne pa posameznega dela (Lilenthal v Glas, 1997: 191).

V slovarju tujk se nahaja pojem multinacionalka, in sicer je razložen kot veliko podjetje, ki posluje v več državah (Veliki slovar tujk, 2002: 764).

Svetličič pa je mnenja, da je najprimernejši izraz transnacionalno podjetje. Predpona trans namreč pomeni delovanje prek nečesa, torej preko nacionalnih meja. Izraz multinacionalen (mnogonacionalen) bi lahko navajal na odnose soupravljanja ali celo enakopravnosti med partnerji iz različnih dežel, kar pa je danes bolj izjemno stanje kot pa pravilo. Običajno so

prave mnogonacionalne družbe bolj izjema kot pravilo in gre predvsem za nacionalna podjetja, ki delujejo prek nacionalnih meja (Svetličič, 1985: 168).

Svetličič navaja, da je najpogostejša definicija tista, po kateri zadošča, da ima podjetje svoje afiliacije v vsaj dveh tujih državah. Dejanskih razlik med multinacionalnimi in transnacionalnimi ali globalnimi podjetji ni, seveda če ne vpeljemo razlike na temelju stopnje internacionalizacije, velikosti, zemljepisne razprostranjenosti, organizacije ali pomembnosti tržišč, na katerih podjetja delujejo. Po tem kriteriju nekateri opredeljujejo multinacionalna podjetja kot najmanj, transnacionalna kot srednje in globalna kot najbolj internacionalizirana. Za globalna podjetja ni nujno, da delujejo v vseh državah sveta, temveč na vseh pomembnejših trgih, pa četudi samo v dveh državah, če sta ti dve največji porabnici določenega izdelka ali storitve (Svetličič v Turk, 1999: 95).

Globalna podjetja, ki so nosilci globalizacije, tako Svetličič (1996: 74) opredeli kot tista, praviloma velika podjetja, ki izpolnjujejo kriterije, kot so: dober položaj na vseh strateško pomembnih trgih, globalna integracija in koordinacija poslovanja, proizvodnja izdelkov in storitev, ki so namenjeni tako svetovnemu kot lokalnim tržiščem, nacionalnega porekla ni mogoče več jasno ugotoviti.

Očitno je torej, da jasna in enotna definicija, kaj je globalno podjetje, ne obstaja, saj jo vsak uporabnik interpretira in prilagaja lastnim potrebam. Zato bom poskušala (nanašajoč se na že obstoječe in znane definicije) oblikovati bolj natančno definicijo globalnega (in tudi lokalnega) podjetja in jo prilagodila potrebam diplomske naloge.

Mejna točka za definiranje globalnosti podjetja je, da globalno podjetje izdeluje izdelke ali nudi storitve, ki jih izvaža.

Kriteriji za dejansko opredelitev globalnosti podjetja, pa so lahko različno strogi:

- a) najbolj strogi kriteriji določajo, da mora imeti globalno podjetje pet ali več podružnic v tujini (glej Parker v Svetličič, 1984:3),
- b) nekoliko manj strogi kriteriji definirajo globalno podjetje kot podjetje, ki ima svoje podružnice v najmanj dveh tujih državah,
- c) in najbolj mila merila določajo, da globalno podjetje izvaža svoje izdelke ali storitve na vse pomembnejše tuje trge – v vse tiste države, ki so največje porabnice določenega izdelka ali storitve.

Na podlagi definicij, ki jih najdemo v literaturi, sem oblikovala naslednjo matriko:

DEFINICIJA GLOBALNOSTI PODJETJA:

Tabela 2.1.: Opredelitev globalnosti izvoznega (slovenskega) podjetja

<i>Pomembnost tujega trga</i>	Globalno nepomemben trg brez konkurence	Globalno pomemben trg z močno konkurenco	Globalno najpomembnejši trg z največjimi porabnicami izdelka (v svetovnem merilu)
<i>Izvozna kapaciteta organizacije</i>	1	2	3
Majhen izvoz	(najbolj blag kriterij)		
	4	5	6
Velik izvoz			(najbolj strog kriterij)

Zasilna tipologija:

- 1.) Najbolj milo merilo globalnosti podjetja: gre za **šibko globalno usmerjeno izvozno podjetje**, ki ima majhen izvoz in deluje na (globalno) nepomembnem trgu, kjer je konkurenca zelo nizka ali pa je sploh ni.
- 2.) **Šibko globalno usmerjeno izvozno podjetje na globalno pomembnem trgu**, kjer obstaja močna konkurenca (ponavadi gre za podjetja, ki zapolnjujejo tržno nišo ali proizvajajo in izvažajo visoko specifične izdelke ali storitve).
- 3.) **Šibko (globalno) izvozno podjetje na globalno najpomembnejših trgih**, z največjimi porabnicami določenega izdelka ali storitve (v svetovnem merilu), zato je na teh trgih konkurenca najhujša.
- 4.) **Močno (globalno) izvozno podjetje na globalno nepomembnih trgih** – sem spadajo podjetja, ki sicer imajo velik izvoz svojih izdelkov, vendar le te izvažajo na trge, kjer je konkurenca zelo šibka ali pa je sploh ni – gre za nezahtevne trge (to so ponavadi podjetja z masovno proizvodnjo standardiziranih in nespecifičnih izdelkov).
- 5.) **Močno (globalno) izvozno podjetje na globalno pomembnih trgih** – gre za globalno usmerjeno podjetje oziroma potencialno globalno podjetje - podjetje ima dokaj velik tržni delež (večino svojih izdelkov izvažajo) na globalno pomembnih trgih, kjer obstaja močna konkurenca. Takšno podjetje si ponavadi nabira konkurenčne prednosti z visoko kvaliteto, nizko ceno in/ali s specifičnostjo izdelkov. Podjetje ima v tujini svoja predstavništva in prodajna podjetja ali celo podružnice –

podjetja s proizvodnjo (sem bom, kot se bo v empiričnem delu moje diplomske naloge izkazalo, uvrstila tudi podjetje Domel).

- 6.) **Močno globalno izvozno podjetje na globalno najpomembnejših trgih** – sem spadajo prava globalna oziroma multinacionalna podjetja, ki imajo večje število svojih podružnic v tujini in uspešno konkurirajo na najpomembnejših in najzahtevnejših trgih. Podjetje ima pomemben tržni delež na svetovnem trgu in je tako nevarno drugim konkurentom, zato v takih primerih pogosto pride tudi do raznih združevanj (med konkurenčnimi podjetji) ali prevzemov (npr. Lek).

Vsa moja teorija velja za majhne, srednje razvite države, kot je Slovenija, kjer so kapacitete za proizvodnjo večje, kot kapacitete za potrošnjo (zaradi majhnosti domačega trga), zato je potreben izvoz na tuje trge. Slovenski trg s svojo velikostjo, podjetjem namreč ne omogoča dinamičnega in zadostnega razvoja na domačem trgu, zato je za slovensko gospodarstvo bistvenega pomena prisotnost na svetovnih trgih ter osvajanje vedno novih trgov.

2.1.3. Lokalno podjetje

Če za globalno podjetje velja, da je minimalni kriterij, da to podjetje izvažajo svoje izdelke (mejna točka definicije), pa lahko rečemo, da je lokalno podjetje tisto podjetje, ki proizvaja in prodaja svoje izdelke ali storitve le na domačem trgu, kjer se ti izdelki tudi potrošijo.

Seveda tudi ta definicija velja le za srednje razvite majhne države z majhnim trgom, kot je Slovenija (saj za podjetje, ki proizvaja in prodaja svoje izdelke v neki veliki državi, kot je npr. ZDA, ne moremo reči, da gre za lokalno podjetje, ampak - glede na razsežnost in pomembnost ameriškega trga - prej za globalno).

Kot se bo v drugem delu moje diplomske naloge (empirični del – primer podjetja Domel d.d.) izkazalo, je obravnavano podjetje Domel globalno usmerjeno izvozno podjetje in ga bom, glede na njegove značilnosti, lahko uvrstila pod peto točko zgornje matrike za opredelitev globalnosti izvoznega podjetja. To pomeni, da gre v primeru podjetja Domel za močno izvozno (globalno) podjetje, ki deluje na globalno pomembnih trgih.

V nadaljevanju bom zato, kadar bom omenila globalno podjetje, imela v mislih definicijo globalno usmerjenega podjetja, kot je opisana zgoraj pod peto točko zasilne tipologije (močno

izvozno podjetje na globalno pomembnih trgih). Pri omenjanju lokalnega podjetja pa se bom nanašala na definicijo, ki je navedena v zgornjem odstavku.

2.2. PRIMERJAVA GLOBALNEGA IN LOKALNEGA PODJETJA

Kljub temu, da je bistvo moje diplomske naloge izobraževanje in izobraževalna funkcija v globalnem podjetju, bom za boljše razumevanje sestave in delovanja globalnega podjetja, najprej navedla nekaj osnovnih razlik med globalnim in lokalnim podjetjem.

Kot sem že omenila, je lokalno podjetje tisto, ki izdeluje in prodaja izdelke ter nudi storitve le na domačem trgu, kjer se ti izdelki tudi potrošijo. Ker ta definicija velja za majhne države, govorimo o majhnem trgu. Zato lahko domnevam, da gre v večini primerov lokalnih podjetij za majhna podjetja, saj bi veliko podjetje prav gotovo, zaradi majhnosti domačega trga, svoje izdelke tudi izvažalo. Glede na to lahko domnevam tudi, da gre v primeru globalnega podjetja za veliko podjetje, katerega proizvodnja presega potrebe domačega trga in zato izvažajo, ustanavlja svoja predstavništva v tujini ali tja preseli celo svojo proizvodnjo. Zato bom tudi domnevala, da nekatere značilnosti (npr. organiziranost in specializiranost poslovnih funkcij) malega podjetja veljajo tudi za lokalno podjetje in da nekatere značilnosti velikega podjetja lahko veljajo tudi za globalno podjetje (še vedno mislim na definicijo globalnega podjetja, kot sem jo omenila zgoraj, saj za pravo globalno/multinacionalno podjetje, z afiliacijami v različnih tujih državah takšna poenostavitev ni najbolj primerna).

Najprej bom opredelila, katera podjetja štejejo za majhna in katera za velika, in nato navedla glavne razlike med njimi. Za opredelitev podjetij po velikosti ne obstaja enotna definicija in ne enotni kriteriji.

Naš Zakon o gospodarskih družbah iz leta 2002 deli družbe (52. člen) na majhne, srednje in velike z uporabo naslednjih meril: povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu, čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu in vrednost aktive ob koncu poslovnega leta. Tako se za majhno podjetje šteje tisto, ki izpolnjuje vsaj dve od naslednjih meril: povprečno število zaposlenih ne presega 50, čisti prihodki od prodaje so manjši od 1.000.000 tolarjev, vrednost aktive ob koncu poslovnega leta pa ne presega 500.000 tolarjev. Za srednje podjetje velja podjetje, ki ga ni mogoče uvrstiti pod majhno in izpolnjuje dva od naslednjih kriterijev: povprečno število zaposlenih ne presega 250, čisti prihodki od prodaje so manjši od

4.000.000 tolarjev, vrednost aktive ob koncu poslovnega leta ne presega 2.000.000 tolarjev. Kot veliko pa šteje podjetje, ki ga ni mogoče uvrstiti niti kot majhno niti kot srednje, v vsakem primeru pa za velika podjetja štejejo: banke, zavarovalnice in družbe, ki so po 53. členu tega zakona dolžne izdelati konsolidarno letno poročilo (glej ZGD, 2002: 276-277).

Filion (v Duh, 1998: 103-104) je opravil obsežno študijo definicij malih in srednjih podjetij ter kriterijev za razmejitev malih, srednjih in velikih podjetij. Po *ekonomski definiciji* so pomembni trije (kakovostni) kriteriji, ki ločijo mala in srednja podjetja od velikih: malo ali srednje podjetje je takšno podjetje, ki ima relativno majhen delež na trgu; upravljajo in vodijo ga lastniki (oz. delni lastniki) na osebni način in ne formalna managerska struktura; in podjetje je neodvisno, kar pomeni, da ni del nobenega večjega podjetja ter da je lastnik/manager svoboden pri sprejemanju glavnih odločitev. *Statistična definicija* pa zajema količinske kriterije, kot so: število zaposlenih, obseg prodaje, itd.

Hruschka in Pleitner (v Duh, 1998: 108) sta opredelila naslednje bistvene značilnosti, ki ločijo mala in srednja podjetja od velikih:

- na podjetje vpliva osebnost podjetnika, ki je pogosto tudi vodja in lastnik podjetja,
- podjetnik ima razvito mrežo osebnih stikov s kupci, dobavitelji in zanj relativnim delom javnosti,
- podjetje proizvaja po naročilu in željah kupcev,
- odnosi med vodstvom podjetja in sodelavci so tesni in neformalni,
- majhna formaliziranost organizacije,
- podjetje se je sposobno hitro odzivati na spremembe v okolju.

Za majhna podjetja je torej značilno, da jih upravlja in vodi manager, ki je običajno tudi lastnik. Odnosi v podjetju so bolj neformalni, podjetje je fleksibilno in se lažje prilagaja tržnim spremembam, in kot sem že omenila, so ponavadi to lokalna podjetja, ki distribuirajo izdelke/storitve na domačem (lokalnem) trgu, predvsem v kraju, kjer poslujejo, in niso konkurenčna v širšem regijskem prostoru. Velika (globalna) podjetja pa so bolj birokratska, odnosi so formalni, vodi jih profesionalni management, so manj fleksibilna, svoje izdelke/storitve pa distribuirajo na domači in tuji trg. Za majhna, lokalna podjetja je tudi značilno, da se poslovne funkcije povezujejo (posamezne funkcije se združujejo), v velikih globalnih podjetjih pa se poslovne funkcije specializirajo.

2.3. POSLOVNE FUNKCIJE V GLOBALNEM PODJETJU

Ker se v moji diplomski nalogi osredotočam na večja, globalno usmerjena podjetja (in na izobraževanje ter izobraževalno funkcijo znotraj njega), se bom v nadaljevanju, tudi pri navajanju poslovnih funkcij, omejila le na ta podjetja, saj nadaljnje razlage o lokalnem podjetju za mojo diplomsko delo niso relevantne. Omenila bi le, da se posamezne poslovne funkcije v majhnem podjetju povezujejo in se ne morejo tako specializirati kot v velikem podjetju. Ne glede na majhnost pa morajo v vsakem podjetju obstajati proizvodna, storitvena ali prodajna funkcija, ki ponavadi predstavljajo glavno dejavnost, ter računovodstvo, finančno načrtovanje, nabava, marketing in kadrovska funkcija.

Običajno so za večja globalno usmerjena (proizvodna) podjetja, kjer so poslovne funkcije specializirane, značilne naslednje funkcije (glej Lipičnik, 2000: 26): raziskovalno-razvojna, investicijska, pripravna, nabavna, proizvodna, funkcija tehničnega nadzora, prodajna, kadrovska, finančna, računovodska, splošna in varstvena funkcija.

Razen kadrovske funkcije oz. izobraževalne dejavnosti, ki se v podjetju lahko opravlja znotraj kadrovske funkcije ali pa je organizirana v posebni, izobraževalni funkciji, ostale poslovne funkcije za moje diplomsko delo niso bistvenega pomena, zato jih bom opisala le na kratko.

1. Raziskovalno-razvojna funkcija

Pomembnejše naloge te funkcije so predvsem: iskanje novih znanstvenih odkritij, ekonomsko optimalnih rešitev za nove konstrukcije, iskanje novih rešitev za tehnične probleme, idejno oblikovanje izdelkov in njihovo konstruiranje in razvoj, uvajanje novih in moderniziranje obstoječih tehnoloških postopkov in podobno.

2. Investicijska funkcija

Investicijska funkcija obsega naloge, ki so povezane z investicijami: priprava in oskrba investicijske dokumentacije, posli v zvezi s sklepanjem pogodb, odločitve o nabavi strojev in drugih naprav, izgradnja in nadzorovanje gradbenih in montažnih del, ...

3. Funkcija priprave proizvodnje

Sem spadajo naloge povezane s tehnološko in operativno pripravo proizvodnje kot so: uvajanje izboljšav v obstoječe tehnološke procese, proučevanje dela in časa ter surovin in materialov, normiranje orodja in priprav, evidentiranje proizvodnih zmogljivosti, operativno načrtovanje proizvodnje, surovin, materialov in proizvodnih delavcev, evidentiranje dosežene proizvodnje, itd.

4. Nabavna funkcija

V ožjem smislu gre tu za nabavo (materialov, surovin, stroje,...), v širšem pa tudi za sodelovanje s kooperanti, proučevanje nabavnih tržišč, prevzemanje in skladiščenje surovin in materialov, načrtovanje in analiziranje stroškov nabave, uvažanje,...

5. Proizvodna funkcija

Razen operativno-izvršilnih delovnih nalog zajema proizvodna funkcija tudi številne naloge, povezane z operativnim vodenjem, usmerjanjem in nadzorovanjem tekoče proizvodnje, npr.: usklajevanje proizvodnje po dejavnostih, prilagajanje režima dela operativnemu načrtu proizvodnje, izročanje izdelkov v skladišče, spremljanje in uravnavanje proizvodnega procesa, ukrepanje ob večjih zastojih v proizvodnji, organiziranje dostave materiala na delovna mesta, razporejanje delavcev na delavna mesta, itd.

6. Funkcija tehničnega nadzora

Osnovne naloge te funkcije so: vhodno nadzorovanje predmetov dela, medfazno nadzorovanje polizdelkov, nadzorovanje gotovih izdelkov, strojev in opreme.

7. Prodajna funkcija

Je ena izmed temeljnih funkcij v proizvodnem podjetju, ki jo lahko razčlenimo na dve funkciji, in sicer na funkcijo marketinga in na funkcijo operativne prodaje. Osnovne naloge **funkcije marketinga** so: raziskava trga, politika izdelka, cene, prodaje in distribucije, ekonomska propaganda in povpraševanje. **Funkcija operativne prodaje** pa obsega predvsem: načrtovanje prodaje, načrtovanje in analiza stroškov prodaje, prevzemanje in skladiščenje izdelkov, prodajanje in distribucija izdelkov na domačem in tujem trgu, reševanje reklamacij, obveščanje o prodaji in izvozu, itd.

8. Finančna funkcija

Bistvo te funkcije je financiranje in gospodarjenje s finančnimi sredstvi: pridobivanje, vlaganje, vračanje in optimiranje finančnih sredstev, optimiranje likvidnosti, urejanje delitvenega razmerja dohodka, urejanje finančnih razmerij, idr.

9. Računovodska funkcija

Sem spadajo: računovodsko načrtovanje (načrtovanje stroškov, sestavljanje kalkulacij,...), knjigovodstvo, računovodska analiza (razčlenjevanje stroškov, ugotavljanje vzrokov za dosežene stroške...) in računovodski nadzor (ocenjevanje stanja poslovanja,...).

10. Splošna funkcija

Možna področja (nekatera področja namreč lahko razporedimo po drugih funkcijah ali jih uvrstimo v samostojno funkcijo) splošne funkcije so: pravni posli, stiki z javnostjo,

zagotavljanje enotnega obveščanja zaposlenih, opravljanje pomožnih del, arhiviranje trajno-veljavne dokumentacije, ravnanje s sredstvi za zveze in žigi, idr.

11. Varstvena funkcija

Kot samostojno funkcijo jo razlikujejo le redki avtorji, osnovna področja, ki jih ta funkcija obsega pa so: zdravstveno varstvo zaposlenih, tehnično varstvo, zavarovanje (vratarska in čuvajska služba – za ta dela podjetja večkrat najamejo zunanje izvajalce), samozaščita, itd. (glej Lipičnik, 2000: 26-36).

12. Kadrovska funkcija

Na njeno pospešeno uveljavljanje sta vplivala spremenjena vloga in pomen človeka v reprodukcijskem procesu. V teoriji in praksi so postopno prihajali do spoznanja, da je človek s svojimi znanji, sposobnostmi in motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec.

