

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Jožica Matko Mrkšič**

**Povezanost usposabljanja v družbi Krka in zadovoljstva udeležencev s  
programom NPK**

**Magistrsko delo**

**Ljubljana, 2016**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Jožica Matko Mrkšič**

**Mentor: doc. dr. Branko Ilič**

**Povezanost usposabljanja v družbi Krka in zadovoljstva udeležencev s  
programom NPK**

**Magistrsko delo**

**Ljubljana, 2016**

## **Povezanost usposabljanja v družbi Krka in zadovoljstva udeležencev s programom NPK**

Ključni dejavnik uspešnosti vsake organizacije je znanje in sposobnost zaposlenih. Vsaka organizacija bi se morala zavedati, kako pomembno je imeti visoko usposobljene in izobražene ljudi, ki svoje znanje in sposobnosti kar najbolje uporabljajo v delovnih nalogah in tako prispevajo k doseganju ciljev organizacije. Spretnosti in znanje, ki ga imajo ljudje so zmogljivosti, ki prispevajo k večji produktivnosti. Pomembnost človeškega kapitala se najbolj pokaže takrat, ko se zgodijo nepričakovane spremembe na trgu, tehnološke spremembe in se zato od zaposlenih pričakuje fleksibilnost ter prilagodljivost. Usposabljanje razumemo kot neko vmesno etapo med izobraževanjem in delom ali kot »dodatni trening« tistih znanj, sposobnosti in navad, ki so potrebna za opravljanje določenega dela v okviru celote neke dejavnosti. Učenje je vsaka oblika dejavnosti, s katero dosežemo ustrezne spremembe v delu in vedenju pri sebi oziroma pri sodelavcih. Če se osredotočimo na družbeno dinamiko procesa učenja, moramo nujno izpostaviti družbene odnose med ljudmi, saj so se izkazali kot odločilen faktor, ki vpliva na sam proces učenja. Usposabljanje delimo na začetno, adaptacijsko in dopolnilno. Delovno usposabljanje je del človeškega kapitala, ki je drugačen od investicije v formalno šolanje. Namenjeno je za potrebe organizacije, ki niso nujno enka potrebam posameznika. Skozi raziskovanje v magistrski nalogi je ugotovljeno, da družba Krka, d. d., upošteva potrebe posameznika in skrbi za delovno usposabljanje zaposlenih. Udeleženci usposabljanja so zadovoljni s programom NPK, ki ga družba Krka, d. d., organizira tako, da udeleženci usposabljanja pridobijo vsa potrebna znanja, ki so potrebna za nemoteno delo na različnih delovnih mestih.

**Ključne besede:** usposabljanje, znanje, izpopolnjevanje, izobraževanje, nacionalna poklicna kvalifikacija

### **Linking training and the participants' satisfaction with the National Vocational Qualification program (NPK) in the Krka company**

A key factor for success of each company is the competence and the abilities of its employees. Each organisation should be aware of how important it is to have highly skilled and educated people who use their knowledge and abilities to make their best in the tasks given and thus contribute to achieving the goals of the company. Skills and knowledge enable them to contribute to the increased productivity. The importance of the human capital is the most apparent when some unexpected market and/or technological changes happen and when the flexibility and adaptability of the staff is required. We understand training as an intermediate stage between education and work, or as "additional training" to gain additional knowledge, skills and attitudes necessary to perform certain tasks within an activity. Learning is any activity we take to achieve corresponding changes in work and our behavior or in the behavior of our employees. If we focus on the social dynamics of a learning process, we have to highlight social relations between people, because they have proved to be a decisive factor which affects any learning process. Training is divided into the initial, adapted and additional training. Vocational training is a part of human capital, which is different from the investment in formal schooling. It is designed to meet the needs of companies that are not necessarily same as individual needs. In the course of the research for the master's thesis it was found that the company Krka, d. d., takes into account individual needs and also takes care of the employee training. Trainees are satisfied with the program NPK which is organized by Krka, d. d., so that trainees acquire the necessary knowledge that is required for the smooth work in different work places.

**Keywords:** training, skills, improvement, education, national vocational qualification

# KAZALO

1	UVOD .....	7
1.1	Opredelevitev relevantnosti, ciljev in pomena dela .....	7
1.2	Namen in raziskovalno vprašanje.....	8
1.3	Opredelevitev metodologije oz. metod proučevanja.....	8
2	USPOSABLJANJE.....	9
2.1	Izhodišča, oprta na literaturo (teoretični del naloge), in osnovna teza .....	9
2.2	Vzroki za usposabljanje, vpeljavo in razvoj Nacionalne poklicne kvalifikacije v Krki, d. d. ....	17
2.3	Opredelevitev usposabljanja .....	20
2.4	Učenje .....	21
2.5	Izpopolnjevanje .....	25
2.6	Opredelevitev bistvene razlike med izobraževanjem in usposabljanjem .....	26
2.7	Znanje, ustvarjanje znanja, prenos znanja.....	27
3	DELITEV USPOSABLJANJA.....	29
3.1	Začetno usposabljanje .....	30
3.2	Adaptacijsko usposabljanje .....	30
3.3	Dopolnilno usposabljanje.....	30
4	PROCES USPOSABLJANJA.....	31
4.1	Določitev potreb po usposabljanju .....	31
4.2	Določitev ciljev usposabljanja .....	32
4.3	Oblikovanje načrta programa usposabljanja .....	32
4.4	Izvedba usposabljanja .....	32
4.5	Merjenje uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja .....	33
4.6	Predlogi za izboljšanje ali razširitev usposabljanja .....	34
5	VZROKI ZA USPOSABLJANJE, VPELJAVO IN RAZVOJ NACIONALNE POKLICNE KVALIFIKACIJE V KRKI, d. d. ....	34
5.1	Opis družbe Krka, d. d., Novo mesto.....	34
5.1.1	Strategija na področju upravljanja s človeškimi viri .....	39
5.2	Opredelevitev Nacionalne poklicne kvalifikacije (NPK) .....	39
5.3	Vpeljava NPK v Krki, d. d.....	43
5.4	Program usposabljanja v Krki, d. d.....	46
5.4.1	Uvajalni seminar pred nastopom dela .....	46
5.4.2	Uvajanje ob nastopu dela – usposabljanje na delovnem mestu .....	46
5.4.3	Pripravnništvo .....	48
5.4.4	Kroženje.....	50
5.4.5	Uvajalni seminar za zaposlene .....	50
6	POSTOPEK PREVERJANJA IN POTRJEVANJA NPK .....	51
7	PREDNOSTI SISTEMA NPK ZA KRKO IN POSAMEZNIKA.....	53
8	EMPIRIČNI DEL .....	55

8.1 Raziskovalna metodologija .....	55
8.1.1 Metode in tehnike zbiranja podatkov .....	55
8.1.2 Opis instrumenta .....	55
8.2 Analiza rezultatov .....	57
8.2.1 Demografski podatki .....	57
8.2.2 Zadovoljstvo z mentorjem, mentorjevim odnosom in podajanjem informacij na delovnem mestu .....	59
8.2.3 Zadovoljstvo anketiranih s časovno razporeditvijo predavanj, lokacijo in prostori .....	61
8.2.4 Zadovoljstvo s predavatelji in z vsebino .....	64
8.2.5 Ocenitev koristi celotnega usposabljanja oziroma vpliv usposabljanja na kakovost dela .....	67
8.2.6 Motivacija zaposlenega za usposabljanje .....	70
8.2.7 Ocenitev celotnega usposabljanja in preverjanje znanja ob končanem usposabljanju .....	71
8.3 Ugotovitve, sklepi, predlogi .....	74
9 ZAKLJUČEK .....	77
10 LITERATURA .....	80
PRILOGA A.1: Vprašalnik o zadovoljstvu zaposlenih s programom usposabljanja Nacionalne poklicne kvalifikacije (NPK) .....	87
PRILOGA A.2: Preverjanje hipotez in porazdeljenost spremenljivk .....	94
PRILOGA A.3: Korelacija med spremenljivkami, ki se nanašajo na zadovoljstvo z mentorjem, mentorjevim odnosom in podajanjem informacij na delovnem mestu .....	99
PRILOGA A.4: Korelacija med spremenljivkami, ki se nanašajo na Zadovoljstvo anketiranih s časovno razporeditvijo predavanj .....	100
PRILOGA A.5: Korelacija med spremenljivkami, ki se nanašajo na zadovoljstvo s predavatelji .....	101
PRILOGA A.6: Korelacija med spremenljivkami, ki se nanašajo na zadovoljstvo z vsebino predavanj .....	102
PRILOGA A.7: Korelacija med spremenljivkami, ki se nanašajo na koristi celotnega usposabljanja oziroma vpliv usposabljanja na kakovost dela .....	103
PRILOGA A.8: Korelacija med spremenljivkami, ki se nanašajo na motivacijo zaposlenega na usposabljanje .....	104
PRILOGA A.9: Korelacija med spremenljivkami, ki se nanašajo na ocenitev celotnega usposabljanja in preverjanje znanja ob končanem usposabljanju .....	105

## KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Razlike med izobraževanjem in usposabljanjem.....	26
Tabela 6.1: Podeljeni certifikati v obdobju od 2004 do 2014 v Krki, d. d. ....	52
Tabela 8.1: Spol anketirancev .....	57
Tabela 8.2: Organizacijska enota .....	58
Tabela 8.3: Zaposlitev v organizacijski enoti glede na spol.....	58
Tabela 8.4: Končanje usposabljanja oziroma pridobitev NPK certifikata .....	58
Tabela 8.5: Zadovoljstvo z mentorjem, mentorjevim odnosom in podajanjem informacij.....	60
Tabela 8.6: Zadovoljstvo anketiranih s časovno razporeditvijo predavanj .....	62
Tabela 8.7: Zadovoljstvo anketiranih z lokacijo predavanj.....	62
Tabela 8.8: Zadovoljstvo anketiranih s prostori .....	63
Tabela 8.9: Zadovoljstvo anketiranih z dostopnostjo svetovalke NPK–ja .....	63
Tabela 8.10: Zadovoljstvo s predavatelji .....	65
Tabela 8.11: Zadovoljstvo z vsebino predavanj .....	66
Tabela 8.12: Koristi kroženja po različnih fazah dela .....	67
Tabela 8.13: Koristi celotnega usposabljanja oziroma vpliv usposabljanja na kakovost dela .....	68
Tabela 8.14: Koristi celotnega usposabljanja oziroma vpliv usposabljanja na kakovost dela .....	69
Tabela 8.15: Motivacija zaposlenega za usposabljanje .....	71
Tabela 8.16: Ocenitev celotnega usposabljanja in preverjanje znanja .....	73

## KAZALO DIAGRAMOV

Diagram 2.1: Cikel učenja (PACT).....	25
---------------------------------------	----

## KAZALO GRAFOV

Graf 5.1: Prihodki od prodaje in dobiček iz poslovanja z amortizacijo .....	37
Graf 5.2: Število novih registriranih izdelkov v Sloveniji .....	38
Graf 5.3: Izdatki za razvoj in raziskave.....	39
Graf 6.1: Število podeljenih certifikatov po letih.....	53
Graf 8.1: Spol anketiranih .....	57

# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev relevantnosti, ciljev in pomena dela

Znanje in sposobnosti zaposlenih predstavljajo ključni dejavnik uspešnosti vsake organizacije. Zato naj bi se vsaka organizacija zavedala, kako pomembno je imeti visoko usposobljene in izobražene ljudi, ki svoje znanje in sposobnosti kar najbolje uporabljajo v delovnih nalogah in tako prispevajo k doseganju ciljev organizacije. Svoje kadre oziroma človeške vire naj bi organizacija permanentno razvijala, spodbujala svobodno razmišljanje in omogočala prost pretok informacij med zaposlenimi. Prihodnost vsake organizacije je danes odvisna predvsem od izobraženih in motiviranih zaposlenih, ki se bodo znali odzivati na vse spremembe v okolju. Tako bodo bolj konkurenčni in posledično prinašali visoko dodano vrednost organizaciji. Organizacija bo na dolgi rok uspešna le, če bodo njeni zaposleni primerno izobraženi in usposobljeni.

