

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

ŠPELA CIMPERMAN

**MERILA ZA VLAGANJE V IZOBRAŽEVANJE V
SLOVENSКИH PODJETJIH**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2007

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

ŠPELA CIMPERMAN

Mentor: izredni profesor dr. Anton Kramberger

**MERILA ZA VLAGANJE V IZOBRAŽEVANJE V
SLOVENSКИH PODJETJIH**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2007

ZAHVALA

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

*Prisrčno se zahvaljujem tudi svoji družini in prijateljem, ki so me ves čas študija
podpirali in spodbujali ter verjeli vame.*

MERILA ZA VLAGANJE V IZOBRAŽEVANJE V SLOVENSКИH PODJETJIH

Organizacije se soočajo z nenehnimi spremembami predvsem na področju tehnologije in informacij. In ravno od zadostnih vlaganj v znanje, izobraževanje ter od motiviranosti in kreativnosti zaposlenih, je odvisna uspešna prihodnost podjetij, ki bodo v tako spreminjajočem se okolju lahko ustrezno reagirala na zahteve trga in ohranjala oziroma povečevala svojo konkurenčnost. Tudi v slovenskih podjetjih se zavedajo, da je učenje v združbi še kako pomembno ter da je to zapleten in dolgotrajen proces, ki se gradi postopoma in ga je potrebno stalno nadgrajevati in vrednotiti. V diplomskem delu sem se zato ukvarjala predvsem z ugotavljanjem in določanjem meril, na podlagi katerih se v slovenskih podjetjih odločajo, da bodo investirali v izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih. V teoretičnem delu sem opredelila glavne pojme kot so kadrovske viri, izobraževanje in usposabljanje, učenje ter znanje. Predstavljen je tudi ekonomski pomen izobraževanja, nekatere motivacijske teorije ter izobraževalna dejavnost v organizaciji. V empiričnem delu pa sem s pomočjo podatkov, pridobljenih s strani kadrovske službe v treh izbranih podjetjih, prikazala, da se ne izobražujejo le visoko izobraženi zaposleni v nekem podjetju in da se zaposleni udeležujejo nadaljnega izobraževanja in usposabljanja tudi na lastno željo in pobudo.

Ključne besede: izobraževanje, usposabljanje, človeški kapital.

STANDARDS FOR INVESTMENT INTO EDUCATION IN SLOVENE ENTERPRISES

Enterprises have to deal with constant change especially in the field of technology and information. Successful future of the enterprises thus depends on sufficient investments into knowledge and education, on motivation and creativity of employees. Only in that way the companies will be able to adequately react to the demands of the market and preserve or even increase their competitive position. Slovene companies are aware of the fact that learning is of high importance in every business association, that the learning process is a lengthy and complicated procedure which is built gradually and has to be constantly upgraded and evaluated. My diploma paper deals with defining and establishing criteria, which are the foundation for Slovene companies when they have to decide for investment into education and qualification of their employees. The theoretical part defines the main terms such as human resources, education and training, learning and knowledge. The economic meaning of education, some motivation theories and educational activities in a company are also presented. The data acquired from the human resources of three chosen companies are presented in the empirical part of the paper. They show that highly educated employees are not the only ones who study even more, and that employees take part in further education and training in accordance with their own wishes and initiatives.

Key words: education, training, human capital.

KAZALO

1. UVOD	7
2. OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV	8
2.1 Človeški kapital	8
2.2 Kadri in kadrovski viri	8
2.3 Učenje.....	9
2.4 Znanje.....	9
2.5 Izobraževanje	11
2.6 Usposabljanje	12
3. IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI	12
3.1 Človeški viri v organizaciji	13
3.2 Standard Vlagatelj v ljudi.....	14
3.3 Oblike in metode izobraževanja zaposlenih v podjetju.....	15
4. IZOBRAŽEVALNA DEJAVNOST V PODJETJU	15
4.1 Cilji in naloge izobraževalne dejavnosti	15
4.2 Temeljne stopnje izobraževalne dejavnosti v organizacijah	16
4.2.1 Raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb.....	16
4.2.2 Načrtovanje izobraževanja	18
4.2.3 Programiranje izobraževanja.....	19
4.2.4 Organizacija in izvedba izobraževanja.....	19
5. ODNOS ZAPOSLENIH DO IZOBRAŽEVANJA	20
5.1 Pomen motivacije za zaposlene.....	20
5.2 Teorije motivacije	22
5.3 Motivi in ovire zaposlenih za izobraževanje.....	25
6. UČEČA SE ORGANIZACIJA	26
7. EKONOMSKI POMEN IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA	28
7.1 Pojem in teorija človeškega kapitala	29
7.2 Ekonomika izobraževanja in delovnega usposabljanja.....	30
7.3 Financiranje izobraževanja.....	34
8. RAZISKAVA O NAČINU IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA V TREH SLOVENSkih PODJETJIH	35
8.1 Opis metodologije	35
8.2 Namen raziskave	36
8.2.1 Premogovnik Velenje, d.d.	36
8.2.2 Cimos d.d.	42
8.2.3 Cetus, grafične in dokumentacijske storitve, d. d.	46
8.2.4 Adriatic Slovenica, Zavarovalna družba d.d.	48
9. SKLEP	49
LITERATURA	54
VIRI	56
PRILOGA	58

KAZALO SLIK

Slika 5.1.1: Interakcija med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.....	22
Slika 7.2.1: Predpostavka o racionalni logiki v teoriji človeškega kapitala.....	32
Slika 7.2.2: Učinki delovnega uposabljanja na dohodek	34

1. UVOD

V razmerah velike globalne konkurence je dobro in kakovostno delo edino in najboljše zagotovilo za obstoj in razvoj vsake dejavnosti. Nenehne in hitre spremembe konkurentov na eni strani in vedno nove želje potrošnikov na drugi strani, so glavni razlog, da je postalo nenehno prilagajanje podjetij zunanjemu okolju edini način preživetja v teh spremenljivih časih. Tako se morajo podjetja stalno prilagajati spremembam, se učiti in spreminjati, postajati morajo ustvarjalna in biti vse bolj aktivna. Za to pa je potrebno dobro zastavljeno načrtovanje oziroma planiranje kadrov, njihovo usposabljanje in izobraževanje, ter veliko drugih potez, da se zagotovi uspešno delo.

Tudi v slovenskih podjetjih se veliko podjetij močno zaveda, da je učenje v združbi še kako pomembno, da je to zapleten in dolgotrajen proces, ki se gradi postopoma in ga je potrebno stalno nadgrajevati in vrednotiti.

Za naslov svojega diplomskega dela sem si izbrala Merila za vlaganje v izobraževanje v slovenskih podjetjih. Ravno merila oziroma kriteriji so tisti, ki me še posebej zanimajo. Na podlagi katerih kriterijev se torej slovenska podjetja odločajo za investicije svojih zaposlenih v izobraževanje in usposabljanje? Ali se največ izobražujejo in usposabljujejo le zaposleni na vodilnih mestih z visoko izobrazbo ali tudi zaposleni na nižjih delovnih mestih, na primer v proizvodnji?

Cilj diplomskega dela je torej potrditi ali zavrniti hipoteze, da se delavci v proizvodnji izobražujejo manj kot vodilni zaposleni, da je izobraževanje v večini namenjeno le zaposlenim z visoko stopnjo izobrazbe ter da se v proces izobraževanja in usposabljanja zaposleni vključijo tudi na svojo lastno pobudo in željo.

Prva hipoteza: *Delavci v proizvodnji se izobražujejo manj kot vodilni zaposleni*

Druga hipoteza: *Izobraževanje in usposabljanje v podjetju je namenjeno le zaposlenim z visoko izobrazbo*

Tretja hipoteza: *V proces izobraževanja so zaposleni vključeni tudi na lastno pobudo in željo*

Diplomsko nalogo poleg uvoda in sklepa sestavlja še sedem poglavij. Drugo poglavje diplomskega dela opisuje temeljne pojme, in sicer pojem kadrov in kadrovskih virov, izobraževanja in usposabljanja, pojem človeškega kapitala ter učenja in znanja. Tretje poglavje temelji na izobraževanju zaposlenih v organizacijah, kjer opisujem pomembnost upravljanja s človeškimi viri, četrto je namenjeno sami izobraževalni dejavnosti v organizaciji, v petem poglavju opredeljujem odnos zaposlenih do izobraževanja in nekatere motivacijske teorije ter motive in hkrati ovire zaposlenih za izobraževanje, v šestem poglavju pa sem izpostavila pojem učeče se organizacije. V sedmem sem opredelila ekonomski pomen izobraževanja in usposabljanja. V zadnjem, osmem poglavju, pa sem predstavila analizo izbranih podjetij.

2. OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

V tem poglavju bom opredelila pojme, ki jih bom v nadaljevanju pogosto uporabljala in sicer so to kadri in kadrovski viri, izobraževanje in usposabljanje ter učenje in znanje.

2.1 Človeški kapital

Človeški kapital lahko opredelimo kot posameznikove produktivne veščine, usposobljenost, talente in znanja, ki mu omogočajo služenje dohodka, oziroma, ki se merijo z vrednostjo blaga in storitev, pri proizvodnji katerih je sodeloval (Malačič 1995: 30). Investicije v človeški kapital povečujejo produkcijsko sposobnost tako posameznika kot tudi organizacije. Več o človeškem kapitalu sledi v poglavju Ekonomski pomen izobraževanja in usposabljanja.

2.2 Kadri in kadrovski viri

S kadrovskimi viri opredeljujemo zaposlene, njihovo znanje, sposobnosti in spretnosti, motiviranost, njihovo pripadnost in navezanost na organizacijo in sodelovanje. Kadri so najpomembnejši element vsake organizacije, ki so skupaj z oblikami organizacijskih povezav vključeni so v proces skupinskega ali individualnega cilja, naj bo to dobiček ali storitev (Florjančič 1994: 5-7).

»Kadri so ljudje z ustreznim znanjem, ki so motivirani in pripadni organizaciji, so potencial, ki povzroča razliko med visoko in povprečno storilnostjo oziroma uspešnostjo organizacij. Za doseganje svojih ciljev in uresničevanje svoje vizije organizacija potrebuje tudi strokovno

usposobljene kadre, saj so le-ti temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije« (Možina 2002).

Kadri so vsi ljudje, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu v organizaciji oziroma pri neki obliki organiziranega dela. Sami zase so vir, obenem pa je vsak posameznik vir osebnih, strokovnih in delovnih lastnosti. O kadrovskih virih govorimo takrat, ko mislimo na zaposlene v podjetju, kadar pa mislimo na vse ljudi, pa je primernejši izraz človeški viri (Možina 2002: 7–9).

Management kadrovskih virov pa je splet različnih programov, s katerimi se skuša doseči, da je ravnanje z njimi uspešno, kar pomeni, da je v korist in zadovoljstvo tako posamezniku, kot tudi organizaciji in družbi. Management se nanaša na vodenje, ravnanje in upravljanje kadrovskih virov v organizaciji.(Možina 2002: 7–9).

2.3 Učenje

Pri učenju gre za spreminjanje dejavnosti, ki so pod vplivom izkušenj in razmeroma s trajnim učinkom. Učimo se torej zato, da bi obvladovali spreminjajoče se okolje (Lipičnik, Možina 1993: 22). Učenje je relativno stalna sprememba v znanju in vedenju posameznika, ki je posledica prakse in izkušenj (Rozman 2000: 143).

»Učenje lahko široko opredelimo kot vsako dejavnost, namerno in nenamerno, s katero posameznik z učenjem spreminja samega sebe. Pri tem vplivajo nanj kulturno okolje, dejavnosti, ki jih spremlja ali se jih udeležuje, ali njegova načrtna dejavnost, da vire učenja iz okolja strukturira in jih prilagodi svojim potrebam« (Jereb 1998: 177).

2.4 Znanje

OECD⁵ je znanje opredelila (Planko 2001: 14) kot kumulativno zalogo kognitivnih spretnosti in informacij, ki jih ima vsak posameznik, družina ali skupnost (vključno s podjetji) in jih lahko uporabi pri delu ter v osebnih in družbenih situacijah.

⁵ OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj)

Tradicionalna definicija znanje razume kot »dinamičen človeški proces zagovarjanja nečesa, v kar verjamemo v skladu z resnico (Nonaka in Takeuchi 1995: 58).

Davenport in Prusak (1998: 5) pa znanje definirata bolj pragmatično in sicer kot »mešanico uokvirjenih izkušenj, vrednot, informacij in strokovnega pogleda, ki ustvarja okvire za vrednotenje novih izkušenj in informacij.

S podjetniškega vidika vse znanje ni enako zanimivo in koristno. Pomembno je komercialno znanje, kjer gre za doseganje uspešnega poslovanja podjetja (Pavlovčič 2000: 20). Ne gre za to kaj je prav, ampak za to, kaj deluje boljše v konkurenčnem in gospodarskem smislu. Znanje posameznika postane za podjetje resničen vir takrat, ko ga je mogoče vključiti v procese poslovanja. Glede na stopnjo integracije v poslovne procese razlikujemo štiri oblike znanja (Čater 2000: 507):

- konceptualno znanje ali know-what: temeljno znanje na določenem področju, ki ga posameznik pridobi z dolgotrajnim šolanjem in usposabljanjem; je potreben, a ne zadosten pogoj za poslovni uspeh;
- aplikativno znanje ali know-how: omogoča prenos teoretičnega znanja v prakso;
- sistemsko znanje ali know-why: zaposleni, ki vedo »zakaj«, imajo razvito intuicijo, so zmožni predvideti interakcije dejavnikov in različne nepričakovane posledice;
- motivirana kreativnost ali care-why: motivacija, vztrajnost in prilagodljivost. Pomen te kreativnosti opazimo tedaj, kadar enako usposobljeni zaposleni dosegajo zelo različne rezultate, kljub enakim finančnim in materialnim virom.

V podjetjih torej čedalje bolj prevladujejo nematerialna sredstva, ki jih tvori intelektualna lastnina, ki jo ustvarjajo zaposleni. Čater je mnenja (2001: 86), da je znanje tista osnova, na kateri podjetje gradi svojo konkurenčno prednost.

Potrebno je razumeti, da ni pomemben le končni rezultat nekega poslovnega procesa, pač je vsekakor potrebno vedeti in se zavedati pomembnosti tega, kar vodi k temu končnemu rezultatu. Pomemben je torej človeški kapital.

V Sloveniji mnogi avtorji, svetovalci in nenazadnje informatiki še vedno uporabljajo pojem »upravljanje znanja« in "družba znanja". Vodilne svetovne informacijske družbe in

korporacije pa so spoznale, da je ta pojem zavajajoč, upravljanje znanja kot aktivnost pa zelo težko dosegljiva. Gre za zelo specifično področje, kjer se je pokazalo, da je bolje govoriti o upravljanju informacij oziroma vsebin. Vsak posameznik ima znanje, ki ga lahko kvečjemu izrazimo v obliki strukturiranih ali nestrukturiranih informacij, ne moremo pa ga enostavno preliti v nek informacijski sistem. Na koncu tako ali tako govorimo o bazi znanja, ker je to najbolj ustrezen izraz, dejansko pa gre za arhiv informacij (Hrovatič 2005).

Tudi Wilson poudarja razliko med znanjem in informacijo oziroma je kritičen do uporabe pojmov družba znanja in managementa znanja. Mnenja je, da v nobenih od pregledanih publikacij različnih avtorjev, zaslediti nobene definicije kaj točno upravljanje znanja pomeni in zakaj se ta izraz tako rad uporablja. Prišel je do zaključka, da je upravljanje znanja oziroma »knowledge management« nek okvirni termin, ki se uporablja pri različnih aktivnostih v organizacijah, ki pa s samim upravljanjem znanja nimajo nobene povezave. Aktivnosti, ki niso povezane z upravljanjem informacij, so namreč povezane z upravljanjem dela, kjer se pričakujejo spremembe na takih področjih, kjer bo komunikacija lahko omogočila prenos in delitev informacij (Wilson 2002).

2.5 Izobraževanje

Izobraževanje so dejavnosti (Jelenc 1991: 17; Jelenc 1996: 7), ki so usmerjene k razvijanju znanja, sposobnosti in navad v življenju. Gre torej za dolgotrajen in načrten proces in za proces sprejemanja in oddajanja informacij, ki se nanašajo na reševanje določenih problemov. Vloga in pomen izobraževanja sta se v zgodovini spreminjala, zaradi česar je bilo izobraževanje temu primerno različno ocenjeno in zaželeno, vedno pa povezano z razvojem in napredkom. Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja in uspešnosti vsake organizacije in zato je razumljivo, da organizacije posvečajo izobraževanju zaposlenih vse več pozornosti.

Mnogi avtorji poudarjajo, da so ljudje največje bogastvo, ki bodo odigrali najpomembnejšo in odločilno vlogo pri reševanju in obvladovanju prihodnjih problemov. Vendar se je potrebno zavedati, da se človeški kapital nanaša na dejstvo, da ljudje ne vlagajo vase z izobraževanjem in usposabljanjem le zaradi trenutnega zadovoljstva, ampak tudi zaradi možnosti povečanja bodočega dohodka teh naložb v prihodnosti (Bevc 1991: 22, 23).