Po vsebini in značaju opravil je kadrovska funkcija zelo zahtevna in raznovrstna. Obsega splet različnih medsebojno povezanih in odvisnih nalog, povezanih s kadri. Deluje na področju:

- sistematizacije delavnih mest,
- strukture zaposlenih,
- kadrovskih virov,
- načrtovanja delovnih karier,
- pridobivanja kadrov,
- spremljanja razvoja kadrov,
- medsebojnih odnosov pri delu,
- **izobraževanja kadrov,**
- delovnega časa in njegove izgradnje,
- ocenjevanja kadrov,
- delitve sredstev za osebne dohodke,
- psihotehničnih poslov,
- motiviranja,
- profesionalnega usmerjanja in izbiranja kadrov,
- reševanja socialnih vprašanj,
- družbenega standarda,
- informiranja, itd. (Lipičnik, 2000: 32-33).

Izobraževalna dejavnost (izobraževanje in usposabljanje zaposlenih) je še vedno največkrat organizirana znotraj kadrovske funkcije (to velja predvsem za manjša in srednja podjetja, velikokrat pa tako organizirano izobraževanje kadrov najdemo tudi v večjih globalno

usmerjenih podjetjih). V velikih, pravih globalnih podjetjih, pa je izobraževalna dejavnost že organizirana kot samostojna funkcija, ki ji posvečajo veliko pozornost, saj se vodstvo podjetja dobro zaveda pomembnosti znanja in stalnega izobraževanja ter usposabljanja zaposlenih.

3. IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU

3.1. OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

Za boljše razumevanje obravnavane teme bom najprej definirala nekaj osnovnih pojmov, ki so pomembni za razumevanje izobraževanja zaposlenih v podjetju.

3.1.1. Kadri in kadrovski viri

Za podjetje in vedenje zaposlenih v njem so sposobnosti, znanje, spretnosti, navade in osebnostne lastnosti odločilne, saj lahko z njimi (ob predpostavki, da jih učinkovito vključujemo v poslovno dogajanje) bistveno spremenimo končne poslovne rezultate. Človekove zmožnosti oziroma človeški (kadrovski) viri so najpomembnejši vir organizacije.

Kadri so vsi ljudje, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, pri načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za dosego osebnih in delovnih ciljev. Predstavljajo vse ljudi, ki sodelujejo v neki obliki organiziranega dela. So sami zase vir, obenem pa je vsak posameznik vir osebnih, strokovnih in delovnih lastnosti.

S **kadrovskimi viri** opredeljujemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost, vrednote, itd. kot tudi njihovo navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost za sodelovanje ipd. (Možina, 1998: 3).

3.1.2. Izobraževanje in usposabljanje

Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije, ne glede na to ali je njena temeljna dejavnost proizvodnja ali opravljanje storitev. Zato je razumljivo, da tako v svetu kot pri nas organizacije posvečajo izobraževanju zaposlenih vedno večjo pozornost (Jereb, 1998: 177).

V strokovni literaturi se pojavljajo različne definicije izobraževanja odraslih, njihov pomen pa se bistveno ne razlikuje.

Po Unescovi definiciji je **izobraževanje odraslih** celota organiziranih izobraževalnih procesov katere koli vsebine, stopnje in usposobljenih metod, bodisi formalno ali drugačno bodisi da nadaljuje ali nadomešča začetno izobraževanje v šolah, kolidžih in univerzah, z oblikami usposabljanja vred. V teh procesih osebe, ki jih posamezne družbe štejejo za odrasle, razvijajo svoje zmožnosti, bogatijo svoje znanje, izboljšujejo ali spreminjajo svojo strokovno in poklicno usposobljenost, stališča in vedenje, da bi se lahko polnovredno osebno razvijale in sodelovale pri oblikovanju uravnovešenega in neodvisnega socialnega, gospodarskega in kulturnega razvoja (Jelenc v Jelenc, 1996: 13).

Jereb (1998: 177) pa definira **izobraževanje** »kot dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad«. Glede na cilje in vsebino ga delimo na splošno in strokovno. Če je težišče izobraževalnega procesa usmerjeno na oblikovanje takih znanj in sposobnosti, ki jih vsak človek nujno potrebuje za življenje, govorimo o **splošnem izobraževanju**. Kadar pa ta znanja potrebuje posameznik pri opravljanju določenega poklica, govorimo o **strokovnem izobraževanju**. Strokovno ali poklicno izobraževanje je načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, spretnosti, sposobnosti in navad ter pridobivanja delovnih izkušenj za strokovno opravljanje določenega poklica (Jereb, 1998: 177). Prav to slednje – strokovno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, pa podjetje potrebuje za uresničitev svojih ciljev.

Govorimo torej o **izobraževanju zaposlenih**, ki ga Ivanuša-Bezjak (1998: 56) definira kot »načrtno in sistematično pridobivanje novih znanj z različnimi dejavnostmi (dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje šolanja ali študija, obisk krajših ali daljših seminarjev, delavnic, samoizobraževanje s pomočjo knjig in revij, nenehno sledenje novostim v stroki)«. Samo delavci, ki se nenehno izobražujejo, bodo lahko kos nenehnim novim zahtevam trga.

Ločimo tudi izobraževanje iz dela in ob delu (Jelenc, 1991: 35). **Izobraževanje iz dela** (redni študij) je način izobraževanja odraslih, ki so redno zaposleni. Ko traja izobraževanje, udeleženec ne opravlja svojih delovnih nalog in obveznosti, ampak se s polnim delovnim časom izobražuje. Praviloma gre za formalno izobraževanje. **Izobraževanje ob delu** (izredni študij) je način izobraževanja odraslih, ki so redno zaposleni. Med trajanjem izobraževanja udeleženec redno opravlja svoje delovne naloge in obveznosti iz delovnega razmerja ali jih preneha opravljati le za kratek čas, da opravi nekatere obveznosti v zvezi z izobraževanjem.

Za izobraževanje običajno uporablja svoj prosti čas. Ni nujno, da gre pri tem le za formalno izobraževanje.

Nekatere organizacije organizirajo izobraževanje kar v sami organizaciji. Njihov cilj je razvijanje posameznikovega znanja, sposobnosti in veščin, ki jih potrebuje za opravljanje dela. Govorimo o **internem izobraževanju** (izobraževanju v podjetju), ki je način izobraževanja, s katerim se zagotavlja nadaljnje izobraževanje zaposlenih, da bi se izboljšale njihove spretnosti v skladu z zahtevami dela (Jelenc, 1991: 32).

Izobraževanje zaposlenih je povezano z usposabljanjem in izpopolnjevanjem. Posameznik se namreč, pri opravljanju določenega dela v neki dejavnosti, danes stalno srečuje z razvojem in inovacijami te dejavnosti in je zato prisiljen, da prvotno pridobljeno znanje, spretnosti, navade in sposobnosti neprestano izpopolnjuje, specializira ali dopolnjuje.

Jereb (1998: 178) s pojmom usposabljanje oziroma **strokovno usposabljanje** označuje proces razvijanja tistih človeških sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti.

Daljši ali krajši čas usposabljanja je danes nujna zadnja stopnja v vsakem procesu poklicnega izobraževanja. Imenuje ga pripravništvo ali stažiranje. **Pripravništvo** je torej proces načrtnega vključevanja novincev, ki so si pridobili določen poklic, v delovno okolje in delo ter njihovo strokovno usposabljanje za konkretno delo v organizaciji.

Izpopolnjevanje vključuje procese dopolnjevanja, spreminjanja in sistematiziranja že pridobljenega znanja, spretnosti, navad in razvitih sposobnosti. Z organiziranim izpopolnjevanjem omogoča organizacija zaposlenim, da vso delovno dobo osvežujejo, dopolnjujejo, širijo in poglobljajo svojo izobrazbo.

Specializacija pomeni predvsem nadgrajevanje ali poglobljanje strokovnega znanja in sposobnosti delavcev za neko posebno, navadno razmeroma ozko področje dela.

Z **dopolnilnim usposabljanjem** odpravljamo pri zaposlenih manjše primanjkljaje v znanju, navadah in spretnostih. Nadaljnja oblika tega usposabljanja pa je dokvalifikacija.

Dokvalifikacija je bistvena dopolnitev posameznih izsekov poklicne izobrazbe glede na tehnološki razvoj in razvoj stroke. S **prekvalifikacijo** pa omogočimo delavcem ob spremembah proizvodnje ali programa storitev in v drugih posebnih okoliščinah delno ali celotno poklicno preusmeritev (Jereb, 1998: 178-179).

3.2. POMEN IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH

Izobraževanje postaja temeljna dejavnost tako z vidika družbe – znanje je vir razvoja v današnji družbi; organizacije – znanje predstavlja vir konkurenčne prednosti; kot tudi z vidika posameznika – zaradi hitrega zastaranja pridobljenega znanja se morajo posamezniki, zlasti zaposleni, stalno izobraževati in izpopolnjevati, če hočejo ostati zaposljivi.

Podjetje je odprt sistem in je v stalni interakciji z okoljem – iz njega črpa vire in se mu mora neprestano prilagajati. Okolje podjetja je danes nestabilno in nezanesljivo, zanj so značilne hitre spremembe, močna konkurenca in vedno višje zahteve glede kakovosti. Vse te izzive iz okolja lahko podjetje premaguje le, če se je sposobno prilagajati, se hitro odzvati in kreativno uporabljati svoje znanje. Tu pa glavno vlogo igrajo zaposleni, ki so nosilci potrebnih lastnosti (znanja, kreativnosti, fleksibilnosti,...), ki jih podjetje potrebuje za doseganje konkurenčne prednosti. Tudi Nonaka (v Ažman, 1995: 19) pravi, da je v gospodarstvu, kjer je edina zanesljiva stvar negotovost, en sam vir trajne konkurenčne prednosti – znanje.

Konkurenčna prednost podjetja je tako odvisna od ustrezno izobraženih in usposobljenih zaposlenih. To pomeni, da so zaposleni s svojim znanjem, sposobnostmi, veščinami in navadami najpomembnejši vir in premoženje podjetja in zato ključ do uspeha podjetja. Iz vsega tega pa jasno izhaja, da je izobraževanje in usposabljanje zaposlenih potrebna in nujna dejavnost za razvoj, doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti podjetja. Je naložba in ne strošek.

Z izobraževanjem zadovoljujemo različne potrebe. Potrebe po izobraževanju v podjetju bi lahko razdelili v pet skupin (glej Kejžar, 1980: 62-63):

- funkcionalne potrebe: izvirajo iz zahtev delovnega procesa oziroma iz zahtev in problemov pri delu,
- kadrovske potrebe: izhajajo iz potreb po izobraževanju, ki je posledica sprememb v kadrih ali priliva novih kadrov,
- ekonomske potrebe: vezane so na nadaljnji razvoj podjetja oziroma na spremenjene zahteve trga,
- kolektivne potrebe: odvisne so od organiziranosti dela v podjetju – lahko gre za timsko delo, individualno delo, ter od participacije delavcev pri procesih odločanja v podjetju,
- individualne potrebe: to so potrebe in želje posameznikov po lastnem izobraževanju in izpopolnjevanju.

Izobraževanje je torej pomembno iz številnih razlogov. Andrew Gillespie (1996: 57) meni, da je pomen poklicnega izobraževanja v tem, da:

- povečuje strokovnost zaposlenih na njihovih sedanjih delovnih mestih,
- pripravlja zaposlene na spremembo delovnega mesta,
- povečuje prilagodljivost podjetja,
- motivira zaposlene,
- lahko zmanjša napake in poveča dobiček.

Jereb (1998: 180) pa pravi, da izobraževanje odraslih vpliva na: povečanje storilnosti dela, boljšo organizacijo dela, boljšo izkoriščenost delovnih sredstev in delovnega časa, boljšo kakovost dela, zmanjšanje nesreč pri delu, boljše razumevanje procesov dela, večjo sposobnost in učinkovitost pri opravljanju zaposlitvenih in drugih obveznosti.

Izobraževanje pa ne vpliva pozitivno le na učinkovitost in profitnost podjetja, ampak ima pozitivne vplive tudi na posameznika samega, saj mu omogoča tudi osebni razvoj, gradnjo kariere, zadovoljitev potreb po novem znanju, večje udejstvovanje v službi in zunanjem okolju, dviguje mu njegovo samozavest ter ugodno vpliva na njegovo počutje tako v podjetju kot v družbi.

3.3. OBLIKE IN METODE IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH V PODJETJU

V podjetju lahko uporabljamo različne načine za izobraževanje zaposlenih. Jereb govori o naslednjih oblikah izobraževanja v podjetju oziroma organizaciji (glej Jereb, 1998a: 122-131):

1. Študijski sestanki

Izbrane skupine sodelavcev obravnavajo aktualne probleme, povezane z njihovimi izkušnjami, delovnimi zahtevami in potrebami. Sestanek lahko vodi in usmerja nekdo izmed udeležencev sestanka, pogosteje pa to dela zunanji strokovnjak. Vodja posreduje udeležencem nove informacije, teorije, tuje izkušnje in praktične nasvete. Udeleženci se postopno usposabljaajo za skupinsko delo in odprto komuniciranje, pridobivajo novo znanje, izkušnje in sposobnosti. Rezultat teh sestankov je lahko tudi rešitev nekega problema.

2. Krožki za izboljšanje proizvodnje oz. krožki za kakovost

V organizacijah krožke oblikujejo, da bi izboljšali organizacijo dela, izrabo delovnega časa, materiala za delo in delovnih sredstev ter za boljšo kakovost izdelkov, močno pa imajo

poudarjeno tudi izobraževanje. Krožek sestavljajo delavci, ki delajo v istem oddelku ali delovni skupini. Tako sodelavci z izmenjavo izkušenj prihajajo do novega znanja in sposobnosti, postopoma spreminjajo odnos do dela, izboljšujejo medsebojne odnose, okrepijo si samozavest in zaupanje v svoje sposobnosti. Rezultat teh krožkov so odpravljeni ali zmanjšani problemi pri delu, tehnične izboljšave in podobno.

3. Programsko usmerjeni krožki

Od že opisanih oblik se razlikujejo po tem, da delujejo po vnaprej opredeljenem programu dela in delujejo le toliko časa, dokler ne izpolnijo svoje naloge. Krožek lahko dela po nekem izobraževalnem programu, rešuje določen problem ali kakšno posebno delovno nalogo, ki zahteva skupinsko delo.

4. Pripravišтво

Namen organiziranega pripravništva je načrtno vključevanje delavcev, ki so si pridobili določeno strokovno izobrazbo, v delovno okolje in delo (uvajanje) ter njihovo strokovno usposabljanje za konkretno delovno mesto v podjetju. Pripravnika poučuje, mu svetuje, usmerja in nadzoruje mentor.

5. Simulacijske metode

Da bi olajšali prenos teoretičnih spoznanj v praktično situacijo, poskušajo ustvariti položaj (nek problem), ki je najbolj podoben dejanskemu stanju na delovnem mestu. Simulacijske metode se uporabljajo za pridobivanje posebnih sposobnosti in veščin. Tako usposabljanje pomeni za udeležence manjše tveganje ob nepravilnem postopanju ali reagiranju.

6. Senzitivni trening

Glavni namen je izboljšati medsebojne odnose med zaposlenimi. Skupino sestavljajo zaposleni, ki pri delu med seboj veliko sodelujejo. Senzitivni trening poteka zunaj organizacije, stran od vsakdanjih delovnih obremenitev. Udeleženci z raznimi vajami odkrivajo svoja stališča in vrednote, ter se učijo ustreznega obnašanja in boljšega razumevanja sodelavcev.

7. Metoda opazovanja in posnemanja

Je ena preprostejših metod poučevanja dela. Posameznik se postopno nauči opravljati neko delo tako, da pri delu opazuje že usposobljenega delavca in ga posnema.

8. Delovno mesto za urjenje

Je posebno delovno mesto v proizvodnji. Namenjeno je izključno usposabljanju ali pa gre za proizvodno delovno mesto, ki je občasno prosto za usposabljanje novincev. Takšno usposabljanje je posebej primerno za velikoserijsko ali množično proizvodnjo.

9. Metoda menjave dela (job rotation)

Gre za izmenično usposabljanje zaposlenih na različnih delovnih mestih v organizaciji. Udeleženec spozna različna delovna mesta ter poslovne in proizvodne ali storitvene funkcije organizacije. Zaposleni si tako pridobijo širšo usposobljenost. Na ta način usposabljuje bodoče managerske kadre.

10. Sodelovanje podjetij s šolami

Gre za sodelovanje s šolami pri izvajanju izobraževalnega programa, pri usmerjanju mladine in zaposlenih v izobraževanje ter pri zagotavljanju drugih pogojev za uspešno poklicno izobraževanje. Najpogostejše oblike so: praktični pouk, delovna ali strokovna praksa, strokovne ekskurzije, vključevanje dijakov ali študentov v raziskovalno delo, sodelovanje strokovnjakov iz podjetja pri pripravi in izvajanju različnih izobraževalnih programov.

Grebenšek (1990) govori o poklicnem usposabljanju oz. usposabljanju z delom, kjer gre običajno za delo v delovnem procesu z občasnim poučevanjem, pripravništvo ali za izobraževanje in praktični pouk v šolah. Kot najpogostejše **oblike poklicnega usposabljanja** navaja inštruiranje, konzultacijo in mentorstvo. Pri inštruiranju gre predvsem za enosmerno komunikacijo med inštruktorjem in udeležencem, kjer inštruktor poučuje, demonstrira, kontrolira in vrednoti napredovanje, udeleženec pa sledi inštruktorju in njegovim navodilom, da bi jih čim boljše razumel in izvedel. Konzultacija poteka kot medsebojni razgovor med učiteljem in udeležencem, značilna je dvosmerna komunikacija. Udeleženec se posvetuje z učiteljem o problemih, na katere naleti med samostojnim opravljanjem dela. Mentorstvo pa je pomembno predvsem pri opravljanju pripravništva. Komunikacija je dvosmerna, udeleženčeva naloga je, da čimbolj samostojno rešuje določen problem, mentor pa ga usmerja pri pridobivanju novih znanj in spretnosti ter mu svetuje.

Collison in Parcell (2002) v svoji knjigi Učimo se leteti navajata, da je pri izobraževanju zaposlenih pomembno predvsem učenje pred, med in po delu.

Pri učenju pred delom mislita predvsem na to, da naj zaposleni, preden se lotijo neke naloge ali problema, najprej odkrijejo, kakšno znanje je že na voljo – ali je kdo znotraj ali zunaj podjetja kdaj prej že opravil kaj podobnega.

Učenje med delom – učenje je potrebno tudi med samim delom, zaposleni si morajo vzeti čas in premisliti o tem, kar so že dosegli (ali delajo tisto, kar bi mogli). Zaposleni naj se učijo sami od sebe in od drugih ljudi, ki se pri svojem delu ukvarjajo s podobnimi problemi.

Učenje po delu – ob koncu projekta ali neke naloge, naj zaposleni (člani tima) premislijo o tem kaj se je zgodilo, ovrednotijo opravljeno delo in si izmenjajo naučene lekcije ter znanja zapišejo, da jih bodo v prihodnje uporabili še drugi. Pri učenju po delu se lahko uporablja tudi retrospektiva – to je sestanek, ki se ga skliče ob koncu obsežnejše naloge. Je način za prenos spoznanj v naslednji podoben projekt in hiter ter učinkovit način zajemanja znanja preden se tim razpusti.

Za izmenjavo izkušenj in znanja pa se lahko organizira tudi sestanek, na katerem se zaposleni učijo od kolegov. Collison in Parcell (2002: 66) tak sestanek imenujeta kolegialna pomoč – to je sestanek ali delavnica, kamor povabimo člane drugih timov, da si izmenjajo izkušnje, uvide in znanje s člani tima, ki je zaprosil za pomoč. Kolegialna pomoč se osredotoči na specifičen tehnični ali komercialni izziv, omogoči pomoč in uvide ljudi zunaj tima, identificira možne pristope in nove načine razmišljanja, spodbuja izmenjavo znanja in razvija močne mreže med zaposlenimi.