Da je znanje vrednota, v katero je potrebno vlagati, se zavedajo tudi v slovenski družbi Krka, d. d., ki je eno vodilnih generičnih farmacevtskih družb. Proizvaja zdravila na recept, izdelke za samozdravljenje ter kozmetične in veterinarske izdelke. Ker pa konkretnih znanj in spretnosti delavcev, potrebnih za dobro opravljanje zahtevnih specifičnih nalog, ne morejo prinesiti od zunaj, so v družbi razvili sistem usposabljanja in potrjevanja nacionalne poklicne kvalifikacije. V Krki so se po sprejetju zakona o NPK leta 2000 odločili, da to možnost uporabijo tudi v praksi. Podali so pobudo za pripravo poklicnega standarda in se sistematično lotili izdelave profila poklica za procesničarja v farmacevtski proizvodnji in priprave strokovnih podlag za poklicni standard. Izdelali so prvi katalog standardov strokovnih znanj in spretnosti za poklicno kvalifikacijo *proizvodni procesničar v farmacevtski industriji*. Na osnovi izkušenj izdelave prvega standarda in kataloga so jih pripravili še pet in s tem pokrili potrebe po kvalificiranih sodelavcih v proizvodnji gotovih izdelkov, farmacevtskih učinkovin in logistiki na dveh stopnjah zahtevnosti.

V Krki, d. d., usposabljuje zaposlene po programu NPK že od leta 2004, vendar še nikoli ni bila izvedena analiza zadovoljstva udeležencev z usposabljanjem. Krka želi v bodoče program NPK še naprej razvijati in oblikovati nove programe. Preden pa bi jih začeli oblikovati, bi bilo potrebno narediti analizo z namenom, da bi na osnovi raziskave ugotovili trenutno stanje, kaj bi bilo treba izboljšati, nadgraditi, spremeniti in to upoštevati tudi pri oblikovanju novih

programov. Vodja Izobraževanja in razvoja kadrov in direktor Kadrovskega sektorja sta mi dala predlog in pobudo, da bi za magistrsko nalogo izvedla analizo o zadovoljstvu udeležencev usposabljanja. Na podlagi rezultatov analiz bi oblikovala predloge, pobude, ukrepe in jih predstavila vodstvu.

**V magistrskem delu zastopamo tezo, da je pomemben del pri usposabljanju uporaba obstoječih virov znanja in uspešen prenos znanja.** Nonaka namreč pravi, da se **znanje o organizaciji ustvarja preko nenehne interakcije med tacitnim in eksplicitnim znanjem zaposlenih.** Glede na to je oblikoval t.i. SECI model<sup>1</sup> (Nonaka in Takeuchi 1995, 8–11).

## **1.2 Namen in raziskovalno vprašanje**

V nalogi želim na podlagi anketnih vprašalnikov ugotoviti zadovoljstvo udeležencev s programom usposabljanja v Krki, d. d., in ugotoviti, kako sami ocenjujejo pomembnost usposabljanja in kaj so z njim pridobili. Vprašanje, ki ga želim raziskati, je, kako so udeleženci zadovoljni s programom usposabljanja NPK. Raziskati želim, kako so zadovoljni z izvedbo, predavatelji in podano vsebino, inštruktorji, organizacijo kroženja, mentorji na delovnih mestih, prenašanjem znanja in izkušenj mentorjev, svetovalko NPK-ja, časovno izvedbo in uvajalnimi seminarji. Ugotoviti želim, kako sami ocenjujejo pomembnost usposabljanja in kaj so z njim pridobili. Zanima me podatek, ali jim usposabljanje pomaga pri opravljanju dela, ali so zaradi tega bolj samozavestni pri delu, podajo več koristnih predlogov, naredijo manj napak in je zato tudi manj nesreč pri delu in ali vedo, da imajo po končanem usposabljanju možnost redne zaposlitve in napredovanja.

## **1.3 Opredelitev metodologije oz. metod proučevanja**

V okviru magistrske naloge sem uporabila deskriptivno metodo, s katero sem opisala teoretična izhodišča s področja usposabljanja na podlagi domače in tuje literature. Z metodo kompilacije sem povzela že obstoječa spoznanja, stališča in ugotovitve različnih domačih in tujih avtorjev. V empiričnem delu sem uporabila kvantitativno analizo na podlagi raziskave z anketnim vprašalnikom. Na podlagi dobljenih rezultatov sem izračunala povprečne vrednosti

---

<sup>1</sup> SECI model temelji na deljenju znanja na nivoju posameznikov in predstavlja osnovo za razumevanje celotnega managementa. Proces kreiranja znanja je mogoče definirati kot kontinuirano in dinamično interakcijo med tihim in izraženim tipom znanja (Nonaka in Takeuchi 1995).



posameznih trditev, ki sem jih izračunala na podlagi ocen trditev. Rezultate sem vnesla v statistični program SPSS in dobljene povprečne vrednosti izvozila v program Microsoft Excel ter jih številčno in grafično ponazorila in podala interpretacijo. V zaključku sem podala ključne ugotovitve in predloge za izboljšave ter nadgradnjo programa usposabljanja.

## **2 USPOSABLJANJE**

### **2.1 Izhodišča, oprta na literaturo (teoretični del naloge), in osnovna teza**

Prvi je pomembnost človeškega faktorja opredelil ameriški ekonomist Theodore Schultz leta 1960, ki je prirojene in pridobljene sposobnosti skozi naložbe v izobraževanja opredelil kot človeški kapital. Spretnosti in znanje, ki ga imajo ljudje, so zmogljivosti, ki prispevajo k večji produktivnosti (Little 2003, 438). Pomembnost človeškega kapitala se najbolj pokaže takrat, ko se zgodijo nepričakovane spremembe na trgu, tehnološke spremembe in se zato od zaposlenih pričakuje fleksibilnost ter prilagodljivost (King 2012, 40).

Človeški kapital vsebuje elemente izobrazbe, kompetenc, vrednot, naravnosti in izkušenj posameznikov. Je kombinacija posameznikovih podedovanih sposobnosti, zmožnosti, pridobljenih z usposabljanjem in izobraževanjem, razvitih preko izkušenj ter izraženege odnosa do življenja in dela (Svetlik in drugi 2009, 33–34).

**Usposabljanje** razumemo kot neko vmesno etapo med izobraževanjem in delom ali kot »dodatni trening« tistih znanj, sposobnosti in navad, ki so potrebna za opravljanje določenega dela v okviru celote neke dejavnosti. Lahko pa bi usposabljanje označili tudi kot načrtno in sistematično spremembo vedenja posameznika, do katere pride na podlagi načrtnega in organiziranega učenja, ki mu omogoča razviti določene sposobnosti, potrebne za izvajanje konkretnega, natančno določenega dela (Možina v Svetlik in drugi 2009, 483). Načini in oblike usposabljanja ljudi za delo se razlikujejo in so odvisne predvsem od potreb, ki jih terja nova tehnologija, usmeritev vodstva organizacije, vrste dejavnosti, opremljenosti z učno tehnologijo itd. (Možina in drugi 1994, 471). Usposabljanje je učni proces, ki vključuje pridobivanje znanj, veščin, konceptov, grajenja odnosov in vedenja, ki povečujejo učinkovitost zaposlenih. Usposabljanje ne razvija samo novih veščin zaposlenih, temveč pomaga pri optimalni izrabi človeških virov, ki omogoča zaposlenim, da dosegajo tako cilje organizacije kot tudi njihove osebne cilje (Indradevi 2010, 49).

Lipičnik meni, da gre pri usposabljanju za to, da se s posebnimi postopki skušajo izboljšati človekove lastnosti, da bi lahko opravljal ali da bi bolje opravljal svoje delo (Lipičnik 1996, 106). Usposabljanje je proces razvijanja spretnosti in sposobnosti, ki jih človek potrebuje za opravljanje konkretnega dela (Ferjan 1999, 11). **Učenje** je vsaka oblika dejavnosti, s katero dosežemo ustrezne spremembe v delu in vedenju pri sebi oziroma pri sodelavcih. Učenje v širšem pomenu zajema tudi izobraževanje in usposabljanje zaposlenih (Možina in drugi 2002, 846). Ločimo tri skupine učenja: učenje preko formalnega izobraževanja in usposabljanja, učenje, ki ga pridobimo v samem delovnem procesu, učenje, ki je vgrajeno in izhaja iz vsakodnevnih delovnih dejavnosti (Hislop 2009).

Po Dimovskem je učenje proces, ki se razvija skozi čas, povezujejo pa ga s pridobivanjem znanja, globljim razumevanjem in povečano učinkovitostjo. Za dolgoročno uspešne organizacije je značilno prav nenehno in skrbno učenje, sicer ne bi preživela vseh sprememb v okolju, denimo nepričakovanih povezav in nepredvidenih dogodkov, ki so v razvoju zelo pomembni (Dimovski in drugi 2005, 135).

**Izpopolnjevanje** je proces dopolnjevanja, spreminjanja in sistemiziranja že pridobljenega znanja, spretnosti, sposobnosti in navad. Izhaja iz nujnosti, da sicer ustrezno usposobljeni posamezniki zaradi nenehnega razvoja posameznih dejavnosti ves čas posodablajo in izpopolnjujejo svoje znanje, pridobivajo nove spretnosti in spreminjajo navade (Vukovič in Miglič 2006, 24).

**Izobraževanje** je proces, ki ga posameznik opravi v formalnih izobraževalnih ustanovah in se po navadi odvija v učilnicah, predavalnicah kot nekakšen prenos znanja z uporabo formalnih metod, kot so predavanja in diskusije. Udeleženci pridobijo nove in pomembne informacije, vendar ni nujno, da imajo pridobljeno znanje in sposobnosti velik učinek na dobičkonosnost organizacije in učinkovitost. **Usposabljanje** se nanaša na samo delovno mesto (Možina v Svetlik in drugi 2009, 483–484).

Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije, ne glede na to, ali je njena temeljna dejavnost proizvodnja ali opravljanje storitev. Zato je razumljivo, da tako v svetu kot pri nas organizacije posvečajo izobraževanju zaposlenih vedno večjo pozornost (Jereb 1998, 130).

Glede na to je ustvaril model, ki mu pravimo SECI model (Nonaka in Takeuchi 1995, 8–11).

Uporaba obstoječih virov znanja vključuje grajenje in skladiščenje zalog znanja ter spodbujanje pretoka tega znanja na tista mesta, kjer je to potrebno. Pomembno je, da zaloge znanja nenehno izboljšujemo oz. posodabljammo. Obstajajo štirje spodbujevalci pretoka znanja. To so *standardizacija*, ki pomeni, da morajo biti za nemoten pretok znanja postavljena določena pravila, postopki in politika delovanja, *tehnologija*, ki spodbuja upravljanje in koordinacijo zalog znanja, *kultura zaupanja in odprtih odnosov*, ki spodbuja izmenjavo znanja med zaposlenimi ter *primerne metode upravljanja zaposlenih* (McKenzie in Winkelen 2004).

Če se osredotočimo na družbeno dinamiko procesa učenja, moramo nujno izpostaviti družbene odnose med ljudmi, saj so se izkazali kot odločilen faktor, ki vpliva na proces učenja. Vsi, ki so vpleteni v ta proces, posedujejo določeno znanje, poglede in vrednote. Prenos individualnega znanja na skupinsko raven ni nikoli avtomatski. Sociokulturni dejavniki, ki vplivajo na pripravljenost zaposlenih, da delijo znanje, so odnos delodajalec–zaposleni, prisotnost konfliktov, medsebojno zaupanje, skupinska identiteta, osebne lastnosti (Hislop 2009).

Usposabljanje delimo na začetno, adaptacijsko in dopolnilno. Pri začetnem gre predvsem za usposabljanje delavcev za opravljanje enostavnih ali manj zahtevnih opravil. Večinoma se nanaša na usposabljanje novih delavcev za njihov prvi poklic, če se do takrat še niso posebej usposobili za poklicno delo ali pa za usposabljanje delavcev za nova opravila in dela, ki se razlikujejo od prejšnjega strokovnega področja (Horvat 2008).

Adaptacijsko usposabljanje je vmesna stopnja med izobraževanjem in delom na začetku zaposlitve. Najpogostejša oblika adaptacijskega usposabljanja sta pripravništvo in stažiranje. Delavec, ki ga navadno vodi in usmerja mentor, lahko prej pridobljeno strokovno izobrazbo prilagaja konkretnim delovnim razmeram in zahtevam v delovnem procesu. Specializacija pa je posebna oblika adaptacijskega usposabljanja in pomeni poglobljanje strokovnega znanja ali nadgrajevanje za neko specifično, zelo ozko področje dela.