S sociološkega vidika lahko izobraževanje pojmuje kot enega od vidikov socializacije, saj vključuje pridobivanje znanja in veščin (Haralambos in Holborn 2000).

Izobraževanje je dejavnost, ki poteka skozi vsa obdobja človekovega življenja in je torej vseživljenski proces. Pri izobraževanju odraslih gre za celoto organiziranih procesov z različnimi vsebinami in z različnimi stopnjami ter metodami. Prav tako sem spadajo tudi oblike usposabljanja, s katerimi osebe razvijajo svoje možnosti, bogatijo svoje znanje ter izboljšujejo svoje strokovne ter poklicne kvalifikacije (Jelenc 1989: 38).

Izobraževanje je ključnega pomena za razvoj vsake družbe in postaja način življenja. Izobraževanje lahko delimo na (Jelenc, Z. v Jelenc 1996: 14,15):

- *formalno in neformalno*: formalno izobraževanje omogoča pridobitev javno veljavne izobrazbe, poklicno kvalifikacijo ali javno veljavno listino. Neformalno izobraževanje pa je namenjeno pridobivanju, obnavljanju, razširjanju, posodabljanju in poglobljanju znanja, vendar se ne dokazuje z javno veljavno listino.
- *začetno in nadaljevalno*: začetno traja vse od vstopa v šolo, do tedaj, ko posameznik opusti izobraževanje kot svojo osnovno dejavnost; nadaljevalno pa se začne, ko se posameznik po prekinjenem izobraževanju znova vanj vključi.
- *splošno in strokovno*: splošno je namenjeno razvijanju splošne kulture človeka, medtem ko je strokovno namenjeno strokovnjakom. Res pa je, da se lahko med seboj tudi prepletata in pogojujeta.

2.6 Usposabljanje

Usposabljanje je sistematično razvijanje znanja, vedenja, sposobnosti in tistih spretnosti, ki jih mora obvladati posameznik, da bi lahko ustrezno opravljal določeno nalogo oziroma konkretno delo (Jelenc 1991: 17). Kot pravi Jereb (1989: 16), je usposabljanje pravzaprav strokovna vzgoja in izobraževanje. Cilj usposabljanja je razvoj delovnih sposobnosti in izkušenj, ki so domena programov usposabljanja. Torej gre za vmesno stopnjo med izobraževanjem in delom.

3. IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI

Dejstvo je, da se morajo zaposleni v vseh združbah in v vseh organizacijah učiti. V tako hitro spreminjajoči se družbi je sposobnost učenja, izobraževanja in prilagajanja nujna, saj je v

današnjem času znanje tisto, kar daje temelje za konkurenčnost tako posameznika in organizacijo kot za državo. Ljudje so vodilni dejavniki družbe znanja, zato je izobraževanje in usposabljanje najboljše za soočanje z izzivi sprememb.

Izobraževanje se obravnava torej tudi kot odločujoči dejavnik kakovosti ponudbe delovne sile, ki se v delovnih procesih srečuje s povpraševanjem po ustreznem znanju in sposobnostih, ki jih narekujejo nove tehnologije. Za obojim stoji ustvarjanje novega znanja, ki se po eni strani vključuje v nove tehnologije, po drugi pa prenaša na širši krog ljudi s sistematičnim izobraževanjem.

Edini dejavnik, ki lahko torej odločilno vpliva na izzive današnjega okolja, so torej ljudje oziroma zaposleni, kajti le oni so sposobni zagotoviti nenehno prilagajanje in iskanje vedno novih rešitev. Ljudje so tisti, ki morajo kreirati in prilagoditi združbo, katere del so, in sicer z znanjem (Swieringa, Wierdsma 1992: 3).

Raziskave o prilagodljivosti podjetij (OECD 1997) potrjujejo zelo močno soodvisnost med vseživljenjskim učenjem znotraj podjetij in dopolnilnimi dejavniki na eni strani, ter dosežki na drugi strani:

- usposabljanje na delu in izven dela ima največji učinek na dosežke podjetij, kadar je podprto s spremembami organizacijske strukture, strukture delovnih mest in v nekaterih primerih s tehnološkimi inovacijami;
- usposabljanje je bolj učinkovito, kadar je delavcem splošno dosegljivo. Inovacije v organizaciji dela in tehnologiji posledično prinašajo večje učinke, kadar so sistematične in ne stihijske in posamezne;
- obstajajo močni finančni razlogi za vlaganje v usposabljanje, še posebej kadar gre za povezavo z organizacijskimi spremembami in vpeljavo tehnoloških inovacij.

3.1 Človeški viri v organizaciji

Človeški faktor je samostojen oziroma neposredni in posredni dejavnik gospodarskega razvoja, njegov razvoj pa pomeni sredstvo in cilj za doseganje bodisi gospodarskega bodisi družbenega razvoja (Bevc 1991: 19). Človek in njegove zmožnosti so pač temeljni sestavni del vsakega dogajanja, učinkovito vključevanje človeških virov v poslovno dogajanje pa lahko občutno spremeni končne izide poslovanja. Zato ni dovolj le razumeti človeške možnosti, ampak jih je treba spoštovati, ceniti ter znati vključiti v načrtovanje in razvijanje

različnih akcij. Človeški kapital ne more biti last podjetja, lahko pa ga ta najame. Zaposleni lahko z znanjem odidejo kadarkoli, zato pomeni ta kapital za podjetje negotovost.

Poslovno okolje se hitro spreminja in zato nekako narekuje drugačno delo z ljudmi v organizaciji (Lipičnik 2002: 456), in sicer:

- naj bi nanje gledali celovito, kar pomeni, da so za presojo uspešnosti reakcije pomembnejše od analitično ugotovljenih lastnosti;
- ljudi ne kaže prilagajati samo zahtevam delovnih mest, ampak tudi obstoječim reakcijam drugih delavcev.

3.2 Standard Vlagatelj v ljudi

Gre za spodbujanje razvoja in določitev meril kakovosti na področju razvijanja človeških virov (HRD - Human Resource Development). Standard je leta 1990 v Veliki Britaniji razvilo neformalno združenje Nacionalni odbor za usposabljanje (National Training Task Force) v sodelovanju z vodilnimi državami. Tu ne gre le za izobraževanje, pač pa za sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in spremljanja vseh kadrovske-izobraževalnih dejavnosti in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih. Standard Vlagatelj v ljudi poskuša torej odgovoriti na vprašanja kako razviti in uporabiti ljudi, da bi postali vir konkurenčne prednosti, kako jih organizirati, da bi prispevali k uspešnejšemu poslovanju podjetja.

Motivirani in pripadni zaposleni so dejavnik, ki ločuje uspešna podjetja od neuspešnih. Trajna konkurenčna prednost je utemeljena na pripravljenosti zaposlenih uresničevati cilje, strategijo, poslanstvo ter vizijo organizacije. Svoje napore in znanje bodo ljudje vse bolj namenjali organizacijam, ki se bodo zavedale, da so danes potrebna znanja izredno kompleksna in spremembe tako hitre in da so zaposleni s svojim prispevkom nujno »zlo« v podjetju. »Prepotrebno znanje za udejanjanje vizij je v glavah posameznikov in nad njim nihče, razen njih samih, nima monopola« (Nove strateške vloge kadrovske delavcev, 2007).

Pri načrtovanju razvoja in izobraževanju zaposlenih je potrebno upoštevati tako potrebe podjetja oziroma potrebe, ki izhajajo iz poslovnih načrtov organizacije, kot tudi potrebe zaposlenih (Kopač in Trbanc 2004).

Po Kejžarju (1980: 62, 63) jih lahko razdelimo v pet skupin in sicer:

- funkcionalne potrebe, ki izvirajo iz zahtev delovnega procesa;
- kadrovske potrebe, ki izhajajo iz potreb po izobraževanju, ki so posledica sprememb v kadrih;
- potrebe, ki so vezane na spremenjene zahteve trga oziroma na nadaljnji razvoj podjetja so ekonomske potrebe; kolektivne potrebe so odvisne od organiziranosti dela v podjetju; individualne potrebe pa so potrebe posameznikov po lastnem izobraževanju in usposabljanju.

3.3 Oblike in metode izobraževanja zaposlenih v podjetju

Podjetja uporabljajo več načinov za izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih. Med te načine se uvršča študijske sestanke, kjer skupine izbranih zaposlenih obravnavajo aktualne probleme, krožki za kakovost, programsko usmerjeni krožki, ki delujejo po vnaprej opredeljenem programu dela in delujejo samo toliko časa, dokler ne izpolnijo svoje naloge. Med oblike prav tako spadajo pripravništvo, razne simulacijske metode, pri katerih gre za olajšanje prenosa teoretičnih znanj v prakso ter senzitivni trening. Prav tako pomembna metoda je delovna metoda za urjenje, ki zavzema posebno mesto v proizvodnji, saj je namenjen izključno usposabljanju (Jereb 1980).

4. IZOBRAŽEVALNA DEJAVNOST V PODJETJU

Kadri so ključni nosilci uresničevanja načrtovanih ciljev, programov dela in razvoja v vsaki organizaciji, zato je nenehno izobraževanje nujno, saj zagotavlja prilagajanje zaposlenih novim zahtevam dela in izzivom iz okolja (Možina 1998: 382).

Učinki razvoja kadrov v organizaciji se največkrat izražajo na podlagi večje storilnosti, boljše kakovosti izdelkov ali storitev ter večje prilagojenosti zaposlenega. Uresničevanje kadrovske politike v organizacijah je zagotovljeno z ustrezno organiziranostjo izobraževalne dejavnosti. Lahko rečemo, da izobraževanje postaja potrošna dobrina in zato morajo imeti tudi zaposleni v organizaciji strokoven razvoj, usposabljanje in podporo.

4.1 Cilji in naloge izobraževalne dejavnosti

Izobraževalni cilji organizacije so temelj in izhodišče celotnega izobraževalnega dela v organizaciji. Izobraževanje zaposlenih prispeva k večji produktivnosti in boljši kakovosti ter

organizaciji dela. Da pa bi organizacija dosegla svoje zahteve, mora vsekakor oblikovati cilje kot so (Jereb 1998: 101):

- stalno usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih skladno s spremembami in razvojem tehnologije, organizacije dela in z zunanjim okoljem organizacije;
- načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje zaposlenih ter usmerjanje v nadaljnje izobraževanje;
- nenehno preučevanje in zadovoljevanje potreb organizacije po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju kadrov;
- pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih ustreznih profilov, stopenj in smeri izobraževanja;
- vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi in uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti v organizaciji.

Za doseg vseh zastavljenih izobraževalnih ciljev, je pomembno, kako je oblikovan andragoški cikel, v katerem so sistemsko določeni postopki in naloge uresničevanja izobraževanja odraslih. Ti so analiziranje in ugotavljanje izobraževalnih potreb glede na zahtevnost in vrsto dela ter problematiko organizacije dela, načrtovanje zadovoljevanja izobraževalnih potreb in usmerjanje zaposlenih v izobraževanje glede na zahteve in možnosti organizacije (finančne, materialne ter kadrovske), programiranje vsebin posameznih predmetov in drugih sestavin programov za razne oblike internega usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih, priprava, organiziranje in izpeljava procesa z izborom ustreznih oblik, metod in tehnik izobraževanja in usposabljanja ter kontroliranje, spremljanje ter vrednotenje rezultatov svojega dela (Jereb 1998: 103).

Cilji in naloge izobraževalne dejavnosti v organizaciji opredeljujejo predvsem razvojne potrebe na eni strani in interese zaposlenih, same organizacije ter zunanjega okolja, na drugi strani.

4.2 Temeljne stopnje izobraževalne dejavnosti v organizacijah

4.2.1 Raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb

Raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb je temeljna in najpomembnejša stopnja izobraževalne dejavnosti, saj so od nje odvisne vse nadaljnje stopnje, zato jo je potrebno realizirati celovito in sistematično. Proces ugotavljanja potreb po izobraževanju poteka

nenehno, rezultati pa se zberejo v procesu priprave letnega plana izobraževanja v organizaciji. Izobraževalne potrebe delimo na globalne in diferencirane.

Globalne izobraževalne potrebe so opredeljene s planom potreb po kadrih in s planom pridobivanja le-teh. Plani vsebujejo osnovne kazalce za ugotavljanje globalnih izobraževalnih potreb in sicer:

- potrebno število zaposlenih za planirano obdobje,
- strukturo zaposlenih po poklicih in stopnjah strokovne izobrazbe,
- čas pridobivanja posameznih vrst kadrov (Jereb 1998: 103).

Globalne potrebe po izobraževanju v organizaciji se torej ugotavljajo na podlagi sedanje in prihodnje tehnično – tehnološke, ekonomske in organizacijske razvitosti. Na podlagi opredeljenih globalnih potreb je možno usmerjanje zaposlenih v izobraževalne programe, torej v ustrezne programe za pridobitev izpopolnjevanja ter usposabljanja. Lahko rečemo, da usmerjajo predvsem mlade v programe strokovne izobrazbe in že zaposlene v ustrezne programe izpopolnjevanja.

Diferencirane izobraževalne potrebe pa so tiste potrebe, ki jih podjetja oziroma organizacije zadovoljujejo z usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih. Opredeljene so tako v planu razvoja kadrov, kot tudi v planu sprejemanja in razporejanja kadrov. To so izobraževalne potrebe, ki jih moramo zadovoljiti, saj se tako doseže usklajenost med zahtevami delovnega mesta in dejansko strokovno usposobljenostjo zaposlenega (Jereb 1998: 197–200).

Metode s pomočjo katerih lahko ugotavljamo potrebe po nadaljnjem izobraževanju zaposlenih so (Jereb 1998: 106):

- primerjalna analiza vsebine programov z zahtevami delovnih mest (ugotavljanje potrebe po strokovnem usposabljanju novincev, torej pripravnikov, saj so tako na ta način opredeljene potrebe temelj za izdelavo strokovnega programa pripravništva),
- primerjalna analiza dejanske usposobljenosti z zahtevami delovnih mest (ugotavlja se morebitne primanjkljaje v strokovni izobrazbi in tako opredelimo tiste izobraževalne potrebe, ki jih moramo zadovoljiti),
- spremljanje in analiza razvojnih zahtev (kaj bodo morali zaposleni ob predvidenem tehnološkem razvoju znati in obvladati),

- analiza problemov pri delu (vodja lahko neposredno ugotovi, da delavcu manjkajo določene spretnosti),
- odkrivanje interesov zaposlenih (približanje posamezniku in njegovim potrebam po nadaljnem usposabljanju, izobraževanju in izpopolnjevanju).

Pogosto se pojavijo neskladja med izobraževalnimi potrebami in možnostmi njihovega zadovoljevanja. Zato je naloga izobraževalnega procesa v organizaciji določanje vrstnega reda posameznih izobraževalnih ukrepov in s tem zmanjšati tveganja, ki izhajajo iz prevelike razprostranjenosti izobraževalnih potreb. Gre torej za ugotavljanje in stalno analiziranje stroškov in koristi izobraževalnih ukrepov (Jereb 1998: 201).

4.2.2 Načrtovanje izobraževanja

Na podlagi ugotovljenih potreb po znanju se vsako leta izdela plan izobraževanja, ker se vseh potreb zaradi omejenih možnosti ne more zadovoljiti. V letnem planu se določijo vrste izobraževanja, njihov obseg, število zaposlenih, ki se bodo izobraževali ter obseg finančnih sredstev. Na ta način se tako postopoma zadovoljujejo izobraževalne potrebe. Če podjetje nima plana razvoja kadrov, se mora nasloniti na dokumentacijo usklajenih izobraževalnih potreb.

Plani izobraževanja so lahko dolgoročni ali kratkoročni. Z dolgoročnimi plani skušamo predvsem opredeliti kadrovske izobraževalne politike in cilje. Te se operacionalizirajo v kratkoročnih planih kadrov ali razvoja kadrov. Temeljne komponente teh planov so (Možina 2002: 235, 236):

- **programska** komponenta, s pomočjo katere se v planu izobraževanja opredeli programska struktura izobraževalnih ali kadrovskih ukrepov, s katerimi se v načrtovanem obdobju zadovoljujejo globalne in diferencirane izobraževalne potrebe; vsebuje programe za pridobitev strokovne izobrazbe, programe izpopolnjevanja in programe usposabljanja;
- **izvedbena** komponenta – pri kateri se opredeli nosilce ali izvajalce programov, kraj in trajanje izobraževanja, rok za zaključek in obseg izobraževanja, število izobražencev;
- **finančna** komponenta - opredelitev stroškov izobraževanja na podlagi podatkov, opredeljenih s programsko in izvedbeno komponento.

Podjetja se srečujejo tudi z vprašanjem, ali je bolje, da samo izvedbo prepusti zunanjim institucijam ali naj oblike izobraževanja izvajajo sama. Podjetja lahko namreč izobraževanje izvajajo sama, s pomočjo zunanjih institucij, ali pa ga v celoti izvajajo zunanje institucije. Elementi, na podlagi katerih se podjetja o tem odločajo, so ekonomika izobraževanja, čuvanje poslovne tajnosti, razpoložljivost opreme in ustreznih kadrov, ki bi izobraževanje izvedli (Ferjan 1999).