Zaposleni pa se bodo raje in več učili ter bodo pri delu bolj samostojni, če se jim poveča njihova odgovornost, in sicer tako, da nadrejeni prenesejo del nalog na svoje podrejene.

Smith pravi, da prenesti delovne naloge na drugega pomeni spodbujati v človeku željo, da se vključi v proces kot samostojno misleča oseba in odloča, hkrati pa odgovarja za odločitve o stvareh, ki vplivajo na njegovo delo. Podrejeni ima možnost dokazati svoje ideje, ki jih uporabi v praksi (Smith, 2002: 5). Če želijo v podjetju, da zaposleni prevzamejo delovne naloge, jih morajo nenehno izobraževati in razvijati njihove sposobnosti. Za prenos delovnih nalog so pomembni tudi sestanki, kjer se posredujejo informacije (informativni sestanki) in sklepajo odločitve (Smith, 2002: 55).

3.4. IZOBRAŽEVALNA DEJAVNOST V PODJETJU

Kot sem že omenila, so ljudje oziroma zaposleni glavni vir konkurenčne prednosti podjetja. Doseganje načrtovanih ciljev in s tem razvoj podjetja je namreč odvisno predvsem od sposobnosti zaposlenih. To pa omogočimo z organizacijo in izvajanjem sistema izobraževanja. Zato mora vsako podjetje na podlagi ustrezne kadrovske-izobraževalne politike aktivno delovati pri razvoju in izobraževanju lastnih kadrov ter tistih kadrov, ki so vključeni v izobraževalni sistem. Uresničevanje izobraževalnih procesov v organizacijah je zagotovljeno z ustrezno organiziranostjo izobraževalne dejavnosti (Jereb, 1998a: 101).

Tudi Florjančič (1995: 96) je mnenja, da mora imeti vsako srednje, še posebno pa veliko podjetje, svoj izobraževalni center ali pa mora skupaj z neko specializirano organizacijo (različne fakultete) zagotoviti permanentno izobraževanje svojih kadrov, saj zastarelo izobraževanje v šolah ni več ustrezno za potrebe tržnega gospodarstva. Znanje se namreč hitro spreminja, vlaganje v izobraževanje kadrov je zato nujno in se v povprečju izplača petkrat bolj kot vlaganje v opremo.

S stališča podjetja naj bi izobraževanje zaposlenih prispevalo k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organizaciji dela. Iz teh zahtev se lahko izvedejo specifični cilji izobraževalne dejavnosti v podjetju. Ti cilji so:

- stalno usposabljanje in izpopolnjevanje delavcev skladno s spremembami in razvojem tehnologije, organizacije dela in družbenoekonomskih odnosov,
- načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje kadrov ter usmerjanje kadrov v nadaljnje izobraževanje,
- kontinuirano preučevanje in zadovoljevanje potreb organizacije po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju kadrov,
- pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih ustreznih profilov, stopenj in smeri izobraževanja,
- dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo in učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih oblik in metod izobraževanja,
- vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi in uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti v podjetju (Jereb, 1998a: 101).

Izobraževalna dejavnost v podjetju mora delovati usklajeno z razvojno vizijo podjetja in se prilagajati vsem spremembam znotraj in zunaj podjetja.

Temeljne naloge izobraževalne dejavnosti so predvsem naslednje:

- analizirati in ugotavljati potrebe po izobraževanju glede na zahtevnost in vrsto dela ter problematiko organizacije dela,
- načrtovati zadovoljevanje izobraževalnih potreb in usmerjati zaposlene v izobraževanje glede na zahteve in možnosti organizacije (finančne, materialne, kadrovske, itd.),
- izdelati programe in učne načrte posameznih predmetov in drugih sestavin programov za razne oblike internega usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih,

- organizirati in realizirati mora potrebe po izobraževanju z izborom ustreznih oblik, metod in tehnik izobraževanja in usposabljanja; konkurirati, spremljati in vrednotiti mora rezultate svojega dela (Jereb, 1998a: 102).

Stopnje izobraževalne dejavnosti, kot jih navajata Huč in Jereb (2001: 7) so:

1. vizija, poslanstvo, strategija,
2. cilji izobraževalne dejavnosti podjetja,
3. ugotavljanje izobraževalnih potreb,
4. plan izobraževanja,
5. izdelava programov izobraževanja, usposabljanja, izpopolnjevanja,
6. organizacija,
7. izvedba,
8. ovrednotenje izobraževanja.

Izobraževalna dejavnost mora imeti podporo najvišjega vodstva, ki deluje v skladu z generalnimi usmeritvami podjetja (vizija, poslanstvo, strategija) in definira cilje izobraževanja, tako dolgoročne kot kratkoročne. Ostali koraki (stopnje) se izvedejo v organizacijski enoti, ki je odgovorna za izobraževanje. Po izvedbi izobraževanja moramo ovrednotiti dosežene učinke in jih primerjati s postavljenimi cilji. Glede na rezultate izvedemo morebitne korekcije (Huč in Jereb, 2001: 7).

3.5. ORGANIZIRANJE IZOBRAŽEVALNE DEJAVNOSTI V PODJETJU

Pri organiziranju izobraževalnega sistema moramo poznati potrebe in interese podjetja in njegovih zaposlenih. Postopno zadovoljevanje izobraževalnih potreb podjetje opredeli v planih izobraževanja. Z njimi določi programe, nosilce in potrebna sredstva za izobraževanje. Te izobraževalne plane pa lahko uresniči z lastno izobraževalno dejavnostjo in/ali v sodelovanju z zunanjimi izobraževalnimi institucijami. Po izvedbi izobraževanja pa je potrebna še evalvacija zastavljenih ciljev (ali je podjetje zadovoljilo ugotovljene izobraževalne potrebe oziroma doseglo načrtovane izobraževalne cilje).

Stopnje izobraževalne dejavnosti, kot jih navaja Jereb (1998) so torej: 1. raziskovanje izobraževalnih potreb, 2. načrtovanje izobraževanja, 3. programiranje, 4. organizacija, 5. izvedba in 6. vrednotenje izobraževanja.

3.5.1. Raziskovanje izobraževalnih potreb

Raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb sta temeljni stopnji izobraževalne dejavnosti, od katere so odvisne vse nadaljnje stopnje. Ločimo:

Globalne izobraževalne potrebe, ki so opredeljene s planom potreb po kadrih in s planom pridobivanja kadrov, deloma pa tudi s planom razvoja kadrov. Ker praktično nobena organizacija ne more zadovoljiti svojih kadrovskih potreb le z zaposlovanjem, mora opredeliti svoje globalne potrebe po izobraževanju. Te opredeli na podlagi sedanje in prihodnje tehnično-tehnološke, ekonomske in organizacijske razvitosti. Na podlagi sedanje stopnje razvitosti dobimo sliko o obstoječi in trenutno zahtevani idealni kadrovske situaciji, na podlagi razvojnih potreb, pa zahtevano prihodnjo kadrovske situacijo.

Diferencirane izobraževalne potrebe pa so tiste, ki jih zadovoljujemo z usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih. Opredeljene so predvsem v planu razvoja kadrov, deloma pa tudi v planu sprejemanja in razporejanja kadrov. Gre predvsem za tiste izobraževalne potrebe, ki jih moramo zadovoljiti, da dosežemo usklajenost med zahtevami delovnega mesta z dejansko strokovno usposobljenostjo delavca (Jereb, 1998: 197-200).

Izobraževalne potrebe lahko ugotovimo na več načinov: vodja delovne enote lahko sam ugotavlja potrebe po izobraževanju neposredno v delovnem procesu (vodja ugotovi, da delavcu manjkajo določene spretnosti in mu zato omogoči dodatno usposabljanje); zaposleni se lahko tudi sami javijo za izobraževanje (sami ugotovijo, da potrebujejo dodatno izobraževanje ali usposabljanje); ali pa podjetje ponudi (na podlagi preteklih izkušenj in že obstoječih podatkov) določene izobraževalne programe, na katere se zaposleni prijavijo. Potrebe po izobraževanju zaposlenih pa odkrijemo tudi s pomočjo obstoječe dokumentacije, analize dela, z ocenjevanjem delovne uspešnosti, z raznimi anketami in z letnimi razgovori vodij s podrejenimi delavci, s katerimi ugotovimo tudi interese zaposlenih za izobraževanje.

Usklajevanje izobraževalnih potreb z možnostmi

Gre za neskladje med izobraževalnimi potrebami in možnostmi za uresničitev le-teh. Zato je naloga izobraževalnega sistema v organizaciji, da poskuša določiti prednostni vrstni red posameznih izobraževalnih ukrepov in s tem zmanjšati tveganja, ki izhajajo iz prevelike razprostranjenosti izobraževalnih potreb (Jereb, 1998: 201).

3.5.2. Načrtovanje izobraževanja

Temeljno izhodišče za načrtovanje izobraževanja je plan razvoja kadrov. Če tega podjetje nima, ima za izhodišče dokumentacijo usklajenih izobraževalnih potreb. S planiranjem izobraževanja se na podlagi izobraževalnih potreb in možnosti odločimo za (glej Jereb, 1998: 201-202):

1.) Posamezne vrste izobraževanja in njihov obseg: gre za opredelitev programske strukture izobraževalnih in kadrovsko-razvojnih ukrepov, s katerimi bomo v načrtovanem obdobju zadovoljevali globalne in diferencirane izobraževalne potrebe - govorimo o **programski komponenti plana izobraževanja**. Programska struktura plana izobraževanja vsebuje: programe za pridobitev strokovne izobrazbe oz. poklica, programe izpopolnjevanja in programe usposabljanja.

2.) Nosilce izobraževanja: tu opredelimo nosilce ali izvajalce posameznih programov, kraj in trajanje izobraževanja, rok izvedbe ali rok za dokončanje izobraževanja ter obseg ali število udeležencev izobraževanja po posameznem programu - govorimo o **izvedbeni komponenti plana izobraževanja**.

3.) Finančna sredstva: gre za opredelitev, koliko bo izobraževanje stalo – **finančna komponenta plana izobraževanja**. Podlaga za opredelitev finančne komponente so podatki, opredeljeni s programsko in izvedbeno komponento. Izhodišče za izračun potrebnih finančnih sredstev pa je ponavadi cena izobraževanja na izobraževanca ali na skupino izobraževancev.

3.5.3. Programiranje izobraževanja

Plan izobraževanja je podlaga za pripravo tako imenovanih **internih izobraževalnih programov**. Gre za programe, s katerimi podjetje zadovoljuje tiste izobraževalne potrebe, ki jih ne morejo zadovoljiti niti v okviru rednega šolskega sistema niti v sodelovanju z drugimi zunanjimi izobraževalnimi institucijami. Potek izdelave internih izobraževalnih programov je naslednji: najprej se izdelata načrt programa, v katerem opredelimo osnovna področja izobraževanja (v načrtu tudi uredimo in razvrstimo znanje in veščine, ki smo jih ugotovili s proučevanjem potreb po izobraževanju); sledi podrobno razčlenjevanje posameznih področij na tematske celote in osnovne teme, ki jih razporejamo v njihovi logični povezanosti; in na koncu je potrebno še ugotavljanje in razporejanje vsebin v okviru določene teme ali vaje, ki je del programa (v tej stopnji programiranja dokončno oblikujemo gradivo) (glej Jereb, 1998).

Cilji internega izobraževanja v podjetju so zlasti:

- dinamično in učinkovito razporejati delavce na več delovnih mest in jim določati številnejše delovne naloge zaradi večje kvalifikacijske gibljivosti,
- z ustrezno kvalifikacijsko strukturo zaposlenih se čim hitreje prilagajati spremembam delovnega procesa, odvisno od tehnično-tehnoloških inovacij ter tržnih razmer, in zagotavljati povečanje konkurenčnosti (produktivnost, kakovost, gospodarnost, organizacija dela, prilagajanje tržnim zakonitostim in zahtevam,...),
- upoštevati kadrovske strategije organizacije,
- učinkovito načrtovati, izvajati, spremljati, ocenjevati ter analizirati aktivnosti in rezultate izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih (Grebensek, 2001: 84).

Nekateri **interni izobraževalni programi**, ki jih podjetja lahko pripravijo sama ali pa v sodelovanju s partnerji, so (glej Jereb, 1998: 203-204):

- programi usposabljanja delavcev za samostojno opravljanje dela v okviru poklica ali stroke, za katere obstoječe izobraževalne ustanove ne dajejo vsega potrebnega znanja,
- programi za izpopolnjevanje obstoječih kadrov zaradi novih proizvodnih nalog (potrebno je zaradi vse hitrejših organizacijskih, tehnoloških in ekonomskih sprememb v podjetjih),
- programi usposabljanja zaposlenih v primeru vpeljevanja novih tehnik dela, novih metod dela in novih delovnih mest v podjetju,
- programi splošnega izpopolnjevanja in dopolnilnega izobraževanja delavcev,
- programi za dopolnilno usposabljanje delavcev, pri katerih se ugotovi neustrezna storilnost ali slaba kakovost dela,
- programi pripravnštva,
- programi usposabljanja delavcev za enostavna ter manj zahtevna dela.

3.5.4. Organizacija in izvedba izobraževanja

Stopnja organizacije in izvedbe izobraževanja sestoji iz priprave in usklajevanja vseh dejavnikov in ukrepov, potrebnih za učinkovito izvajanje izobraževalnih procesov. Temeljna naloga organizacije izobraževanja je zagotavljanje ustreznih razmer za izvedbo posameznih izobraževalnih programov. Temeljna naloga izvedbe izobraževanja pa je, da z uporabo ustreznih učnih oblik, metod, sredstev in pripomočkov poskušamo čim bolj učinkovito doseči cilje programa (glej Jereb, 1998: 204).

3.5.5. Vrednotenje rezultatov izobraževanja

Tu ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja in koliko smo uresničili zastavljene izobraževalne cilje in pokrili ugotovljene izobraževalne potrebe. Vrednotenje izobraževanja je kontinuiran proces, ki je prisoten v vseh stopnjah izobraževalnega cikla. Po Jerebu (1998a: 204-207) ločimo:

Notranje vrednotenje izobraževanja - izobraževanje spremljamo in vrednotimo na podlagi učinkov, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev med in po končanem izobraževalnem procesu. Glavna merila notranjega vrednotenja izobraževanja so: pogoji za izobraževalno delo, realizacija izobraževalnih programov, notranja organizacija izobraževanja in odzivi in rezultati izobražencev.

Zunanje vrednotenje izobraževanja - tu pa spremljamo in vrednotimo izobraževalno dejavnost glede na učinke in posledice, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev kasneje - v delovnem procesu. Glavna merila zunanjega vrednotenja učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja so: zadovoljitev kadrovske-razvojnih potreb, usklajenost programov in potreb, delovna uspešnost zaposlenih in prispevek k razvoju organizacije.

Učinki izobraževanja so ponavadi (glej Jereb, 1998: 206):

- večja prilagodljivost in notranja mobilnost zaposlenih,
- večja storilnost in izboljšana kakovosti dela (manj napak pri delu),
- večja ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih.

3.6. IZOBRAŽEVANJE STAREJŠIH ZAPOSLENIH

Danes se vedno bolj uveljavlja spoznanje, da so tudi starejši delavci pomembni za podjetje, da so nosilci izkušenj in znanja podjetja in lahko pomembno prispevajo k povečanju poslovne učinkovitosti in proizvodnosti podjetja. Zato je potrebno izobraževati tudi starejše zaposlene. Z izobraževanjem za večjo zaposlenost starejših delavcev se ukvarjajo predvsem tam, kjer so spoznali, da se v tem skriva njihova tržna oziroma konkurenčna prednost. Seveda pa je splošno znano, da se izobražujejo predvsem ljudje, ki imajo doseženo višjo raven formalne izobrazbe, mlajše starostne skupine in ljudje, ki so na trgu delovne sile. Veliko manj pa je izobraževanja starejših ljudi in drugih odrinjenih skupin zaposlenih.

Vendar pa je večina današnjih delovnih mest na storilnostnem področju, kjer se zahteva manj telesne moči, zato pa večje miselne sposobnosti. To pomeni, da lahko delavci ostanejo storilni in

produkciji dlje časa, če jim omogočimo dopolnilno izobraževanje. Da je predčasni pokoj nesmisel (in tudi izguba za gospodarstvo) so spoznali tudi sindikati, zato je bolje prilagoditi delovne razmere starejšim in spodbuditi dopolnilno izobraževanje teh delavcev.

V delovnih okoljih je čedalje več znanja in spretnosti, ki jih imajo le starejši delavci, in to znanje bi bilo treba zadržati. Premalo so upoštevane tudi sposobnosti starejših delavcev in njihove razvojne možnosti. Starejši delavci so »zaradi svojih značilnosti in usposobljenosti« za gospodarstvo koristni, še posebej pri usposabljanju mladih delavcev (Findeisen, 1999: 20).

Pojavila so se spoznanja, da je smiselno zaposlovati, razvijati, motivirati in zadržati starejše delavce na delovnem mestu iz več razlogov: »Mladi, nedavno usposobljeni in izobraženi delavci pogosto nimajo dovolj pomembnih spretnosti in znanja, s katerimi bi povečali učinkovitost in proizvodnost, ki pa jih bolj izkušeni in zreli delavci morda imajo. Svojsko znanje o kulturi posamezne delovne organizacije in kolektivni spomin, ki se navezuje na to organizacijo, ter prenos in posredovanje tega mlajšim so lahko dragoceni pri izvedbi strateških ciljev in ustrezno temu pri oblikovanju nadaljnje poti delovne organizacije« (Nordhaug, Rheberhen in Wognum v Findeisen, 1999: 21).

Podjetje pa naj bi zaposlovalo starejše delavce tudi zato, ker sestava delavcev vseh starosti navadno ustreza temu, da so tudi kupci in odjemalci posameznega podjetja vseh starosti. Poleg tega so starejši delavci zvestejši, bolj vpeti v socialno mrežo, redko so odsotni z dela, ter več in bolje naredijo (glej Eurolinik Age v Findeisen, 1999: 21).

Namen izobraževanja starejših delavcev je:

1. izboljšati delovne zmožnosti delavcev,
2. krepiti socialne vezi na delovnem mestu in v celotnem podjetju,
3. okrepiti položaj celotne družbe ali pa delavcem omogočiti boljše delo ali novo vrsto dela (Findeisen, 1999: 21).

Prednosti starejših delavcev

Res je, da fizična moč starejših delavcev z leti upada, toda obilica izkušenj omogoča boljše presojanje. Z leti se tem delavcem povečajo in izboljšajo nekatere sposobnosti, zato so prednosti starejših delavcev predvsem (Findeisen, 1999: 23):

- več delovnih, strokovnih in poklicnih izkušenj,
- boljša sposobnost presoje in sporazumevanja,

- natančnost pri opravljanju nalog,
- samostojnost,
- usposobljenost za kritično razmišljanje,
- smisel za odgovornost,
- večja telesna in miselna usposobljenost, doslednost in stanovitnost, večja zavest o delu in drugih, delovna etika, zrelost in motiviranost.

Poglavitni cilji izobraževalnega programa za starejše delavce so:

- izboljšanje zavesti starejših delavcev o tem, v kakšnem delovnem položaju so in o tem, kakšne želje jih vodijo v poklicnem življenju in kaj želijo doseči v življenju,
- izboljšanje posameznikove zavesti o njegovem poklicnem položaju in njegovi povezanosti s potrebami delovne organizacije glede usposobljenosti, prilagodljivosti in učinkovitosti,
- pomoč in spodbuda starejšim delavcem, da vplivajo na načrtovanje svoje poklicne poti,
- pomoč zaposlenim in preddelavcem, da skupaj pripravijo načrte lastne poklicne poti,
- pomoč zaposlenim, da ugotovijo možnosti sprememb in organizacije dela ter delovnih nalog, da bi tako dosegli večjo prilagodljivost (Kuhn in drugi v Findeisen, 1999: 24).