Dopolnilno usposabljanje organiziramo pri delavcih, pri katerih se je način dela, ki so ga opravljali, bistveno ali delno spremenil. Za delavce, pri katerih gre za slabo kakovost dela ali neustrezno storilnost, se lahko organizira poseben način dopolnilnega usposabljanja. Ena izmed oblik dopolnilnega usposabljanja je tudi dokvalifikacija, ki predstavlja bistveno dopolnitev posameznih izsekov poklicne izobrazbe, predvsem v skladu s povečano zahtevnostjo dela glede na tehnološki razvoj in razvoj stroke (Jereb 1989, 37–39).

Delovno usposabljanje je del človeškega kapitala, ki je drugačen od investicije v formalno šolanje. Namenjeno je za potrebe organizacije, ki niso nujno enaka potrebam posameznika. Becker (1964) in Johnes (1993) razlikujeta **specifično in splošno usposabljanje**. Splošno usposabljanje pospešuje delavčevo produktivnost ne glede na organizacijo, v kateri dela. Učinki so vidni predvsem pri zaposlenem, ko z izobraževanjem postaja bolj konkurenčen na trgu delovne sile. Pri popolnoma splošnem usposabljanju organizacija ne bo pripravljena investirati v splošni človeški kapital posameznika zaradi rizika, da jo bo zapustil. Pri specifičnem usposabljanju se večja specifično znanje zaposlenega in so njegovi učinki, kot je npr. zvišanje produktivnosti in posledično dobička, vidni predvsem za delodajalca. Specifično usposabljanje nima nobenih učinkov na produktivnost usposobljenih zaposlenih v morebitnih drugih organizacijah. V tem primeru bi bila plača, ki jo zaposleni dobi v drugi organizaciji, neodvisna od količine usposabljanja, ki ga je bil zaposleni deležen (Johnes 1993, 12–18). Becker pravi, da imajo zaposleni, ki jim je usposabljanje plačala organizacija, po končanem usposabljanju višjo plačo, vendar ne višjo kot tisti, ki so si usposabljanje plačali sami (Becker 1964, 11–26).

Poznamo različne oblike usposabljanja, kot so dopolnilno usposabljanje, uvajanje, priučitev, preusposabljanje in pripravništvo. *Dopolnilno usposabljanje* je usposabljanje posameznika v dejavnosti, v kateri je že dosegel neko stopnjo usposobljenosti, potrebne pa so manjše dopolnitve sposobnosti. *Uvajanje* je usposabljanje, s katerim posameznik razvija potrebne sposobnosti z učenjem pod nadzorom in v razmerah, ki so identične ali podobne tistim, v katerih bo razvite sposobnosti potreboval za opravljanje dela. *Uvajanje* omogoča novozaposlenim učinkovito vključevanje v delo. *Priučitev* je usposabljanje, ki poteka v običajnih delovnih okoliščinah in je primerno le za osnovna

in nezahtevna dela. *Preusposabljanje* je usposabljanje posameznika, ko razvija sposobnosti za določeno delo, različno od tistega, ki ga je opravljal prej (Štruc 2011).

»*Pripravnštvo* lahko uvedemo za novozaposlene, ki še nimajo predhodnih delovnih izkušenj v skladu s pridobljeno stopnjo formalne izobrazbe. Temeljni namen pripravništva je, da se pripravnik po programu pripravništva in pod strokovnim vodstvom mentorja sistematično in postopoma uvede v delovno okolje in ustrezno usposobi za samostojno opravljanje del in nalog na delovnem področju in delovnem mestu, za katerega se usposablja« (Mihalič 2006, 180).

Potek procesa usposabljanja naj bi potekal tako, da se najprej določijo potrebe po usposabljanju. Merijo se lahko različnimi kazalci, kot so npr. uvedba nove tehnologije, novi proizvodi, težave pri izvajanju nalog, pomanjkanje spretnosti delavcev za opravljanje nalog, nova zakonodaja, preoblikovanje vrste dela, prihod novih zaposlenih, nove konkurence. Šele na podlagi analize organizacije, analize delovnih nalog in analize zaposlenih se lahko odločimo o potrebah po usposabljanju (Cekada 2011, 31). Naslednji korak je določitev ciljev, ki jih lahko določimo na podlagi identifikacije znanja, sposobnosti in zmožnosti, saj lahko tako določimo vsa želena vedenja, ki naj bi jih zaposleni pridobili po končanem usposabljanju (DeSimone in drugi 2002, 126). Oblikovanje načrta programa je naslednja zelo pomembna faza v procesu usposabljanja in vključuje pet pomembnih elementov: izbira izvajalca usposabljanja, določitev števila udeležencev, izbira metode usposabljanja, priprava materiala ter urnik programa usposabljanja. Izvedba usposabljanja mora biti usklajena z načrtom programa usposabljanja, pomembno pa je tudi to, da je potrebno hkrati z izvajanjem usposabljanja reševati tudi odstopanja, ki se pojavljajo med procesom. Izvedba programa usposabljanja je primarno najbolj odvisna od njegovega izvajalca (Treven 1998, 210). Zadnji korak pri usposabljanju je spremljanje uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja, ki vključuje merjenje uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja ter ocenjevanje oziroma podajanje končnih ocen, ali je bilo usposabljanje uspešno in učinkovito. Ocenjevanje učinkovitosti usposabljanja je tesno povezano z ocenjevanjem delovne uspešnosti, saj je temeljni cilj vsakega usposabljanja izboljšanje delovne uspešnosti in posledično poslovnih rezultatov (Wexley in Latham 2002, 162–163).

Uspešnost in motiviranost posameznika ni vedno odvisna samo od usposobljenosti, ampak na to vplivajo tudi drugi dejavniki kot so organizacijska klima, kultura, struktura, politika, oblikovanje delovnih mest, pretok informacij in timsko delo. Za zagotovitev uspešnosti usposabljanja bi morale organizacije pred njegovo uvedbo preveriti tudi te dejavnike. Zaposleni so organizaciji bolj predani, ko čutijo, da vlada dobra klima in je tudi organizacija povezana z njimi. To se kaže tudi v večji učinkovitosti in uspešnosti pri delu.

Elnaga in Imran (2013) menita, da bi organizacije morale pred pričetkom usposabljanja preveriti in upoštevati nekaj smernic, da bi lahko zagotovili njihove pozitivne učinke. Smernice za strokovno ocenjevanje in razvoj zaposlenih so *sposobnosti*, kjer preverimo fizične in psihične sposobnosti, *standardi*, kjer preverimo in ocenimo, kako zaposleni dojema svoje delo, razume svoje naloge in dolžnosti. Oceniti je treba, ali so *znanje in spretnosti*, ki jih ima zaposleni, dovolj za dobro opravljanje nalog. Opredeliti je potrebno *merjenje* uspešnosti zaposlenega v smislu izvajanja nalog, preveriti, ali je dobil *povratne informacije* o uspešnosti svojega dela. Smernica, ki jo je potrebno preveriti, je tudi *okolje*, kjer preverimo, ali ima na razpolago potrebna delovna sredstva oz. orodja za opravljanje dela, ali ima na razpolago dovolj časa za končanje naloge in ali je okolje, v katerem dela, primerno. Na koncu se preveri še, ali ima organizacija sredstva za nagrajevanje in motivacijo zaposlenih, ki dobro opravljajo delo in sankcije za tiste, ki ga ne (Elnaga in Imran 2013, 140–144).

Teoretiki trdijo, da je ključna vloga HRM v razvijanju in ohranjanju tako človeškega kapitala (to, kar posamezniki vedo in znajo in s tem pomembno prispevajo k uspešnosti organizacije in predstavlja vrednost zanjo) kot tudi socialnega kapitala (odnosi in povezave med zaposlenimi in skupinami, ki prispevajo k vrednosti in uspešnosti organizacije) (Boxall in Purcell 2008, 7; Habjanič 2012). Pomembno je preveriti in dati prednost tudi organizacijskim procesom in razvoju boljših načinov dela. Nič ne pomaga, če organizacija zaposli briljantnega strokovnjaka, ki pa ne more razvijati in izkoristiti svojega potenciala zaradi slabih organizacijskih procesov, kot so npr. timsko delo, komuniciranje in neustrezno reševanje problemov (Boxall in Purcell 2008, 7–16).

Organizacija lahko prične z razvijanjem učnih ciljev in oblikovanjem usposabljanja, ko ima točno opredeljeno, kaj želi izboljšati in doseči pri zaposlenih in kako bo to vplivalo na njeno uspešnost. Odgovoriti je potrebno na vprašanje, ali bo program usposabljanja rešil probleme,

ki so v organizaciji (npr. usposabljanje ni rešitev, če je v organizaciji slaba organizacijska struktura, politika, kultura itd). Najprej je potrebno razumeti, analizirati probleme in najti najprimernejše možne rešitve (Cekada 2011, 29).

**Ocenitev potrebe usposabljanja** je proces zbiranja podatkov, da se določi, kje je usposabljanje potrebno in kako bo to vplivalo na organizacijsko uspešnost (Brown 2002, 569).

Cilji usposabljanja naj bi natančno opisovali učinek, ki naj bi ga bili zaposleni sposobni doseči, pogoje, v katerih bi moralo biti delo opravljeno, in kriterije, ki presojajo, kdaj je neko delo tudi uspešno opravljeno (DeSimone in drugi 2002, 126).

Usposabljanje lahko zmanjša stroške učenja, izboljša individualno in timsko delo v organizaciji, izboljša organizacijsko strukturo (Armstrong 1993, 415).

Prednosti usposabljanja so povečanje produktivnosti, večja kakovost, opolnomočenje zaposlenih, usklajenost ciljev posameznikov s cilji organizacije, timsko delo, manj procesnih napak, osebni razvoj, za organizacijo pa večanje konkurenčne prednosti na trgu (Arms 2012, 16–18).

**Oblikovanje načrta programa** je zelo pomembna faza v procesu usposabljanja in vključuje pet pomembnih elementov: izbiranje izvajalca usposabljanja; določitev števila udeležencev; izbiranje metode usposabljanja; pripravo materiala ter urnik programa usposabljanja. (Hughey in Mussnug 1997, 55–56).

Najpogostejše metode usposabljanja so rotacija zaposlenih, programirane inštrukcije, video simulacije, igranje vlog in interaktivni video (Lipičnik 1996, 106).

V procesu organiziranega učenja se največ uporabljajo oblike, kot so predavanja, tečaji, delavnice, poučevanje, kroženje (rotacija), uvajalni programi, programirano učenje in učenje z računalnikom (Svetlik in drugi 2009, 495–499).

Wexley in Latham (2002, 167) sta razdelila metode usposabljanja v dve kategoriji, ki sta primerni tako za mala kot tudi velika podjetja. To so notranje ali interne ter zunanje ali eksterne metode usposabljanja:

- Notranje ali interne metode so uvajanje, uvajalni seminar, usposabljanje na delovnem mestu, pripravništvo, pomoč pri delu, inštruiranje, mentorstvo, tehnološko zastavljeno usposabljanje ter rotacija.
- Zunanje ali eksterne metode usposabljanja pa so predavanja, avdiovizualno usposabljanje, videokonferenca ter virtualno–realni simulatorji.

Pri notranjem usposabljanju se zaposleni usposabljujejo na svojem delovnem mestu, medtem ko opravljajo svoje delo in ga ponavadi uporabljamo pri novih zaposlenih, ko jih je potrebno seznaniti z njihovimi delovnimi nalogami, ali pri že zaposlenih, ko želimo izboljšati njihove spretnosti in kadar v podjetje uvedemo novo tehnologijo. Usposabljanje je lahko tudi zunanje, kar pomeni, da poteka v posebnih prostorih, ki so namenjeni za seminarje in tečaje (Treven 1998, 210).

**Koraki za učinkovit program usposabljanja** so: opredelitev analiz stroškov in koristi usposabljanja; določitev jasnih ciljev; opredelitev vsebine in metode usposabljanja; določitev načina izvedbe usposabljanja; prenos znanja na delovno mesto; ocenitev uspešnosti usposabljanja; implementacija in upoštevanje priporočil ocenitve uspešnosti izvedbe usposabljanja (Cekada 2001, 33).