4.2.3 Programiranje izobraževanja

Plan izobraževanja je podlaga za pripravo internih izobraževalnih programov, s katerimi organizacija in njeni zaposleni zadovoljujejo tiste izobraževalne potrebe, ki jih ne morejo zagotoviti niti v okviru že obstoječega sistema strokovnega oziroma poklicnega izobraževanja, niti v sodelovanju z zunanjimi ponudniki izobraževalnih storitev. Načini programiranja so značilni za posamezna področja in oblike izobraževanja, vendar vsi bolj ali manj vključujejo enake osnovne stopnje in sicer je najprej potrebno izdelati načrt programa, v katerem uredimo znanja, ki smo jih ugotovili s proučevanjem potreb po izobraževanju, torej opredelimo osnovna področja izobraževanja. Temu sledi razčlenjevanje posameznih področjih na tematske celote in osnovne teme, tretja stopnja pa vključuje programiranje, ugotavljanje in razporejanje vsebin v okviru določene teme, v katerih dokončno oblikujemo gradivo.

Interni izobraževalni programi so raznoliki in številni tako po vsebini kot po namenu. Taki programi so na primer (Jereb 1998: 116):

- programi pripravništva;
- programi splošnega izpopolnjevanja in dopolnilnega izobraževanja delavcev (pri katerih ugotovimo neustrezno storilnost);
- programi usposabljanja delavcev za primere, ko organizacija vpeljuje nove tehnike dela in nove metode;
- programi usposabljanja delavcev za samostojno opravljanje dela v okviru poklica, za katere obstoječe izobraževalne institucije ne dajejo vsega potrebnega znanja.

4.2.4 Organizacija in izvedba izobraževanja

Vse do sedaj opisane naloge izobraževalne dejavnosti v okviru raziskovanja izobraževalnih potreb, planiranja izobraževanja in priprave izobraževalnih programov, sestavljajo temelj in

podlago za uresničitev njene osrednje naloge in sicer organizacije in izvedbe izobraževanja. Temeljna naloga izvedbe izobraževanja je, da s pomočjo uporabe ustreznih učnih oblik in metod, sredstev ter pripomočkov čim bolj učinkovito dosežemo cilje (Jereb 1998).

5. ODNOS ZAPOSLENIH DO IZOBRAŽEVANJA

5.1 Pomen motivacije za zaposlene

Eden izmed ključnih dejavnikov učinkovitega upravljanja znanja je motivacija zaposlenih za delo in izobraževanje, saj le usposobljeni in motivirani zaposleni prispevajo k uspešnejšemu poslovanju organizacije. Odnos zaposlenih do izobraževanja je zelo odvisen od odnosa same organizacije do izobraževanja. Poznavanje značilnosti in dejavnikov motivacije zaposlenih je izrednega pomena za razvoj in konkurenčnost vsake organizacije.

Pojem motivacije je dokaj kompleksen, saj se je z njim ukvarjalo (in se še vedno ukvarja), veliko avtorjev. Različni avtorji opredeljujejo pomen motivacije različno, kar je opaziti tudi v številnih motivacijskih teorijah (Uhan 2000: 11).

»Motivacija izhaja iz besede motiv, ki jo razumemo kot navajanje pobud, navajanje vzrokov, navajanje razlogov, navajanje namenov; utemeljitev, obrazložitev, navesti razloge« (Verbinc 1982: 467).

»Motivacija je stopnja prostovoljne pripravljenosti posameznika za napor, za doseg določenega cilja, ob hkratni zadovoljitvi individualnih potreb. Dejansko je motivacija psihološka spodbuda« (Ferjan 1999: 112).

»Motivacijski procesi zajemajo vse silnice in gibal našega delovanja (potrebe, nagoni, želje, motivi, cilji, vrednote, ideali, interesi, volja). Lahko bi dejali, da gre pri motivaciji za vse tiste dejavnike, ki bodisi spodbujajo ali pa usmerjajo naše obnašanje« (Musek in Pečjak 1992: 56).

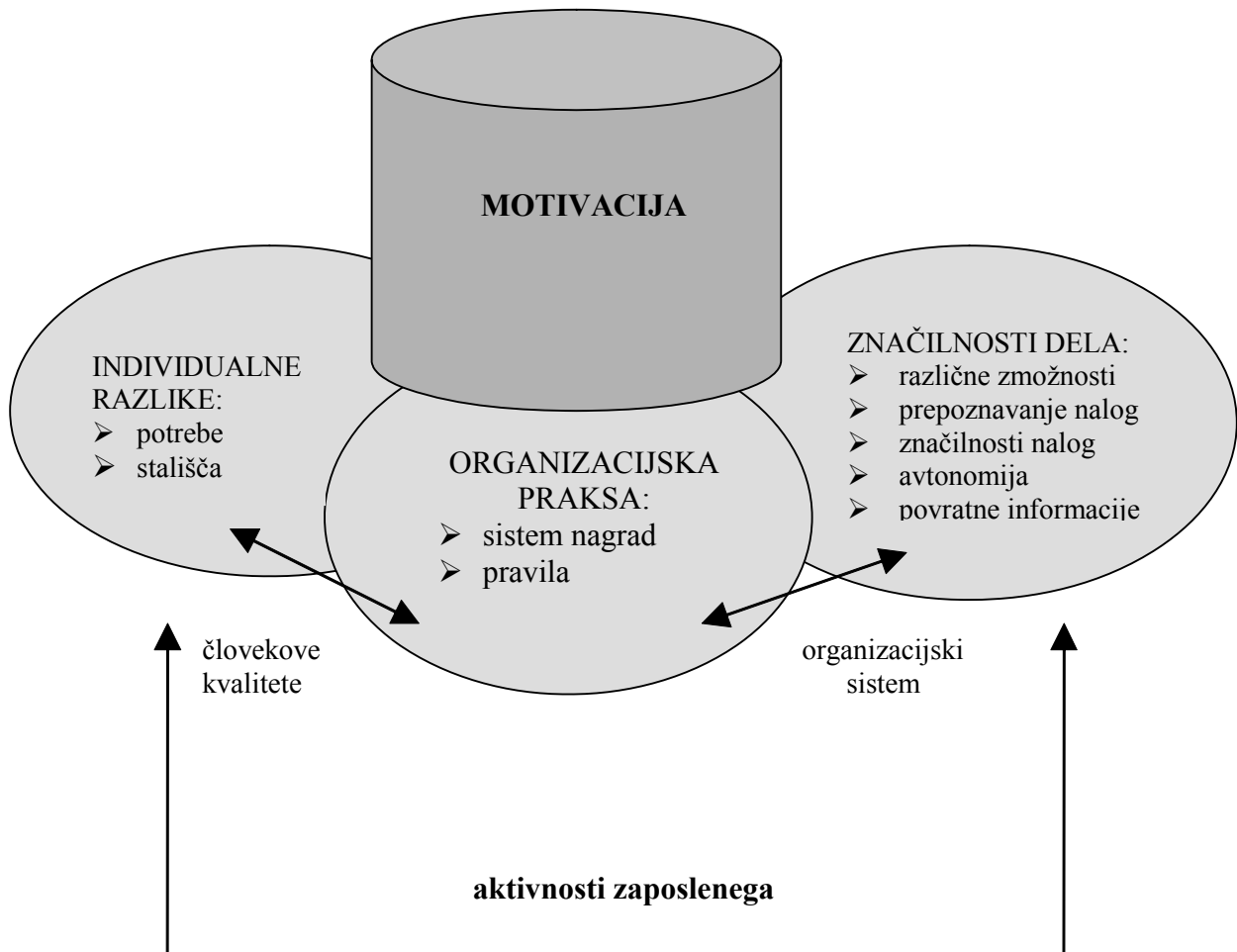
Motivacijo lahko opredelimo kot proces, ki določa način obnašanja in delovanja ljudi. Vsaka akcija posameznika je spodbujena z eno ali več potreb, ki ga usmerjajo k sredstvu za zadovoljitev potreb oziroma k individualnemu cilju posameznika. Torej potrebujemo za

delovanje človeka najprej potrebo, ki jo posameznik občuti kot pomanjkanje nečesa in posledično željo po zadovoljitvi in pridobitvi nečesa novega. Delovanje, ki je usmerjeno k vnaprej zastavljenemu cilju, z uresničitvijo katerega je moč zadovoljiti potrebo, imenujemo motivirano delovanje (Lipovec 1987: 109).

Zaposleni so motivirani na različne načine in z različnimi dejavniki. Od ustreznosti in učinkovitosti teh dejavnikov je odvisno ali bodo zaposleni stimulirani za učinkovito in produktivno delo ali ne. Ponavadi se motivacijski dejavniki delijo na materialne in nematerialne dejavnike. Poleg plače sodijo med materialne dejavnike tudi razne nagrade, služben avto, potovanja, seminarji. Dejstvo pa je, da denar vsakemu posamezniku predstavlja različen pomen. Raziskave so pokazale, da dohodek deluje predvsem na tiste, ki imajo nižji življenjski standard, saj na zaposlene z višjim življenjskim standardom ponavadi deluje vzporedno še z drugimi motivacijskimi dejavniki. Obstaja tudi razlika med nekvalificiranimi delavci in delavci z višjo in visoko izobrazbo, pri katerih je opaziti, da denar nekvalificiranim delavcem pomeni več kot zaposlenim z višjo ali visoko izobrazbo (Možina 1998). Rečemo lahko, da je zadovoljstvo zaposlenih z osebnih dohodkom potreben pogoj za motivacijo, vendar vsekakor ne zadostni.

Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta danes namreč vse bolj individualni kategoriji in mnogi zaposleni si jih predstavljajo na različne načine. Nekateri iščejo boljše ravnotežje z zasebnim življenjem in več prostega časa, spet drugi si želijo osebni karierni razvoj. Pomemben je tudi podatek, da v družbi plača oziroma dohodek kot glavni motivacijski dejavnik izgublja na pomenu, saj v ospredje prihajajo nematerialni dejavniki, kot so pohvale, zanimivo delo, prijazne delovne razmere in dobro sodelovanje in komunikacija s sodelavci ter nadrejenimi. Po Lipičniku (1998) so individualne razlike, značilnosti dela in organizacijska praksa najbolj pomembni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo (slika 5.1.1).

Slika 5.1.1: Interakcija med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik (1998: 162).

5.2 Teorije motivacije

Motivirati zaposlene pomeni, da jih motiviramo z namenom in tako, da se vključijo v tiste izobraževalne procese, ki so učinkoviti za delodajalca in bodo tako prispevali k bolj učinkovitemu in uspešnemu poslovanju organizacije. Za samo razumevanje dinamike motivacije je potrebno ugotoviti, kaj pravzaprav vodi posameznike v točno določeno delovanje. Potrebno je torej ugotoviti motiv zaposlenih, kateri jih vzpodbudi k izobraževanju in usposabljanju. Zato bom v nadaljevanju opisala nekatere motivacijske teorije, ki so najbolj pomembne za razlago motivacije za izobraževanje (Zaplotnik 2003: 10).

Maslowa teorija

Maslow pravi, da motivacijska teorija temelji na predpostavki, da ljudi motivira želja po zadovoljitvi določene skupine potreb. Po njegovih trditvah naj bi si človeške potrebe sledile v določenem zaporedju. Te potrebe so fiziološke, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in samospoštovanju, ugledu, potrebe po samouresničevanju. (Treven 1998: 116). Po tej teoriji naj bi človek najprej zadovoljil osnovne potrebe, torej potrebe na nižji ravni in šele nato potrebe na višji ravni (potrebe po varnosti).

Teorija Maslowa je logična in sprejeta v podjetjih, vendar se tu pojavlja vprašanje hierarhije, saj naj bi se po mnenju mnogih strokovnjakov različne potrebe pri človeku pojavljale hkrati. Prav tako ni nujno, da se bodo ob zadovoljitvi osnovnih potreb pojavile potrebe višje ravni.

Herzbergova teorija

Herzberg je proučeval vpliv zadovoljstva pri delu na motiviranost in učinkovitost posameznika. Določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, a njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva. Ugotovil je, da je vse motivacijske faktorje mogoče razdeliti na dve skupini (Svetlik 2002: 180–182):

- *Higieniki* (denar, položaj, varnost, politika podjetja, delovne razmere) so dejavniki, ki povzročajo nezadovoljstvo ob njihovi odsotnosti, vendar ne povzročajo zadovoljstva ob njihovi prisotnosti. Ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, vendar odpravljajo neprijetnosti.
- *Motivatorji* (uspeh, samostojnost, zanimivo delo, odgovornost, osebni razvoj) pa so dejavniki, ki spodbujajo ljudi k delu, povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni in ne povzročajo nezadovoljstva, če niso zadovoljeni.

Motivatorji vplivajo neposredno na produktivnost dela, medtem ko je higienikom prepuščena vloga, da preprečujejo upad morale in tako posredno vplivajo na uspešnost (Zaplotnik 2003: 11). Izobraževanje zaposlenih bi lahko uvrstili tako med motivatorje kot higienike.

O motivatorju lahko govorimo v primeru, ko se zaposleni izobražuje za svoj lastni interes, za osebno rast in razvoj. Izobraževanje tako spodbuja ljudi k delu in ne povzroča nezadovoljstva, če pridobljenega znanja ne uporabi pri opravljanju delovnih nalog.

O higieniku pa v primeru, da je posameznik v situaciji, ko se je potrebno izobraževati z namenom, da bi zadržal določeno delovno mesto in z njim povezan položaj v organizaciji (varnost zaposlitve). Saj mu v nasprotnem primeru lahko grozi izguba delovnega mesta in z njim povečana plača.

Teorija pojasnjuje kateri dogodki so pri delu povzročili večje zadovoljstvo delavca oziroma nezadovoljstvo. Zaposleni bodo uspešni pri svojem delu, če bodo imeli več motivatorjev in zadovoljni, če bodo prisotni higieniki (Svetlik v Možina 1998).

Frommova motivacijska teorija

Fromm je proučeval, zakaj ljudje delajo in prišel do ugotovitve, da delajo zato, ker bi radi nekaj postali. Loči dve orientaciji v motivih ljudi, saj nekateri želijo nekaj imeti, drugi pa želijo nekaj biti in postati (Kranjc 1977).

Nekateri so usmerjeni k temu (Lipičnik in Možina 1993), da pridobivajo materialne dobrine, drugi pa bi si radi pridobili družbeni ugled. Tiste, ki bi radi nekaj imeli motiviramo z materialnimi sredstvi (denarne ugodnosti, plačilo šolnine). Tiste, ki pa bi radi nekaj bili, pa z nematerialnimi sredstvi (pohvala, napredovanje, možnost dodatnega izobraževanja).

Tisti posamezniki, ki so motivirani za delo, naj bi bili motivirani tudi za izobraževanje, saj se zavedajo, da naj bi z novim znanjem, ki je v povezavi z že znanim in njihovo delovno prakso, pripomogli k boljšim poslovnim rezultatom in tudi k svojemu osebnemu razvoju. Tisti, ki so zadovoljni z uporabo svojega znanja pri opravljanju svojih nalog, so motivirani tudi za nadaljnje izobraževanje. Sicer so pa v organizacijah zaposleni tudi posamezniki, ki jim izobraževanje in dobro opravljanje svojih nalog ne nudi velikega zadovoljstva.

Teorija ekonomske motivacije

Človek dela, da bi zaslužil. Denar je največja spodbuda, ki motivira človeka za neko aktivnost, ki pomeni zaslužek. Ampak denarno nagrajevanje je spodbudno le do neke določene točke saj se na določeni stopnji spodbuda ustavi in tako denar postane navada in ljudje ga sprejememo kot dejstvo in nič več kot spodbudo.

O motivaciji zaposlenih lahko govorimo šele takrat, kadar njihov osebni dohodek presega raven eksistenčnega minimuma, saj je prej njihovo delo le boj za preživetje. Visoka motiviranost zaposlenih je predpogoj ekonomskega in tehnološkega razvoja v podjetju (povzeto po Tominc 2004: 28).

5.3 Motivi in ovire zaposlenih za izobraževanje

Motivacijo in pripravljenost za izobraževanje pojmuje kot interes za določeno znanje in je pojav, ki nastaja pod vplivom posameznikovih dejavnosti, ustvarjalnosti in pogojev, v katerih živi in dela (Kranjc 1979: 88). Tako sta motivacija in izobraževanje dve ključni vprašanji pri posamezniku z vidika njihove ekonomske in socialne vključenosti v družbo.

Delovanje posameznika v podjetju je odvisno od njegove motiviranosti. Dejstvo je, da če je za nekoga nek motiv pomemben, je to tudi največkrat zagotovilo, da bo pri izobraževanju uspešen in obratno. Če je motiviranost posameznika po izobraževanju negativna ali če je v izobraževanje vključen proti svoji volji, obstaja velika verjetnost, da bo izobraževanje neuspešno.

Delodajalci morajo vedeti kaj zaposlene motivira, zato bi jih morali redno analizirati, da bi imeli dober vpogled v dejavnike, ki zaposlene motivirajo. Pomembno je torej, da delodajalec oziroma oblikovalec motivacij izhaja iz tega, kaj bi motiviralo zaposlene in ne kaj bi motiviralo samo njega (Cerle 2004).

»Najpogostejši motiv, zaradi katerega se odrasli odločajo za izobraževanje, je uporabnost znanja« (Jelenc 1996: 40).