Hkrati z usposabljanjem starejših delavcev pa je potrebno izobraževati delodajalce. Potrebno jih je ozaveščati o izobraževanju marginaliziranih skupin, o pomembnosti starejših delavcev, da se spremeni njihovo stereotipno razmišljanje (da so stroški s starejšimi delavci preveliki in profiti premajhni), saj bodo le tako nastala delovna mesta tudi za starejše delavce. Skupaj z izobraževanjem starejših zaposlenih mora tako potekati tudi izobraževanje vodstvenih delavcev, torej tistih, ki lahko vplivajo na delovni položaj starejših delavcev.

4. IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH V GLOBALNEM PODJETJU

Po vsem, kar je bilo do sedaj napisano, bi lahko naredila nekakšen povzetek oziroma premislek o izobraževanju zaposlenih v globalnem podjetju.

Kot sem že omenila, se v strokovni literaturi pojavlja veliko različnih definicij globalnosti podjetja, zato sem le-to za potrebe svoje diplomske naloge nekoliko priredila. Pravo globalno (ali multinacionalno) podjetje je (kot meni večina avtorjev) tisto, ki posluje v več državah –

torej ima svoje podružnice v različnih tujih državah. Število podružnic, ki jih globalno podjetje mora imeti se zopet, glede na avtorje, razlikuje. Nekateri so mnenja, da zadostuje eno podjetje (poleg matičnega) v tujini, drugi pravijo, da mora podjetje imeti afilacije v vsaj dveh tujih državah, spet tretji menijo da je pravo globalno podjetje tisto, ki ima pet ali več podružnic v različnih državah sveta. Svetličič (v Turk, 1999) pa dodaja, da ni nujno, da globalna podjetja delujejo v vseh državah sveta, ampak je pomembneje to, da podjetje deluje na vseh zanj pomembnejših trgih za nek izdelek ali storitev (lahko le v dveh tujih državah, če sta pač ti dve največji porabnici določenega izdelka ali storitve).

Podobnega mnenja sem tudi jaz, zato sem že znane, dokaj stroge definicije globalnega podjetja nekoliko prilagodila. Mejna točka globalnosti podjetja, kot sem že opisala, je izvoz - torej pomembno je, da ima globalno podjetje velik izvoz svojih izdelkov ali storitev. Pravo globalno podjetje oziroma močno globalno izvozno podjetje na globalno najpomembnejših trgih (kot sem ga poimenovala jaz) sem definirala podobno, kot drugi avtorji, oziroma kot sem navedla že zgoraj (torej podjetje, ki ima večje število svojih podružnic v različnih tujih državah). Nekoliko milejša definicija globalnega podjetja, ali bolje rečeno globalno usmerjenega podjetja (v matriki sem ga poimenovala močno globalno izvozno podjetje na globalno pomembnih trgih), pa pravi, da je globalno usmerjeno podjetje tisto, ki večino svojih izdelkov ali storitev izvaža na globalno pomembne trge (ni pomembno število tujih držav, kamor izvaža, pomembno je, da gre za trge oz. države, ki so za to podjetje najpomembnejše, ker so npr. največje porabnice izdelkov ali storitev, ki jih to podjetje izdeluje oziroma nudi). Takšno globalno usmerjeno podjetje oziroma potencialno globalno podjetje, kot ga lahko poimenujem, ima v tujih državah tudi svoja predstavništva in prodajna podjetja, lahko pa celo svoje podružnice – proizvodna podjetja (v tem primeru bi govorili že o pravem globalnem podjetju).

Ponavadi gre v primeru globalnega ali potencialno globalnega podjetja za veliko podjetje, z več kot 250 zaposlenimi, s prihodki od prodaje višjimi od 4.000.000 tolarjev in vrednostjo aktive višjo od 2.000.000 tolarjev. Poleg teh statističnih značilnosti velikih globalnih podjetij, pa so prisotne še naslednje: podjetje je bolj birokratsko naravnano in manj fleksibilno (kot majhna lokalna podjetja), vodi ga management, odnosi znotraj podjetja so formalni, poslovne funkcije pa so številne in specializirane (običajno so prisotne poslovne funkcije, ki sem jih naštevala že v poglavju 2.3., zato jih ne bom naštevala še enkrat). Izobraževalna dejavnost (ki je osrednjega pomena v moji diplomski nalogi) je prav tako organizirana v svoji funkciji. Prava globalna podjetja imajo tudi svoj izobraževalni center, v šele razvijajočih se globalnih

podjetjih (potencialno globalnih podjetjih) pa takšnih centrov še nimajo, imajo pa organizirano sodelovanje z zunanjimi izobraževalnimi institucijami ter razne druge oblike izobraževanja v podjetju (kot so npr.: razni informacijski sestanki, krožki za kakovost, simulacijske metode, kroženje med delovnimi mesti, metode opazovanja in posnemanja, delovno mesta za urjenje, ipd.).

Globalno usmerjena podjetja se dobro zavedajo pomena znanja in ustrezno izobraženega kadra. Uspešnost podjetja je namreč odvisna od smotrnega izobraževanja, usposabljanja in razvijanja svojih kadrov. Strokovno usposobljeni in izobraženi zaposleni so temeljni dejavnik razvoja, uspešnosti in kakovosti vsakega podjetja, tako globalnega kot tudi lokalnega. Zaposleni s svojim znanjem in spretnostmi omogočajo podjetju konkurenčno prednost na lokalnem in globalnem trgu in so zato največje bogastvo podjetja. Za dosego uspešnosti in lastnih ciljev mora imeti globalno usmerjeno podjetje oblikovan lasten sistem izobraževanja. Izobraževalni procesi naj bi bili v globalnem podjetju organizirani v izobraževalni dejavnosti kot samostojni poslovni funkciji, vendar izobraževalna funkcija v večini podjetij še vedno deluje kot del kadrovske funkcije.

V globalno usmerjenem podjetju, kjer je izobraževalna dejavnost dobro organizirana (v samostojni, izobraževalni funkciji), so običajne naslednje stopnje te dejavnosti: raziskovanje izobraževalnih potreb, načrtovanje izobraževanja in njegovo programiranje, organizacija in izvedba izobraževanja, in na koncu še zelo pomembno vrednotenje rezultatov izobraževanja (tak potek izobraževalne dejavnosti je lahko prisoten tudi, če podjetje izobraževanja nima organiziranega v svoji, samostojni funkciji, torej če je izobraževanje zaposlenih le del kadrovske funkcije – kar je običajno za manjša, lokalna podjetja, velikokrat pa je tako tudi v velikih, globalno usmerjenih podjetjih).

Najprej je potrebno, na podlagi ugotovljenih izobraževalnih potreb ter interesov vodstva in zaposlenih (in seveda zahtev njihovih delovnih mest), izdelati plan izobraževanja. Izbere se potrebne izobraževalne programe ter metode in oblike izobraževanja – ta izbira je odvisna od vrste izobraževanja, ki je potrebno (lahko gre za uvajanje in usposabljanje novozaposlenih, lahko gre za prekvalifikacijo premeščenih delavcev, ali pa dokvalifikacija in dopolnilno izobraževanje vodstvenih in ostalih zaposlenih, npr. zaradi novosti v tehnologiji, tehnikah in metodah vodenja, itd.). Tako se na primer lahko uporabi metoda opazovanja in posnemanja ter delovno mesto za urjenje za novozaposlene; informativne in študijske sestanke ter menjava dela za zaposlene in vodje, ki si dopolnjujejo in širijo svoje znanje; dodatno izobraževanje v šoli (izredni študij) za premeščene delavce; ipd.

Vse izvedbe izobraževanja je potrebno evidentirati (stroške in čas izobraževanja, uspešnost izobraževanja,...). Vedno je potrebno, po končanem izobraževanju in med njim, izvesti evalvacijo izobraževalnega procesa in izobraževalnih rezultatov, s katero dobi podjetje povratno informacijo o učinkovitosti oziroma neučinkovitosti izobraževanja (ali so bile izobraževalne potrebe in cilji zadovoljeni v celoti ali le delno, kakšni so odzivi in delovni rezultati udeležencev izobraževanja, ali je prišlo do prekoračitve proračuna namenjenega izobraževanju, kako so zadovoljene kadrovske potrebe in zahteve delovnih mest, kakšna je delovna uspešnost zaposlenih,...). Dobljeni rezultati so podjetju kasneje v pomoč pri oblikovanju nadaljnjih izobraževalnih procesov.

Za globalno (in lokalno) podjetje je torej organiziranje izobraževalne dejavnosti (znotraj izobraževalne funkcije ali le kot del kadrovske funkcije) zelo pomembno. Znanje morajo ceniti, ga vzdrževati in oplajati. Zato je prav, da podjetja posvečajo izobraževanju in usposabljanju zaposlenih največ pozornosti.

5. PREDSTAVITEV PODJETJA DOMEL d.d.

5.1. ZGODOVINA PODJETJA DOMEL D.D.

Domel izhaja iz proizvodne zadruge kovinarjev Niko, ki so jo v Železnikih ustanovili 27. aprila 1946. Ustanovitev zadruge je bila daljnovidna zamisel naprednih Železnikarjev. Zadruga se je hitro razvijala (konec leta je bilo že 59 zaposlenih) in je v tedanje Železnike vnesla industrijski razvoj. Osvajali so nove proizvode: precizna šestila, analitske tehtnice in uteži, centrifuge in mešalce za laboratorije ter leta 1953 prve elektromotorje, ki so pomenili začetek elektromehanske proizvodnje.



Prvi elektromotor iz leta 1953

Proizvodnja je bila vse bolj serijska, konec leta 1954 je bilo že 246 zaposlenih in zadruga je bila podržavljena. V naslednjih letih se je usmerila še v proizvodnjo gospodinjskih aparatov, zlasti po vključitvi v poslovno združenje Maris Maribor leta 1958. Tedaj je začela proizvajati

loščilce za parket, sesalnike za prah ter vedno več elektromotorjev, ki jih je leta 1958 tudi začela izvažati v Ameriko. Naslednje leto se je vselila v novo tovarno na novi lokaciji, kjer je še danes. Leta 1962 je sledila integracija z Iskro in znotraj nje ohranila program elektromotorjev ter ga uspešno razvijala. Tega leta so začeli izdelovati tudi prve motorje za sesalnike. Z novimi investicijami v stroje se je specializirala za proizvodnjo malih elektromotorjev, ki jih je tudi veliko izvažala. Začele so se povezave z velikimi svetovnimi proizvajalci bele tehnike: že leta 1967 z italijanskim Girmijem, leta 1970 z nemškim Braunom in leta 1976 z nemškim AEG. Drugim proizvajalcem je oddala razno maloserijsko proizvodnjo. Obseg proizvodnje je prerasel lokalne okvire leta 1971, ko so odprli nov obrat v Spodnji Idriji in prenesli tja proizvodnjo kompresorskih motorjev. V takratni Iskri v Železnikih je bilo tedaj že 700 zaposlenih. V letu 1975 so pripravili proizvodnjo novega, za razvoj podjetja zelo pomembnega izdelka - sesalno enoto, ki jo je začel nemški AEG vgrajevati v sesalnike z blagovno znamko Vampyr.



Razvoj prve sesalne enote v letu 1975

Z letom 1987 se je podjetje osamosvojilo in v letu 1991 dokončno poslovilo od Iskre. Leta 1992 začne poslovati pod imenom Domel – podjetje je začelo nastopati na trgu s svojo blagovno znamko Domel. V letu 1996 se je podjetje lastninsko preoblikovalo in se 17. decembra 1996 registriralo kot delniška družba. Pomembna sprememba v letu 1998 je izločitev programa Indramat, v letu 1999 prevzem sosednje tovarne Tehnica ter v letu 2001 prevzem podjetja Corona d.d., Reteče (glej: <http://www.domel.com/podjetje/podjetje.asp>, 3. 3. 2003; Peterlin in ostali, 2002: 24).

5.2. DOMEL DANES

Ime družbe: DOMEL, Elektromotorji in gospodinjski aparati, d.d.

Sedež družbe: Otoki 21, Železniki, Slovenija

Šifra dejavnosti: 31.100 Proizvodnja elektromotorjev, generatorjev in transformatorjev

»Danes je Domel izrazito tržno usmerjeno podjetje, ki je svoje tržne niše našlo na svetovnem trgu. Povečevanja tržnega deleža in ohranjanja dobre tržne pozicije ne bi zmogli brez znanja

in hitrega prilagajanja novim spoznanjem. Znanje prelivamo v izdelke, ki jih stalno posodabljammo s spoznanji sodobne znanosti, raziskav in dosežkov. Le taki izdelki, ki so plod novih tehnologij in rešitev, tržno predstavljajo odločilno zanesljivost za uspeh partnerjev na trgu in naš razvoj podjetja. Naši sodelavci so ključ do uspešne prihodnosti. Njihova znanja in izkušnje so temelj naše odličnosti. Kot taki smo odprti tudi do novih sodelavcev, ki imajo lastno iniciativo, veliko storilnost, nova znanja, kakovost in naravnost k doseganju skupnih ciljev« (<http://www.domel.com/podjetje/podjetje.asp>, 3. 3. 2003).

Poslanstvo podjetja Domel se glasi: Domel je fleksibilen, inovativen, kakovosten in **globalno usmerjen** proizvajalec elektromotorjev. Program obsega sesalne enote za mokro in suho sesanje, kolektorske motorje, asinhronske motorje, elektromotorje s permanentnimi magneti, elektronsko komutirane motorje, elektroniko, krmilja, orodja in naprave.

V Domelu menijo, da je prepoznavnost njihove organizacije predvsem v hitrosti odzivanja, jasnih kompetencah, enostavnih in učinkovitih rešitvah, inovacijah, **znanju, stalnem učenju**, preračunljivosti in zaupanju. Timsko delo razumejo kot pot, ki vodi k najboljšim rešitvam in dobrim odločitvam. Za odkrivanje idej in zamisli izkoriščajo različne talente, poglede in zorne kote.

V letu 2001 so začeli tudi s projektom stalnih izboljšav po metodi 20 ključev, in sicer na vseh področjih v podjetju, tudi na področju razvoja zaposlenih. To področje zajema 15. ključ (širjenje sposobnosti zaposlenih), ki je usmerjen v razvijanje in usposabljanje zaposlenih za doseganje fleksibilnosti na delovnem mestu.

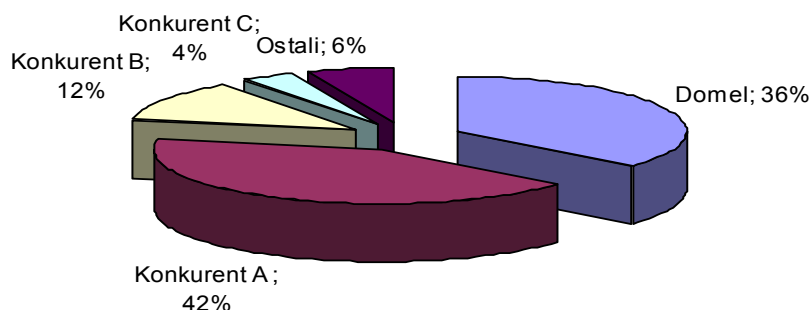
Domel je poznan tudi po svoji kakovosti, ki mu omogoča, da v popolnosti zagotovi vse s kupcem dogovorjene karakteristike in izpolni vsa njegova pričakovanja. Svojo visoko kakovost dokazuje tudi s certifikati standardov kakovosti ISO 9001 in avtomobilskih standardov VDA 6.1 in QS 9000, ki s svojo strukturo in filozofijo spodbujajo razvoj izdelkov, neprestane izboljšave in proizvodnjo brez napak. Trenutno pa se potegujejo tudi za pridobitev standarda ISO 14001 (standard je že v presoji).

Njihova osnovna dejavnost je proizvodnja elektromotorjev: sesalnih enot, univerzalnih kolektorskih motorjev, DC motorjev ter asinhronskih in sinhronskih motorjev in proizvodnja drugega orodja (glej: <http://www.domel.com/podjetje/podjetje.asp>, 3.3.2003).

Največji tržni delež trenutnega proizvodnega programa predstavljajo sesalne enote za suho in mokro sesanje, ki jim sledijo univerzalni kolektorski motorji, motorji s trajnimi magneti ter

profesionalne izvedbe elektronsko komutiranih sesalnih enot in motorjev. Letna prodaja presega 63 milijonov evrov, kar dosegajo z okoli 1000 zaposlenimi z ustrezno kadrovsko in izobrazbeno strukturo (Peterlin in ostali, 2002: 26).

Graf 5.1.: Struktura evropskega tržišča za sesalne enote leta 2002



Graf prikazuje strukturo evropskega tržišča sesalnih enot za leto 2002, na katerem ima podjetje Domel že 36% tržni delež. Konkurent A obvladuje 42% evropskega trga, konkurent B 12%, konkurent C ima le 4% tržni delež, ostala podjetja pa pokrivajo 6% tržišča. Ker Domel obvladuje že 36% evropskega trga in je na tem trgu ta delež vse težje povečevati, je edino smotrno, da se v prihodnje usmeri na povečevanje tržnih deležev na drugih, svetovnih trgih.

5.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA DOMEL

Poslovni procesi v podjetju so organizirani v različnih poslovnih funkcijah in podfunkcijah. V podjetju obstaja osem glavnih področij oziroma poslovnih funkcij, in sicer naslednje: področje kakovosti, proizvodno področje, razvojno področje, PC orodjarna, nabavno področje, prodajno področje, finančno-računovodsko področje in splošno področje.

Področje kakovosti obsega naslednje podfunkcije: razvoj in vzdrževanje sistema kakovosti, inženiring, kontrolo procesa, laboratorij in metrologijo, končno kontrolo ter vhodno kontrolo. Pod **proizvodno področje** spadajo podfunkcije: tehnološka priprava proizvodnje, proizvodnja sestavnih delov, montaža, mehansko vzdrževanje in elektro vzdrževanje; pod PC KM (profitni center kolektorskih motorjev) Reteče pa spadata še podfunkciji proizvodnja ter operativni razvoj in tehnologija. **Razvojno področje** zajema: PC EC (elektrosko komutirani) motorji – Tehnica, bazični razvoj, konstrukcijo sesalnih enot in elektromotorjev, razvojni laboratorij, službo za standardizacijo in prototipno delavnico. **PC orodjarna** obsega podfunkcije: prodajo, konstrukcijo in tehnologijo, proizvodnjo ter logistiko. Pod **nabavno funkcijo**

oziroma področje spadajo tri podfunkcije: nabava - domači trg, nabava - uvoz in skladiščno-transportna služba. **Prodajna funkcija** oz. področje pa obsega: marketing, prodajo, carinsko-špeditersko službo, PC servo program in operativno pripravo proizvodnje. **Finančno-računovodsko področje** zajema podfunkciji računovodstvo in finance. **Splošna funkcija** oz. področje pa obsega: službo za organizacijo, službo za informatiko, službo za varstvo pri delu, splošno gospodarsko službo ter kadrovski oddelek.

Ker razen kadrovske funkcije (in predvsem izobraževanja zaposlenih znotraj nje), ostala področja za temo moje diplomske naloge niso tako relevantna, jih nadalje ne bom opisovala.

Kadrovska funkcija v podjetju Domel d.d.

Kot je razvidno iz zgornje opredelitve poslovnih funkcij, kadrovska funkcija oziroma oddelek v Domelu spada pod splošno področje. V njej so zaposleni vodja kadrovskega oddelka, samostojna kadrovska referentka in asistentka-organizatorka.

Naloge vodje kadrovske službe so:

- zaposlovanje novih kadrov,
- racionalno vzdrževanje števila zaposlenih v podjetju,
- kreiranje razvojnih karier,
- pomoč zaposlenim pri razreševanju različnih splošnih problemov,
- **zagotavljanje ustreznega izobrazbenega nivoja zaposlenih,**
- spremljanje bolniške odsotnosti,
- **načrtovanje in sodelovanje pri izobraževanjih,**
- opravljanje raznih nalog v zvezi z zaposlenimi,
- **pomoč pri spremljanju šolanj delavcev,**
- vzdrževanje štipendijske politike.