Pri *opredelitvi analiz stroškov in koristi usposabljanja* ter *določitvi jasnih ciljev* se določi, katera znanja in spretnosti naj bi udeleženci usposabljanja pridobili, pod katerimi pogoji in po katerih kriterijih bo ocenjena njihova uspešnost. Določi se najučinkovitejše in najprimernejše usposabljanje za določeno situacijo. Naslednji korak je *določitev izvedbe usposabljanja*, s katerim se opredeli, ali bo usposabljanje notranje ali zunanje in v izvedbi zunanjih izvajalcev. Po končanem usposabljanju je pomemben *prenos znanja na delovno mesto*, kar pomeni, da udeleženci znanje in spretnosti, ki so jih pridobili med usposabljanjem, prenesejo in uporabijo na delovnem mestu. Po končanem usposabljanju je potrebna tudi *ocenitev uspešnosti usposabljanja* ter *implementacija in upoštevanje priporočil in predlogov pri nadaljnjih usposabljanjih*, ki so lahko npr. predlogi za spremembo učnega gradiva, čas in lokacija usposabljanja, uspešnost inštruktorja, vsebina in orodja za ocenjevanje (Cekada 2001, 33).

**Pri merjenju uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja** si je treba zastavljati kritična vprašanja: Ali so se zaposleni dejansko naučili delati nekaj novega? Ali so se naučili delati



stvari na boljši način? Ali imajo njihova nova znanja pozitiven vpliv na vidik koristi oziroma stroškov v organizaciji? Ali so bili zaposleni za uspeh nagrajeni? Kako bi lahko bilo usposabljanje še bolj uspešno in učinkovito? (Wexley in Latham 2002, 162–163). V magistrski nalogi bom podala odgovore na ta vprašanja na podlagi analize rezultatov raziskave v družbi Krka, d. d.

Med najpogostejše metode zbiranja podatkov za merjenje usposabljanja sodijo intervjuji z zaposlenimi, vprašalniki, direktno opazovanje procesa dela na delovnem mestu, testi simulacije ter primerjanje trenutnih in preteklih podatkov o uspešnosti dela (DeSimone in drugi 2002, 174).

Kirkpatrickov model preverjanja in ocenitve izvedbe programa usposabljanja vsebuje preverjanje reakcije (kako so se udeleženci odzvali), učenja (koliko znanja, spretnosti so osvojili udeleženci), obnašanja ali uporabe v praksi (v kolikšni meri so osvojeno znanje, spretnosti, veščine dejansko uporabili na delovnem mestu po končanem usposabljanju) in rezultatov (v kolikšni meri so želeni rezultati nastali kot posledica usposabljanja) (Kirkpatrick 2013, 27).

Zaželeno je, da izvajalci usposabljanja med programom vsake toliko **preverijo in ocenijo napredek usposabljanja**. Pozorni naj bodo na odzive in posvečajo pozornost tudi analizam programa usposabljanja. Vsako usposabljanje zahteva obnavljanje in osveževanje podatkov, ki so pomembni oziroma zahtevani za sam proces usposabljanja. Vedno, kadar se pojavi neka nova informacija, naj bo načrt procesa usposabljanja osvežen. Izvajalci usposabljanj naj se osredotočijo predvsem na uspešnost in učinkovitost usposabljanj. Stalen napredek je v procesu usposabljanja izredno pomemben, dober izvajalec pa se zaveda, da napor in trud prispevata k dobičkonosnosti družbe (Wexley in Latham 2002, 162–163).

## **2.2 Vzroki za usposabljanje, vpeljavo in razvoj Nacionalne poklicne kvalifikacije v Krki, d. d.**

Proizvodnja v Krki, d. d., poteka v skladu z najstrožjimi mednarodnimi proizvodnimi in farmacevtskimi standardi, ki pokrivajo celotni cikel izdelka od razvoja, proizvodnje, kontrole in zagotavljanja kakovosti do distribucije in skladiščenja. Kakovost ustvarjajo, ohranjajo in so

zanjo odgovorni vsi zaposleni. Kakovost, učinkovitost in varnost izdelkov postavljajo na prvo mesto, zato vsi postopki in delo potekajo v skladu s smernicami dobre proizvodne prakse, ki je najstarejši vpeljeni sistem vodenja kakovosti in del integriranega sistema vodenja. Zato v Krki potrebujejo visoko usposobljene sodelavce, ki so specialno usmerjeni v področje dela, ki ga opravljajo z namenom, da bi čim boljše in kvalitetno opravljali delo v družbi. Za delo upravljavca strojev v proizvodnji zaposlujejo kandidate s končano četrto in peto stopnjo izobrazbe različnih smeri.

Pri iskanju in zaposlovanju novih sodelavcev je zelo težko pridobiti kandidate s potrdili o znanjih in usposobljenosti za delo v farmacevtski industriji. Znanja, veščine in spretnosti, ki jih potrebujejo za dobro opravljanje dela, ne morejo priti od zunaj. Tudi šolsko izobraževanje jim ne more ponuditi ustreznih znanj, spretnosti in veščin, ki jih potrebujejo za delo v farmacevtski industriji. Zato so v Krki razmišljali, kako bi na najbolj optimalen način sami usposobili zaposlene za konkretna dela in hkrati iskali najustreznejšo obliko preverjanja in potrjevanja znanj, spretnosti, veščin, kompetenc, ki jih potrebuje zaposleni sodelavec za opravljanje določene vrste del na konkretnem delovnem mestu. V ta namen so v Krki razvili sistem usposabljanja in priprave na preverjanje in potrjevanje nacionalne poklicne kvalifikacije (NPK), s katerim so praktična znanja in izkušnje sodelavcev nadgradili z novimi znanji za delo v farmacevtski industriji, saj drugega formalnega izobraževanja za proizvodne delavce v farmacevtski industriji sploh ni. Za njih ni ključno, da zaposleni formalno pridobijo certifikat, pomembna so prava znanja, ki jih operativno potrebujejo pri delu. V celoti je pomembno, da starejši in izkušeni delavci postajajo mentorji mlajšim sodelavcem in jim prenašajo svoje znanje. Namen in končni cilj izobraževanja je dati zaposlenim ustrezna znanja za čim boljše opravljanje dela, kar v končni fazi vodi k boljšim rezultatom družbe.

Leta 2000 je bil sprejet Zakon o nacionalnih poklicnih kvalifikacijah, ki omogoča ugotavljanje in potrjevanje neformalno in priložnostno pridobljenih znanj vsem, ne glede na to, kako so bila znanja in spretnosti pridobljena. Nacionalna poklicna kvalifikacija (NPK) je formalno priznana strokovna usposobljenost za opravljanje poklica na določeni ravni zahtevnosti na podlagi nacionalnega poklicnega standarda.

Izobraževanje omogoča pridobitev stopnje izobrazbe in se izkazuje s pričevalom ali diplomom NPK pa omogoča pridobitev formalne strokovne usposobljenosti za opravljanje dela na

določeni poklicni ravni in se izkazuje s certifikatom (Marentič in drugi 2013, 13–21).

Oseba, ki pridobi certifikat v skladu z NPK, z njim dokazuje, da ima določena znanja in spretnosti in na ta način povečuje zaposlitvene možnosti ter možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja (Sever 2008, 15–16). Ivančič idr. (2007, 16) so v poročilu za OECD zapisali, da bi sistem priznavanja NPK prinesel največje koristi zaposlenim v tradicionalnih industrijskih panogah. Številni izmed njih so imeli daljše delovne izkušnje in so bili vključeni v neformalno izobraževanje in usposabljanje ter usposabljanje na delu. Ugotavljanje in vrednotenje znanja ter spretnosti, ki so jih pridobili na te načine, bi tem delavcem omogočilo pridobitev formalne kvalifikacije.

Nacionalne poklicne kvalifikacije ne nadomeščajo formalne izobrazbe, pač pa so za posameznika konkurenčna prednost pri zaposlovanju in pri poklicnem napredovanju. NPK posamezniku omogoči, da pridobi javno veljavno listino o poklicni usposobljenosti. Ponuja možnost ovrednotenja in potrditve spretnosti ter znanj, pridobljenih z neformalnim učenjem. Z NPK posameznik dokazuje usposobljenost za opravljanje določenega poklica na določeni ravni zahtevnosti del, ne dobi pa spričevala o pridobljeni stopnji izobrazbe (Drofenik 2010, 8–11).

V Krki so se po sprejetju zakona leta 2000 odločili, da to možnost uporabijo tudi v praksi. Podali so pobudo za pripravo poklicnega standarda in se sistematično lotili izdelave profila poklica za procesničarja v farmacevtski proizvodnji in priprave strokovnih podlag za poklicni standard. Izdelali so prvi katalog standardov strokovnih znanj in spretnosti za poklicno kvalifikacijo proizvodni procesničar v farmacevtski industriji. Katalog je maja 2001 sprejel Strokovni svet RS za poklicno izobraževanje.

Program usposabljanja za poklicno kvalifikacijo poteka eno leto. Vključuje teoretični in praktični del in sicer v obliki predavanj, razgovorov, strokovnih ogledov in učenja na delovnem mestu.

Program usposabljanja za zaposlene, ki so vključeni v program NPK, poleg samega usposabljanja na delovnem mestu vključuje tudi uvajalni seminar pred nastopom dela, uvajalni seminar po zaposlitvi, usposabljanje na delovnem mestu – uvajanje in kroženje (Krka SOP 2013, 4–5).

**V postopku preverjanja in potrjevanja poklicne kvalifikacije** kandidat dokazuje svojo usposobljenost in znanje za učinkovito opravljanje določenih opravil. Preverjanje in potrjevanje poklicne kvalifikacije je torej ugotavljanje spretnosti in znanj, ki jih ima kandidat glede na konkretni poklicni standard in katalog standardov strokovnih znanj in spretnosti (Marentič in drugi 2013, 20–21).

### **2.3 Opredelitev usposabljanja**

Usposabljanje je oblika izobraževanja oziroma proces razvijanja znanj, sposobnosti in spretnosti, ki jih zaposleni potrebujejo za opravljanje točno določenega dela (Zupan in drugi 2009). Poteka kot izobraževanje v delovnem procesu in tudi kot delovna praksa ali kot neposredno usposabljanje in uvajanje v delo. Zasnovano je tako, da oblikuje sposobnosti, spretnosti in navade, ki jih zaposleni potrebuje za dobro opravljanje dela. Gre predvsem za to, da se pri zaposlenemu poskuša s posebnimi postopki izboljšati lastnosti, s katerimi bo dodeljeno delo lahko opravljal in pri tem povzročil najmanj napak oziroma najbolje nič napak. Usposabljanje in izpopolnjevanje je namenjeno trenutnim potrebam za dopolnitev znanj, stališč in veščin ter je naravnano kratkoročno (Dermol 2010). Usposabljanje kot aktivnost predstavlja organizacijam visoke stroške, vendar so te priznale, da je usposabljanje zaposlenih za določeno delovno mesto nepogrešljiv del njihovega obstanka na trgu. Na kakšen način in v kakšni obliki bodo usposabljele svoje zaposlene je odvisno od posamezne organizacije in narave dela, ki ga bo posamezni zaposleni opravljal. Pri usposabljanju je veliko pozornosti potrebno nameniti novim tehnologijam, vrsti dejavnosti, opremljenosti z učno tehnologijo in usmeritvam vodstva organizacije (Možina in drugi 2002; Kramar 2010; Karuppannan 2012).

Program za usposabljanje z delom se v družbi Krka, d. d., oblikuje za delavce, ki prvič pričnejo z opravljanjem določenega dela in za delavce pripravnike. Namen tovrstnega usposabljanja je uvajanje v delo, pridobivanje strokovnih znanj, spretnosti in delovnih navad, potrebnih za opravljanje določenega dela, poznati varstvo pri delu, požarno varstvo, sistem kakovosti v družbi ter spoznati organizacijo in delovanje družbe. Programi za usposabljanje trajajo do enega leta in se delijo po stopnji zahtevnosti ter verifikaciji. Program izdela strokovnjak iz organizacijske enote, kjer se opravljajo dela, za katera se delavec usposablja, v sodelovanju s kadrovsko službo. Glede na stopnjo zahtevnosti mora program usposabljanja

omogočiti pridobivanje tehnično–tehnološkega znanja, delovnih navad in spretnosti, znanj za varno delo in požarno varstvo, osnovnih znanj iz organizacije in ekonomike ter osnovnih znanj iz kakovosti (Krka 2015).