Pozitivni motivi za izobraževanje:

1. želja za napredovanjem na delovnem mestu, napredovanje v službi
2. želja po strokovnem izpopolnjevanju
3. želja po družbeno-ekonomskem in političnem izobraževanju
4. želja po kulturni rasti
5. amaterski interesi
6. prisila, direktiva (vpliv kolektiva, delovne organizacije)
7. zgled znancev in prijateljev
8. slučaj (izobraževanje sproži nek povsem slučajen dogodek)

9. irelevantni motivi (niso povezani prvotno z izobraževanjem).

Negativni motivi za izobraževanje:

1. pomanjkanje ambicij
2. ozki interesi
3. pomanjkanje vere v izobraževalno akcijo v celoti
4. samozadovoljstvo z obstoječim stanjem
5. nezaupanje v lastne sposobnosti
6. zgledovanje po znancih in prijateljih
7. pomanjkanje časa
8. neobveščенost o obstoječih programih
9. slabi odnosi
10. nejasni cilji (povzeto po Šmigoc 2006: 12,13).

Poleg motivov, obstajajo tudi ovire za izobraževanje. Nekaterim posameznikom predstavlja izobraževanje le dodatno obremenitev, še posebej, če se z ovirami ne zna spopasti. Po Patricii Cross, so ovire, na katere lahko naleti posameznik pri izobraževanju, sledeče:

- situacijske ovire, ki izražajo posameznikov trenutni položaj (pomanjkanje časa, stroški izobraževanja, oddaljenost izobraževalnih institucij, ipd.),
- institucijske ovire, kjer gre za ponudbo izobraževalnih programov,
- dispozicijske ovire, kjer gre za psihološke lastnosti posameznika (Jelenc 1996: 46).

6. UČEČA SE ORGANIZACIJA

Čeprav obstaja veliko različnih opredelitev modelov učečih se organizacij, pa je vsem skupno to, da poudarjajo pomen učenja in znanja posameznikov, timov ter organizacije kot celote. Pomembno je razlikovati med pojmom učeče se organizacije in učenjem v organizaciji, saj slednji nujno ne predstavlja sposobnosti prilagajanja naglim spremembam v okolju. Učenje v organizaciji je vrsta procesov med zaposlenimi in vključuje način analize in reševanja problemov, individualno učenje, učenje timov in organizacije kot celote.

Učečo se organizacijo od klasične organizacije razlikuje sistematično reševanje problemov, sistematično iskanje, pridobivanje in preizkušanje novih znanj v praksi, učenje iz lastnih

preteklih uspehov in napak, učenje iz tujih izkušenj ter hiter in učinkovit prenos znanja skozi organizacijo.

Pojem učeče se organizacije predstavlja organizacije, kjer ljudje nenehno izboljšujejo lastne sposobnosti za doseganje rezultatov in kjer se ljudje stalno učijo, da bi spoznali celoto delovanja (Senge 1994).

Vloga managementa učeče se organizacije (Dimovski, Penger 2005) je spodbujanje, prepoznavanje in nagrajevanje odprtosti, systemskega mišljenja in kreativnosti. Preko vključevanja vseh zaposlenih v procese identifikacije in reševanja problemov, pospešuje učeča se organizacija komunikacijo in koordinacijo, kar ji omogoča stalno eksperimentiranje in izboljševanje njenih sposobnosti.

Učeča se organizacija naj bi bila sposobna izkoristiti najboljše znanje in izkušnje, zaposleni pa naj se učijo drug od drugega in od tistih, ki so zaposleni v drugih podjetjih (Možina 2000: 5). Zaposleni naj bi imeli popolne informacije, kar omogoča organizaciji hitro odzivanje, zato lahko rečemo, da k razvoju strategije prispevajo tudi zaposleni. Vodja torej aktivno sodeluje pri ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja in pri oblikovanju delovnih nalog.

Po Kavčiču (1994) so skupne značilnosti definicij učeče se organizacije naslednje:

- pridobivanje novega znanja je stalno
- razvitost mehanizmov prenosa individualnega učenja na skupino v organizaciji
- pridobljeno novo znanje kot podlaga za spreminjanje dejavnosti organizacije – sestavina strategije organizacije
- sistematično vzpodbujanje učenja na vseh ravneh
- novo skupno videnje razvoja organizacije v prihodnje
- organizacija je odprta za okolje.

Kritiki ugotavljajo, da je empiričnih dokazov o povezavah med učečo se organizacijo in uspešnostjo podjetja zaenkrat še malo, tudi zaradi tega, ker ni enotnega razumevanja osnovnih konceptov. Zato se pogosto privzema logika, da so učeče se organizacije preprosto tiste, ki dosegajo najboljše rezultate.

7. EKONOMSKI POMEN IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA

Ekonomski pomen izobraževanja z vidika družbe vidimo predvsem v vplivu izobraževanja na gospodarsko rast, zaposlovanju in razdelitvi dohodka v družbi. Brez investicij v izobraževanje in usposabljanje podjetje ne more slediti stanju znanosti in tehnike in tako ne more konkurirati na trgu. Več znanja lahko krepi konkurenčnost in višja kot je le-ta, bolj vpliva na konkurenčnost izobraževanja, saj pripomore k rasti, bogastvu, vse to pa omogoča večje vlaganje v izobraževanje in znanost.

V ekonomskem smislu sta ključni dve skupini teorije, ki se ukvarjata s povezavo med izobraževanjem in gospodarsko rastjo. Teorija mednarodne menjave (spada med teorije razvoja) predvideva, da se z intenzivnejšim mednarodnim sodelovanjem krepi tudi akumuliranje znanja in s tem konkurenčnost. Z vidika teorij konkurenčnosti pa je znanje eden najpomembnejših proizvodnih dejavnikov, razvoj izobraževanja pa je odvisen tudi od pogojev povpraševanja.

Teoretično lahko izobraževanje makroekonomsko vpliva na rast tako, da krepi človeški kapital, ki je posebljen v delovni sili, le-ta pa dviga produktivnost ter s tem proizvod. Med drugim krepi tudi inovacijske sposobnosti ter olajša prenos znanja, ki je potreben za razumevanje novih informacij in za učinkovito izkoriščanje novih tehnologij, ki jo ustvarjajo drugi.

Na individualne dohodke in njihovo porazdelitev ter na gospodarsko rast vplivajo ne le pridobivanje izobrazbe, pač pa tudi kakovost izobraževanja, učinkovitost institucij in obseg izobraževanja. (Hanushek, Woessmann v Kramberger in Pavlin 2007: 214–229).

Vlaganje v izobraževanje in usposabljanje praviloma prinaša dolgoročne koristi, koristi posamezne investicije na kratke roke pa je navadno nekoliko težje izračunati. Poraba denarja za izobraževanje in razvoj zaposlenih nima pomena, če ni v skladu s poslovnimi cilji podjetja in ni osredotočeno na ključna prednostna področja. Učinkovito izobraževanje ima neposredne učinke na izboljšanje poslovnih rezultatov ter pomaga pri poslovnih načrtih in pobudah. Kolikor bolj je izobraževanje kakovostno, toliko večje koristi torej prinaša podjetjem, zato je kakovost izobraževanja povezana z ekonomiko izobraževanja. Armstrong navaja, da kakovostna organiziranost v podjetju vpliva na zagotavljanje zmanjševanja stroškov učenja,

izboljšanje dela posameznikov, timov in celotnega podjetja, pridobivanje zaupanja zaposlenih v smoter in cilje organizacije, itd. (Armstrong v Treven 1999: 192).

7.1 Pojem in teorija človeškega kapitala

Človeški faktor je pojem, ki označuje celotno prebivalstvo v najširšem smislu in vse posameznike oziroma posameznika v najožjem smislu in je temeljni dejavnik gospodarskega razvoja (Bevc 1991: 19). Z gospodarskim in družbenim razvojem se zmanjšuje pomen količine človeškega faktorja ter se povečuje pomen kakovosti človeškega dejavnika.

Pojem človeški kapital se uporablja kot približek za znanje, pridobljen s kakovostnim izobraževanjem in usposabljanjem. Za ustvarjanje človeškega kapitala je torej bistveno investiranje v izobraževanje in strokovno usposabljanje (Malačič 1984: 272, 273). Človeški kapital je temelj vse proizvodnje in ustvarjanja. Ena od ključnih posebnosti človeškega kapitala je ta, da ne more postati lastnina podjetja, saj je last posameznika, posameznega zaposlenega in s tega vidika ne more biti sredstvo podjetja. V podjetju, temelječem na znanju, je zaposleni predvsem lastnik človeškega kapitala. Ta kapital investira v podjetje in pričakuje zanj ustrezen donos.

Razprave o teoriji človeškega kapitala so začele nastajati v petdesetih in šestdesetih letih 20. stoletja. K začetnemu razvoju te teorije sta največ prispevala Schultz in Becker. Theodore Schultz je zagovarjal tezo, da vlaganja v izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, določajo prihodnost prebivalstva in tako s tem postavil osnove znanstvene vede v ekonomiki izobraževanja. Ključni dejavnik, ki po njegovem mnenju povečuje kakovost človeškega faktorja, je izobrazba, saj investicije, ki jih država oziroma podjetja, namenjajo za izobraževanje in usposabljanje, predstavljajo povečevanje kakovosti človeškega faktorja (Bevc 1991: 15-23). Celotni kapital deli na človeški in fizični kapital ter trdi, da človeškega kapitala ne moremo kupiti na trgu, ampak ga lahko pridobimo le z investicijo v človeka, tako kot fizični kapital pridobimo z investiranjem v zgradbe in opremo (Malačič 1984: 19–21).

Schultz je tudi mnenja, da je izobrazba oblika človeškega kapitala in sicer človeškega zato, ker je del človeka, od njega neločljiv, kot kapital pa, ker je vir bodočih zaslužkov in zadovoljitev (Schultz 1972).

Becker pravi, da je potrebno razlikovati splošni ter specifični človeški kapital. Raziskoval je tudi pomen izgubljenih zaslužkov v času pridobivanja človeškega kapitala, ter da lahko velik porast šolajočih v srednjih in visokošolskih izobraževalnih ustanovah razložimo z visokim donosom investiranja v to vrsto izobraževanja (Malačič 1984: 283, 284). Po njegovem mnenju sta izobrazba in specifični človeški kapital ključna dejavnika produktivnosti. Večja vlaganja v človeški kapital so povezana z večjim obsegom priložnosti za prehod na boljši poklicni položaj.

7.2 Ekonomika izobraževanja in delovnega usposabljanja

Predmet ekonomike izobraževanja so ekonomski vidiki izobraževalne dejavnosti. V ožjem pomenu gre za preučevanje proizvodne funkcije izobraževanja, v širšem pomenu pa za zunanjo učinkovitost in vpliv izobraževanja na gospodarsko rast.

Prispevek izobraževanja k uspešnosti podjetja in donosnost naložb v izobraževanje sta najbolj odvisna od zaloge kapitala v časovnem preseku in od velikosti ter kakovosti toka izobraževanja, s katerim se ta zaloga povečuje (Bevc 1995: 66). Zalogo kapitala izobrazbe razumemo kot izobraženost prebivalstva, ki je pridobljena s formalnim, šolskim izobraževanjem ali pa se jo pridobi izven šolskega sistema, pri čemer pa gre za neformalno izobrazbo. Podatki dokazujejo visoko povezanost med udeleženci izobraževanj in usposabljanj ter njihovimi zaslužki. Res je, da izobraževanje povečuje produktivnost zaposlenega, ki posledično povečuje svoje zahteve po zaslužkih, vendar ne gre za sorazmerno rast. Produktivnost zaposlenih se namreč povečuje hitreje kot njihovi zaslužki (Glotta Nova News, oktober 2004: 2–8, št. 9).

Becker meni, da so investicije v človeški kapital kot aktivnosti, ki vplivajo na bodoči zaslužek oziroma na bodoči denarni in psihični dohodek s povečevanjem človeških virov. Na produktivnost poleg izobraževanja in usposabljanja vpliva tudi samo delo. Zaposleni z izpopolnjevanjem tako večajo svojo produktivnost med delom. Pravi, da je prihodnja produktivnost lahko izboljšana le s stroškom za izobraževanje in usposabljanje, to pa vključuje stroške učiteljev, čas in trud ter opremo in material potreben za izvedbo izobraževanja.

Becker predpostavlja, da podjetje najame zaposlene za določeno časovno obdobje. Ob predpostavki, da sta trg delovne sile in trg proizvodov in storitev popolnoma konkurenčna in če podjetje v določenem podjetju ne izvaja usposabljanja novo zaposlenih delavcev, bi bila višina plače dana in neodvisna od dejanj podjetja. Tako podjetja razmerje med pogoji dela zdaj in v prihodnosti ne bi skrbel, ker bi bili delavci zaposleni le za določeno časovno obdobje in ker bi bile plače in mejni produkti v prihodnjih obdobjih neodvisni od trenutnega obnašanja podjetja. Podjetja, ki maksimizirajo profit, bodo v ravnotežju takrat, ko bo mejni produkt enak plači oziroma, ko so mejni prejemki enaki mejnim izdatkom.

Ko podjetje uvede in izvaja usposabljanje v določenem obdobju in nato preneha, se vzpostavi povezava med sedanjimi in prihodnjimi prejemki in izdatki. Usposabljanje lahko zmanjša trenutne prejemke in poveča trenutne izdatke, vendar je usposabljanje dobičkonosno, če bi bili prihodnji prejemki povečani v zadostni meri ali če bi bili prihodnji izdatki zadosti zmanjšani, da bo neto sedanja vrednost investicije v delovno usposabljanje pozitivna (Becker 1964: 9–28).

Becker razlikuje splošno in specifično usposabljanje. Splošno usposabljanje povečuje produktivnost zaposlenega ne glede na podjetje, v katerem dela. Mejni produkt se torej v popolni konkurenci v vseh podjetjih povečuje enako, in ne le v podjetju, ki zagotavlja splošno delovno usposabljanje. Pri splošnem usposabljanju se mejni produkt in s tem plače zvišujejo vsem podjetjem enako. Torej podjetja ne bodo imela donosa, saj se mejni produkt ne poveča bolj kot raven plač. Tu se postavi vprašanje, zakaj bi podjetja sploh vlagala v splošno usposabljanje, če nimajo od tega nobene koristi. Ker se lahko zgodi, da zaposleni, ki se usposablja, zapusti delovno mesto, podjetju ne ostane nič drugega kot le strošek usposabljanja.

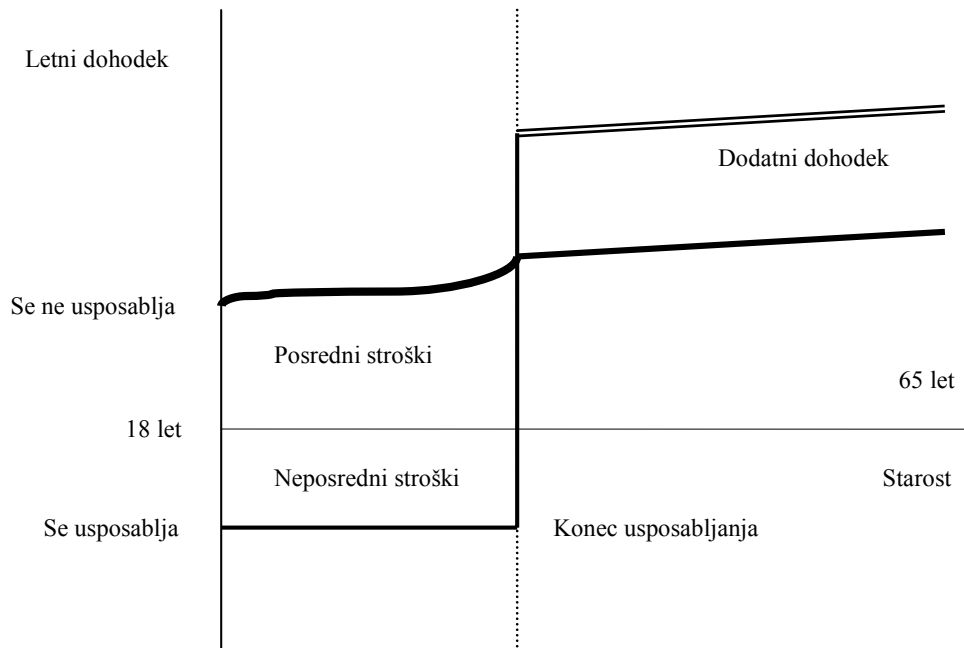
Pri splošnem usposabljanju velja relacija:

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

kjer pomeni MP_0 velikost mejnega produkta v začetnem obdobju, W_0 je raven plač v začetnem obdobju, k predstavlja velikost dejanskih izdatkov za usposabljanje, MP_0' je velikost oportunitetnega mejnega proizvoda v začetnem obdobju, C pa vsota oportunitetnih stroškov in izdatkov za usposabljanje.

Relacija torej pomeni, da naj bi kadri, ki se splošno usposabljujejo, prejeli plačo, ki je manjša od njihove mejne produktivnosti za velikost celotnih stroškov usposabljanja. Da se vlaganje zaposlenih v splošno usposabljanje izplača, vidimo, ko začne prinašati donose. Dejstvo pa je, da prejemo zaposleni nižje prejemke v obdobju usposabljanja, saj plačujejo stroške le-tega, saj imajo zaradi splošnega usposabljanja večjo plačo.