Naloge kadrovske referentke so:

- **načrtovanje in sodelovanje pri izobraževanjih,**
- opravljanje raznih nalog v zvezi z evidencami zaposlenih (zavarovanja,...),
- sodelovanje pri kreiranju glasila,
- **spremljanje šolanj delavcev,**
- **vzdrževanje štipendijske politike,**
- vodenje evidence prisotnosti za zaposlene v splošnem področju in priprava podatkov za obračun plač,
- sprejem in evidenca pošte za splošno področje.

Naloge asistentke organizatorke pa so:

- zadovoljstvo zaposlenih,
- zavarovanje podjetja,
- državni razpisi za subvencije in pogodbe razpisov,
- ura kakovosti,
- stanovanjske zadeve, disciplinski postopki, malice,
- **pomaga pri uvajanju izobraževanja kadrov (SAP-HR).**

5.4. DOMEL KOT POTENCIALNO GLOBALNO PODJETJE

Po vsem do sedaj povedanem je jasno, da je Domel zelo napredno in sposobno podjetje, ki se dobro zaveda pomena znanja in izobraževanja, vlaganja v napredek in kakovosti. Kot je razvidno že iz Domelovega poslanstva, se v podjetju vidijo kot globalno usmerjene in inovativne.

Zato menim, da lahko podjetje Domel uvrstim, po tipologiji iz poglavja 2.1.2, pod peto točko, to je kot močno globalno izvozno podjetje na globalno pomembnih trgih oziroma ga lahko označim kot globalno usmerjeno podjetje ali potencialno globalno podjetje.

Vsekakor določene značilnosti podjetja Domel štejejo v prid globalnemu podjetju, spet druge ne. Če bi kriterije za določitev globalnosti podjetja izluščila iz premisleka v 4. poglavju, bi dobila naslednje:

- podjetje ima velik izvoz,
- podjetje je prisotno na vseh pomembnejših trgih po celem svetu,
- ima ustanovljena predstavništva in prodajna podjetja v različnih tujih državah,
- podjetje ima v različnih tujih državah svoje podružnice – podjetja s proizvodnjo (in ne le s prodajo),
- število zaposlenih je večje od 250,
- prihodki od prodaje so višji od 4.000.000 tolarjev,
- vrednost aktive ob koncu poslovnega leta je višja od 2.000.000 tolarjev,
- poslovne funkcije so specializirane,
- obstaja samostojna izobraževalna funkcija (in organizirana izobraževalna dejavnost znotraj nje), itd.

Razlogi, po katerih bi lahko sklepali, da podjetje Domel NI globalno podjetje, so:

1. razlog bi lahko bil ta, da podjetje Domel ni dovolj prisotno na svetovnih trgih – je sicer močno prisotno na evropskem trgu, manj (premalo) pa je prisotno na ostalih večjih svetovnih trgih,
2. razlog, ki je tudi največji vzrok, da podjetje Domel ne bi mogli šteti za pravo globalno podjetje, pa je ta, da Domel nima ustanovljenih svojih podružnic v tujini – torej podjetje proizvaja le v domači državi (na različnih lokacijah – Železniki, Reteče), v tujini pa ne,
3. izobraževanje ni sistematično organizirano in ne deluje kot samostojna poslovna funkcija (izobraževalna funkcija), ampak je del kadrovske funkcije, ta pa del splošne funkcije podjetja – kar kaže na to, da izobraževanje zaposlenih v Domelu ni prioriteta oziroma, da mu posvečajo premalo pozornosti.

Verjetno bi se našel še kakšen razlog, da Domel ne bi mogli šteti za globalno podjetje, vendar je za potrebe moje diplomske naloge tukaj naštetih dovolj razlogov (saj so po mojem mnenju le-ti najpomembnejši).

Razlogi, zaradi katerih sklepam, da podjetje Domel JE globalno podjetje, pa so:

1. podjetje Domel ima zelo velik izvoz, saj približno 86% vseh svojih izdelkov izvozijo,
2. Domel nastopa na večini zanj pomembnih trgih (vendar več v Evropi, kot po ostalem svetu),
3. v tujini ima ustanovljena svoja predstavništva, zastopništva (Nemčija, VB) in tudi prodajno podjetje (ZDA), ter druge prodajne poti,
4. število zaposlenih v Domelu se stalno giblje okoli 1100 zaposlenih,
5. celotni prihodek je konec leta 2002 znašal 15.378.277.000 SIT, dobiček pa 549.067.000 SIT,
6. vrednost aktive ob koncu poslovnega leta 2002 je 10.624.732.000 SIT,
7. poslovne funkcije znotraj podjetja so številne in specializirane - kar pa še ne velja za funkcijo izobraževanja – vsekakor pa se v Domelu zavedajo pomembnosti znanja in izobraževanja zaposlenih, zato so v izobraževanje vedno veliko vlagali, delajo pa tudi na boljši organizaciji in sistematizaciji izobraževalne dejavnosti ter evalvaciji izobraževanja.

Večina kriterijev govori v prid globalnosti podjetja Domel. Največji razlog, da podjetje ne bi mogli šteti za pravo globalno podjetje, pa je seveda ta, da nima svojih afiliacij v tujih državah.

Zato lahko sklepam oziroma potrdim že omenjeno trditev, da gre v primeru podjetja Domel za globalno usmerjeno podjetje oziroma potencialno globalno podjetje. Lahko bi tudi rekla, da je podjetje Domel še v razvoju oziroma nastajanju globalnega podjetja. Podobnega mnenja so tudi Peterlin in ostali (2002: 27), saj so v svojem raziskovalnem delu zapisali: »Za Domel trenutno lahko izjavimo, da se nahaja v prvi fazi druge stopnje nastajanja multinacionalnega podjetja. Zaenkrat je ustanovljeno le prodajno podjetje v ZDA, na trgih Evrope pa ima Domel vzpostavljeno mrežo zastopnikov, bodisi lastnih (Nemčija, Velika Britanija), bodisi preko tujih prodajnih kanalov (Skandinavija)«.

Peterlin in ostali so v svojem raziskovalnem delu za prikaz nastajanja Domela kot multinacionalnega podjetja (kot pravijo, se nahaja v prvi fazi druge stopnje nastajanja multinacionalnega podjetja, sama pa bi rekla da se nahaja že med prvo in drugo fazo te druge stopnje) uporabili Jakličev model internacionalizacije. Model sestavljajo tri stopnje: prva stopnja: odvisna internacionalizacija (1. uvoz, 2. licence, 3. skupna vlaganja, 4. indirektni izvoz); druga stopnja: neodvisna internacionalizacija (1. prodaja izdelkov s pomočjo agentov in distributerjev, 2. neposredne naložbe v trženje (podružnice), 3. posredne naložbe v proizvodno poslovanje (organiziranje podizvajalstva, dajanje licenc) in zadnja, 4. faza druge stopnje - prodaja znanja in neposredne naložbe v proizvodnjo (proizvodna podružnica); tretja stopnja: soodvisna internacionalizacija (uravnotežena strateška partnerstva).

V drugi stopnji (neodvisna internacionalizacija) podjetje začne postajati multinacionalno in pogloblja svojo privrženost mednarodnim trgov. V prvi fazi še vedno izvažajo, vendar s pomočjo tujih agentov in distributerjev, v drugi že odpira svoja lastna prodajna podjetja v tujini, v tretji fazi podjetje nastopa kot nadrejeni partner v pogodbenih odnosih, v četrti fazi 2. stopnje pa že neposredno vlaga v proizvodne podružnice v tujini (glej Jaklič, 2002: 177-187).

5.5. RAZVOJNE FAZE PODJETJA DOMEL

V tem poglavju bom naredila pregled razvoja podjetja skozi zadnjih 10 let – od leta 1992, ko je podjetje začelo poslovati pod sedanjim imenom, do leta 2002. Kot kazalce razvoja bom vzela naslednje podatke: prihodek ob koncu leta, število zaposlenih ob koncu leta, lastna in tuja sredstva. Za boljšo preglednost te podatke navajam spodaj v tabeli, njihovo spreminjanje skozi čas pa bom prikazala tudi grafično.

Tabela 5.1.: Prihodek, lastna in tuja sredstva ter število zaposlenih

Vrednosti* so v 1000 SIT	prihodek konec leta*	lastna sredstva*	tuja sredstva*	št. zaposlenih
1992	3.859.234	1.432.967	1.671.767	970
1993	5.218.163	1.749.392	1.892.076	1.030
1994	6.364.721	3.135.533	1.823.047	1.049
1995	7.565.507	2.185.915	3.325.033	1.091
1996	9.130.108	2.508.284	2.902.336	998
1997	9.246.690	3.039.985	2.506.097	963
1998	9.670.248	3.565.856	2.190.115	805
1999	9.567.810	4.240.803	2.725.609	854
2000	11.707.990	5.011.447	3.030.013	933
2001	13.949.065	5.875.547	3.581.352	968
2002	15.378.277	6.733.097	3.381.987	1.095

V začetku devetdesetih let je zaradi razpada bivše Jugoslavije prišlo do tržnih sprememb, ki so imele večje posledice za veliko slovenskih podjetij. Tako kot marsikatero drugo je tudi podjetje Domel izgubilo nekatere trge, upadla je tudi prodaja na domačem trgu, zato so se usmerili na ohranjanje že utečenih poslovnih vezi ter na iskanje priložnosti na novih trgih. Težnja podjetja, da se jasno predstavi in uveljavi na širšem, svetovnem trgu, jim je narekovala, da so pričeli z gradnjo svoje blagovne znamke. Tako je začelo leta 1992 podjetje poslovati pod imenom Domel ter nastopati na trgu s svojo blagovno znamko Domel. To leto so kljub številnim spremembam zaključili uspešno: celotni prihodek je konec leta znašal 3.859 Mio SIT, lastna sredstva so znašala 1.433 Mio SIT, tuja sredstva pa 1.672 Mio SIT. Največ izdelkov so izvozili v Nemčijo, sledijo še Italija, Avstrija, Turčija, Francija in Češka. Izvozili so 83,4% vseh izdelkov. Število zaposlenih se je, glede na prejšnja leta, zmanjšalo - konec leta je bilo zaposlenih 970 delavcev (za primerjavo: leta 1990 je bilo 1166 zaposlenih, leta 1991 pa 1082). To leto so tudi pridobili certifikat za standard kakovosti ISO 9001, ki obsega celotno podjetje za vse izdelke.

Leto 1993 je bilo še uspešnejše od predhodnega, prihodki so se povečali za več kot 25%. Nekoliko so zrasla tudi lastna sredstva, vendar so hkrati zrasla tudi tuja sredstva (celo bolj kot lastna). Tuja sredstva so še vedno večja kot lastna. Povečalo pa se je tudi število zaposlenih, in sicer na 1030. Leta 1994 so se prihodki zopet povečali (za okoli 20%), močno so se povečala tudi lastna sredstva, in sicer za več kot 40% in so tako krepko presegla tuja sredstva

(le-ta so se celo malo zmanjšala in so konec leta znašala 1.823 Mio SIT). Tudi število zaposlenih se je povečalo, in sicer na 1049.

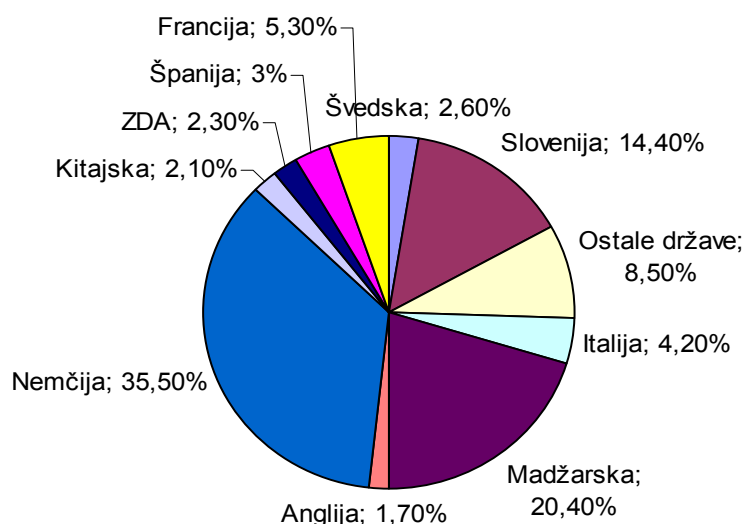
Leta 1995 so prihodki še vedno rasli, zmanjšala pa so se lastna sredstva (na 2.186 Mio SIT) in močno povečala tuja sredstva (za več kot 40%, na 3.325 Mio SIT), ki so to leto zopet presegla lastna. Število zaposlenih pa se je zopet povečalo (na 1091). Prihodki podjetja so vztrajno rasli vse do leta 1999, ko so se nekoliko zmanjšali, nato pa zopet rasli.

V letu 1999 so v Domelu veliko investirali v posodobitev opreme (podjetje je povečalo svojo zadolženost zaradi investicije v novo linijo za proizvodnjo sesalnih enot – kar je bilo nujno, da je podjetje še naprej lahko sledilo cenovnim in razvojnim trendom), prevzeli so podjetje Tehtnica v Železnikih. Veliko pa so vložili tudi v izobraževanje kadrov, razvoj in osvajanje novih trgov. Največ so izvozili v Nemčijo (65%), sledijo pa Madžarska (9%), Italija (8%), Južna Afrika (3%), Amerika (3%), Švedska (3%) in ostale države (9%). Skupno so izvozili 81,2% vseh izdelkov. Poslovno leto 2000 je bilo zopet uspešno. Močno se je povečal celotni prihodek (na 11.708 Mio SIT), za 15% se je povečalo premoženje podjetja (lastna sredstva), večje so bile tudi investicije (v nabavo opreme, izgradnjo nove proizvodne hale, itd.). V tem letu so uvedli nov informacijski sistem SAP, ki je začel delovati 1.1. 2001, pridobili so certifikat avtomobilskih standardov kakovosti VDA 6.1 in QS 9000 ter zgradili nove proizvodne in skladiščne prostore.

Tudi leto 2001 je bilo uspešno. Prihodki so se povečali za 16%, lastna sredstva pa za 14%, dokončno so prevzeli podjetje Corona d.d. v Retečah, kupili so tudi podjetje EKM d.o.o. ter za doseg manjših stroškov začeli s projektom stalnih izboljšav po metodi 20 ključev (metodo so do danes uvedli le delno).

Leta 2002 so vzpostavili poslovno enoto v Retečah (bivša Corona), začeli so s projektom pridobitve certifikata ISO 14001, v ZDA pa so odprli svoje predstavništvo (imajo ga tudi v Stuttgartu), saj je na evropskem tržišču tržne deleže vedno težje povečevati, zato vidijo možnosti rasti v ZDA (pa tudi drugje po svetu). Celotni prihodki so se tudi v tem letu močno povečali in so konec leta znašali 15.378 Mio SIT, izvoz pa je predstavljal 85,7% vseh izdelkov. Največ so zopet izvozili v Nemčijo, sledijo Madžarska, Francija, Italija, Španija, Švedska, ZDA, Kitajska, Anglija in ostale države. Spodnji graf vključuje tudi odstotek prodaje izdelkov v Sloveniji in tako prikazuje celotno prodajo za leto 2002.

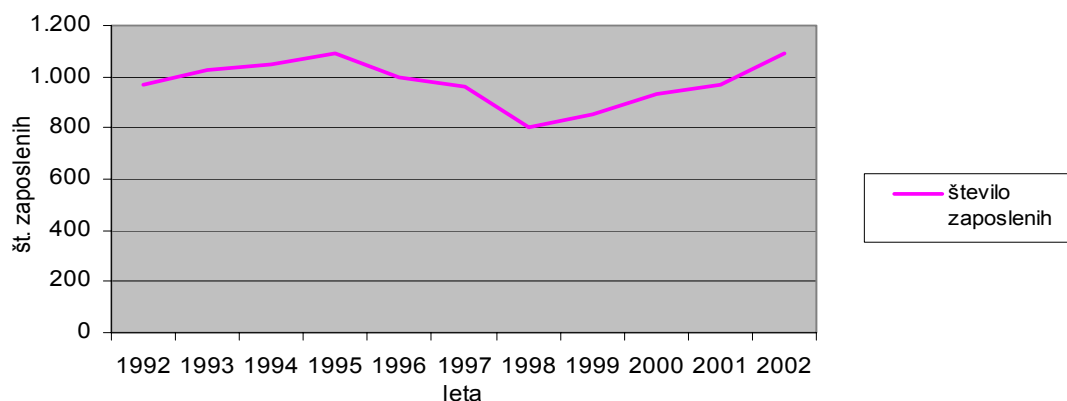
Graf 5.2.: Prodaja v letu 2002



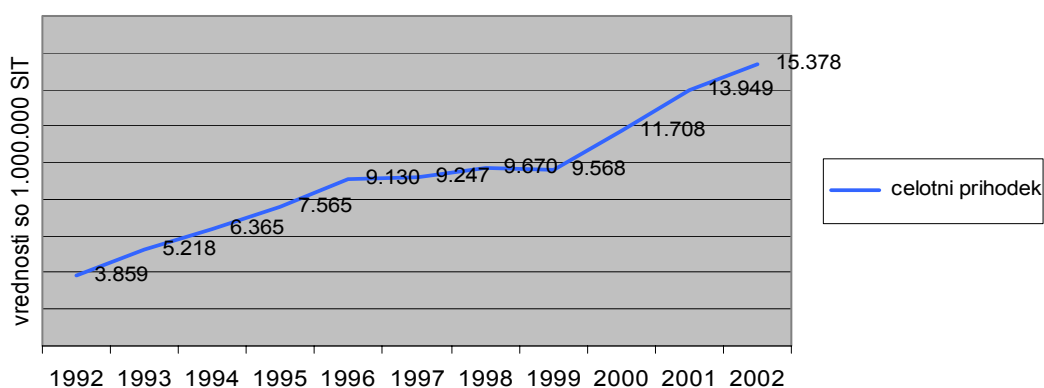
Po letu 1995 so stalno rasla tudi lastna sredstva, od tujih sredstev so bila nižja le še leta 1996, od leta 1997 pa so stalno višja od tujih sredstev (konec leta 2002 so znašala 6.733 Mio SIT). Tuja sredstva so se po letu 1995 zmanjševala (leta 1998 so znašala 2.190 Mio SIT), leta 1999 pa zopet začela rasti vse do leta 2002, ko so se zopet malo zmanjšala (in so konec leta znašala 3.381 Mio SIT).

Število zaposlenih je po letu 1995 začelo upadati – konec leta 1996 je bilo zaposlenih 998 delavcev, leta 1997 963 delavcev, leta 1998 pa le še 805 delavcev. Razlog za tako velik upad števila zaposlenih leta 1998 je prerazporeditev delavcev iz proizvodnega programa Indramat in njegova odprodaja – program je s 148-timi delavci prevzelo neko nemško podjetje. Kupnino so v Domelu prerazporedili v zmanjšanje zadolženosti. S tem pa so lahko zahtevali odpravo globalne hipoteke, ki jo je imela Gorenjska banka nad nepremičninami Domela (poleg Gorenjske banke, Domel sodeluje še s Novo Ljubljansko banko in A banko). Po letu 1998 je število zaposlenih zopet raslo, leta 2001 jih je bilo 968, konec leta 2002 pa je število doseglo že 1095 zaposlenih. Razlog za tak porast zaposlenosti v letu 2002 je pridobitev delavcev iz podjetja Corone d.d v Retečah, ki so ga, kot sem že omenila, prevzeli leta 2001, sanirali in v njem vzpostavili novo poslovno enoto Domela pa leta 2002.