Delavce usposabljujejo mentorji, instruktorji in drugi delavci, določeni v programu usposabljanja ter neposredni vodje del. Izvajalca usposabljanja delavcu določi Kadrovska služba skupaj z organizacijskim vodjem del, kjer bo delavec delo opravljal, in sicer za posameznega delavca ali skupino največ treh delavcev. Neposredni vodja del mora omogočiti izvajanje programa usposabljanja, spremljati izvajanje programa, sodelovati pri preizkusu usposobljenosti in predvsem zagotoviti, da delavec na usposabljanju ne dela brez nadzora izvajalca usposabljanja (Krka 2015).

Usposabljanje ima pomembno vlogo v organizaciji in se pričakuje, da vzbuja pozitivne spremembe glede znanj, spretnosti in odnosov med zaposlenimi. Organizacije morajo zaposlenim zagotoviti priložnost za stalen razvoj, ne samo na trenutnem delovnem mestu, temveč tudi razvoj zmogljivosti za druga delovna mesta. Organizacija naj raste skupaj z zaposlenimi in se sama prilagaja spremembam okolja. Usposabljanje je pomembno za njen razvoj in izboljšanje kakovosti dela zaposlenih na vseh ravneh organizacije, zlasti v svetu s hitro spreminjajočo se tehnologijo in okoljem (Karuppannan 2012).

## **2.4 Učenje**

Učenje je proces, ki zajema izobraževanje in usposabljanje zaposlenih in se razvija skozi čas. Povezujejo ga s pridobivanjem znanja, globljim razumevanjem in povečano učinkovitostjo. Z učenjem dosežemo določene spremembe pri delu in samem vedenju (Dimovski in drugi 2005, 135; Dimovski in drugi 2007; Kramar 2010, 630; De Houwer in drugi 2013).

Učenje je produkt interakcije. Glede na epistemologijo, ki je podlaga za oblikovanje učenja, lahko učeči sodelujejo z učitelji (mentorji, inštruktorji, itd.), vsebino in/ali drugimi ljudmi. Mnogi učitelji porabijo veliko časa za oblikovanje učne vsebine, s katero bi povečali vrednost teh interakcij. Ne glede na vrsto sprejetega pristopa učenja se pojavlja vrsta vprašanj: Kako učinkovito je bilo izobraževanje, tečaj, usposabljanje? Kako je usposabljanje zadovoljilo potrebe učencev? Kako lahko potrebe učencev še boljše podkrepimo? Katere interakcije so učinkovite? Kako je mogoče proces učenja še izboljšati? (Elias 2011).

Če pogledamo kateri koli učbenik psihologije, še posebej od leta 1960 do 1970, zasledimo, da je učenje opredeljeno kot sprememba v vedenju (Smith 2003; SkillsYouNeed 2014). Z drugimi besedami, učenje prikazuje rezultati oziroma končni produkti nekega procesa. Rezultat se lahko prepozna ali pa je viden. Tak pristop močno poudarja ključni vidik učenja – spremembo. Rezultate učenja lahko tudi občutimo, na primer pri izvajanju poskusov. Vendar je precej poskusov neposrednih. Na primer: Ali morajo osebe upoštevati zaporedje pri učenju, da se to lahko sploh zgodi? Ali obstajajo drugi dejavniki, ki lahko povzročijo spremembe v vedenju? Taka vprašanja so privedla do izobrazbe. Nekateri so ugotavljali relativno trajne spremembe v obnašanju (ali potencial za spremembe) kot posledico izkušenj. Vprašanja, kot so ta, so pripeljala do izobrazbe. Nekateri teoretiki so ugotavljali relativno trajne spremembe v obnašanju (ali potencial za spremembe) kot posledico izkušenj (glej behaviorizem spodaj) (Smith 2003; James 2013).

Vse spremembe v vedenju, ki izhajajo iz izkušenj, ne vključujejo učenja. Zdi se smiselno pričakovati, da bi morali pri učenju vse izkušnje uporabiti na nek način. Pogojevanje lahko povzroči spremembo v obnašanju, vendar ta ne sme biti vključena v črpanje izkušenj za ustvarjanje novega znanja. Ni presenetljivo, da so bili mnogi teoretiki manj zaskrbljeni z odkritim vedenjem kot s spremembami v načinu, pri katerem ljudje "razumejo ali izkusijo ali pojmujejo svet okoli njih" (Smith 2003; James 2013). Poudarek je na pridobivanju znanja ali zmožnosti/sposobnosti z uporabo izkušenj. Globina ali narava vpletenih sprememb je verjetno drugačna. Pred leti je Säljö (1979, 76) izvedel preprost, vendar zelo koristen del raziskave. Študentom je postavil vprašanje, kaj razumejo pod besedo »učenje«. Njihovi odzivi so bili razvrščeni v pet glavnih kategorij:

1. Učenje kot kvantitativno povečanje znanja. Učenje je pridobivanje informacij ali "vedeti veliko."
2. Učenje kot pomnjenje. Učenje je shranjevanje podatkov, ki se lahko povečujejo.
3. Učenje kot pridobivanje dejstev, spretnosti in metod, ki se lahko shranijo in se uporabljajo, kot je v danem trenutku potrebno.
4. Učenje kot osmišljaje ali abstraktiranje pomena. Učenje vključuje povezujoče dele predmeta med seboj in z realnim svetom.

5. Učenje kot tolmačenje in razumevanje realnosti na drugačen način. Učenje vključuje dojetanje sveta z reinterpretacijo znanja (Smith 2003; Atherton 2013).

Poučevanje, usposabljanje in druge strukturirane učne priložnosti so dejavnosti, ko ena oseba to naredi za drugo osebo, medtem ko je učenje nekaj, kar lahko naredimo sami zase. Učenje vključuje veliko več kot razmišljanje; vključuje celotno osebnost – čute, čustva, intuicijo, prepričanja, vrednote in voljo/hotenje. Če nimamo volje, da se učimo, se posledično ne bomo učili in če smo se nečesa naučili, smo se dejansko spremenili na nek način. Če učenje ni pomembno, ima lahko zelo malo pomena in so potem le naključne ideje, ki plavajo skozi našo zavest. Učenje mora izpolnjevati nekatere osebne potrebe in prepoznavanje. Identifikacija teh potreb nam omogoča, da ocenimo, ali je bilo učenje smiselno in uspešno.

Obstaja širok spekter teorij, ki poskušajo razložiti in dokazati, kako naj se ljudje učijo. Takšne teorije se med seboj pogosto razlikujejo glede na vrsto učenja – na primer tradicionalne teorije učenja, povezane z otroki in mladostniki, vključenimi v "šolanje", se lahko razlikujejo od teorij, povezanih z izobraževanjem odraslih (Atherton 2013).

Seznam ključnih kompetenc učenja je generičen in opredeljuje ključna načela, povezana z vsemi vrstami učenja in se lahko uporablja za skupinsko učenje, kot tudi pri samostojnem učenju ali pri učenju z mentorjem, inštruktorjem ali trenerjem. Seznam naj bi pomagal razumeti nekaj ključnih konceptov učenja (Atherton 2013):

- Ljudje se najbolje učijo, ko so obravnavani s spoštovanjem in niso podcenjevani ali obravnavani kot nevedni. Vzpostavitev temeljnih pravil na začetku učenja bo okrepila to pomembno načelo. Vendar je za učenje pomembno, da je čim učinkovitejše in da vsebuje celovito vključevanje.
- Kadar je to mogoče, je potrebno učenje povezati s prejšnjimi pozitivnimi izkušnjami – to vključuje samozavedanje o delu učečega, razumevanje in empatijo s strani katerega koli povezovalca. Učenje je lahko blokirano zaradi preteklih negativnih izkušenj – na primer ljudje, ki imajo odpor do šolanja, »ne morejo« biti v razredu in ne bodo spremljali podane snovi.
- Če je mogoče, naj učeči sodelujejo pri načrtovanju učnih aktivnosti. Potrebno jih je spodbujati, da se sami usmerjajo v smislu postavljanja ciljev, ker to navadno izboljša

zavzetost in motiviranost ter poveča vključenost. Moderatorji bi na začetku tečaja ali seje morali preučiti pričakovanja učečih in pomagati pri spodbujanju samoiniciativnosti.

- Ljudje se najbolje učijo, ko je njihovo fizično okolje udobno. Pri skupinskem učenju je pomembno tudi pozitivno čustveno in podporno okolje. Posamezniki se v skupinah navadno najbolje učijo, ko se lahko družijo in komunicirajo z drugimi člani skupine.
- Interakcija z učiteljem je bistvenega pomena. Ljudje morajo imeti možnost, da se odzovejo, sprašujejo in povedo svoje mnenje o tem, o čemer se učijo. Na splošno je pri skupinskem učenju potrebno tišje člane nežno spodbujati za njihov prispevek.
- Dejavnosti in/ali razlage učenja je potrebno spreminjati, da pokrivajo paleto različnih učnih stilov in pomagajo učečim vzdrževati zanimanje in motivacijo. Med poučevanje je potrebno vključiti razprave ali druge dejavnosti, zlasti pri reševanju problemov, kot del učne ure ali predavanja, kar bo učečim omogočilo interakcijo in sodelovanje s to temo.
- Takojšne nagrade pomagajo. Ljudje se najbolje učijo, če so rezultati in/ali nagrade učenja jasne in se lahko dokažejo med ali takoj po učni izkušnji.
- Samoocenjevanje in odsevna praksa sta pomembna. Učence je potrebno spodbujati k razmišljanju o tem, kaj so se naučili in razmisliti o načinih, kako bi lahko to znanje še nadgradili.

Številni poskusi v realnem okolju so bili narejeni s pomočjo akademikov in drugih strokovnjakov, da bi začrtali in razložili učne procese. Splošno znano je, da učenje poteka v ponavljajočih ciklih, v stalnih vrstah procesov. Diagram 2.1 predstavlja generični cikel učenja, imenovan PACT. Pomemben je za vse vrste učenja. Stopnje PACT cikla učenja so:

- **Procure (Pridobi).** Pridobljeno je novo znanje (teorija) ali sposobnosti (spretnosti).
- **Apply (Uporabi).** Uporaba novega znanja ali spretnosti na primeren način.
- **Consider (Razmisli).** Rezultati prakse so ovrednoteni in/ali ocenjeni.
- **Transform (Preoblikuj).** Prvotno znanje ali sposobnost ustrezno preoblikujemo.

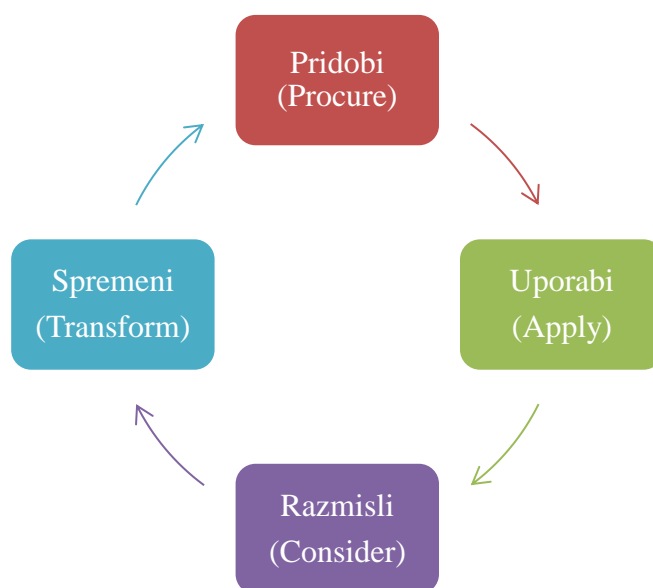
Cikel se nato nadaljuje in ponavlja.

PACT cikel naj bi pomagal pri dokazovanju, da je proces učenja ponavljajoč.



Postopek učenja po PACT ciklu: naše učenje se nadgrajuje, ko se razvijamo in uporabljamo zgodnja znanja za kasnejše razumevanje. Obstajajo številni primeri teh procesov v realnih situacijah – navadno smo se najprej naučili osnov predmeta ali spretnosti, preden smo nadaljevali na vmesne, napredne in na koncu strokovne ravni. Na vsaki stopnji gradimo na znanju in izkušnjah, ki smo jih že pridobili, pridobivamo dodatno znanje, izkušnje ali tehnike ter cikel učenja ponavljamo (SkillsYouNeed 2014).