Slika 7.2.1: Predpostavka o racionalni logiki v teoriji človeškega kapitala



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

Slika 2 prikazuje celotne stroške, neposredne in posredne, s katerimi se sreča posameznik pri splošnem usposabljanju. Posredni (oportunitetni) so možni od predpostavki, če delavec v času usposabljanja ne prejema dohodkov (Lah 2002: 53). Če bo sedanja vrednost predvidenih prihodnjih donosov od sedanjega usposabljanja večja od sedanje vrednosti stroškov potrebnih za usposabljanje, bodo ljudje investirali v splošno usposabljanje. Osrednja mera za individualne racionalne odločitve o usposabljanju je razmerje med donosi in stroški (Kramberger 1999: 102, 103).

Usposabljanje, ki pa nima nikakršnih učinkov na produktivnost zaposlenih, ki se usposabljujejo, pa je specifično usposabljanje. V nasprotju s splošnim usposabljanjem bodo tu morala stroške usposabljanja kriti podjetja sama, saj zaposlenemu specifično usposabljanje ne prinaša nobene koristi, ker bi bila njegova plača ob zamenjavi delovnega mesta, neodvisna od količine

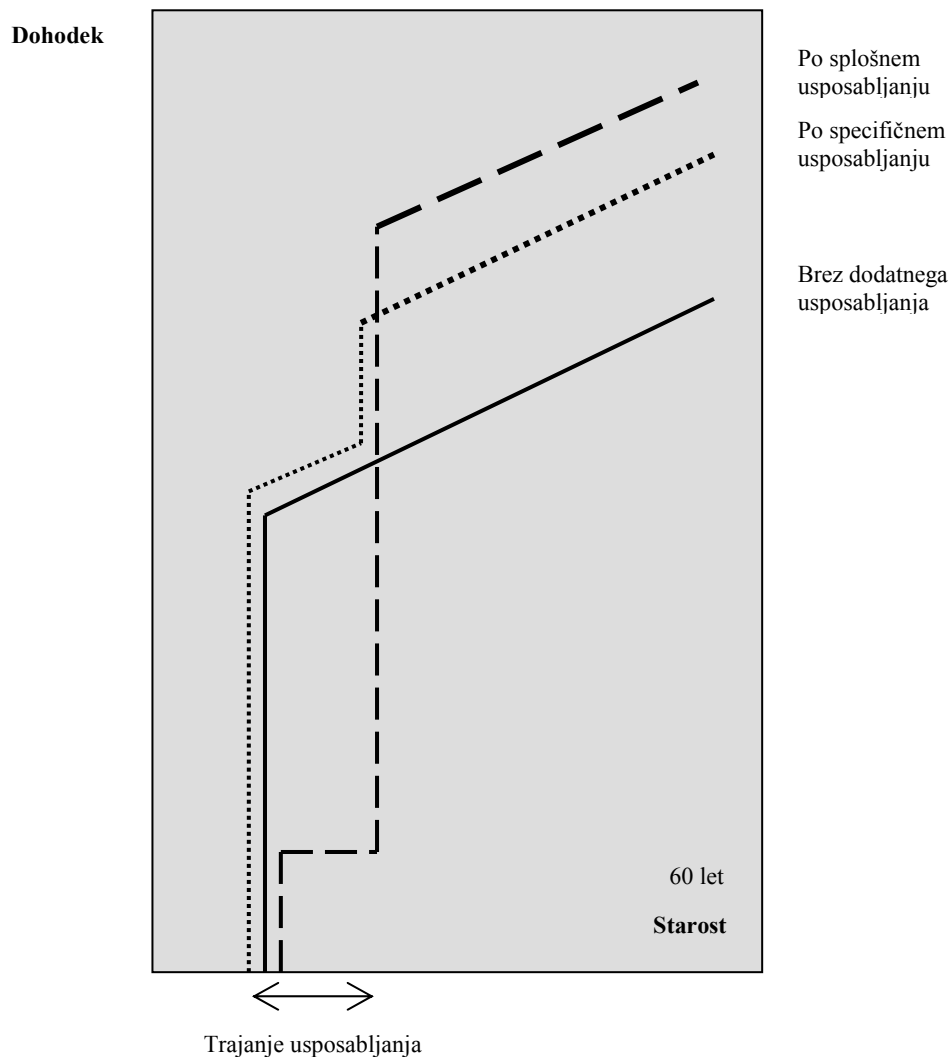
usposabljanja. Zato je za podjetje najbolj pomembna produktivnost zaposlenega, saj se le tako povrnejo stroški usposabljanja.

Pri odločanju za investiranje v človeški kapital bo posameznik ali pa podjetje tehtal med sedanjo vrednostjo stroškov in koristi, torej zaslužkov, ki mu jih bo prineslo izobraževanje. Izobraževal se bo toliko časa, da bo njegova sedanja vrednost neto življenjskega dohodka najvišja, pri tem pa bo upošteval verjetnosti prihodnjih zaslužkov in premijo za negotovost (Bevc 1991: 29). Glavno merilo ocene ekonomske učinkovitosti naložb v izobraževanje je interna stopnja donosa, računana prek metode analize stroškov in koristi ter Mincerjeva funkcija zaslužkov.

Mincerjev model človeškega kapitala predstavlja osnovni model za razlaganje razlik v dohodkih posameznikov. Primeren je za razlaganje razlik v dohodkih od dela. Z Mincerjevo zaslužkovno funkcijo preverjamo Beckerjevo teorijo o človeškem kapitalu in trdimo, da so plače posameznika v največji meri odvisne od šolanja in delovnih izkušenj. Ekonomika naložbe v izobraževanje in usposabljanje je torej v neposredni povezavi z realizacijo poslovnega cilja.

Blaug (1970: 195) je primerjal tako specifično kot splošno usposabljanje in prišel do zaključkov, da se v primeru specifičnega usposabljanja zaposlenega manj plača, njegov zaslužek ni veliko višji po koncu usposabljanja in na tak način se zaposlenega obdrži v podjetju. V primeru splošnega usposabljanja pa se zaposleni odpove zaslužku, da bi lahko kasneje prejemal višji prejemek. Zaključimo lahko, da bodo imeli splošno usposobljeni zaposleni večje zaslužke kot specifično usposobljeni (slika 3).

Slika 7.2.2: Učinki delovnega usposabljanja na dohodek



Vir: Blaug (1970: 196).

7.3 Financiranje izobraževanja

Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih je potrebno torej skrbno upravljati in poskrbeti, da za vloženi denar podjetja dobijo največ. Zato je potrebno upoštevati načelo optimalne koristnosti. Razpoložljiva finančna sredstva se morajo porabiti tako, da bo to najbolj koristno za podjetje (Ferjan 1999).

Stroške izobraževanja v podjetju delimo na:

- tekoče ali operativne in kapitalne stroške, kjer se tekoči stroški nanašajo na nakupe proizvodov in storitev, ki prinašajo takojšnje koristi, medtem, ko so kapitalni stroški namenjeni za nakupe, ki prinašajo koristi dalj časa.
- fiksne (kratek rok), transakcijski in variabilni (dolgi rok) stroški.

8. RAZISKAVA O NAČINU IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA V TREH SLOVENSKIH PODJETJIH

V sedmih slovenskih podjetjih sem poskušala izvesti raziskavo o načinu in merilih vlaganj v izobraževanje in usposabljanje in skušala dobiti čim bolj podrobne in točne podatke v zvezi z vlaganjem v izobraževanje svojih zaposlenih. Podjetja so naslednja: Premogovnik Velenje d.d., Cetis, grafične in dokumentacijske storitve d.d., Smart.com, Abanka Vipa d.d., Adriatic Slovenica, zavarovalna družba d.d., KD Group ter Cimos d.d. Vendar moram povedati, da Smart.com in KD group nista želela sodelovati in mi pomagati pri diplomskem delu. Cetis d.d., Adriatic Slovenica d.d. in Abanka Vipa d.d. pa so mi dali zelo pomanjkljive podatke, češ naj si pogledam letna poročila, zato sem iz raziskave izključila Abanko Vipa d.d. Ali niso bili pripravljeni sodelovati ali pa enostavno nočejo dajati teh podatkov tudi zaradi slabe razvitosti kadrovskega oddelka. Dejstvo je, da v nekaterih slovenskih podjetjih nimajo kadrovske službe ali pa to premalo poudarjajo. Vodja kadrovskega oddelka enega zgoraj naštetih podjetij ni želel dati podatkov, češ da pri njih še nimajo popolnoma urejenega in razvitega področja izobraževanja, kar me je zelo presenetilo, saj podjetje velja za enega izmed najuspešnejših podjetij. Prav tako so mi v Adriatic Slovenici, zavarovalna družba d.d., poslali le dokumentacijo, ki je v letnem poročilu.

8.1 Opis metodologije

Podatki, ki so uporabljeni v raziskavi, so pridobljeni z analizo dokumentov in sicer z analizo izobraževalnega načrta zaposlenih, pravilnika in statuta, letnih poročil, s podatki iz kadrovske evidence, podatke iz drugih informacijskih virov, s kvalitativnim raziskovanjem, torej s polstrukturiranim intervjujem oziroma vprašalnikom z več vprašanji, ki sem ga poslala kadrovske službi v izbranih podjetjih.

S kvalitativnimi raziskavami je mogoče ugotoviti mišljenje, izkušnje, misli posameznika in tako na grobo oceniti posameznikovo stališče glede določenih zadev, ki se dogajajo v podjetju. Kvalitativni podatki so zbrani tako, da raziskovalci zvedo več o stvareh, ki jih ne morejo neposredno opazovati in izmeriti. Kvalitativne raziskovalne metode so manj strukturirane in bolj intenzivne kot standardizirani intervjuji, temelječi na vprašalnikih. Gre za daljši in prožnejši odnos s sogovornikom, zato imajo tudi podatki večjo globino in so tudi vsebinsko bolj bogati. Zaradi majhnega števila sogovornikov so le delno reprezentativne in so kot podpora kvantitativnemu raziskovanju. Kljub temu pa lahko z njimi pridobimo podatke, ki jih s strukturiranimi raziskovalnimi metodami ne bi mogli (Aaker, Day, Kumar v Novak 2003: 26).

8.2 Namen raziskave

Namen raziskave z vprašalnikom (Priloga A), ki sem ga izvedla v štirih podjetjih različnih panog in sicer v Premogovniku Velenje d.d., Cimos Koper d.d., Cetis d.d. in v Adriaticu d.d., je ugotoviti, kako je organiziran izobraževalni proces in proces usposabljanja in predvsem kakšna so merila za vlaganje v izobraževalno dejavnost svojih zaposlenih.

8.2.1 Premogovnik Velenje, d.d.

Premogovnik Velenje je delniška družba v večinski lasti Holdinga slovenske elektrarne (HSE), katere osnovna dejavnost je pridobivanje lignita. Je eden največjih in najmodernejše opremljenih premogovnikov za podzemno pridobivanje premoga v Evropi.

Skoraj 2000 zaposlenih v proizvodnji in v strokovnih službah skrbi za nemoteno delo premogovnika. Premogovnik Velenje je večinski ali delni lastnik desetih, v poslovni sistem povezanih družb, v katerih je zaposlenih še 1.000 delavcev. Zaposleni so pomembna konkurenčna prednost Premogovnika Velenje in odvisnih družb. Sistematično delo na kadrovskega področju se prične že s pridobivanjem kandidatov za štipendije, se nadaljuje v času šolanja, ko se štipendisti s podjetjem seznanjajo pri opravljanju prakse ter se po končanem šolanju pod vodstvom strokovno usposobljenih mentorjev uvajajo v delo v podjetju.

Zaposleni v Premogovniku se stalno izpopolnjujejo, usposabljujejo in izobražujejo za delo na svojem področju, za strokovni ali vodstveni razvoj. Izobraževanje za proizvodni proces temelji na rudarski zakonodaji, katerega temelj je varnost dela.

Na kadrovskem področju uvajajo projektni način dela, med katere sodijo:

- skrb za zdravega delavca,
- varnost pri delu - nagrajeni projekt »Ali delam dovolj varno«,
- letni pogovori,
- obvladovanje nezgod in odškodnin,
- dolgoročno planiranje kadrov,
- raziskava organizacijske klime,
- posodobitev sistemov komuniciranja, izobraževanja (nagrajeni projekt), obračuna plač.

V okviru 7. HRM konference novembra 2004 v Novi Gorici, je Premogovnik Velenje v hudi konkurenci slovenskih podjetij s projektom »Ali delam dovolj varno«, odnesel prvo nagrado. Za podelitev nagrade za najboljši HRM projekt se je prijavilo 10 podjetij s svojimi projekti, ki so bili po besedah organizatorja, vsi zelo kvalitetno zastavljeni.

Vodja krovnega projekta »Ali delam dovolj varno« mag. Marjan Kolenc je dejal, da to ni projekt, pri katerem bi bilo potrebno reševati nek tehnični problem, ampak opozarja na odnos zaposlenih do dela, zato mora biti glavna teža projekta na vsebinah, kot so motivacija, komunikacija, izobraževanje in informiranje.

Premogovnik Velenje je v letu 2006 tretje leto zapored med dobitniki priznanja TOP 10⁶, ki ga organizira GV Izobraževanje. Podeljujejo ga podjetjem, ki sistematično investirajo v znanje in skrb za izobraževanje zaposlenih in izkazujejo prepletenost izobraževalnih in managerskih dejavnosti.

Premogovnik Velenje danes prav gotovo ne bi bil eden najmodernejših premogovnikov s podzemnim pridobivanjem premoga v Evropi, če ne bi vrsto let sistematično vlagali v ljudi in v znanje. Znanje je v našem podjetju pomembna vrednota. Izobraževanje in

⁶ TOP 10 - izobraževalni management, na katerem v sodelovanju z inštitutom za izobraževalni management Sofos izberejo 10 najuspešnejših podjetij ali organizacij, ki v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih največ vlagajo

usposabljanje zaposlenih podpira strateške cilje družbe: racionalizacijo procesa pridobivanja premoga, varno delo, skrb za okolje in procese prestrukturiranja. Podpira pa tudi številne projekte. Izobraževanje skrbno načrtujemo, potrebe ugotavljamo na osnovi letnih pogovorov, kataloga izobraževanja, razgovorov s top managementom, aktualnih projektov, potreb v proizvodnem procesu. Poleg strokovnih znanj zaposlenim načrtno nudimo tudi znanja s področja vodenja, komuniciranja, motiviranja in druga tako imenovana mehka znanja. Pred nami je izziv, da pridobimo standard učečega se podjetja, s katerim bomo sisteme ravnanja z ljudmi pri delu povezali v celoto, je poudarila vodja Razvoja kadrov Božena Steiner na podelitvi dobitnikov priznanj TOP 10 2004 (Steiner 2004).

Premogovnik Velenje je leta 2006 za stroške izobraževanja zaposlenih namenil 0,32 odstotka prihodkov podjetja, iz izobraževalnega proračuna pa 51 % formalnim oblikam izobraževanja in usposabljanja in 49 % neformalnim. Od vseh zaposlenih se jih je 96 % (1.986) vsaj enkrat udeležilo izobraževanja in usposabljanja. Povprečno število ur izobraževanja in usposabljanja na zaposlenega je lani znašalo 39,2 ure, delež interno izvedenih programov pa je znašal 48 %. Premogovnik ima 25 zaposlenih s pedagoško-andragoško izobrazbo in 54 internih predavateljev.

Učna sposobnost zaposlenih in s tem organizacije postaja zdaleč najpomembnejši dejavnik uspešnosti. V učeči ali bolj rečeno konkurenčni organizaciji se spreminja tudi vloga izobraževalnega managerja oziroma skrbnika znanja. Ta namreč še zdaleč ni tisti, ki zgolj administrira potrebe po izobraževanju, temveč tisti, ki znanje strateško umešča v organizacijo in ki natančno ve, v katerem delu organizacije, pri katerih posameznikih se določeno znanje akumulira in kje ga primanjkuje ter zagotovi prenos znanja v kritične dele organizacije. To je upravljavec intelektualnega kapitala v pravem pomenu besede, je ob podelitvi povedala mag. Daniela Brečko, direktorica GV Izobraževanja (Brečko 2004).

Na področju razvoja kadrov ima Premogovnik Velenje zastavljenih veliko projektov, ki naj bi služili prav upravljanju z intelektualnim kapitalom, med njimi kompetence, učeče se podjetje, letni pogovori, merjenje organizacijske klime in prenos znanja.

Politika izraža prizadevanje podjetja za:

- stalno spremljanje in merjenje vplivov na varnost in zdravje pri delu ter okolje (okoljskih vidikov) kot posledico izvajanja procesa pridobivanja premoga in izboljševanje stanja z jasno postavljenimi cilji in programi,
- dosledno spremljanje in upoštevanje zahtev zakonodaje, internih predpisov in odločb vezanih na okolje, varnost in zdravje pri delu,
- stalno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih na področju varstva okolja, kakovosti ter varnosti in zdravja pri delu,
- redno komuniciranje z zaposlenimi v podjetju, dobavitelji, kupci, inšpekcijskimi službami, zdravstvenimi organizacijami in inštituti ter ostalim okoljem z namenov vzdrževati in izboljševati medsebojno zaupanje.