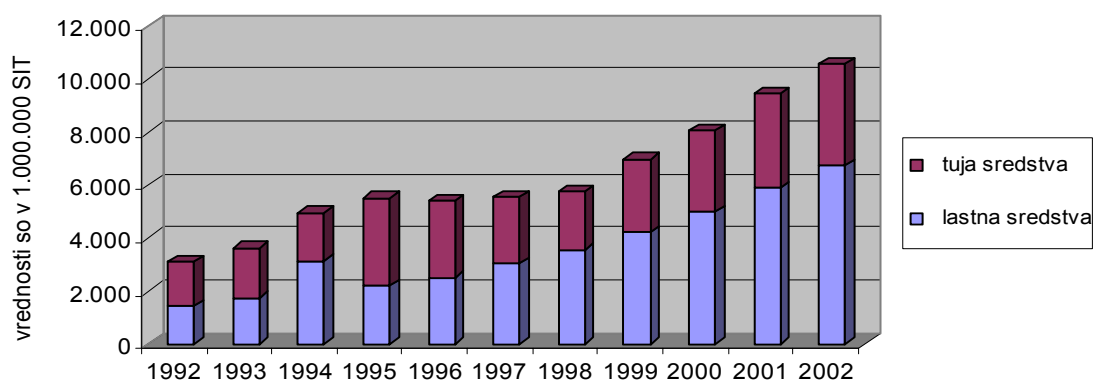
Graf 5.3.: Gibanje števila zaposlenih skozi čas



Graf 5.4.: Gibanje prihodka skozi čas



Graf 5.5.: Lastna in tuja sredstva



Vsi ti podatki jasno prikazujejo vztrajen in hiter razvoj ter širjenje Domela. Prihodki podjetja (z izjemo leta 1999) stalno rastejo. Razen leta 1995, so se stalno povečevala tudi lastna sredstva podjetja, ki so bila po letu 1995 vedno višja od tujih sredstev. Bolj ali manj se je povečevalo tudi število zaposlenih, v katere prav tako veliko vlagajo. V Domelu dobro skrbijo tudi za razvoj, kakovost in konkurenčnost izdelkov, saj stalno povečujejo svoje investicije. Že vse skozi je namreč vodilo podjetja kakovost in zanesljivost izdelkov. To dokazujejo tudi s

številnimi standardi in priznanji. Domel ima tudi veliko število kupcev in se pojavljajo praktično na vseh pomembnih svetovnih trgih, njihov izvoz pa je stalno okoli 80% (ali več).

5.6. RAZVOJ IZOBRAŽEVANJA V PODJETJU DOMEL

Tudi za pregled razvoja izobraževanja in izobraževalne dejavnosti sem vzela desetletno obdobje, od leta 1992 do leta 2002. Že od leta 1992 je izobraževalna dejavnost organizirana po organizacijskem predpisu, ki so ga skozi leta nekoliko dopolnjevali (skladno z zakoni in ISO ter drugimi standardi, ki so jih skozi ta leta sprejeli), nazadnje so ga obnovili 4.2. 2003. Pred tem (pred izdelavo prvega organizacijskega predpisa leta 1992) pa so se glede izobraževanja ravnali po pravilniku o izobraževanju in štipendiranju ter po takrat veljavnih zakonih.

Že vseskozi si v Domelu prizadevajo zvišati izobrazbeno strukturo zaposlenih, saj je le-ta zelo slaba. Leta 1992 je bilo od 970 zaposlenih, kar 40,4% ali 392 zaposlenih brez izobrazbe (polkvalificirani in nekvalificirani delavci – II. in I. stopnja izobrazbe). S III. in IV. stopnjo izobrazbe (kvalificirani delavci) je bilo 264 ali 27,2%, še manj je bilo delavcev s srednjo strokovno izobrazbo (V. stopnja izobrazbe), in sicer 220 ali 22,7% , najmanj pa je bilo zaposlenih delavcev s VI. in VII. stopnjo izobrazbe, skupaj le 94 ali 9,7%. Z VIII. stopnjo izobrazbe niso imeli zaposlenega nobenega delavca.

Leta 1996 se izobrazbena struktura zaposlenih (gledano v %) ni bistveno spremenila. Stanje se tudi leta 1998 ni izboljšalo – od 805 zaposlenih je bilo kar 41, 2% brez izobrazbe, 24,5% jih je bilo kvalificiranih in enak odstotek s srednjo strokovno izobrazbo. S VI. in VII. stopnjo izobrazbe je bilo 9,8% ali 79 delavcev. Leta 2000 je bila izobrazbena struktura (gledano v %) še nekoliko slabša – od 933 zaposlenih, jih 43,2% (403) ni imelo izobrazbe, 23,8% (222) je bilo kvalificiranih, 23% (215) jih je imelo srednjo strokovno izobrazbo, VI. in VII. stopnjo jih je skupaj imelo 9,9% (92) zaposlenih, en zaposleni pa je imel VIII. stopnjo izobrazbe. Leta 2001 se je stanje nekoliko izboljšalo, dobili so še enega doktorja.

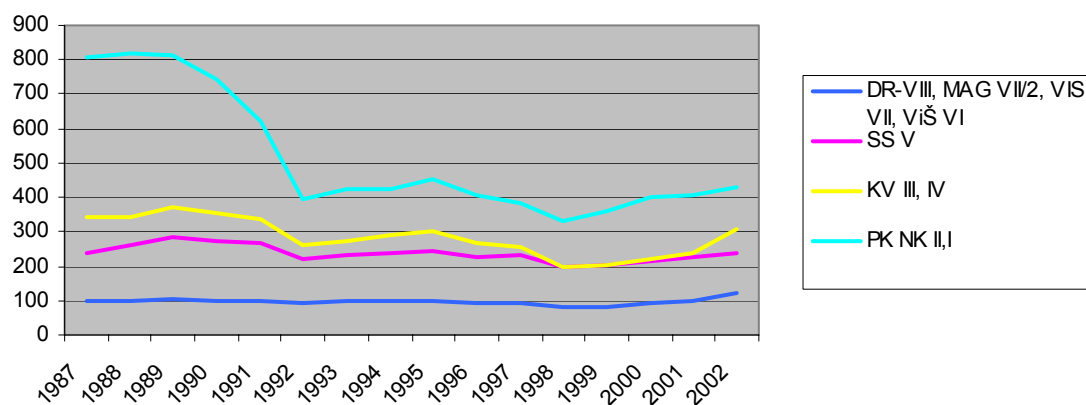
Preteklo leto 2002 pa se je izobrazbena struktura zaposlenih še nekoliko izboljšala, vendar je stanje še vedno slabo. Od 1095 zaposlenih jih je bilo še vedno 39,2% ali 429 brez izobrazbe, 27,9% (305) jih je bilo s III. ali IV. stopnjo izobrazbe, še manj - 21,8% (239) jih je bilo s srednjo strokovno izobrazbo, delavcev s VI. ali VII. stopnjo izobrazbe pa je bilo do sedaj največ in sicer skupaj že 11% ali 120 delavcev. Z VIII. stopnjo sta še vedno zaposlena le dva delavca. Izobrazbena struktura zaposlenih se v teh desetih letih ni bistveno izboljšala, večji

premik oz. izboljšava se opazi šele, če gremo še nekaj let nazaj in te podatke primerjamo na primer z letom 1987. Tega leta je bilo namreč več kot polovica (54,3%) zaposlenih brez izobrazbe, kvalificiranih je bilo le 13,1%, s srednjo strokovno izobrazbo je bilo 16% in samo 6,5% od 1486 zaposlenih je imelo VI. ali VII. izobrazbeno stopnjo. Za boljši pregled in lažjo primerjavo, so v tabeli spodaj navedeni podatki o številu zaposlenih z določeno stopnjo izobrazbe (struktura kadrov po kvalifikaciji) od leta 1987 do 2002, prikazani pa so tudi grafično.

Tabela 5.2.: Izobrazbena struktura zaposlenih

Leto	Skupaj	DR - VIII	MAG VII/2	VIS VII	ViŠ VI	SS V	KV III, IV	PK NK II,I
1987	1486		2	42	53	238	344	807
1988	1523		2	44	54	260	345	816
1989	1571		4	45	57	283	371	811
1990	1472		4	38	58	273	357	742
1991	1324		4	38	58	268	335	621
1992	970		4	36	54	220	264	392
1993	1030		3	39	55	235	274	424
1994	1049		3	39	56	239	288	424
1995	1091		3	40	53	244	300	451
1996	998		4	40	51	227	269	407
1997	963		4	40	47	232	256	384
1998	805		1	33	45	197	197	332
1999	854	1	2	33	46	206	204	362
2000	933	1	5	34	53	215	222	403
2001	968	2	5	43	48	224	240	406
2002	1092	2	5	51	65	239	305	430

Graf 5.6.: Izobrazbena struktura zaposlenih



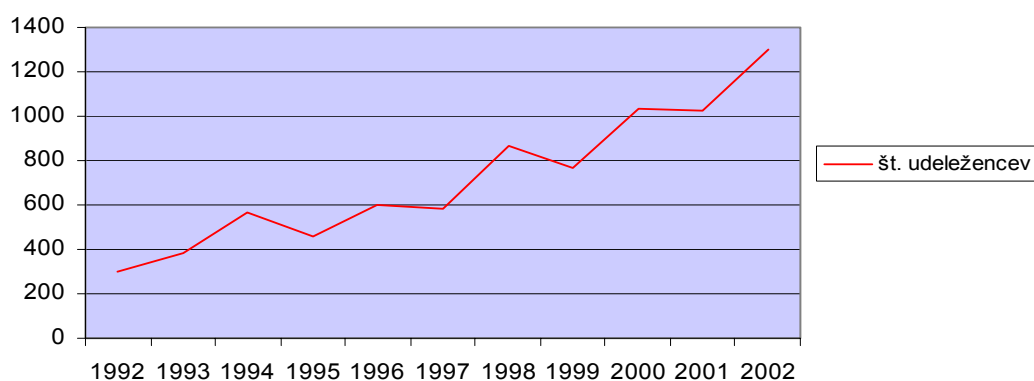
Da bi izboljšali izobrazbeno strukturo, nudijo zaposlenim vsako leto več izobraževalnih programov, tečajev in drugih oblik funkcionalnega izobraževanja in usposabljanja. Leta 1992 so realizirali le okoli 30 različnih oblik funkcionalnega izobraževanja (gre za razne tečaje, seminarje, posvetovanja in druge vrste izobraževanja), leta 1994 pa samo 20, nato pa vsako leto več. Do leta 1996 se je število realiziranih izobraževanj že podvojilo, leta 1999 pa so v Domelu realizirali že okoli 60 različnih tečajev, seminarjev in podobnih izobraževanj, leta 2002 pa preko 80 različnih oblik funkcionalnega izobraževanja.

Skoraj vsako leto so se zaposleni izobraževali tudi v tujini – kjer je bilo prav tako vsako leto realiziranih večje število različnih tečajev, seminarjev, sejmov, konferenc in podobnih izobraževanj. Hkrati z večanjem ponudbe izobraževalnih oblik, se je večalo tudi število udeležencev teh izobraževanj. Leta 1992 se je na tečajih, seminarjih in delavnicah (doma in v tujini) izobraževalo le 296 zaposlenih (od teh so nekateri upoštevani večkrat, ker so bili na več seminarjih), leta 1993 je bilo 386 udeležencev raznih izobraževanj, leta 1996 pa že 598.

Leta 1998 je bilo 863 udeležencev, leta 2000 pa je to število preseglo 1000 udeležencev – izobraževalo se je 1030 zaposlenih. Leta 2002 je bilo do sedaj največ udeležencev izobraževanj in sicer kar 1298 (vseskozi pa so nekateri udeleženci upoštevani večkrat, ker so bili na več tečajih ali seminarjih). Udeleženosť izobraževanja v letih od 1992 do 2002 je prikazana tudi v grafu 5.7.

Medtem ko se je število udeležbe na teh izobraževanjih bolj ali manj stalno povečevalo, pa je število štipendistov stalno upadalo – leta 1992 se je izobraževalo 99 Domelovih štipendistov, leta 1997 le še 25, lansko leto (2002) pa samo 12 štipendistov. Do leta 1998 se je zmanjševalo tudi število delavcev, ki so se izobraževali ob delu (leta 1992 jih je bilo 59, leta 1997 pa le še 33), od tega leta dalje pa to število stalno narašča – leta 1998 jih je bilo 56, leta 2000 že 87, leta 2002 pa se je ob delu izobraževalo kar 117 delavcev.

Graf 5.7.: Udeležba izobraževanja v letih 1992 – 2002



V teh desetih letih je podjetje povečevalo tudi znesek denarja namenjenega izobraževanju. Leta 1992 so za izobraževanje skupno dali 17.343.494 SIT, leta 1995 so dali 21.072.682 SIT, leta 1998 so stroški izobraževanja znašali 36.070.108 SIT, največ pa so izobraževanju namenili leta 2000, in sicer kar 83.949.914 SIT. Lansko leto (2002) so skupno za izobraževanje dali 70.754.902 SIT.

V kadrovski službi konec vsakega leta naredijo pregled realiziranega izobraževanja in o tem izdajo poročilo. Do leta 1996 so poročila o realiziranem izobraževanju vključevali v letna poročila kadrovske službe, od leta 1996 naprej pa so konec vsakega leta naredili tudi samostojno poročilo o realiziranem izobraževanju (»Poročilo o izvajanju izobraževanja v letu...«) ter ga do danes tudi nekoliko izpopolnili. Do leta 2001 so v tem poročilu naredili le pregled realiziranih oblik izobraževanja (doma in v tujini), udeležbe in stroškov izobraževanja. Danes pa vanj vključujejo tudi pregled podatkov o štipendistih, delavcih, ki se izobražujejo ob delu, študentih ter dijakih, ki so na obvezni praksi. Še vedno pa podatke o izobraževanju (kot so: izobrazbena struktura zaposlenih, štipendiranje, izobraževanje ob delu, obvezna praksa, udeležba in stroški izobraževanja) vključijo tudi v letno poročilo kadrovske službe. Od leta 1998 naprej izdajajo tudi letna poročila podjetja, ki so namenjena zaposlenim in ostali javnosti. Ta poročila zajemajo podatke o poslovanju v tistem letu, o proizvodnji, prodaji in dobičku, izvozu in uvozu, kadrovske podatke (fluktuacija, izostanki, plače, izobraževanje, itd.), podatke o razvoju, plane za prihodnje leto ter druge novosti. Vsako leto pa seveda izdelajo tudi temeljito letno poročilo podjetja, ki je namenjeno vodstvu.

5.6.1. Izobraževalna dejavnost danes

V vsakem podjetju obstaja vsakodnevna potreba po dodatnem usposabljanju kadrov zaradi zahtev tržišča, sprememb predpisov, ipd. Zato so potrebni planirani in organizirani procesi izobraževanja. V Domelu imajo v organizacijskem predpisu (OP 14.06.01) opredeljene cilje dodatnega usposabljanja in izobraževanja, ki so: izboljšati kakovost in količino proizvodov in storitev, znižati lastno ceno in ohranjati stroje in opremo, zmanjšati število delovnih nezgod ter izboljšati motivacijo in samospoštovanje zaposlenih, ki zato bolje in bolj strokovno delajo.

Izobraževanje zaposlenih in zagotavljanje optimalne poklicno-izobrazbene in kvalifikacijske strukture vseh zaposlenih v Domelu je temeljna naloga razvoja kadrov, **izobraževalna**

dejavnost v podjetju pa njegovo glavno področje. Stopnje te dejavnosti v Domelu (ki so prav tako opredeljene z organizacijskim predpisom OP 14.06.01) pa so: ugotavljanje izobraževalnih potreb, planiranje izobraževanja, njegovo izvajanje in evidenca izvajanja izobraževanja.

1. Ugotavljanje izobraževalnih potreb

Izobraževalne potrebe so opredeljene z delnimi kadrovskimi plani, in sicer s planom potreb po kadrih, s planom pridobivanja kadrov ter s planom razvoja kadrov (ti plani so temeljno izhodišče za načrtovanje izobraževanja). Do zanesljivih informacij pridejo tudi tako, da ugotovijo in primerjajo sedanjo in bodočo zahtevnost dela in funkcij, razvojni potencial zaposlenih ter njihove razvojne potrebe in interese za izobraževanje. Za ugotavljanje potreb po izobraževanju je odgovoren prvi nadrejeni, za ugotavljanje potreb po dodatnih znanjih in določitev vrst in obseg usposabljanja za delavce po posameznih področjih poslovanja pa so odgovorni vodje področij, ki so hkrati strokovni sodelavci pri tem.

2. Planiranje izobraževanja

Načrtovanje izobraževanja temelji na načrtnem spremljanju in ugotavljanju potreb po izobraževanju, pa tudi na oceni možnosti, da te potrebe zadovoljijo. Izobraževanje in usposabljanje v Domelu planirajo z letnim planom izobraževanja, ki ga na osnovi posredovanih potreb izdela kadrovski referent (temeljno izhodišče planiranja izobraževanja, kot sem že omenila, so delni kadrovski plani in predvsem plan razvoja kadrov). Z letnim planom se določi: vrste programov izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja; nosilce in izvajalce programov; udeležence posameznih programov; kraj in trajanje izobraževanja ter rok izvedbe oziroma zaključek izobraževanja. Predvidijo se tudi stroški izobraževanja. Sestavni del letnega plana je tudi poročilo (letno in polletno), kjer se vidi realizacija planiranih in dejanskih aktivnosti, ki so bile izvedene, ter stroškov, ki so s tem povezani.

Zahteve za posredovanje potreb za plan izobraževanja (s potrebnimi informacijami o izobraževalnih programih) posreduje direktorjem področij vodja splošnega področja do 20.11. v tekočem letu. Kadrovski referent poskrbi za pripravo ustreznih obrazcev in uskladi izvajanje aktivnosti v zvezi z izdelavo plana. Postopek planiranja je tak, da vodje področij po prejemu zahteve izdelajo v roku 14 dni plan izobraževanja za svojo organizacijsko enoto, oz. področje za naslednje leto. Pri tem se uporabi obrazec »Plan izobraževanja za leto...«, ki vsebuje podatke o organizacijski enoti, vrsti izobraževalnega programa, imena in priimke udeležencev izobraževanja ter naziv delovnih mest. Na tem obrazcu se potem za konkretnega delavca

označi izobraževalni program, ki ga ta mora opraviti za kakovostno opravljanje nalog. Tako izpolnjene plane izobraževanja prejme kadrovski referent, ki na osnovi teh planov organizacijskih enot, izdela letni plan izobraževanja za kakovost. Ta plan prejmejo vsi nosilci planiranja izobraževanja, obravnava pa ga poslovodni tim za kakovost, ki ga sprejme ali zavrne (če plan ne ustreza potrebam po izobraževanju). Letni plan izobraževanja mora biti sprejet do 31. 1. za tekoče leto.

Oblike in vrste izobraževanja v Domelu – funkcionalno izobraževanje

Potrebe po izobraževanju se v Domelu zadovoljijo z izobraževanjem, usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih. V ta namen se izdelajo programi strokovnega izpopolnjevanja za različne skupine delavcev na vseh ravneh v podjetju. V podjetju poteka permanentno izobraževanje zaposlenih za strokovno izvedbo nalog, ki jih ti opravljajo – ta del izobraževanja je predvsem naloga nadrejenih.

a) Izobraževanje za kakovost

Vsi poslovodni in vodilni delavci v Domelu morajo poznati osnove sistema zagotavljanja kakovosti, kriterije za ocenjevanje učinkovitosti sistemov, mednarodne standarde iz področja kakovosti ter zahteve in naloge za svoje področje. Tovrstna izobraževanja se izvajajo vsaj enkrat letno. Tudi vsak delavec, ki opravlja naloge zagotavljanja kakovosti, mora pridobiti dopolnilno znanje za kakovost. Te izobraževalne programe izvajajo s pomočjo tečajev, seminarjev, razgovorov, ipd.

b) Uvajanje in priučevanje

Gre za individualno usposabljanje, ki zaposlenemu omogoča, da razume tehnično dokumentacijo in poteke postopkov, tehnike in metode, ki so potrebne za izvajanje nalog ter, da strokovno streže napravam.