Diagram 2.1: Cikel učenja (PACT)



Vir: SkillsYouNeed (2014).

Skratka, učenje je notranja aktivnost in ključ do razvoja osebnih sposobnosti. Učenje ni nekaj, kar je mogoče neposredno opaziti pri drugih. Lahko pa pri drugih in sebi opazujemo rezultate. Eden takih rezultatov je ocena, ki je pridobljena z učenjem, in je ključen del učnega procesa. Naša individualna zmožnost učenja se med posamezniki znatno razlikuje in ni odvisna le od naših sposobnosti, ampak tudi od motivacije, osebnosti, načina učenja in zavedanja lastnih učnih procesov.

## 2.5 Izpopolnjevanje

Izpopolnjevanje oziroma angl. »continuous learning« je proces nenehnega izobraževanja, dopolnjevanja, sistematiziranja že pridobljenega znanja, spretnosti, navad in sposobnosti. Je

zmožnost uporabe strategij, ki podpirajo učenje in sposobnost prilagajanja na spremembe. Dandanes je na trgu vse več konkurence in vse več novih tehnologij, orodij, programov itd., zato je izpopolnjevanje nujno potrebno za organizacije, ki želijo ostati konkurenčne na trgu. Pri tem se morajo zavedati, da je nujno potrebno tudi nenehno izpopolnjevanje njihovih zaposlenih. Organizacija, ki se nenehno izpopolnjuje, spodbuja ustvarjanje novega znanja in njegovo izmenjavo, gradi na inovacijah in najboljših praksah, pomaga odkriti skrito znanje in izkušnje, zmanjšuje ponavljajoče se učenje, spodbuja občutek timskega dela, prispeva k poslovni uspehu organizacije. Z vidika zaposlenih izpopolnjevanje prispeva k njihovi boljši zmogljivosti, povečani vrednosti svojega delodajalca, večji prožnosti kariere, večjemu samospoštovanju in motivaciji ter večji ustvarjalnosti zaposlenih (Sessa 2012).

## 2.6 Opredelitev bistvene razlike med izobraževanjem in usposabljanjem

Izobraževanje in usposabljanje sta pojma, ki sta med seboj povezana in se prepletata. Pri obeh gre za učni proces, ki je vnaprej načrtovan, s tem da je pri usposabljanju bolj povezan s konkretno delovno situacijo oziroma delovnim mestom, ki ga bomo opravljali, izobraževanje pa je splošen oziroma razpršen učni proces, katerega pridobljeno znanje bomo uporabljali v različnih situacijah. Razlike med izobraževanjem in usposabljanjem so prikazane v tabeli 2.1.

Tabela 2.1: Razlike med izobraževanjem in usposabljanjem

	IZOBRAŽEVANJE	USPOSABLJANJE
Pridobljeno znanje se uporablja v:	različnih situacijah	konkretnih situacijah
Pridobljeno znanje je:	splošno	za delo na konkretnem delovnem mestu
Učenje je:	organsko	mehansko
Vrsta znanja je:	teoretično, eksplicitno	praktično, implicitno
Proces učenja je:	dolgotrajnejši	kratkotrajnejši
Izobraževanje poteka v:	formalnih izobraževalnih ustanovah	navadno poteka neposredno na delovnem mestu, lahko pa tudi v drugih ustanovah

Vir: Miglič (2005); Zoran (2009).

Razlika med izobraževanjem in usposabljanjem je v samem cilju izobraževanja in razvijanja znanj, sposobnosti ter spretnosti, ki je potreben za opravljanje dela in v vsakdanjem življenju. Cilj izobraževanja je splošen in abstrakten in omogoča spodbujanje osebnega razvoja

posameznikov ter je usmerjen k posamezniku in ne delu, ki ga bo opravljal. Cilj usposabljanja se nanaša na natančno opredelitev vedenja pri delu in rokovanju z delovnimi stroji. Po končanem usposabljanju je zaposleni usposobljen za opravljanje dela in ima veščine, s katerimi se na delovnem mestu znajde ter delo opravlja samostojno. Izobraževanje ni namenjeno pridobivanju znanja, ki je povezano s konkretnim delovnim mestom. Namen izobraževanja je, da se pri učečih razvije razumevanje navad in idej, ki vplivajo ter oblikujejo družbo, v kateri bivamo. S pomočjo tovrstnega znanja vplivamo tudi na njen razvoj. Usposabljanje je bolj specifično in se nanaša na pridobivanje znanj, ki jih potrebujemo za opravljanje točno določenega dela v organizaciji. Namen usposabljanja je razvijanje sposobnosti zaposlenih in skupin zaposlenih na delovnih mestih, s pomočjo katerih uresničujemo vizijo in cilje organizacije. Torej, izobraževanje zagotavlja znanje, ki predstavlja podlago za življenje, medtem ko usposabljanje zagotavlja znanje, ki se ga uporablja na konkretnem delovnem mestu (Zoran 2009; Dermol 2010).

Metode učenja pri izobraževanju so organske in težijo k nastajanju sprememb v vedenju pri posameznikih. Izobraževanje se izvaja v formalnih izobraževalnih institucijah in je dolgotrajnejši proces. Z organsko metodo izobraževanja se pridobi teoretično, eksplicitno znanje. Pri usposabljanju se uporabljajo mehanske metode učenja, pri čemer je pridobivanje znanja usmerjeno v prakso, s praktičnimi primeri, kjer se pridobi praktično, implicitno znanje. Usposabljanje načeloma poteka v organizaciji, kjer bo zaposleni opravljal delo, z izjemo pa lahko poteka v drugih institucijah, ki jih izbere organizacija. Je kratkotrajnejši proces (Miglič 2005; Zoran 2009; Dermol 2010).

## **2.7 Znanje, ustvarjanje znanja, prenos znanja**

Raziskovanje znanja poteka toliko časa, kot je prisotna filozofija. To je ena izmed tem trajnic. Disciplina je znana kot epistemologija, ki izhaja iz besed *episteme*, kar pomeni znanje, in *logotip*, kar pomeni beseda ali razlog. Epistemologija dobesedno pomeni razlog zaradi znanja. Epistemologi raziskujejo tisto, kar ustvarja znanje, kakšne stvari lahko spoznamo, kje so meje tega, kar lahko vemo in tudi to ali je sploh možno, da ljudje karkoli vemo (Pardi 2011).

Znanje je celota podatkov, ki si jih z učenjem vtisnemo v zavest. V preteklosti je bilo pomembno bogastvo v materialni obliki (naravni viri, zemlja, itd.), v današnji družbi pa je

osnovni vir gospodarske uspešnosti znanje. V razvitem svetu je glavni del investicij v organizacijah investiranje v nadgradnjo znanja zaposlenih. In ravno to, skrito znanje, je v današnjem obdobju zelo hitrih sprememb najpomembnejše in zahteva učeče ljudi. Učeči posameznik ali organizacija je tisti, ki nenehno bogati svoje znanje v praksi. Posredovanje znanja vključuje prenos informacij in sestavine kritičnega razumevanja delovnega okolja in sposobnosti za samostojno delovanje (Svetlik in drugi 2009; Kereluik in drugi 2013).

Dermol (2010, 16) opredeljuje, da je znanje celota vsega, kar smo do danes odkrili, zaznali ali se naučili ter posamezniku predstavlja zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje že znanih problemov. Opredeljuje, da je eksplicitno znanje v znakih in simbolih zapisana informacija, ki se lahko zajame, shrani, izrazi in ponovno uporabi. Zapisana informacija organizacijam omogoča ohranitev pomembnih informacij tudi po tem, ko zaposleni zapustijo trenutno delovno mesto. Implicitno znanje je tiho znanje, pridobljeno z izkušnjami, in je zakoreninjeno v posameznikih. To so na primer posameznikove vsakodnevne izkušnje, ki so vezane na specifične situacije, v katerih se znajde. Za vsako organizacijo je implicitno znanje neprecenljive vrednosti.

V organizacijah se zavedajo, da je potrebno posameznikovo znanje razvijati in ga tudi uporabljati. Do znanja pride z učenjem, ki mora biti učinkovito in ustrezno. Zagotoviti je treba namensko pridobivanje znanja in njegovo uporabo v praksi ter posameznike povezovati, da lahko razmišljajo skupaj (Vodopivec 2009).

V organizaciji je pomembno, da se zagotovi možnost prenosa pridobljenega znanja na delovno mesto. Proces prenosa usposabljanj se odvija v treh korakih. Prvi korak je, da udeleženci med usposabljanjem pridobijo novo znanje, ki ga v drugem koraku prenesejo na delovno mesto. V tretjem koraku njihovo novopridobljeno znanje vtisne v podzavest in postane sestavni del njihovega vsakdanjega dela. Znanje je potrebno prenašati in ga deliti, saj tisto, ki ga imamo sami zase, ne pridobiva na vrednosti in ne kaže pretirane koristi za posameznika. Vsak posameznik, ki znanje deli najprej, se vedno znova uči in posledično pridobiva novo znanje, ki ga pridobi iz izkušenj drugih (Zakšek 2008).

### **3 DELITEV USPOSABLJANJA**

Usposabljanje je sistematičen proces razvijanja znanja, spretnosti in vedenja in pomeni zaključno ali predhodno stopnjo usposabljanja zaposlenega za delo. Je nekako vmesna stopnja med izobraževanjem in delom. Definirano je kot napor, ki ga predhodno načrtujemo z namenom, da bi zaposleni pridobili in dosegli vedenja, ki so neposredno povezana z delom ter na ta način izboljšali svoje delovne rezultate (Merkač Skok 2005; Marušič 2006).

Usposabljanje delimo na več načinov. Eden od načinov delitve usposabljanja je delitev po namenu, ki ga delimo na usposabljanje, ki je namenjeno postopnemu razvoju znanja, spretnosti in ravnanja, s čimer bo posameznik pripravljen na obvladovanje določenih nalog, in na poklicno usposabljanje. Tovrstno usposabljanje je namenjeno iskalcem zaposlitve. Poklicno usposabljanje je namenjeno sistematičnemu razvoju spretnosti, stališč in znanj, s katerimi bo lahko opravljal odgovorne naloge na določenem delovnem mestu. Namenjeno je že zaposlenim posameznikom (Bettinger in drugi 2010; Greenstone in Looney 2011).

Glede na način in kraj usposabljanja ga delimo na formalno in neformalno usposabljanje ter na usposabljanje znotraj in zunaj organizacije. Formalno usposabljanje se načeloma izvaja izven organizacije in ga opravlja oseba, ki navadno ni zaposlena v tej organizaciji ali ni del delovne skupine. Po zaključenem formalnem izobraževanju posamezniki prejmejo potrdilo o poklicni kvalifikaciji, diplomsko listino ali formalno potrjene rezultate usposabljanja. Neformalno usposabljanje je gonilna sila učenja in se izvaja v organizaciji v primernih učnih prostorih. Izvaja ga zaposleni znotraj delovne skupine (mentor, vodja, nadrejeni, itd.). Po končanem neformalnem usposabljanju zaposleni ne prejme formalne potrditve o zaključku usposabljanja. Prav gotovo pa pridobi več znanj in usposobljenosti za zadovoljitev potreb delovnega mesta kot pri formalnem usposabljanju (Matthews 2012).

Usposabljanje delimo še na individualno in skupinsko; na dnevno, večdnevno, tedensko, večtedensko ter na začetno, adaptacijsko in dopolnitveno, ki je v nadaljevanju tudi podrobneje opredeljeno.

### **3.1 Začetno usposabljanje**

Začetno usposabljanje je usposabljanje zaposlenih za opravljanje manj zahtevnih in enostavnih delovnih nalog. Načeloma se začetno usposabljanje nanaša na usposabljanje zaposlenih, ki jim je tovrstno delo prvi poklic in se do zaposlitve niso namensko usposabljali za ta poklic ali na tiste zaposlene, katerih pridobljena poklicna izobrazba se bistveno razlikuje od delovnih nalog, ki jih bo opravljal na trenutnem delovnem mestu. Novozaposleni z začetnim usposabljanjem pridobijo nova strokovna znanja in spretnosti ter znanje. V kolikor se začetnega usposabljanja udeležijo delavci, ki so v organizaciji zaposleni dalj časa, se jih usposobi za opravljanje novih delovnih nalog, ki jih bodo potrebovali pri delu. V tem primeru gre za delavce, ki se želijo naučiti novih znanj ali za delavce, katerih prekvalifikacija je nujno potrebna (Marušič 2006; Beaulieu 2010).