V Premogovniku Velenje vsako leto izdelajo načrt izobraževanja in usposabljanja, ki je del poslovnega načrta podjetja. Na področju razvoja kadrov pa imajo Pravilnik o usposabljanju in izobraževanju ter Pravilnik o komuniciranju. Razvoj kadrov spada pod Kadrovsko splošno področje, kjer je zaposlenih osem ljudi, od tega sta dva vodji projektov izobraževanja, ena oseba pa je analitik oziroma opravlja administrativna dela na področju izobraževanja.

Z izobraževanjem in usposabljanjem podpirajo strateške in poslovne cilje podjetja. V načrtu izobraževanja imajo opredeljene ključne ciljne skupine in ključna področja, ki so vezana predvsem na štiri strateške cilje Premogovnika Velenja:

- racionalizacija procesa pridobivanja premoga,
- zagotavljanje varnosti in humanosti pri delu
- reševanje okoljskih problemov
- prestrukturiranje povezanih družb in strokovnih služb.

Področja pa so naslednja:

- izobraževanje za proizvodni proces in varnost
- letno strokovno izobraževanje za nadzorno-tehnično osebje preverjanje znanja,
- okoljsko izobraževanje
- izobraževanje za obvladovanje sistema vodenja procesov (standardi ISO 14001, 9001, 18001 in USP S10 – Učeče se podjetje)
- izobraževanje za vodenje in komuniciranje

- računalništvo oziroma izobraževanje za področje informatike
- ekonomska poslovna znanja
- izobraževanje tujih jezikov
- ostale aktualne teme (npr. zakonodaja, poklicna rehabilitacija, itd.).

Z izobraževanjem ciljne skupine vodij se kontinuirano in sistematično ukvarjajo skozi celotno obdobje. Zadnja leta pa so poseben poudarek dali razvoju kompetenc za vodenje. Veliko vsebin izobraževanja pa je organizirano na osnovi merjenja organizacijske klime podjetja.

Izobraževanje in usposabljanje je v podjetju usmerjeno in ne izobražujejo na zalogo. Pri pripravi programov in izboru kandidatov sodelujejo z vodji in vodstvom podjetja. Zaposleni sprejemajo izbor in udeležbo kot priznanje in pohvalo ter možnost osebnostnega razvoja. S primernim in učinkovitim procesom razvoja kadrov ugotavljajo razvojne potenciale zaposlenih in skrbijo oziroma usmerjajo njihovo kariero in tako se trudijo obdržati najboljše in perspektivne kadre.

Delo se izvaja s sodobnimi andragošskimi metodami. Z aktivnimi metodami dela in upoštevanjem načel dela z odraslimi udeleženci izobraževanja se želi zagotoviti udeležencem kvalitetno raven izvedbe v različnih oblikah izobraževanja. Najpogostejša oblika so delavnice, kjer udeleženci aktivno sodelujejo in spoznavajo praktične primere dobre prakse.

Potrebe po izobraževanju se na eni strani ugotavljajo na osnovi dokumentov, kot so razvojni in poslovni načrt družbe, dolgoročnega in letnega plana kadrov, določil rudarske in ostale zakonodaje ter zahtev pridobljenih standardov ter na osnovi razgovorov z vodilnimi delavci, z letnimi pogovori, anketiranjem udeležencev izobraževanja ter analizami preteklih izobraževanj na drugi strani.

Služba Razvoj kadrov na osnovi ugotovljenih potreb po izobraževanju, v sodelovanju s predlagatelji oziroma vodji in predavatelji ter na osnovi analize preteklih izobraževanj in predlogov udeležencev, oblikuje vsebinsko zasnovo programa izobraževanja in usposabljanja.

Vrednotenje učinkov izobraževanja je sestavni del izobraževalnega procesa, saj z analizo anketnega vprašalnika, ki ga izpolnijo udeleženci izobraževanja, ugotavljajo dosežnost ciljev

izobraževanja, uporabnost oziroma koristnost vsebin, zadovoljstvo udeležencev z izobraževanjem, ter kvaliteto izvajalcev. Kvaliteto izvedbe celotnega izobraževanja se ugotavlja na osnovi ocene od 1 do 5. Izvedba je ocenjena kot kvalitetna, če je večina kategorij (več kot 75 %) vprašanj ocenjenih nad oceno dobro (vrednost indikatorja nad 3,8). Z anketnim vprašalnikom se hkrati ugotavlja, katere nove vsebine bi udeleženci v prihodnje želeli poslušati oziroma katere strokovne vsebine je potrebno nadgraditi. Pripombe in predlogi udeležencev se upoštevajo pri pripravi novih programov. Zadovoljstvo zaposlenih se ugotavlja tudi z razgovori ob zaključku izobraževanja. Uspešnost in učinkovitost izobraževanja je razvidna tudi iz opravljenega preverjanja znanja.

Zanimalo me je tudi, če je v poslovno vizijo podjetja vključeno stalno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih in kako pomembno je, da zaposleni poznajo poslovno vizijo podjetja s katero so seznanjeni preko internega komuniciranja. Premogovnik Velenje je pridobil standard USP S10⁷ - Učeče se podjetje in so ga vključili v obstoječi sistem vodenja procesov. Standard postavlja v ospredje vizijo znanja in učenja. Vizija podjetja je jasno opredeljena v Razvojnem načrtu Premogovnika Velenje za obdobje do leta 2014. Pri poslanstvu in viziji podjetja je posebej poudarjena strateška vloga znanja in učenja.

Premogovnik Velenje je prvo podjetje v Sloveniji, ki je pridobil certifikat učečega se podjetja po standardu USP S-10. Premogovnik je na pot učečega se podjetja stopil pred tremi leti, ko je vodstvo družbe z inštitutom podpisalo listino Zaveza članov Inštituta USP in ustanovilo delovni tim za razvoj učečega se podjetja. Standard združuje 10 načel učečega se podjetja, po katerih so pomembni vizija znanja, celovit, načrtovan in sistemski pristop, sistematično in načrtno uvajanje organizacijske kulture sprememb, gospodarjenje z znanjem, motivacijsko okolje.

V učečem se podjetju so vodje vzor sodelavcem, njihovi trenerji in mentorji, zaposlenim nudi poslovno priložnost, hkrati pa prispeva k odličnosti rezultatov in poslovni privlačnosti podjetja. Z vključevanjem v projekt Učečega se podjetja se bo Premogovnik Velenje lahko primerjal z drugimi učečimi se podjetji pri vseh vitalnih elementih svojega razvoja. Do sedaj so se z drugimi podjetji primerjali z rezultati raziskave organizacijske klime, kjer so merili

⁷ USP S10: Koncept učečega se podjetja

tudi zadovoljstvo zaposlenih z izobraževanjem in usposabljanjem in pri teh rezultatih odstopali navzgor.

Sistem USP je nadgradnja standardov, ki jih v družbi že imajo. To so:

- standard kakovosti ISO 9001,
- okoljski standard ISO 14001 in
- standard varnosti in zdravja pri delu OHSAS 18001.

8.2.2 Cimos d.d.

Cimos je podjetje, ki sodi po stroki v avtomobilsko industrijo, katerega osnovna dejavnost je snovanje in izdelava delov za že omenjeno avtomobilsko industrijo. S svojimi dosežki se uvršča v sam vrh slovenskih industrijskih podjetij. Z oblikovanjem novih strategij globalne usmerjenosti, visoke tržne odzivnosti in stremjenja po kakovosti, si zagotavlja nenehno rast in zanesljiv obstoj na trgu. Večinski del prodaje je usmerjen na izvoz avtomobilskih delov evropski avtomobilski industriji, manjši del pa predstavlja realizacija na domačem trgu, proizvodnja za lastne potrebe in maloprodaja vozil in rezervnih delov. Organizacija Cimos ima sicer svoj sedež v Kopru, vendar se njegovo poslovno okolje ne omejuje zgolj regionalno. Skupina Cimos je bila v letu 2005 sestavljena iz matične družbe Cimos d.d. in 25 od nje odvisnih družb, delujočih v osmih državah. Poleg omenjenih proizvodnih ima tudi nekaj globalnih centrov (Titan livarna Kamnik, TAM A.I. Maribor, Livarna Vuzenica, E.I. Litostroj Ljubljana in TPS Labin), nekateri segajo tudi preko meja Slovenije in Hrvaške (TMD A.I. Gradačac in Cimos learnica Ohrid). Poleg osnovne dejavnosti, vzporedno razvijajo še področje kmetijske mehanizacije in investicijske opreme.

Cimos si prizadeva postati oblikovalec procesov v avtomobilski industriji. Za zagotovitev in uresničitev poslanstva je potrebno strateško razmišljanje, znova in znova nadgrajeno znanje, usposobljeni zaposleni, prodajni program, kakovostni partnerji in primerna infrastruktura, česar pa Cimosu ne primanjkuje. Na hitre spremembe in sam razvoj avtomobilske industrije se odziva fleksibilno na podlagi dolgoletnih izkušenj, novega znanja, sodobne tehnologije in profesionalne odločnosti.

Večji del pozornosti pripada kupcem, saj je vse delovanje usmerjeno v zadovoljevanje njihovih potreb in zahtev, tako na področju razvoja in tehničnih sprememb, kot na področju

logistike. Vendar to ne pomeni, da so zaposleni zapostavljeni, saj je predpogoj zadovoljstva kupcev nad izdelki, prav vlaganje v zadovoljstvo zaposlenih, da ti svoje delo opravljajo vestno in kakovostno. Zato pa mora biti kader usposobljen in kvaliteten, tako vodstvo kot tudi delavci v proizvodnji.

V Cimosu je kadrovanje funkcija Kadrovskega izobraževalnega oddelka, ki je del sektorja Sekretariat in je skoraj neodvisna služba znotraj oddelka. Zaposlenih je pet oseb, in sicer vodja, dve kadrovnici, tri organizatorke izobraževanja in referentka statističarka.

V Cimosu se poslužujejo strategije, da z vsakoletnim načrtom napredka določijo vsakemu zaposlenemu cilje, ki naj bi jih samostojno oziroma v timih uresničil. V te cilje je seveda vključeno tudi usposabljanje in izobraževanje. Na ta način se krepi njegov ustvarjalni položaj in samozavest ter mu hkrati omogočata celovit osebni razvoj, ki je prav tako vezan na uresničitev lastnih ciljev in grajenje kariere.

Konec leta 2006 je bilo v Skupini Cimos zaposlenih 7.281 ljudi. Glede na dejavnost, ki jo opravlja obravnavana organizacija, prevladujejo delovna mesta s potrebno tehniško izobrazbo, za katere se ženske večinoma ne odločajo, zato posledično med zaposlenimi prevladujejo moški (83 %). Med celotno zaposleno populacijo je 2038 (58,5 %) zaposlenih delalo na proizvodnih delovnih mestih, 275 (7,9 %) je bilo delavcev proizvodne režije, 1170 (33,6 %) pa je izvajalo strokovna in režijska dela.

V zadnjih petih letih se je povprečna stopnja izobrazb zvišala za 10 %. Na trgu delovne sile se znižuje delež akterjev z nižjo izobrazbo. Ta trend lahko zasledimo tudi pri Cimosu, kjer se (skladno s stroko organizacije) zmanjšuje delež zaposlenih brez poklicne izobrazbe in povečuje delež tistih, ki imajo IV. in višjo stopnjo izobrazbe.

Zaradi velikosti same organizacije Poslovni Sistem Cimos, se bom omejila le na del organizacije, in sicer na »poslovno enoto« v Kopru, ki zajema Direkcijo in Proizvodni Center Koper (v nadaljevanju družba Cimos). Ob koncu leta 2006 je bilo v družbi Cimos zaposlenih 1.018 oseb, kar je dva odstotka oziroma 12 oseb manj kot leta 2005. Povprečna starost zaposlenih je 38,4 leta in se v zadnjih letih ni bistveno spreminjala.

Kar se tiče izobraževanja sklepam, da v podjetju izobražujejo zaposlene glede na delovno mesto, ki ga opravljajo (npr. skupaj izobražujejo delavce v proizvodnji) in ne tako strogo

glede na izobrazbo, kar je vidno tudi v planu izobraževanja, ki je izdelan po posameznih oddelkih (posebej program izobraževanja za vodstvo, sekretariat, kakovost, napredek, informatiko, razvoj in raziskave, orodjarno, proizvodno tehnologijo, vzdrževanje, itd.). S tovrstnim združevanjem prihranijo tudi na stroških. Po drugi strani pa ključne delavce pošiljajo na specifična izobraževanja, ki pa so tudi stroškovno bolj obsežna.

Naj omenim, da v podjetju plan izobraževanja imenujejo Program izobraževanja in usposabljanja, torej obe kategoriji (izobraževanje in usposabljanje) obravnavajo skupaj, zato bodo tudi podatki, ki jih bom navajala predstavljeni skupaj.

Znanje in usposobljenost zaposlenih sta ključni pogoj za doseganje ciljev Cimos. Na vseh ravneh organizacije in za vse zaposlene, vključno z vodstvom podjetja, zagotavljajo in vzdržujejo primeren nivo znanja in usposobljenosti. V letu 2006 so v Cimosu zaposleni skupaj opravili 50.646 ur izobraževanj in usposabljanj oziroma 49,8 ur na zaposlenega. Glavne vsebine izobraževanj in usposabljanj so bile medsebojna komunikacija in timsko delo, jezikovni (angleški, francoski in nemški jezik) in računalniški tečaji, zagotavljanje kakovosti po metodi 6 sigma⁸, projektiranje v programu CATIA, V4, V5⁹, Unigraphics, Pro/engineer. V okviru izobraževalnega sistema PS Cimos poteka načrtovanje, izvajanje in financiranje izobraževanja in usposabljanja. Izvajalec politike izobraževanja in usposabljanja je že omenjeni Kadrovsko izobraževalni oddelek, vendar pri svojem delu sodeluje tudi z zunanjimi izobraževalnimi organizacijami.

Sistem usposabljanja predvideva ugotavljanje potreb po usposabljanju, planiranje, izvedbo, dokumentiranje ter preverjanje učinkovitosti. Področja usposabljanja so načrtovanje in vodenje kakovosti, razvoj izdelka in procesa, obvladanje proizvodnih procesov za tehnike kakovosti, področje varstva in neškodljivo delo ter ravnanje z okoljem.

Za izobraževanja in usposabljanja, ki trajajo dlje časa oziroma za znesek, ki presega neko določeno vsoto, se z zaposlenim sklene ustrezno pogodbo, s katero se uredijo medsebojne pravice in obveznosti (vračilo sredstev v primeru odhoda iz podjetja pred določenim rokom, ki je odvisen od vrste in stroškov izobraževanja).

⁸ 6 sigma - metoda kakovosti

⁹ CATIA V4, V5 – programski paket za konstruiranje

Razvojni načrt oblikujejo na podlagi letnih razgovorov med vodstvenimi kadri in drugimi zaposlenimi. Na podlagi vsebinske analize pogovorov oziroma rednih letnih razgovorov se nato oblikuje načrt usposabljanja in prerazporejanja po horizontalni ali vertikalni liniji delovnih mest. Spremembe načrtujejo v skladu z interesom podjetja in zaposlenega. Za ugotavljanje izobraževalnih potreb oziroma načrtovanje izobraževanja in usposabljanja so odgovorni direktorji služb oziroma organizacijski vodje. Z letnimi razgovori z namenom nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja prispevajo k izboljšanju dela in k zadovoljstvu, medsebojnemu razumevanju ter sodelovanju.

Izobraževalne potrebe se ugotavlja na podlagi:

- opisov delovnih mest,
- letnih razgovorov
- zahtev kupcev (ponavadi nove metode in orodja kakovosti, ki jih je potrebno uvajati v proizvodni proces),
- zahtev zakonodaje ter
- novosti in trendov na trgu (tako na tehničnem področju – nova tehnologija, kot v načinu dela – projektno vodenje).

Izobraževalne potrebe se vključujejo v program izobraževanja in usposabljanja. Le-ta poleg izobraževalnih potreb upošteva:

- organizacijske spremembe in nove procese dela,
- izobrazbeno strukturo in predhodno usposobljenost zaposlenih,
- napredovanje v podjetju ter
- prerazporeditve in odhode zaposlenih.

V program izobraževanja in usposabljanja sodijo:

- *izobraževanje in usposabljanje novo zaposlenih in prerazporejenih delavcev* (priprava in potrditev izvedbe programa novo zaposlenih, pripravnikov in prerazporejenih delavcev, prepoved dela zaposlenim, ki niso usposobljeni za polivalenco (raznvrstno proizvodnjo) in predaja poslov ob spremembi zaposlenih na delovnih mestih po vsebinah, ki jih določi organizacijski vodja);

- *izobraževanje, usposabljanje in planiranje kadrov v razvoju procesa* (izdelava programa in izvedba usposabljanja v razvoju procesa pri katerem se uporablja oprema in pojavljajo okolju škodljivi vplivi in za katerega zaposleni niso usposobljeni);
- *izobraževanje in usposabljanje za kakovostno izdelovanje in polivalentnost;*
- *specifični programi* (jezikovni tečajji, informacijski sistem SAP, programi Microsoft Office).