Delavcem v proizvodnji se zagotovi najmanj osnovno usposabljanje, ki je predvsem naloga mojstrov. Po končanem usposabljanju delavca za delo v proizvodnji, delavec izpolni poseben orazec (evidenčni list usposabljanja delavca) o njegovi usposobljenosti. Evidenčni list se izpolni za vse novo zaposlene in prerazporejene delavce (na drugo delovno mesto). Iz njega je razvidno, da je bil delavec seznanjen z zahtevami delovnega mesta, s pravilno uporabo in ravnanjem z delovnimi sredstvi in pripravami, s pravilno razlago internih navodil, organizacijo dela, varstvom pri delu in zaščitnimi sredstvi. Novo zaposlene se seznani tudi s politiko kakovosti in politiko varstva okolja ter z vplivi posameznika na okolje pri izvajanju delovnih nalog. Prejmejo tudi priročnik, s katerim se jih na formalen način seznani s podjetjem ter se zanje organizira uvajalni seminar.

c) Pripravnništvo

Posebna oblika izobraževanja je tudi pripravništvo, ki lahko traja od 6 do 12 mesecev – odvisno od stopnje izobrazbe (za srednjo strokovno izobrazbo 6, za višjo strokovno 9 in za visoko strokovno izobrazbo 12 mesecev). Pripravnništvo poteka po posebnem programu, ki ga vnaprej pripravi mentor in kadrovski referent. Kadrovski referent skrbi za nemoten potek pripravništva ter za organizacijo pripravniškega izpita, mentor pa je odgovoren za izvajanje strokovnega dela pripravništva - organizira in nadzoruje delo, pripravniku svetuje, mu pomaga, ga usmerja in poučuje ter nanj prenaša svoje znanje in izkušnje. Po končanem pripravništvu mora pripravnik opraviti strokovni izpit pred tri člansko komisijo.

d) Okoljsko usposabljanje delavcev

Gre za ekološko vzgojo zaposlenih oziroma za posebno izobraževanje in vaje za spoznavanje tehnik varovanja okolja. Vodstvene, vodilne in strokovne kadre usposabljaajo za celovito razumevanje sistema ravnanja z okoljem, vsi zaposleni pa so seznanjeni s cilji podjetja na področju varovanja okolja, okoljevarstveno politiko, sistemom obvladovanja okolja v Domelu in z nalogami varovanja okolja pri svojem delu ter posledicami, ki jih lahko posameznik pri svojem delu povzroči okolju.

e) Usposabljanje presojevalcev za kakovost

Da sistem učinkovito deluje, ga je potrebno vzdrževati in dopolnjevati. Zato je po raznih standardih (ISO 9000, ISO14001, QS 9000, VDA 6.1) predvideno izvajanje notranjih presoj. Presoja je sistematična in neodvisna preiskava, katere namen je ugotoviti, ali so aktivnosti skladne s planiranimi. Presoja je vzorčen vpogled v procese podjetja. Poleg notranjih presoj Domel izvaja tudi presoje sistema pri dobaviteljih (kooperanti, pogodbeniki). Te presoje so sistemsko orientirane, kar pomeni, da se presojajo samo tisti procesi, ki neposredno vplivajo na kakovost dobavljenih materialov.

Glavna naloga presojevalca je ugotoviti ali obstaja neskladnost med standardom in uvedenim sistemom kakovosti (ali zahtevami v pogodbi) ter ali uveden sistem deluje učinkovito. Da lahko uspešno opravlja notranje presoje in presoje pri dobaviteljih, mora biti za to ustrezno usposobljen, zato mora opraviti tečaj za presojevalca (po DIN ISO 10011-2) z vključenim praktičnim izvajanjem presoje. Poznati mora standarde, na podlagi katerih se presojajo sistemi kakovosti kvalitete (ISO 9000-9004, ISO 14001, VDA 6.1, QS 9000) in poznati mora tudi jezik (tekoče in tehnično poznavanje jezika) (glej OP 06.01.01).

f) Izobraževanje za opravljanje dela na posebnih procesih

Posebni procesi so tisti, ki jih ni mogoče direktno meriti (npr. lakiranje, induktivno kaljenje, ipd.). Za seznam teh procesov so zadolženi tehnologi, ki tudi izvedejo izobraževanje za delavce, ki na takih delovnih mestih delajo. Ko je delavec usposobljen, dobi o tem potrdilo in se mu dodeli kvalifikacija – to je status, ki se podeli delavcu, ko ta dokaže, da je usposobljen za opravljanje posebnih procesov (glej OP 14.06.01).

g) Usposabljanje za posebne zahteve

Za posebne zahteve, ki se pojavijo na delovnih mestih, kjer se zahtevajo posebna znanja iz varstva pri delu in za obvladovanje procesov, se izvajajo specialna usposabljanja, ki zagotavljajo varno in kakovostno izvajanje delovnih nalog. Posebna izobraževanja in vaje so namenjena usposabljanju zaposlenih za ravnanje v primeru požara, razlitja nevarnih snovi, nevarnosti onesnaževanja podtalnice, tekočih voda, itd. Za izvedbo tovrstnih izobraževanj so zadolženi vodje oddelkov, v katerih se ti procesi odvijajo in vodja službe za varstvo pri delu (glej poslovnik vodenja, poglavje 04).

Poleg lastnih izobraževalnih programov pa v Domelu izvajajo tudi izobraževalne programe, ki jih nudijo in izvajajo zunanje izobraževalne institucije ali zavodi. Gre torej za sodelovanje podjetja s šolami in drugimi izobraževalnimi institucijami. V Domelu namreč omogočajo svojim zaposlenim tudi udeležbo na raznih tečajih in drugih izobraževanjih, seminarjih, konferencah in sejmi (vse te oblike izobraževanja spadajo pod funkcionalno izobraževanje) tako doma kot v tujini. V letu 2002 so realizirali preko 80 različnih oblik funkcionalnega izobraževanja, kot so npr.: tečaj za voznika viličarja, tečaje tujih jezikov, tečaje računalništva, izobraževanje za uporabo informacijskega sistema SAP, tehnike reševanja problemov, avtokontrola, izobraževanje za projekt 20 ključev, izobraževanje o zahtevah standarda ISO 14001, seminar za notranje presojevalce, statistično obvladovanje procesov, tečaj za autocad, metrologija tlaka, operativno planiranje in vodenje proizvodnje, vodenje in razvoj projektnega tima, varnost in zdravje pri delu, letna konferenca kakovosti Gorenjske 2002, motivacijski seminar, itd. Veliko denarja namenijo tudi za študij ob delu in štipendije. V letu 2002 so za funkcionalno izobraževanje odšteli 28.360.010 SIT, za šolanje ob delu 25.424.990 SIT, stroški obvezne prakse so znašali 1.403.118 SIT, stroški štipendij 4.802.892 SIT, za izobraževanje v tujini pa so odšteli 10.763.892 SIT. Skupno so v Domelu leta 2002 za izobraževanje dali 70.754.902 SIT.

Dober primer sodelovanja Domela s šolami je vsekakor tudi že nekaj letno sodelovanje z Osnovno šolo Železniki, s katero Domel sodeluje pri elektro in strojniškem krožku v prostorih

šole, praktični del pa poteka na strojih v Domelovi prototipni delavnici in elektrolaboratoriju. Tako Domel načrtno sodeluje pri »gradnji kadrov« za svoje potrebe (glej Peterlin in ostali, 2002: 25).

K izobraževanju in informiranosti zaposlenih pa pripomore tudi Domelov intranet (predvsem Domelova E-knjižnica) do katerega imajo dostop vsi zaposleni. V E-knjižnici so zaposlenim na ogled Domelove novice, diplomske in seminarske naloge zaposlenih, ipd. Na intranetu imajo zaposleni dostop tudi do drugih pomembnih podatkov, kot so poslovnik vodenja podjetja, organizacijski predpisi, poročila kakovosti, opis metode 20 ključev, razna navodila (npr. za uporabo informacijskega sistema SAP), inovacije, projekti, poročila o dejavnosti sveta delavcev in sindikata SKEI, ipd.

3. Izvajanje izobraževanja

Izvajalci izobraževanja so lahko zunanji ali notranji (zaposleni v Domelu), ki imajo za to potrebne kvalifikacije. Notranji izvajalci so strokovnjaki na svojem področju, ki lahko zaposlenim najbolje posreduje tekočo problematiko oziroma dajejo informacije. Zunanji izvajalci pa so izobraževalne institucije in zavodi, ki jih glede na ustreznost izbire kadrovski oddelek oziroma kadrovski referent. Izbor najprimernejših zunanjih izvajalcev potrdi vodja splošnega področja. Kadrovski referent mora imeti tudi vsebinski in rokovni pregled nad izobraževalnimi programi, ki jih izvajajo zunanje institucije. Prav tako je kadrovski referent tisti, ki na podlagi plana izobraževanja, prijavlja in pošilja zaposlene na izobraževanje.

Ob večjem številu udeležencev nekega tečaja ali seminarja se organizira izobraževanje v prostorih podjetja.

V kadrovskem oddelku se hranijo vsa potrdila in zapisi o vseh vrstah izobraževanja, opravljenega znotraj ali zunaj podjetja.

4. Evidenca izvajanja izobraževanja

Na podlagi opravljenega izobraževanja zaposlenih kadrovski referent izpolni obrazec »Pregled opravljenega izobraževanja za kakovost«, v katerega vnese podatke o opravljenih izobraževalnih programih za vsakega zaposlenega posebej. Za poslovodni tim pripravi tudi letno poročilo o rezultatih izvajanja izobraževanja. Omenjeni tim nato obravnava problematiko izobraževanja na svojih sestankih.

Ocenjevanju kakovosti usposabljanja pa je namenjen tudi vprašalnik učinkovitosti izobraževanja, ki ga izpolni vsak udeleženec izobraževanja (udeleženec ocenjuje le tečaj ali seminar in predavatelja). Učinkovitost izobraževanja se ugotavlja tudi s pomočjo vprašalnika,

ki ga izpolni nadrejeni delavca, ki se je izobraževal (ocenjuje ali se je delavec dobro usposobil ali ne – glede na zahteve delovnega mesta) (glej OP 14.06.01).

5.7. PRIHODNJE USMERITVE IN RAZVOJ IZOBRAŽEVANJA V PODJETJU

DOMEL (slabosti in predlagane izboljšave)

Zadnja leta je izobraževalna dejavnost v Domelu vse bolj organizirana, še vedno pa ni dovolj sistematizirana - izobraževanje ni sistemsko organizirano. Veliko stvari se sicer že izvaja, vendar ne sistematično oziroma nenačrtovano, ampak le občasno, po naključju ali poskusno – npr. metoda menjave dela (job rotation) – te metode še nimajo uvedene, kljub temu pa se poskusno ponekod v proizvodnji že izvaja oziroma se izvaja bolj naključno (posamično) in ne načrtno - delavce premeščajo iz enega na drugo delovno mesto predvsem zaradi tehnoloških ali drugih zahtev (npr. bolniška odsotnost delavca, ki ga mora zamenjati drug delavec), ne pa zato ker bi želeli načrtno usposobiti delavce za delo na različnih delovnih mestih. Si pa zapisujejo na katerih delovnih mestih je delavec že delal, tako da imajo za vsakega delavca pregled preteklih del (vedo za kaj je nek delavec že usposobljen), kar jim je v veliko pomoč pri premeščanju, zamenjavi ali nadomeščanju delavcev.

Izboljšati in izpopolniti (ter sistematizirati) bi morali tudi evalvacijo izobraževanja. Sedaj predvsem preverjajo učinkovitost izobraževanja po končanem izobraževanju in pregledujejo realizirane oblike izobraževanja - delno imajo torej notranje vrednotenje izobraževanja (po končanem izobraževanju - vrednotenja med izobraževanjem še nimajo), nimajo pa zunanje vrednotenje izobraževanja (kasneje v delovnem procesu). Prav tako ne preverjajo ali so izobraževalne potrebe res zadovoljene. Za enkrat je le nekaj »ročnega« preverjanja oz. pregleda, koliko so realizirane izobraževalne potrebe ter obračun dejanskih stroškov. Boljši pregled nad izobraževanjem, njegovo bolj sistematično vrednotenje in lažje obračunavanje stroškov (ter boljša organiziranost in preglednost celotnega izobraževalnega sistema) pa bo v prihodnje omogočal računalniški program SAP (ta sistem na ostalih področjih podjetja že deluje, na kadrovskem področju, in s tem tudi na področju izobraževanja, pa ga šele uvajajo).

Pomembne informacije o uspešnosti delovanja izobraževalne dejavnosti v Domelu dobijo tudi z merjenjem zadovoljstva zaposlenih, saj ga merijo tudi glede izobraževanja. Merijo še organizacijsko klimo in uvajajo merjenje veščin (npr. delo z ljudmi) pri vodjih in mojstrih

(ugotavljali bodo katere veščine jim manjkajo in v čem se morajo izpopolniti oziroma dodatno izobraziti). Uvajajo tudi metodo 360 ° (kjer podrejeni ocenjujejo nadrejenega), sistem razvoja karier ter horizontalno napredovanje - glede na izkušnje, delovno dobo,... (vertikalno napredovanje - s pridobljeno izobrazbo, plačilni razred,... pa seveda imajo).

Leta 2001 so, kot sem že omenila, začeli tudi s projektom stalnih izboljšav po metodi 20 ključev (metoda je šele delno uvedena), ki se dotika tudi izobraževalne dejavnosti in izobraževanja zaposlenih – to kaže 15. ključ – »Širjenje sposobnosti zaposlenih«, ki ima naslednji opis: »Hitro odzivanje na zahteve kupcev zahteva fleksibilnost na delovnem mestu. Ta ključ je usmerjen v »razvijanje« zaposlenih za doseganje tega izziva. Navzkrižno usposabljanje ter raznolikost veščin koristijo organizaciji kot tudi zaposlenim. Osebe postanejo bolj cenjene in imajo zadovoljstvo pri delu.«

Vse do sedaj napisano pa kaže, da se v Domelu pomena izobraževanja zaposlenih in razvoja izobraževalne dejavnosti vse bolj zavedajo in vanj vse več tudi vlagajo.

Predlogi

Menim, da bi v Domelu morali izobraževanju posvetiti večjo pozornost. Zato bi bilo najprej potrebno iz kadrovske funkcije izločiti izobraževalno dejavnost in jo organizirati kot samostojno funkcijo. S tem bi se izboljšala organiziranost, sistematiziranost, urejenost in preglednost izobraževalne dejavnosti v podjetju.

Tu pa je potrebno omeniti tudi problem premajhnega števila zaposlenih, ki se ukvarja z izobraževanjem. Danes so namreč v Domelu v kadrovskem oddelku zaposlene tri osebe: vodja kadrovskega oddelka, ki je zadolžena predvsem za splošne kadrovske zadeve (podrobneje so naloge kadrovskega osebja navedene v poglavju 5.3.), asistentka-organizatorica, ki se ukvarja predvsem z nalogami iz splošnega področja in kadrovska referentka, ki se ukvarja z izobraževanjem zaposlenih (s planiranjem, organiziranjem, izvajanjem in vrednotenjem izobraževanja), poleg tega pa je zadolžena še za druge kadrovske naloge. To pomeni, da se v podjetju z več kot 1000 zaposlenimi, bolj ali manj z izobraževanjem ukvarja le ena oseba in še to ne s polnim delovnim časom, ampak prej s polovičnim, saj mora približno polovico delovnega časa nameniti tudi drugim kadrovskim obveznostim. To pa je za tako veliko podjetje, kot je Domel, premalo. Izključno z izobraževanjem (v samostojno organizirani izobraževalni dejavnosti) bi se morale ukvarjati vsaj dve ali tri osebe.

Rešitev pa ni le v povečanju števila zaposlenih, ki se ukvarjajo z izobraževanjem, ampak tudi v večji integriranosti izobraževalne dejavnosti z drugimi poslovnimi, razvojnimi, proizvodnimi in vodstvenimi dejavnostmi v podjetju ter v dodatnem izobraževanju in usposabljanju zaposlenih v izobraževalni dejavnosti za nove naloge oziroma jih stalno seznanjati z novostmi na tem področju (izobraževanja zaposlenih).

Izobraževalno dejavnost pa ni potrebno integrirati le z drugimi dejavnostmi v podjetju, ampak je potrebno izobraževanje vpeti tudi v poslanstvo in vizijo Domela – izobraževanje zaposlenih mora postati del organizacijske kulture, ki jo bodo sprejeli in se po njej ravnali vsi zaposleni v podjetju. Seveda je tu potrebno tudi usklajeno oblikovanje izobraževalnih ciljev in potreb – cilje podjetja je potrebno oblikovati tako, da le-ti odražajo tudi osebne cilje njihovih zaposlenih; izobraževalne potrebe in interese podjetja pa je potrebno uskladiti z interesi in potrebami zaposlenih po izobraževanju. Tako bodo zaposleni bolj predani podjetju in se bodo bolj pripravljali dodatno izobraževati in izpopolnjevati (zaposlene k izobraževanju ne bo potrebno siliti ali spodbujati, ampak se bodo zanj sami odločili).

Zaposlene pa je potrebno tudi motivirati, vendar ne le za učinkovito opravljanje svojih nalog, ampak tudi za izobraževanje. V Domelu razen ure kakovosti (ki jih podelijo vsako leto zaposlenim, ki so bili najbolj prizadevni oziroma so se najbolj izkazali na svojem delovnem področju), drugih vrst motiviranja zaposlenih nimajo. Menim, da bi bilo dobro zaposlene motivirati tudi za izobraževanje (ne le za učinkovito in kakovostno delo) s tem, da se jih za uspešno končano izobraževanje nagradi. Nagrada, ki motivira, pa ni nujno, da je denarne oblike (npr.: povišanje plače, dodatne nagrade, vrednostni boni), lahko gre le za pohvale, spodbudne besede, pisna priznanja, povečanje odgovornosti in samostojnosti pri delu, napredovanje, ipd.

Motivirajoče učinke imajo tudi letni razgovori vodje (direktorja, vodje oddelka) z zaposlenimi, ki bi jih bilo potrebno uvesti tudi v Domelu, saj je to zelo učinkovito orodje – z njimi (oz. z informacijami, ki jih z razgovori pridobimo) je mogoče doseči več ciljev: optimalno razporeditev zaposlenih glede na znanje in potrebe podjetja, ugotovimo potrebe po izobraževanju (med pogovorom ugotovimo, katera znanja in sposobnosti zaposlenemu manjkajo ter na katera izobraževanja in usposabljanja bi ga bilo potrebno poslati) in interese zaposlenih za izobraževanje (zaposleni pove, kakšni so njegovi interesi in potrebe, v čem bi se še moral izpopolniti, itd.). Vodja in zaposleni se pogovarjata tudi o njunem odnosu (kar lahko

priporočam k izboljšanju le-tega), o delovnih pogojih in razmerah (zaposleni lahko ponudi koristne predloge za bolj učinkovito delo), o že opravljenem delu, o uspešnosti in organizaciji dela, o možnostih napredovanja (vodja pojasni pričakovanja, zaposleni pa svoje ambicije in interese – tako bosta lažje postavila skupne cilje za prihodnje leto) in še o marsičem. Razgovori so tudi motivirajoči, saj z njimi daje vodja zaposlenemu občutek, da ga spoštuje, razume in mu je pripravljen prisluhniti. Letni razgovori so torej koristni tako za podjetje kot za zaposlene.