### **3.2 Adaptacijsko usposabljanje**

Adaptacijsko usposabljanje se najpogosteje pojmuje s pripravništvom, vajeništvom in stažiranjem. Pripravništvo je bilo uvedeno pred kratkim kot vajeništvo. Pogosto je v različnih vrstah poklicev in predvsem v novejših panogah, čeprav včasih na istih področjih industrije kot vajeništvo. Prav tako je pripravništvo na isti ravni usposobljenosti kot vajeništvo. Vse se izvaja na začetku zaposlitve in je nekako vmesna točka med delom in izobraževanjem. To je v bistvu usposabljanje, ko zaposleni svoje pridobljeno znanje s formalnim usposabljanjem podkrepí in dopolni ob pomoči mentorja na konkretnem delovnem mestu. V okviru adaptacijskega usposabljanja je možno pridobiti tudi specializacijo. To je posebna oblika adaptacijskega usposabljanja in je usmerjena v zelo ozko, specifično področje dela ter pomeni poglobljanje strokovnega znanja. Potreba po specializaciji se pokaže v primerih, ko gre za večjo delitev dela (Vrečič 2005; Smith 2013).

### **3.3 Dopolnilno usposabljanje**

Dopolnilno usposabljanje se organizira za zaposlene, katerim se je delo, ki so ga trenutno opravljali bistveno ali delno spremenilo. Lahko se organizira tudi posebna oblika dopolnilnega usposabljanja za zaposlene, ki ne dosegajo predpisane kvalitete dela ali imajo neustrezno storilnost. Ena takih oblik dopolnitvenega usposabljanja je dokvalifikacija zaposlenih, s katero se bistveno dopolni posamezna področja končane poklicne izobrazbe,

predvsem glede na razvoj stroke in tehnologije, v skladu s povečano zahtevnostjo dela, ki ga zaposleni opravlja. Če se dopolnitveno usposabljanje izvaja v okviru določenega poklica ali področja je, najproduktivnejše, saj se delovne izkušnje med seboj dopolnjujejo in nadgrajujejo s pridobljeno poklicno izobrazbo (Horvat 2008; Bibby in drugi 2014).

## **4 PROCES USPOSABLJANJA**

Usposabljanje se v organizaciji izvaja na sistematičen način v skladu s potrebami delovnega procesa in potrebami razvoja organizacije. Vsak zaposleni ima pravico in dolžnosti do stalnega izobraževanja in usposabljanja. Od zaposlenih, ki so odgovorni za načrtovanje procesa usposabljanja, se pričakuje, da upoštevajo vse spremenljivke in dejavnike, ki lahko kakor koli vplivajo na proces usposabljanja. Organizacija je dolžna zagotoviti izobraževanja in usposabljanja, če to zahtevajo potrebe delovnega mesta za nemoten delovni proces ali če se je s tem možno izogniti odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz poslovnih razlogov ali razlogov nesposobnosti. V skladu z zahtevami potreb delovnega mesta ima delavca pravico napotiti na izobraževanja in usposabljanja, on pa ima pravico, da se odloči, ali se bo v proces izobraževanja in usposabljanja vključil ali ne (Vrečič 2005; Marušič 2006; Horvat 2008; Krka 2015).

### **4.1 Določitev potreb po usposabljanju**

Potrebe po usposabljanju se pokažejo takrat, ko dejansko stanje odstopa od želenega stanja. Do odstopanja lahko pride zaradi pomanjkanja znanja, sposobnosti ali odnosa med zaposlenimi. Lahko pa do odstopanja privedejo drugi vzroki, kot so nezadovoljstvo s splošnimi pogoji dela oziroma razmerami, nepravilna definicija delovnih nalog in obveznosti, slab nadzor zaposlenih, konflikti med sodelavci, neprimerna delovna oprema na delovnem mestu. Določitev potreb po usposabljanju je proces, pri katerem jih je potrebno ugotoviti specificirati na ravni posameznika ali na ravni organizacije. S tovrstnim procesom se ločijo želje od potreb. Nato se določi, katere so nujne in se za njihovo zadovoljitev izvede usposabljanje (Simpamba 2012).

## **4.2 Določitev ciljev usposabljanja**

Cilj usposabljanja je izboljšati obstoječe stanje poslovanja in doseči najboljšo strategijo managementa. S stališča organizacije naj bi usposabljanje prispevalo k večji produktivnosti zaposlenih, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti, organiziranosti dela in k boljši samozaščiti. Z identifikacijo delavčevih znanj in sposobnosti lahko določimo cilje usposabljanja ter mu na podlagi tega določimo primerno izobraževanje in usposabljanje, s katerim bo pridobil vsa potrebna znanja, veščine in vedenja, ki jih bo uporabljal za nemoteno delovanje delovnega procesa (Khan 2012).

## **4.3 Oblikovanje načrta programa usposabljanja**

Oblikovanje načrta programa usposabljanja mora temeljiti na podlagi ciljev, ki so bili opisani v poglavju 4.2. Ko se dokončno doreče, katerim ciljem organizacije in zaposlenih bomo sledili, se je potrebno odločiti, kdo bo oblikoval celoten načrt programa usposabljanja. Sestavimo ga lahko sami, če imamo za to zaposlene usposobljene ljudi, ali pa ga odkupimo od zunanjih izvajalcev usposabljanj. Pri zadnjem moramo biti zelo previdni, da v popolnosti ustreza zastavljenim ciljem, vsebini, kakovosti in ceni. Če se odločimo, da ga bomo oblikovali sami, je potrebno združiti odgovorne vodje oddelkov, katerih zaposleni se bodo usposabljali, ter skupaj z njimi oblikovati načrt programa usposabljanja, pri čemer se je potrebno dogovoriti o njegovi dolžni, metodah usposabljanja, izvajalcu in kraju ter udeležencih usposabljanja. Načrt programa usposabljanj bi se moral nanašati na cilje posameznih oddelkov ter na prednostne naloge, ki bi jih zaposleni moral opraviti skozi proces usposabljanj. Prav tako naj bi načrt usposabljanj opredelil vsak problem v organizaciji, ki ji preprečuje doseganje maksimalnega dobička. Glavni namen načrta usposabljanj je določiti jedro problemov in jih skozi proces usposabljanja odpraviti (Jehanzeb in Bashir 2013; NSW Government 2014).

## **4.4 Izvedba usposabljanja**

Po uspešno sestavljenem načrtu programa usposabljanja se prične izvedba usposabljanja, ki mora biti usklajena z načrtom programa usposabljanja. Med samim izvajanjem usposabljanja je potrebno odpravljati tudi odstopanja, ki se pojavijo. Kako bo potekalo izvajanje usposabljanja, je v največji meri odvisno od izvajalca. Odvija se lahko na različnih lokacijah.



Usposabljanje se lahko izvaja na dislocirani lokaciji organizacije, pri zunanjih izvajalcih ali v za to namenjenih prostorih znotraj nje. V organizaciji izvajalci usposabljanja prevečkrat preveč sledijo prej zastavljenim naslovom in usposabljanja ne prilagajo zaposlenim ter njihovim rednim službenim obveznostim. Čas usposabljanja naj bi bil razporejen tako, da udeleženci pridobijo teoretično znanje in ga pred novim teoretičnim znanjem podkrepijo z opravljanjem tovrstnih delovnih nalog. Udeleženci morajo svoje znanje in sposobnosti nadgrajevati in razvijati. Prav tako je potrebno posebno skrbno določiti čas usposabljanja in primerno razporediti obdobje usposabljanja za starejše zaposlene, saj se od njih ne more pričakovati, da bodo novo pridobljeno znanje lahko uspešno uporabili čez noč. Usposabljanje naj bi se izvajalo od dve do tri ure na dan, večkrat na teden ali mesec (Wicaksana 2015).

#### **4.5 Merjenje uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja**

Merjenje uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja je pomembno za vsako organizacijo, ki se ga loti resno in z namenom, da se odpravijo problemi, ki nastajajo zaradi nepopolne usposobljenosti zaposlenih. Nekatera področja dela so specifična in se tovrstnih znanj in sposobnosti ne da naučiti skozi formalno izobraževanje in je usposabljanje nujno potrebno. Glede na rezultate merjenja uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja organizacija lažje upraviči nova vlaganja v znanje zaposlenih, zaposlene posameznike lažje usmerijo k odgovornejšemu usposabljanju in uporabi pridobljenega znanja in veščin v praksi. Prav tako razpolaga z informacijami, ki ji kasneje pripomorejo k nadaljnjim načrtovanjem in izboljšavam (Wicaksana 2015). Da bo usposabljanje čim bolj uspešno, si je potrebno nenehno zastavljati kritična vprašanja (Horvat 2008; Mathur in Agarwal 2013):

- Ali so se zaposleni dejansko naučili delati za njih nekaj povsem novega?
- Ali so se dejansko naučili delati stvari na boljši način?
- Ali ima njihovo novo pridobljeno znanje pozitiven vpliv na koristi in stroške organizacije?
- Ali so bili zaposleni za uspeh sploh nagrajeni oziroma dovolj nagrajeni?
- Ali bi bilo usposabljanje lahko uspešnejše in učinkovitejše?
- Kaj storiti, ko je program usposabljanja ocenjen kot uspešen/neuspešen?

Merjenje uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja je zadnja faza v procesu usposabljanja. V tej fazi se izvedejo primerjave med želenim in doseženim stanjem, čigar podatki so pomembni za nadaljnje delo organizacije.

#### **4.6 Predlogi za izboljšanje ali razširitev usposabljanja**

Priporočljivo je, da izvajalci usposabljanj izvedejo merjenje uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja z namenom pridobivanja povratnih mnenj o programu izobraževanja in o napredkih usposabljanja. Vsako usposabljanje zahteva nenehne izboljšave in razširitve, ki jih lahko naredimo le takrat, ko vemo, kako dobro/slabo je trenutno usposabljanje. Prav tako na posodobitev usposabljanja vplivajo informacije, ki smo jih pridobili neposredno od zaposlenega, ki je usposabljanje zaključil pred časom, in novo znanje že uporablja na delovnem mestu. Tovrstne informacije so pomembne zato, da vemo, ali je bilo izobraževanje uspešno in ali zadovoljuje potrebe delovnega procesa. Z vsako novo informacijo, ki jo pridobimo, je potrebno posodobiti program usposabljanja, da se lahko izboljša ali razširi. V procesu usposabljanja je stalen napredek zelo pomemben, pri čemer se odlični izvajalci usposabljanja zaveda, da njegov trud in napor prispevata k boljši uspešnosti organizacije. Vsekakor je pri vsem tem pomembna tudi podpora vodstva organizacije. Največkrat je ni, ko je ekonomski položaj organizacije neugoden (Horvat 2008; Tabassi in drugi 2012).

## **5 VZROKI ZA USPOSABLJANJE, VPOLJAVO IN RAZVOJ NACIONALNE POKLICNE KVALIFIKACIJE V KRKI, d. d.**

### **5.1 Opis družbe Krka, d. d., Novo mesto**

Krka je eno vodilnih generičnih farmacevtskih podjetij. Z naložbami, ki omogočajo napredek, številnimi razvojnimi projekti, stabilno rastjo prodaje, doseganjem dobrih rezultatov na obstoječih trgih in vstopanjem na nove utrjuje svojo pozicijo v svetu.

Skupino Krka sestavljajo matična družba Krka, d. d., Novo mesto in odvisne družbe v Sloveniji in tujini. V več kot 40 družbah in predstavništvih v tujini je zaposlenih že skoraj polovica zaposlenih.

V Krki proizvajajo zdravila na recept, izdelke za samozdravljenje ter kozmetične in veterinarske izdelke. Ponudbo dopolnjujejo z zdraviliško–turističnimi storitvami Term Krka.

Zdravila in izdelke proizvajajo v različnih farmacevtskih oblikah: tabletkah, praških, sirupih, kapsulah, ampulah, mazilih.