Poseben poudarek dajejo usposabljanju za vodenje varnostnih proizvodov. Tako novo zaposleni kot prerazporejeni delavci so aktivni udeleženci usposabljanja in uvajanja na delo, delavci s strokovnim znanjem in izkušnjami pa njihovi mentorji. Predaja poslov ob spremembi zaposlenih na delovnih mestih je sestavni del usposabljanja zaposlenih.

Z zaposlenimi redno komunicirajo in jih spodbujajo za dvig usposobljenosti in izobrazbene ravni, tako z informativnimi aktivnostmi, kot skupinskimi in osebnimi razgovori ter ocenjevanjem njihove usposobljenosti.

Večino, 85 % izobraževanj, so organizirali v lastnih učilnicah in v okviru proizvodnih procesov znotraj skupine. Tako skrbijo za hitrejši interni prenos znanja, zmanjšujejo stroške organizacije in izvedbe ter vzpostavljajo koncept neprestano učečega se podjetja. Poleg omenjenih tečajev in šol se 92 zaposlenih izobražuje za pridobitev višje stopnje izobrazbe. Tisti, ki se izobražujejo za pridobitev formalne izobrazbe, imajo s podjetjem sklenjene študijske pogodbe.

8.2.3 Cetis, grafične in dokumentacijske storitve, d. d.

Cetis d.d. je delniška družba, ki se ukvarja z grafičnim in dokumentacijskim storitvami, torej s tiskarskimi tehnikami. Njihova poslovna strategija je usmerjena v doseganje vodilnega položaja na področju visoko kvalitetnih in visoko nakladnih promocijskih in poslovnih tiskovin za velike poslovne sisteme v Sloveniji in na tujih trgih.

V Cetisu nimajo posebej organizirane službe za izobraževanje in usposabljanje, ker so manjše podjetje. Pač pa imajo Splošno kadrovsko službo, kjer sta zaposleni dve osebi, ki pokrivata celotno področje kadrovanja, izobraževanja, razvoja kadrov in administracije. Za pravna vprašanja pa imajo posebej zaposleno osebo. Potrebe po novih znanjih ugotavljajo vsako leto

v okviru plana kadrov in plana izobraževanja ter z letnimi razgovori, ki jih prav tako opravljajo vsako leto. Delno pa se potrebe po novih znanjih ugotavljajo na osnovi poslovnega načrta, ki je osnova za vse plane. Na osnovi plana tako izdelajo program izobraževanja in usposabljanja, ki ga nato skozi celo leto izvajajo. Pri ocenjevanje uspešnosti izobraževanja pa mora vsak udeleženec po zaključku izobraževanja posredovati oceno in predlagati, če je potrebo izobraževanje še za koga drugega. Na koncu leta pa pošljejo oceno tudi vodjem, kjer ti ocenijo opravljena izobraževanja, tako da jim opisno napišejo ali je neko izobraževanje pri delavcu prineslo napredek ali ne (Priloga C).

Na področju dela so se v Cetisu leta 2006 spopadali z velikimi izzivi, saj se je morala družba reorganizirati zaradi slabih poslovnih rezultatov iz poslovanja v letu 2005. Iz podjetja je odšlo 39 delavcev, večinoma zaradi odpovedi o zaposlovanju iz poslovnega razloga, nekaj pa se jih je tudi upokojilo.

V letu 2006 je družba preko internega časopisa Fokus poudarjala pomen poslovnega komuniciranja ter splošne razgledanosti z grafičnega področja. Cetis si je že za leto 2005 in za leto 2006 zastavil določene cilje, ki pa upam, da jih bodo letos uresničili. Spremljanje ocenjevanja učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja je sicer potekalo tako z vidika udeležencev, kot tudi z vidika vodij, vendar ne tako kot si je družba predstavljala in želela (priloga C). Tudi izvajanje letnih razgovorov preko intraneta je bilo predstavljeno na letošnje leto zaradi zahtevnosti projekta. Izdali naj bi tudi katalog izobraževalnih vsebin, ki vključuje popis znanja kot izhodišče za izdelavo zemljevidov znanj.

Glede na leto 2005 so naložbe v izobraževanje povečali, predvsem zaradi uvedbe novega informacijskega sistema. Povprečna investicija na zaposlenega za izobraževanje in usposabljanje je v letu 2006 znašala približno 735 EUR. Največ se jih je izobraževalo in usposabljalno na seminarjih, na področju računalništva, tujih jezikov in na raznih sejnih. Zanimiv je podatek, da se je v letu 2004 veliko več vlagalo v seminarje (velik poudarek na pridobivanju mehkih veščin, kot sta vodenje in motiviranje ter na pridobivanju znanja s področja tehnologije varnostnih tiskovin), kot v letu 2005, ko se je to zmanjšalo skoraj za pol. Leta 2006 pa je spet moč opaziti veliko naložbo v seminarje. Z namenom vzpostavitve sistemov merjenja učinkov, ki ga omenjam tudi v načrtih za leto 2007, pa želijo spremljati kako, koliko in kdaj se bo (če se sploh bo) investicija v to naložbo povrnila (Priloga B).

Letos naj bi družba na področju zaposlenih vzpostavila mehanizme merjenja učinkovitosti izobraževanja (kazalnik ROI - povrnitev investicije v izobraževanje) in tako sistematično dvignila kompetence zaposlenih in ciljno vodila izobraževanje vsakega zaposlenega posebej. Prav tako naj bi vzpostavila celovite kazalnike upravljanja s človeškimi viri in sistem njihovega avtomatskega spremljanja, pri tem pa naj bi uporabila obstoječi informacijski sistem z nadgradnjo. Cilj tega projekta je oblikovanje celotne analitike v nekaj področjih, ki bodo dostopna uporabnikom preko internega portala in bodo tako nudila osnovo za odločanje.

8.2.4 Adriatic Slovenica, Zavarovalna družba d.d.

Adriatic Slovenica, Zavarovalna družba d.d., je druga največja slovenska zavarovalnica, ki je nastala z združitvijo dveh uglednih slovenskih zavarovalnic Adriatica in Slovenice. Pravno formalno je do združitve prišlo z združitvijo oziroma s pripojitvijo Slovenice, Zavarovalniške hiše d.d., Ljubljana k Adriatic, zavarovalni družbi d.d., Koper. Adriatic je spremenil ime v Adriatic slovenica, Zavarovalna družba d.d. Je prva slovenska delniška družba, ki se je preoblikovala iz monopolnega zavarovalnega sistema in leta 1991 vnesla na slovenski zavarovalni trg mnogovrstnost, konkurenco in nove pristope. Leta 1997 se je Adriatic osredotočil na razvoj lastne mreže zavarovalnih zastopnikov in razvil kakovostno strukturo zastopnikov, ki se ločijo na zastopnike za sklepanje osebnih zavarovanj in zastopnike za sklepanje premoženjskih zavarovanj.

Za zaposlene in zaposlovanje ter za stalno izobraževanje skrbi kadrovski oddelek. Z izobraževanjem dograjujejo in razvijajo kompetence zaposlenih na raven, ki jim omogoča uspešno obvladovanje delovnih izzivov. Pri zaposlenih vzpodbujajo in razvijajo sposobnost inovativnega reševanja problemov, učinkovitega uresničevanja idej in zamisli ter sposobnost tako samostojnega kot timskega dela.

Ob koncu leta 2005 je bilo v združeni zavarovalnici 1.123 zaposlenih, v izobrazbeni strukturi ostaja največji delež zaposlenih s V. stopnja izobrazbe (54 %), medtem ko kadri s VII. stopnjo ali več predstavljajo 26 % vseh zaposlenih.

K uspešnosti družbe s svojim znanjem in sposobnostmi pripomorejo vsi zaposleni. Zaradi uvajanja nove informacijske podpore v družbi je bil v letu 2006 vključen v izobraževanje in usposabljanje najširši krog zaposlenih ali 98 %. Vsak zaposlen se je izobraževal in usposabljal

v povprečju 74 ur. V procesu izobraževanja in usposabljanja so največje pozornosti deležne tiste skupine zaposlenih, ki imajo največji vpliv na ključne notranje procese. To so zaposleni, ki so v neposrednem stiku s strankami, vodilni in vodstveni ter strokovni delavci.

Največji delež izobraževanja in usposabljanja (48 %) je bil namenjen strokovnim zavarovalnim vsebinam, 25 % pa trženju in pridobivanju komunikacijskih veščin. Rezultat izobraževanja je tudi 37 zaposlenih s pridobljenim dovoljenjem Agencije za zavarovalni nadzor za samostojno opravljanje poslov zavarovalnega zastopanja, ki jih Zakon o zavarovalništvu predpisuje za zavarovalne zastopnike in vse ostale zaposlene, ki samostojno sklepajo zavarovanja. Znotraj družbe so organizirali 91 % vseh izobraževanj in usposabljanj, z vsebino, ki je bila pripravljena za posamezne ciljne skupine, saj so prepričani, da so z izmenjavo in prenosom znanja med samimi zaposlenimi, učinki izobraževanja največji. Tako so 85 % vseh izobraževanj izvajali lastni zaposleni.

V Adriatic Slovenica imajo razvite sisteme za izbiro novih zaposlenih in ocenjevanje njihovega potenciala (dograjevanje informacijske podpore, ki naj bi bila osnova za nagrajevanje delovne uspešnosti), izobraževanje in razvoj, letne razvojne pogovore (visoko so ocenili zadovoljstvo s samo izvedbo razgovora, ki ga je njihov vodja opravil z njimi) in merjenje zadovoljstva zaposlenih ter organizacijske klime. Za spremljanje učinkovitosti in uspešnosti funkcije upravljanja s človeškimi viri pa imajo izdelano tudi metodologijo kadrovske kazalceve.

9. SKLEP

Razvoj tehnologije in informacij gre hitro naprej in podjetje lahko ob tako naglih spremembah preživi le, če se zna učinkovito prilagajati, predvsem pa generirati nove ideje, za kar je potrebno seveda tudi znanje. Zaradi potrebe po konkurenčnosti se je treba razvoja kadrov lotiti načrtno, z opredelitvijo strategije in njenim izvajanjem. Interes podjetij, ki veliko in načrtno vlagajo v izobraževanje, je seveda predvsem hitrejši povratni učinek izobraževanja na ekonomsko uspešnost podjetja.

Upravljanje znanja je upravljavski proces, ki je sestavljen iz pridobivanja in ustvarjanja, shranjevanja, prenašanja ter uporabe znanja. Možina (2001) pravi, da bodo uspešnejša tista

podjetja, ki bodo bolje upravljala z znanjem, torej tista podjetja, katera bodo znanje znala poiskati, zavarovati, povečati ter nenazadnje izkoristiti.

»Za podjetja so pomembni tisti cilji in interesi, ki jih ima vodstvo oziroma lastniki in menedžerji« (Berlogar 1996: 30). Ne strinjam se povsem s to trditvijo, saj je opaziti, da se v slovenskih podjetjih čedalje bolj zavedajo kako pomembno je izobraževanje in usposabljanje vseh zaposlenih. Je pa res, da podatek o številu ur izobraževanja pove zelo malo ali pa celo nič. Podjetja v Sloveniji so dobra pri uvajanju posameznih konceptov, medtem ko jim sestavljanje vseh teh posameznih prvin pri sistemu upravljanja znanja predstavlja večji problem. Tako izobraževanje ne more biti kakovostno in tudi ne bo prineslo zelenih ciljev podjetja in poslovnih uspehov ter nenazadnje zadovoljstvo zaposlenih.

Po mnenju avtoric članka, *Kako znanje upravljajo najboljši*, Andreje Basle in Irene Pfunder, slovenska podjetja pravzaprav ne znajo odkriti v čem so njihovi zaposleni najboljši.

Upoštevati bi bilo potrebno naslednje korake:

- neformalnost – z zaposlenimi se je potrebno pogovarjati, saj jih tako spodbudimo k kreativnosti;
- skrite zmožnosti – zaposlenega je potrebno usmerjati in opazovati od prvega dne zaposlitve;
- prilagajanje strategije zaposlenim, saj bodo tako bolj motivirani in delovno uspešnejši;
- motivacija – denar ne sme biti motivator, ampak le nagrada za dobro delo. Najboljša motivacija je zadovoljstvo ob doseganju ciljev in zanimivo delo.

Florjančič in Kavran (1992) menita, da zaposleni z ustrezno organiziranim izobraževanjem izboljšujejo svojo sposobnost za razumevanje okolja in usposobljenost za kvalitetno odločanje in iniciativnost pri izvajanju zahtev poslovne politike. Prav tako lažje in boljše razumejo bistva vodenja in hitreje dojemajo vsebino svojih delovnih nalog.

Namen in cilj usposabljanja in izobraževanja vseh zaposlenih je, da se skozi sistemsko ugotavljanje potreb ter planiranje, pripravo in izvedbo vsebin oziroma oblik usposabljanja in izobraževanja zagotovi ustrezen nivo znanj in sposobnosti, potrebnih za opravljanje del in nalog. Tu bi poudarila, da imata Premogovnik Velenje d.d. in Cimos d.d., zelo skrbno načrtovan plan po potrebah izobraževanja in usposabljanja svojih zaposlenih, medtem ko je v

Cetisu d.d., mogoče ravno zaradi manjšega podjetja, po mojem mnenju to malo manj organizirano in načrtovano, kljub temu, da opravljajo končna ocenjevanja oziroma merjenja zadovoljstva zaposlenih z načinom organiziranja izobraževanja in usposabljanja, s kateri mi pa, kot so sami povedali, niso popolnoma zadovoljni. Hkrati je usposabljanje pomembno za razvoj kakovosti dela in storitev v vseh fazah storitvenega in poslovnega procesa ter izobraževanje vseh zaposlenih, ne le zaposlenih na vodilnih položajih. Na tem mestu bi potrdila svojo prvo hipotezo, ki pravi, da se delavci v proizvodnji izobražujejo manj kot vodilni zaposleni. Iz tega sledi, da se najmanj izobražujejo delavci v proizvodnji na tistih delovnih mestih, ki so bolj nezahtevna in enostavna. Tudi raziskava o izobraževanju menedžerjev¹⁰ je pokazala, da slovenska podjetja največ vlagajo v izobraževanje vodilnega kadra. Tudi na primeru svojih izbranih podjetij lahko potrdim dejstvo, da se delavci v proizvodnji izobražujejo in usposabljujejo manj kot vodilni, kar pa seveda ne pomeni, da se delavci v proizvodnji sploh ne izobražujejo. Ugotovila sem tudi, da v podjetjih kot sta Premogovnik Velenje d.d. in Cimos d.d. dajejo velik poudarek na specifično usposabljanje ravno zaradi narave industrije. Za Premogovnik Velenje velja, da so določena delovna mesta, predvsem v proizvodnji, vezana na določila rudarske in ostale zakonodaje, kjer je izobraževanje in usposabljanje ter preverjanje znanja nujno. Med metodami usposabljanja je vse več problemsko oziroma projektno zastavljenih delavnic in usposabljanj na samem delovnem mestu, vse manj pa je seminarjev in predavanj.

Vendar gre tu omeniti, da bi morali biti tudi zaposleni na bolj enostavnih in nezahtevnih delovnih mestih v proizvodnji deležni izobraževanja in usposabljanja do neke določene stopnje, po kateri je, po mnenju Jereba (1989), možno nadaljevati usposabljanje na višjem nivoju. Po drugi strani pa je izobraževanje namenjeno vodilnim zaposlenim ravno zaradi tega, ker mora biti motiviran in usposobljen najprej vodja, saj na tak način on sam motivira svoje sodelavce in spodbuja prenos znanja. Vodje naj bi bili zaposlenim vzor in njihovi nosilci razvoja. Vendar lahko vodilni zaposleni predstavljajo oviro, ker jih način prenosa znanja velikokrat ne zanima.

Ljudje kot nosilci znanja lahko danes svoji združbi prinesejo konkurenčno prednost, saj se te zavedajo, da je pri svojem delu informacije potrebno znati pravilno uporabiti in z njimi ustvariti novo znanje. Zato naj bi bilo izobraževanje zaposlenih vedno v interesu

¹⁰ Raziskava o izobraževanju menedžerjev, ki so jo izvedli novembra 2005 v Planetu GV.

managementa, tako za potrebe delovnega procesa kot tudi za izobraževanje na željo posameznega zaposlenega. S tem potrjujem zadnjo hipotezo, in sicer, da so v proces izobraževanja zaposleni vključeni tudi na lastno pobudo in željo. Pri vseh proučevanih podjetjih je moč ugotoviti, da poteka dvosmerna komunikacija med vodstvom in zaposlenimi na podlagi rednih letnih razgovorov in internega komuniciranja¹¹. Ta komunikacija pa ne sme biti samo nekakšno arhiviranje zapisnikov, ampak naj besede vodijo k dejanjem in na ta način pripomorejo k izboljšanju kvalitete dela ter večji ustvarjalnosti zaposlenega. Na podlagi proučevanih podjetjih sem ugotovila, da sta se tako Premogovnik Velenje d.d., kot tudi Cetis d.d., ukvarjala z nenehnim izpopolnjevanjem in nadgrajevanjem orodij komuniciranja, še posebej z letnimi razgovori. V Premogovniku Velenje d.d. sta prenovljeni sistem letnih pogovorov in močna podpora najvišjega vodstva omogočila uspešno izvedbo letnih razgovorov, s katerimi so bili zaposleni zelo zadovoljni. Medtem pa so v Cetisu d.d. hoteli projekt izvajati preko intraneta, ampak so ga zaradi prezahtevnosti prestavili na letošnje leto. Iz tega je razvidno, da se letnim razgovorom najbolj kakovostno posvečajo v Premogovniku Velenje ter družbi Cimos. Opozorila bi na dejstvo, da mi pri podjetju Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d.d., niso imeli časa ali pa niso želeli dati podatkov, tako da sem se oprla le na letno poročilo in njihovo spletno stran. V poročilu za leto 2006 so predstavljeni projekti, ki so jih izpeljali, med njimi so sistemi za izobraževanje in razvoj zaposlenih, merjenje njihovega zadovoljstva ter organizacijske klime. V prihodnje pa imajo namen izboljšati informacijsko tehnologijo, katera bo osnova za nagrajevanje delovne uspešnosti posameznika.