Predlagala bi tudi izdelavo t.i. zemljevida znanja (glej Gorup Reichmann, 2002), saj menim, da v Domelu nimajo dovolj jasno in sistematično razdelano, katera znanja in sposobnosti zaposleni imajo in katera jim manjkajo oz. jih potrebujejo (sicer si zapisujejo, kot sem že omenila, na katerih delovnih mestih je delavec že delal, tako da imajo za vsakega delavca nekakšen pregled preteklih del, vendar menim, da to ni dovolj – vedeti morajo tudi kakšne vrste znanja potrebujejo, kako vrzel v znanju zapolniti, ipd.). Z zemljevidom znanja podjetje prikaže prepoznano znanje, ki ga že imajo ali ga potrebujejo. S popisom znanja, ki ga že imajo, si odgovorijo na vprašanja, kaj zna posameznik, kaj znajo timi in kaj zna podjetje. Odgovor na vprašanje, kakšno znanje morajo posamezniki, timi in podjetje imeti, pa je opredelitev znanja, potrebnega za uspešno poslovanje in doseganje zastavljenih ciljev. Tako lahko iz zemljevida znanja razberemo, kje smo in kam moramo priti na področju znanja. Pokaže nam, kakšna je vrzel med znanjem, ki ga imamo in potrebnim znanjem, obenem pa nam je v pomoč pri iskanju odgovorov na vprašanja, kot so: kaj znamo, kakšne vrste znanja potrebujemo, kako premostiti vrzel v znanju - z dodatnim izobraževanjem ali dodatnim zaposlovanjem, kakšne so ključne sposobnosti podjetja, kaj je naša konkurenčna prednost, kakšne vrste znanja zahtevamo oz. pričakujemo od novih sodelavcev in v katero smer moramo voditi razvoj zaposlenih. Zemljevid znanja lahko podjetje podpre s tehnologijo (za večjo preglednost), ne glede na orodja, pa mora biti zemljevid znanja predstavljen zgoščeno in pregledno.

Izboljšati bi morali tudi evalvacijo izobraževanja. Izobraževanje bi bilo potrebno vrednotiti sprti, že med izobraževanjem in ne le po končanem izobraževanju (izobraževanje moramo vrednotiti na podlagi učinkov, ki se kažejo v rezultatih udeležencev izobraževanja med in po končanem izobraževanju) – torej morajo izpopolniti notranje vrednotenje izobraževanja. Uvesti pa bi morali tudi zunanje vrednotenje, ki je prav tako pomembno, saj nam pokaže ali je bilo izobraževanje (dolgoročno gledano) res uspešno in učinkovito. Potrebno je torej

spremljati in vrednotiti izobraževalno dejavnost glede na učinke in posledice, ki se kažejo v rezultatih udeležencev izobraževanja kasneje, v delovnem procesu. Preverjati bi morali ali so bile ugotovljene izobraževalne potrebe res zadovoljene, ali se je delovna uspešnost zaposlenih (ki so se izobraževali) izboljšala in ali je izobraževanje zaposlenih prispevalo k razvoju in poslovni uspešnosti podjetja.

Za izobraževanje zaposlenih v podjetju bi lahko uporabili več različnih oblik in metod. Načrtno bi lahko uvedli metodo izmenjave na delovnem mestu (kroženje med delovnimi mesti ali job rotation, kjer zaposleni zamenjujejo svoje delovne naloge, ki so si po zahtevnosti podobne), saj bi si tako zaposleni razširili svoje znanje in sposobnosti (prišlo bi do hitrejši izmenjave in prenosa znanja) in bi se lažje selili od ene naloge k drugi (postanejo bolj prilagodljivi), kar bi povečalo fleksibilnost podjetja. Zmanjšala bi se izguba znanja z odhodom strokovnjakov, saj eksperti ne bi svoje znanje zadrževali zase, ampak bi ga prenašali na druge sodelavce. Zmanjšal bi se tudi problem zamenjave nekoga, ki je odsoten zaradi bolniške ali dopusta, zmanjša se utrujenost in obremenjenost zaposlenih (ker se poveča raznolikost oz. se zmanjša monotonost dela) in zmanjšajo se obolenja. Ta metoda je primerna za izpopolnjevanje in specializacijo zaposlenih. Temu je primeren tudi senzitivni trening, ki predvsem izboljšuje medsebojne odnose. K izboljšanju odnosov, pa tudi k zmanjšanju obremenitve pripomore tudi konzultacija (npr. vodje z delavcem) – na ta način rešimo probleme, ki bi se sicer kopičili v delavcu, kar bi povzročilo zagrenjenost, nezbranost, frustracije in zato slabše delo. Za izboljšanje medsebojnih odnosov, skupinsko izmenjavo znanja in izkušenj ter usposabljanje za timsko delo so priporočljivi tudi študijski krožki, krožki za kakovost in programsko usmerjeni krožki (podrobneje sem jih razložila že v poglavju 3.3.).

V izobraževanje je potrebno vključiti vse zaposlene v podjetju, na vseh položajih in vseh starosti. Tako je potrebno izobraževati tudi starejše zaposlene, saj imajo le-ti veliko prednosti za podjetje (imajo veliko izkušenj, boljšo sposobnost presoje, so bolj samostojni in vztrajni, zvestejši, itd.).

Za konec bi še omenila standard »Vlagatelji v ljudi« (Investors in people), ki ga podjetje lahko pridobi in si s tem poveča svoj ugled (seveda mora najprej poskrbeti za sistematično in urejeno delovanje izobraževalne dejavnosti ter permanentno izobraževanje vseh zaposlenih v podjetju, vse to pa se mora odražati tudi v kulturi podjetja, viziji, poslanstvu, ciljih in

poslovnih načrtih). Standard Vlagatelji v ljudi je nacionalni standard, ki postavlja merila dobre prakse za usposabljanje in razvoj ljudi za doseganje podjetniških ciljev. Ponuja nacionalni okvir za izboljšanje podjetniških učinkov in konkurenčnosti na podlagi načrtovanega pristopa pri postavljanju podjetniških ciljev in usposabljanju ljudi za njihovo doseganje. Standard je po načinu merjenja in pridobivanja podoben standardom ISO, a je obenem tudi korak dlje v doseganju celovite kakovosti: ISO ima poudarek na proizvodu in okolju, standard Vlagatelji v ljudi pa na razvoju zaposlenih kot temeljni in merljivi kakovosti (glej Beltram, 2001: 48). Njegov namen je učinkovito vlaganje v ljudi. Podjetje se objektivno oceni in se mu podeli standard ali pa, če kriterijev ne izpolnjujejo, svetuje, kaj še storiti. Standard formalno dokazuje, da je ekonomski uspeh posledica izmerljivega vlaganja v ljudi in je formalno priznanje, ki motivira navznoter in »ima ceno« navzven (ima tržno veljavo) (glej Berlogar, 2002).

Če zgoščeno povzamem, se predlogi dotikajo naslednjega:

- organizirati izobraževalno dejavnost kot samostojno funkcijo,
- povečati število zaposlenih, ki se ukvarjajo z izobraževanjem,
- vpeti izobraževanje v poslanstvo in vizijo Domela,
- motiviranje zaposlenih za izobraževanje,
- uvedba letnih razgovorov vodij z zaposlenimi,
- izdelava zemljevida znanja,
- izboljšanje notranjega in uvedba zunanjega vrednotenja izobraževanja,
- uvedba različnih metod izobraževanja, na primer: menjava na delovnem mestu, konzultacija, študijski krožek, krožek za kakovost, programsko usmerjeni krožek, senzitivni trening, itd.,
- izobraževati vse zaposlene na vseh nivojih in vseh starosti,
- pridobitev standarda »Vlagatelji v ljudi«.

6. ZAKLJUČEK

Skozi mojo diplomsko nalogo sem večkrat omenila, kako pomembno je stalno izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih in kako pomembno vlogo ima pri tem dobro organizirana izobraževalna dejavnost v podjetju. Danes so znanje in sposobnosti ter njihovo nenehno pridobivanje in dopolnjevanje nujni za obstoj in razvoj tako posameznika kot podjetja in celotne družbe. Ne moremo si zamišljati sodobne družbe, ki svojega razvoja ne bi gradila na znanju, zato je izobraževanje zelo pomembna dejavnost, česar se vse bolj zavedajo tudi v podjetjih, tako globalnih kot lokalnih. Osrednja tema moje diplomske naloge je prav izobraževanje zaposlenih v globalno usmerjenem podjetju. Zaposleni so namreč nosilci znanj ter snovalci novih idej in od njih je odvisno, ali bo podjetje uspešno na trgu in bo ohranilo konkurenčno prednost ali ne.

V teoretičnem delu sem pojasnila in opisala pomen in oblike izobraževanja zaposlenih ter organiziranost izobraževalne dejavnosti, skozi empirični del pa sem na primeru podjetja Domel d.d. prikazala, kako je izobraževanje zaposlenih organizirano v praksi, ugotavljala pomanjkljivosti in predlagala nekaj izboljšav. Poskušala sem tudi ugotoviti, v kolikšni meri se globalno usmerjeno podjetje (kot je Domel) zaveda pomena zaposlenih in ali z razvojem podjetja razvija tudi izobraževalno dejavnost.

Prišla sem do spoznanja, da se sicer zavedajo pomembnosti izobraževanja zaposlenih, vendar pa premalo za to tudi storijo oziroma aktivnosti v tej smeri potekajo prepočasi, saj podjetje daje prednost predvsem drugim dejavnostim (in ne izobraževalni – kar se kaže že v nesamostojnosti in nesistematiziranosti te dejavnosti). Kadre in njihovo znanje ter izobraževanje še vedno postavljajo na drugo ali celo tretje mesto. Očitno se ne zavedajo dovolj, da brez dobrih kadrov v globalnem okolju podjetje ne more uspeti, saj je tekmovanje na globalnem trgu še hujše in ima znanje zato še večjo vrednost. Znanje se v elektrokovinarski panogi, v katero spada Domel, hitro spreminja in obnavlja, zato je potrebno zaposlene nenehno izobraževati in izpopolnjevati. Vsekakor pa lahko rečem, da Domel z razvojem in širjenjem razvija (čeprav počasi) tudi izobraževalno dejavnost.

Na začetku diplomske naloge sem predpostavljala, da ima globalno usmerjeno podjetje izobraževalno dejavnost bolje razvito. Vendar se je izkazalo, da ni vedno tako. Običajno imajo globalna podjetja to dejavnost res bolje razvito kot na primer neko majhno, lokalno

podjetje, saj imajo za to tudi boljše možnosti ter se zavedajo pomena znanja in pritiska konkurence. Na svetovnem trgu, kjer ta podjetja poslujejo, poteka hud boj za obstanek in razvoj podjetja ter širitev tržnega deleža. Podjetja morajo zato svoje kadre stalno izobraževati, saj so znanje in spretnosti le-teh največje bogastvo podjetja in glaven vir konkurenčne prednosti. Res pa je, da se vsa globalno usmerjena podjetja ne ravna po teh ugotovitvah.

V podjetju Domel, ki sem ga označila za potencialno globalno podjetje (ni še pravo globalno podjetje), se zavedajo pomembnosti znanja in vlaganja vanj, vendar (kot sem že omenila) izobraževalne dejavnosti še nimajo dovolj razvite in sistematizirane oziroma to področje, po mojem mnenju, razvijajo malo prepočasi. Vsekakor pa so na pravi poti, saj ta »problem« že odpravljajo (uvajajo računalniško podporo izobraževalne dejavnosti (program SAP-HR), izboljšujejo evalvacijo izobraževalne dejavnosti, uvajajo spremembe pri načrtovanju kadrov in razvoju karier, vsako leto izobraževanju namenijo tudi več finančnih sredstev, ipd.).

Domnevala sem tudi, da se z razvojem podjetja izobraževalna funkcija spremeni oziroma raste. To domnevo lahko, na podlagi preučevanja razmer v podjetju Domel, potrdim – kot sem omenila in nakazala že zgoraj (podrobneje pa opisala tudi v empiričnem delu naloge), se z razvojem Domela, spreminja in razvija (ter vse bolj specializira) tudi izobraževalna funkcija oziroma dejavnost.

Predpostavljala sem tudi, da globalno usmerjeno podjetje povečuje predvsem izobraževanje višjih, ključnih kadrov, izobraževanje v proizvodnji pa se zmanjšuje in celo izginja. Res je, da se v globalno usmerjenem podjetju, kot je Domel, z razvojem podjetja (in s tem tudi izobraževalne dejavnosti), povečuje izobraževanje vseh zaposlenih, predvsem ključnih kadrov (vodstva, tehnologov, zaposlenih na področju raziskav in razvoja in drugih), ki so za podjetje najpomembnejši. Drugi del hipoteze pa lahko zavrnem, saj na primeru Domela lahko vidimo, da v podjetju cenijo vse zaposlene, tudi tiste, ki delajo v proizvodnji in na drugih nižjih delovnih mestih. Zavedajo se, da so ti prav tako pomembni kot ključni kadri, saj vsi prispevajo k uspešnosti podjetja – eni bolj fizično, drugi razumsko, z znanjem. Zato se izobraževanje v proizvodnji ne zmanjšuje ali izginja, ampak se povečuje. Izobraževanje proizvodnih delavcev je predpisano tudi v organizacijskem predpisu, poleg tega pa jim omogočajo tudi druge oblike funkcionalnega izobraževanja (razne tečaje, seminarje, ipd.). Zaposleni se torej v Domelu izobražujejo na vseh ravneh – od proizvodnih do vodilnih delavcev.

Podjetja, ki usposablajo in izobražujejo svoje zaposlene, s tem povečujejo možnost zmage v tržni bitki. Zato je izobraževanje ljudi investicija in ne strošek. Izobraževanje je priložnost, ki jo podjetje lahko (ali tudi ne) izkoristi. Če želimo imeti uspešne sodelavce, je potrebno usposabljanje in izobraževati vse zaposlene v podjetju, ne le mlade kadre, ampak tudi starejše delavce. Večina delodajalcev je še vedno prepričana, da starejši delavci niso učinkovita delovna sila, in da tako rekoč niso več sposobni opravljati svojega poklica. Menijo, da so starejši delavci manj mobilni in prožni v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi. Vendar to še ne more biti razlog za to, da jih potisnemo na stranski tir, saj se gospodarstvo čedalje bolj nagiba k storitvenemu sektorju, tam pa je fizična sila vse manj pomembna, čedalje pomembnejše pa so miselne sposobnosti in sposobnost sporazumevanja.

Bolj ko je podjetje globalno usmerjeno (to velja tudi za Domel), bolj prodira na svetovni trg. S tem pa se zastruje tudi konkurenca, zato mora podjetje hkrati z lastnim razvojem, razvijati in vlagati tudi v svoje kadre, saj je od njih odvisno ali bo podjetje uspešno in vodilno na tujih trgih ali ne. Permanentno izobraževanje, izpopolnjevanje in sprotno informiranje zaposlenih o novostih ter razvijanje in stalno dograjevanje izobraževalne dejavnosti je tako nujno potrebno, saj bo globalno podjetje le tako ohranilo in povečalo svojo konkurenčno prednost ter postalo vodilno v svetovnem merilu.

7. LITERATURA

1. Ažman, Milena (1995): »Celovit pristop k izobraževanju zaposlenih.« Andragoška spoznanja, št. 1-2, str. 19-23.
2. Beltram, Peter (2001): »Standard Vlagatelji v ljudi.« Andragoška spoznanja, št. 1, str. 48-56.
3. Collison, Chris, Parcell, Geoff (2002): Učimo se leteti. Priročnik za upravljanje znanja. GV založba, Ljubljana.
4. Duh, Mojca (1998): »Malo in srednje veliko podjetje.« V: Janko Belak in soavtorji: Razvoj podjetja in razvojni management: Posebnosti malih in srednje velikih podjetij. MER Evrocenter, Gubno, str. 99-120.
5. Dunning, John H. (1993): Multinational Enterprises and the Global Economy,. Addison Wesley Publishing Company, Reading, New York.
6. Findeisen, Dušana (1999): »Izobraževati starejše delavce?« Andragoška spoznanja, št. 3, str. 19-26.
7. Florjančič, Jože (1995): Kadrovski management. V: Jože Florjančič (ur.): Operativni management. Moderna organizacija, Kranj.
8. Gillespie, Andrew (1998): Ekonomska področja: shematski pregledi. Tehniška založba Slovenije, Ljubljana.
9. Glas, Miroslav (1997): Ekonomija. DZS, Ljubljana.
10. Grebenšek, Anton (1990): metode poklicnega usposabljanja. Skupnost izobraževalnih centrov RS, Ljubljana.
11. Grebenšek, Anton (2001): »Delovni proces kot osnova za izbiro metod in tehnik internega izobraževanja.« Andragoška spoznanja, št. 4, Ljubljana.
12. Huč, Božidar, Jereb, Janez (2001): »Vpliv izobraževanja na produktivnost in poslovne rezultate podjetja.« Organizacija, let. 34, št. 1, str. 5-14.
13. Ivanuša-Bezjak, Mirjana (1998): Uvajanje novih sodelavcev. Podjetnik, let. XIV, št. 10, str. 54-57.
14. Jaklič, Marko (2002): Poslovno okolje podjetja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
15. Jelenc, Sabina (1996): ABC izobraževanja odraslih. Andragoški center RS, Ljubljana.
16. Jelenc, Zoran (1991): Terminologija izobraževanja odraslih. Pedagoški inštitut pri univerzi v Ljubljani, Ljubljana, str. 32-35.

17. Jereb, Janez (1998a): Teoretične osnove izobraževanja. Založba moderna organizacija, Kranj.
18. Kejžar, Ivan (1980): Načrtovanje in kadrovska politika. V: Stane Možina, Jože Florjančič (ur.): Kadrovska politika v združenem delu. Center za samoupravno normativno dejavnost pri DDU Univerzum, Ljubljana.
19. Lipičnik, Bogdan (2000): Organizacija podjetja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
20. Možina, Stane, Jereb, Janez, Florjančič, Jože, Svetlik, Ivan, Jamšek, Franc, Lipičnik, Bogdan, Vodovnik, Zvone, Svetic, Aleša, Stanojevič, Miroslav, Merkač, Marjana (1998): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
21. Smith, Jane (2002): Kako povečati produktivnost delovnega tima. Netguide, Ljubljana.
22. Svetličič, Marjan (1984): Definicija transnacionalnih podjetij. V: Boris Cizelj in drugi: Gospodarsko in tehnično sodelovanje med deželami v razvoju. Raziskovanje mednarodnih odnosov in razvoj nove mednarodne gospodarske ureditve, Ljubljana.
23. Svetličič, Marjan (1985): Zlate mreže transnacionalnih podjetij. Delavska enotnost, Ljubljana.
24. Svetličič, Marjan (1996): Svetovno podjetje. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
25. Svetličič, Marjan (1998): »Globalizacija: možnosti in priložnosti slovenskega gospodarstva.« Teorija in praksa, let. 35, št. 6, str.1015-1027.
26. Svetličič, Marjan (1999): Organizacijski ustroj transnacionalk. V: Ivan Turk (ur.): Zbornik referatov. Simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji, Portorož, str. 57-107.
27. Veliki slovar tujk (2002). Cankarjeva založba, Ljubljana.
28. Zakon o gospodarskih družbah s komentarjem (2002). GV založba, Ljubljana.

Drugi viri:

29. Domel. Letna poročila 1993, 1998, 1999, 2000, 2001.
30. Domel. Organizacijski predpis (2001): Izobraževanje. Št. 14.06.01.
31. Domel. Organizacijski predpis (2001): Notranja presoja. Št. 06.01.01.

32. Domel. Poslovník vodenja (2002): Strokovno izpopolnjevanje. Poglavje 04.
33. Domel. Poročila kadrovske službe za leta 1992 do 2001.
34. Domel. Poročila o izvajanju izobraževanja za leta 1996 do 2002.
35. Group Reichmann, Živa (2002): Zemljevid znanja. Izobraževalni management, GV-konferenca, Ljubljana.
36. Peterlin, Aleksander, Čemažar, Matjaž, Šmid, Miroslav, Prezelj, Roman (2002): Poslovno okolje podjetja – Domel in Evropa. Konzorcijski magistrski študij. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
37. <http://www.domel.com/podjetje/podjetje.asp>, 03. 03. 2003.
38. <http://www2.arnes.si/~amarol4/>, 07. 04. 2003. Berlogar, Janko (2002): Standard Vlagatelji v ljudi. Razvoj in izobraževanje zaposlenih, predavanja, študijsko leto 2001/2002.