Tudi podatki raziskave¹² o razvitosti kadrovske funkcije za leto 2004 so pokazali, da tretjina organizacij skrbi za razvoj svojih zaposlenih z rednimi letnimi razgovori. Zelo pomembna je torej povratna informacija udeležencev programov izobraževanja ter usposabljanja. Zato je priporočljivo, da kadrovska služba vztraja pri pridobitvi ocene izobraževanj, saj je to eno od meril uspešnosti njenega dela. Najpreprostejša je splošna ocena, ki ponazarja ustreznost tako vsebin kot tudi predavateljev in se izrazi z vprašanji kot so, katera tema je bila najbolj predstavljena ali pa čemu bi posvetili več pozornosti. Informacije pa kadrovska služba pridobi tudi z vprašalnikom, pri katerem se s številkami izrazi ocena programa izobraževanja in usposabljanja (ocene od 1–3 ali pa od 1–5 in celo od 1–7).

¹¹ Interno komuniciranje je komuniciranje organizacije, saj so zaposleni pomembni predstavniki podjetja

¹² Raziskavo so izvedli pri GV izobraževanje leta 2004 za 187 slovenskih podjetij.

Izobraževanje potrebujejo tako uspešna podjetja kot tudi podjetja v težavah, saj bodo uspešna podjetja še boljša, za podjetja s težavami pa je izobraževanje način, da se vseh teh težav v večji meri rešijo. Čeprav se največkrat zgodi, da so ravno takrat naložbe v znanje potisnjene v ozadje.

Sama sem mnenja, da je zelo priporočljivo, da se po koncu izobraževanja predstavi pridobljeno znanje zaposlenega. Na kratko se predstavi tematiko izobraževalnega seminarja pred celotnim sektorjem in se na tak način širi znanje še na ostale zaposlene. Naj podjetjem to ne predstavlja izgubo časa, ampak uspešno pot oziroma način na poti k še večji uspešnosti podjetja in zadovoljstvu zaposlenih. Zavedati se je potrebno, da naložba v izobraževanje in usposabljanje ni učinkovita, če zaposlenim ni omogočena uporaba tega znanja ali pa ga ne znajo uporabiti.

Če na kratko povzamem, mora podjetje najprej identificirati, nato shraniti, izkoristiti in znati uporabljati znanja, ki v organizaciji že obstajajo. Zaposleni morajo sodelovati pri upravljanju znanja in ga posredovati tudi drugim. Pomemben del izobraževalnega procesa in procesa usposabljanja je torej zagotavljanje zadovoljstva tako zaposlenih kot vodilnih, ki ga določijo s planom izobraževanja in usposabljanja, kar se mi zdi najbolj pomembno. Tako se z opisom delovnih mest, letnih razgovorov, novosti na trgu, zahtev kupcev, z organizacijskimi spremembami ter z izobrazbeno strukturo uspešno ugotavljajo potrebe po novih znanjih. Izredno pomembno se mi zdi tudi, da podjetja na tak način ocenjujejo rezultate preteklega obdobja na področju kakovosti dela, količine dela, samostojnosti, inovativnosti, timskega dela in nenazadnje tudi učinkovitosti v oteženih pogojih dela in s tem tako zagotovijo tudi v pogled dela v prihodnje. Na osnovi teh orodij komuniciranja se tako pridobijo merila oziroma kriterije za naložbe na področju izobraževanja in usposabljanja.

LITERATURA

1. Ažman, Milena (1995): Celovit pristop k izobraževanju zaposlenih. *Andragoška spoznanja* (1 - 2), 19 – 23.
2. Becker, Gary S. (1964): Human capital. *A Theoretical and Empirical Analysis, with special reference to Education*. National Bureau of Economic Research, New York: Columbia University Press.
3. Berlogar, Janko (2002): *Izobraževanje in razvoj kadrov*. Interna skripta. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Bevc, Milena, ur. (1995): *Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti*. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnost.
5. Bevc, Milena (1991): *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didakta.
6. Blaug, Mark (1970): *An introduction to the Economics of Education*. London: Allen Lane the Penguin Press.
7. Cross K., Patricia (1981): *Adults as learners: Increasing Participation and Facilitating Learning*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
8. Černigoj, Marjetka (2006): *Načrtovanje kariere – Študija primera organizacija Cimos d.d.* Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Dimovski Vlado, Sandra Pengler, Miha Škerlavaj, Jana Žnidaršič (2005): *Učeča se organizacija, ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: Založba GV.
10. Ferjan, Marko (1996): *Skrivnosti vedenja šole*. Radovljica: Didakta.
11. Ferjan, Marko (1999): *Organizacija izobraževanja*. Interno gradivo. Fakulteta za organizacijske vede.
12. Florjančič, Jože (1999): *Kadrovska funkcija-management*. Kranj: Moderna organizacija.
13. Ivančič, Angelca (1999): *Izobraževanje in priložnosti na trgu dela*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica FDV.
14. Jelenc, Sabina (1996): *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center RS.
15. Jelenc, Zoran (1991): *Terminologija izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Pedagoški inštitut pri univerzi v Ljubljani.
16. Jereb, Janez (1989): *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
17. Jereb, Janez (1998): *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Založba moderna organizacija.

18. Johnes, Geraint (1993): *The Economics of Education*. Houndmills: The Macmillan Press.
19. Kejžar, Ivan (2000): *Organizacija in sistemizacija dela v novi vlogi. Povezovanje ljudi in organizacije*. Kranj.
20. Kramberger, Anton (1999): *Poklici, trg dela in politika*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica. Fakulteta za družbene vede.
21. Kramberger, Anton (2006/2007): *Planiranje kadrov*. Interno gradivo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Kramberger, Anton in Samo Pavlin (2007): *Zaposljivost v Sloveniji*. Ljubljana: založba FDV. Fakulteta za družbene vede..
23. Kranjc, Ana (1977): *Motivacija odraslih za izobraževanje*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
24. Kranjc, Ana (1979): *Metoda izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Delavska enotnost.
25. Lah, Marko (2002): *Temelji ekonomije*. Druga izdaja. Ljubljana.
26. Lipičnik, Bojan (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resource Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Možina Stane, ur (2002): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Musek, Janez in Vid Pečjak (1992): *Psihologija*. Prva izdaja. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
29. Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi: *Knowledge emergence – Social technical and Evolutionary Dimensions of knowledge Creation*. New York: Oxford University Press.
30. Pučko, Danijel (1996): *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Radovan, Marko (2001): *Motivacija odraslih za izobraževanje*. Ljubljana: Andragoški center RS. Zavod RS za šolstvo.
32. Schultz, W. Theodore (1968): *Resources for Higher Education: An Economist's View*. The Journal of Political Economy.
33. Schultz, W. Theodore (1972): *Human capital: Policy Issues and Research Opportunities*. National Bureau of Economic Research. New York: Columbia University Press.
34. Šmigoc, Lea (2006): *Motivacija zaposlenih za izobraževanje in usposabljanje*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. Tominc, Barbara (2004): *Motivacija in pripadnost zaposlenih v podjetju*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

36. Treven, Sonja (1998): *Management človeških virov*. Ljubljana: gospodarski vestnik.
37. Uhan, Stane (2000): *Vrednotenje dela II, motivacija, uspešnost, plača*. Kranj: Moderna organizacija.
38. Verbinc, France (1982). *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
39. Zaplotnik, Melita (2003): *Motivacija posameznika za izobraževanje*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

VIRI

1. Adriatic Slovenia, Zavarovalna družba, d.d. (2007): *Letno poročilo*. Dostopno na <http://www.adriaticslovenica.si/bin?bin.svc=obj&bin.id=20704> (30.maj 2007).
2. Cetis, grafične in dokumentacijske storitve, d.d. (2005/2006): *Letno poročilo*. Dostopno na http://www.cetis.si/admin/slikeupload/letno_porocilo (30. junij 2007).
3. Cerle, G. (2004): *Motivacija zaposlenih*. Dostopno na http://209.85.135.104/search?q=cache:7BIErqOPdj8J:www.ng-epf.si/Arhiv2004/NG2004_12-Cerle.pdf+motivacija+zaposlenih&hl=sl&ct=clnk&cd=1&gl=si (15. april 2007).
4. Cimperman, Špela, Černigoj M., Hajdinjak, T., Praprotnik, Ž. (2004): *Priprava letnega plana izobraževanja podjetja Cimos Koper*. Seminarska naloga.
5. Hrovatič, M (2005): *Upravljanje znanja ali upravljanje informacij*. Dostopno na <http://blog.rsh.si/archive/2005/12/20/23.aspx> (28. maj 2007).
6. Loboda, Alenka (2005): *Izobraževanje kot nagrada zaposlenim*. Dostopno na www.edupool.si/znanje/znanje_2005/znanje (12. februar 2007).
7. *Nove strateške vloge kadrovskih delavcev*. Dostopno na www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje (13. marec 2007).
8. Ošlovnik, Klavdija (2003): *Slovenska podjetja občutno premalo vlagajo v izobraževanje*. Dostopno na <http://www.finance.si/index.php?MOD=show&id=49402> 16. februar 2007.
9. Premogovnik Velenje. Dostopno na www.rlv.si (6.februar 2005, 20. april 2006 in 22. julij 2007).
10. Pervanje, Milena (2003): *Načrtovanje izobraževanja je stalen dolgoročen proces*. Dostopno na <http://www.finance.si/index.php?MOD=show&id=45855> (15. april 2007).

11. Wilson, T.D. (2002): *The Nonsense of »knowledge management«*. Dostopno na <http://informationr.net/ir/8-1/paper144.html> (12. september 2007).
12. <http://www.cimos.si> (23. junij 2007).

PRILOGA

Priloga A: Vprašalnik

Priloga B: Ocena seminarja, tečaja, predavanja v podjetju Cetis, grafične in dokumentacijske storitve, d.d.

Priloga C: Ocena učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja v podjetju Cetis, grafične in dokumentacijske storitve, d.d.

Priloga A: Vprašalnik

Moje ime je Špela Cimperman in sem absolventka Fakultete za družbene vede v Ljubljani, smer sociologija-kadrovski management!

V sklopu svojega diplomskega dela, katerega naslov je *Merila za vlaganje v izobraževanje v slovenskih podjetjih*, skušam ugotoviti in raziskati merila in kriterije, na podlagi katerih se določeno podjetje odloči za naložbo v izobraževanje in usposabljanje svojega zaposlenega. Zato Vas vljudno naprošam, da mi odgovorite na spodnja vprašanja.

Najlepša hvala!

Špela Cimperman

Vprašalnik

1. kolikšen delež zaposlenih se je v preteklem letu izobraževalo in usposabljal? Ali imate v podjetju izdelan letni plan izobraževanja in usposabljanja?
2. Katera področja se vam zdijo najpomembnejša za izobraževanje?
3. Kako je organizirana služba za izobraževanje in usposabljanje?
4. Ali spremljate procese delovne uspešnosti izobraževanja in usposabljanja?
5. Kako pomembno je, da zaposleni poznajo poslovno vizijo podjetja?
6. Ali imate razvito interno komuniciranje. Ali nagrajujete uspešne zaposlene, če, na kakšne načine? Vloga vodje pri razvoju zaposlenih.
7. Kateri so kriteriji, na podlagi katerih se odločite, da boste zaposlene izobraževali in usposabljali?

Priloga B: Ocena seminarja, tečaja, predavanja v podjetju Cetis, grafične in dokumentacijske storitve, d.d.

 cetis® OCENA SEMINARJA, TEČAJA, PREDAVANJA






Seminar, tečaj, ...:

Datum:

Spodaj je naštetih 15 karakteristik, s katerimi ocenite obiskani seminar, tečaj, predavanje, ipd. Z ocenami od 1 do 5 izrazite (obkrožite) svojo stopnjo zadovoljstva oz. oceno seminarja, pri čemer ocene pomenijo:

- 5 = odlično - ste zelo zadovoljni
- 4 = zelo dobro - ste zadovoljni, vendar ne tako zelo
- 3 = dobro - srednja ocena in pomeni, da niste niti zadovoljni, pa tudi ne nezadovoljni
- 2 = zadovoljivo - ste z nečim nezadovoljni
- 1 = negativno - ste zelo nezadovoljni

Pri ocenjevanju **uporabljajte vseh pet ocen**, razen seveda, če se vaše zadovoljstvo tako zelo izrazito nagiba v eno ali v drugo smer. V primeru izobraževanj večjih skupin je **anketa anonimna!** Rezultati ankete nam bodo služili za nadaljnji izbor organizatorja in izvajalca tovrstnega izobraževanja, zato vas prosimo, da anketo **izpolnite z vso resnostjo** in jo oddate v Kadrovsko službo (ga. Cvetka Stare). Na zadnjo stran ankete lahko napišete tudi vaše eventualne pripombe, predloge in priporočila!

		OCENA - STOPNJA ZADOVOLJSTVA				
						
1.	PRVI VTIS o seminarju, tečaju, predavanju	1	2	3	4	5
2.	OPREMLJENOST učilnice – strojna in programska	1	2	3	4	5
3.	VSEBINA seminarja, tečaja, predavanja	1	2	3	4	5
4.	STOPNJA RAZUMLJIVOSTI predavane snovi	1	2	3	4	5
5.	VREDNOST– UPORABNOST za moje področje dela	1	2	3	4	5
6.	PREDSTAVITEV predavanj, snovi	1	2	3	4	5
7.	USTAVLJANJE NA TEŽAVAH	1	2	3	4	5
8.	POJASNJEVANJE in ODPRAVLJANJE TEŽAV	1	2	3	4	5
9.	PRIJAZNOST in USTREŽLJIVOST predavatelja	1	2	3	4	5
10.	KOMUNIKACIJA s predavateljem	1	2	3	4	5
11.	Ustreznost DOLŽINE posameznega predavanja	1	2	3	4	5
12.	DOLŽINA ODMOROV	1	2	3	4	5
13.	OCENA PRIROČNIKOV in prejete LITERATURE	1	2	3	4	5
14.	ORGANIZACIJA seminarja, tečaja, predavanja	1	2	3	4	5
15.	MOJE ZADOVOLJSTVO s pridobljenim znanjem	1	2	3	4	5

SKUPNA OCENA:

S:\ISO 9001\template\ocenaizo.dot

Hvala za sodelovanje!
Kadrovska splošna služba

Priloga C: Ocena učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja v podjetju Cetis, grafične in dokumentacijske storitve, d.d.

	OCENA UČINKOVITOSTI IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA	Leto:
	OE:	Datum izdaje ankete:

V skladu z določilom Poslovnika kakovosti PK:03/02 – Usposabljanje, zavedanje in kompetentnost, točka 6.8. je KSS dolžna analizirati rezultate izobraževanja in usposabljanja. Zaradi lažje analize prosimo, da na priloženem obrazcu ocenite učinke izobraževanj in usposabljanj, ki so se jih vaši sodelavci udeležili v zadnjem četrtletju (seznam je v prilogi obrazca).

Rezultati ankete nam bodo služili za bolj učinkovito planiranje izobraževanj in usposabljanj, zato vas prosimo, da anketo **izpolnite z vso resnostjo**. Oddajte jo v Kadrovsko službo, ki vam je na voljo tudi za vse dodatne informacije in pojasnila. Na zadnjo stran ankete lahko napišete tudi vaše morebitne pripombe, predloge in priporočila!

Rezultati pridobljenega novega znanja vplivajo na:	Navedite vašo oceno od 1 do 5 (1. stolpec) in kratek komentar, v čem vidite izboljšanje delavčevega dela po izvedenem seminarju, tečaju, ...:	
... uporabnost pri delu		
... izboljšave pri delu		
... večjo strokovnost		
... izboljšanje odnosa do dela		
... izboljšanje medsebojnih odnosov		
... večjo učinkovitost pri delu		
Predlogi za nadaljevanje ali dopolnjevanje izobraževanja	Navedite področja in kratek komentar, kjer bi se moral delavec še dodatno izobraževati in usposabljati:	
Postopki dela		
Tehnologija		
Jeziki		
Veščine (odnos do sodelavcev in strank, retorika, komuniciranje, ...)		

ANKETO IZPOLNIL:

Priimek in ime	Delovno mesto	Datum	Podpis

PRILOGA: seznam izobraževanj, ki se jih je udeležil delavec.

Hvala za sodelovanje!
Kadrovska splošna služba