S kakovostnimi, učinkovitimi in varnimi izdelki pokrivajo večino terapevtskih področij bolezni sodobnega časa. Jedro prodaje so z dobrimi 82 % zdravila na recept, med katerimi največje deleže predstavljajo zdravila za zdravljenje bolezni srca in žilja, prebavil in presnove ter osrednjega živčevja. Sledijo jim izdelki brez recepta in veterinarski izdelki ter zdraviliško–turistične storitve. Svoje izdelke tržijo z lastnimi blagovnimi znamkami, kar zagotavlja njihovo trženjsko prednost in prepoznavnost na generičnem trgu in Krka uvršča med deset največjih generičnih farmacevtskih družb na svetu.

V razvoj in raziskave vlagajo več kot 9 % vseh prihodkov od prodaje. Danes več kot 45 % prodaje, ki presega milijardo evrov, predstavljajo novi izdelki.

Krka je mednarodno usmerjena družba – kar 93 % izdelkov prodajo v več kot 70 državah sveta. Na najpomembnejših trgih imajo lastne družbe in predstavništva, v Ruski federaciji, na Poljskem, Hrvaškem in v Nemčiji pa tudi lastne proizvodne zmogljivosti. Trenutno vse Krkine proizvodne zmogljivosti omogočajo proizvodnjo dobrih 12 milijard tablet na leto.

Krkine strateške usmeritve vključujejo stalen razvoj družbe in osredotočenje na ključne trge, predvsem evropske in srednjeazijske. V okvirih strategije so si za cilj zastavili uravnoteženo prodajo v vseh petih regijah: Sloveniji, Jugovzhodni Evropi, Vzhodni Evropi, Srednji Evropi ter Zahodni Evropi in čezmorskih trgih. Tudi v prihodnje bodo krepili farmacevtsko–kemijsko dejavnost, dopolnjevali ponudbo z novimi izdelki ter utrjevali marketinško–prodajno mrežo (Krka 2011, 8–12).

Kot mednarodna družba v Krki izkoriščajo prednosti mednarodnega okolja in si prizadevajo za odličnost na vseh področjih. Posebej cenijo visoko kakovost in znanje, ki sta potrebna za doseganje vrhunskih rezultatov.

Središče organizacijske kulture so skupne vrednote. Gradijo kulturo medsebojnega zaupanja, spoštovanja, sodelovanja in timskega dela, nenehnega učenja ter odgovornega in učinkovitega dela. Cenijo znanje in spodbujajo ustvarjalnost. Sodelavcem omogočajo optimalne pogoje za delo in razvoj. Zavedajo se, da vsi zaposleni s svojim znanjem, odgovornim odnosom do dela,

visoko motiviranostjo, mednarodnim delovanjem in timskim delom predstavljajo eno najpomembnejših konkurenčnih prednosti Krke.

**Znanje je v Krki vrednota.** Zaposleni v skupini Krka so visoko usposobljeni, saj jih ima več kot 53 % najmanj univerzitetno izobrazbo. Razvijajo tudi lastne izobraževalne programe. Skrbno načrtujejo zaposlovanje novih sodelavcev, njihovo uvajanje v delo ter osebni in strokovni razvoj. Štipendirajo mlade na naravoslovnih in tehničnih smereh, zlasti farmacevte in kemike.

Organizacijska kultura organizacije pomeni skupni jezik in enotno delovanje. Predstavljajo jo vsa napisana in nenapisana pravila, vrednote, navade, načini ravnanja, obnašanja in komuniciranja vseh zaposlenih. To je vse tisto, za kar pravijo »to smo mi in tako delamo pri nas«. V Krki gradijo kulturo medsebojnega zaupanja, spoštovanja, sodelovanja in timskega dela, nenehnega učenja ter odgovornega in učinkovitega dela (Krka 2011, 17).<sup>2</sup>

Graf 5.1 prikazuje prihodke od prodaje in dobiček iz poslovanja z amortizacijo v milijonih EUR za obdobje 10 let (od leta 2005 do leta 2014). Iz grafa je razvidno, da je družba Krka, d. d. v letu 2013 imela največji prihodek od prodaje (1201 milijonov EUR), najmanjši prihodek od prodaje pa je imela leta 2005 (554 milijonov EUR). Od leta 2005 do leta 2008 so prihodki od prodaje rasli iz 554 milijonov EUR DO 959 milijonov EUR. Leta 2009 so prihodki od prodaje padli za 6 milijonov EUR in se leta 2010 povečali za kar 57 milijonov EUR. Prihodki od prodaje so rasli vse do leta 2013 in so tega leta znašali 1201 milijonov EUR. Leta 2014 so prihodki od prodaje padli za 9 milijonov EUR. Glede na gibanje prihodkov od prodaje se je gibal tudi dobiček iz poslovanja z amortizacijo, a je le-ta kljub padcu prihodkov od prodaje leta 2009 bil višji za 5 milijonov EUR glede na leto 2008, ko so bili prihodki od prodaje višji.

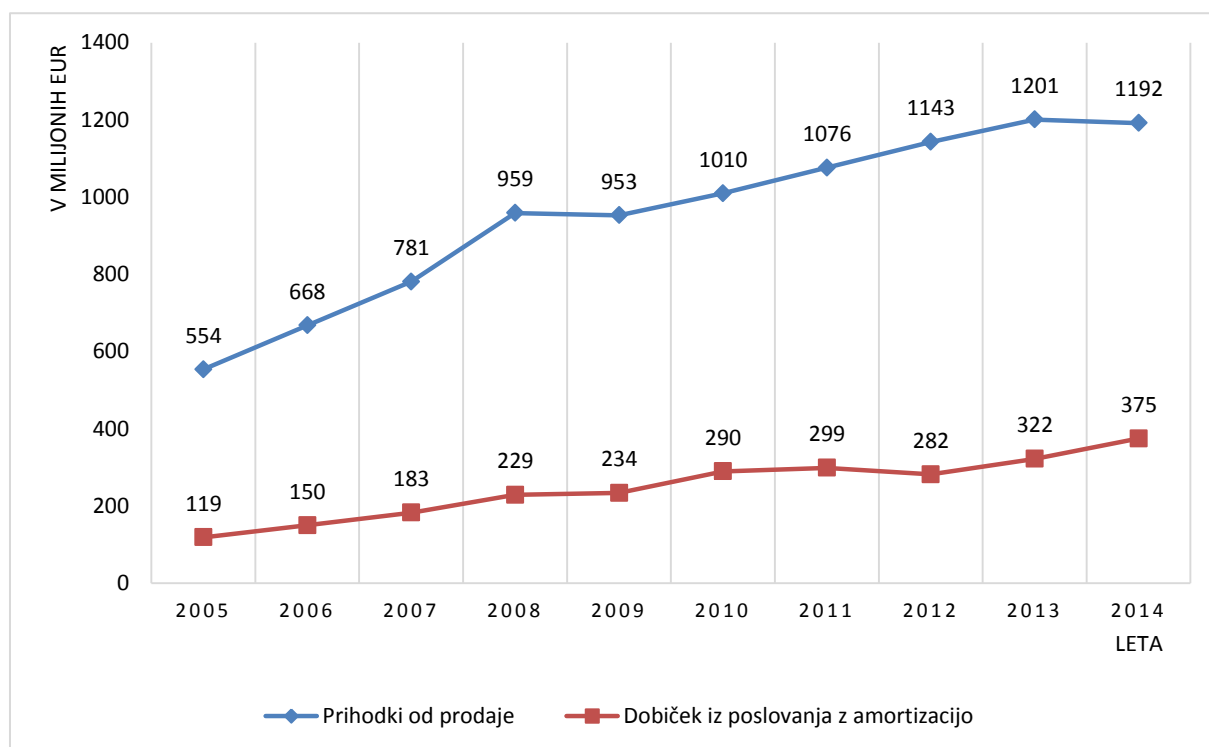
---

<sup>2</sup> **Poslanstvo: Živeti zdravo življenje** – S poslanstvom sporočajo svojo osnovno nalogo – ljudem omogočati zdravo in kakovostno življenje. Uresničujejo jo z bogato paleto izdelkov in storitev, vlaganjem v ljudi in okolje, sponzorstvom in donatorstvom (Krka 2011, 17).

**Vizija: Utrjujemo položaj ene vodilnih generičnih farmacevtskih družb v svetu** – To dosega samostojno s krepitvijo dolgoročnih poslovnih povezav in partnerskih odnosov na področju razvoja, oskrbe z izdelki in trženja (Krka 2011, 17).

Leta 2012 so bili prihodki od prodaje višji za 67 milijonov EUR glede na leto 2011, a je bil leta 2011 dobiček iz poslovanja z amortizacijo višji za 3 milijone EUR. Prav tako je bil dobiček iz poslovanja z amortizacijo leta 2014 višji za 53 milijonov EUR glede na leto 2013, ko so bili prihodki od prodaje leta 2014 višji za 9 milijonov EUR glede na leto 2013. Navedeni podatki dokazujejo, da je kljub globalni gospodarski krizi po letu 2008, družba Krka, d. d., uspela ohraniti razvojni in prodajni potencial, kar se je dokazalo tudi ob ruski krizi v letu 2014.

Graf 5.1: Prihodki od prodaje in dobiček iz poslovanja z amortizacijo

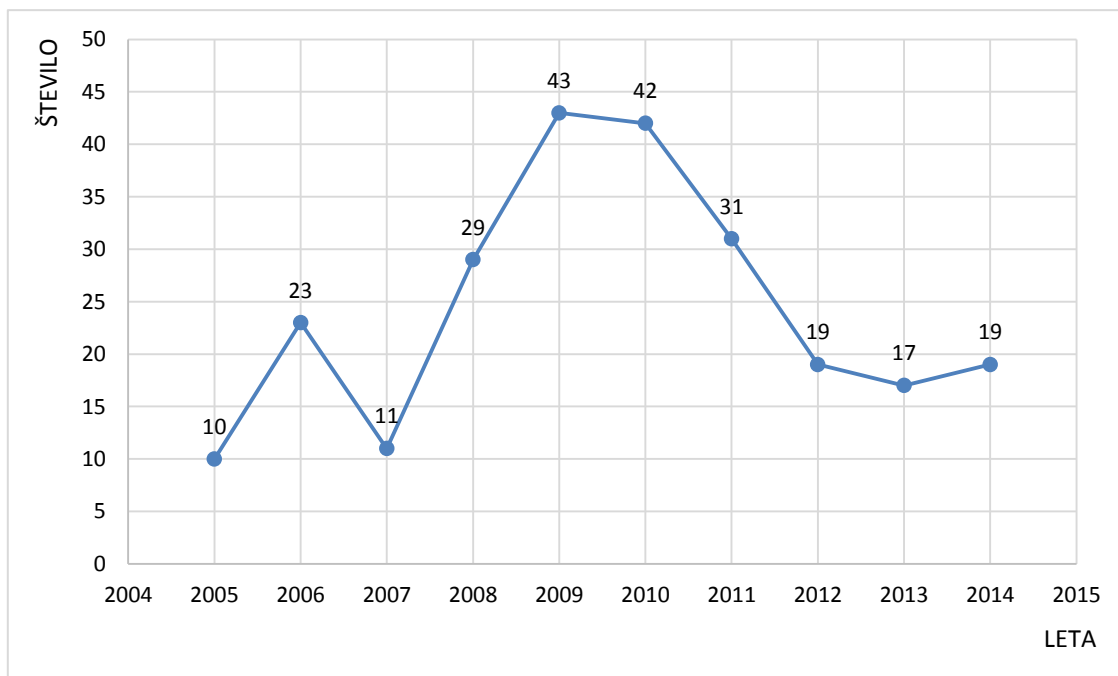


Vir: Krka (2014b).

Graf 5.2 prikazuje število novih registriranih izdelkov v Sloveniji od leta 2005 do leta 2014. Razvidno je, da je družba Krka, d. d. leta 2005 registrirala le 10 novih izdelkov v Sloveniji, leta 2006 je registrirala 23 novih izdelkov, leta 2007 le 11, nato pa je do vključno leta 2009 povečevala število registriranih izdelkov. Leta 2009 je registrirala največ, kar 43 novih izdelkov v proučevanem obdobju. Po letu 2010 je število novo-registriranih izdelkov v Sloveniji zmanjševala, za kar pa je namenjala več denarja. Število registriranih novih izdelkov

je povezano z iztekom patentno zaščitene izdelkov in tudi v odvisnosti od tega oscilira število novih registriranih izdelkov.

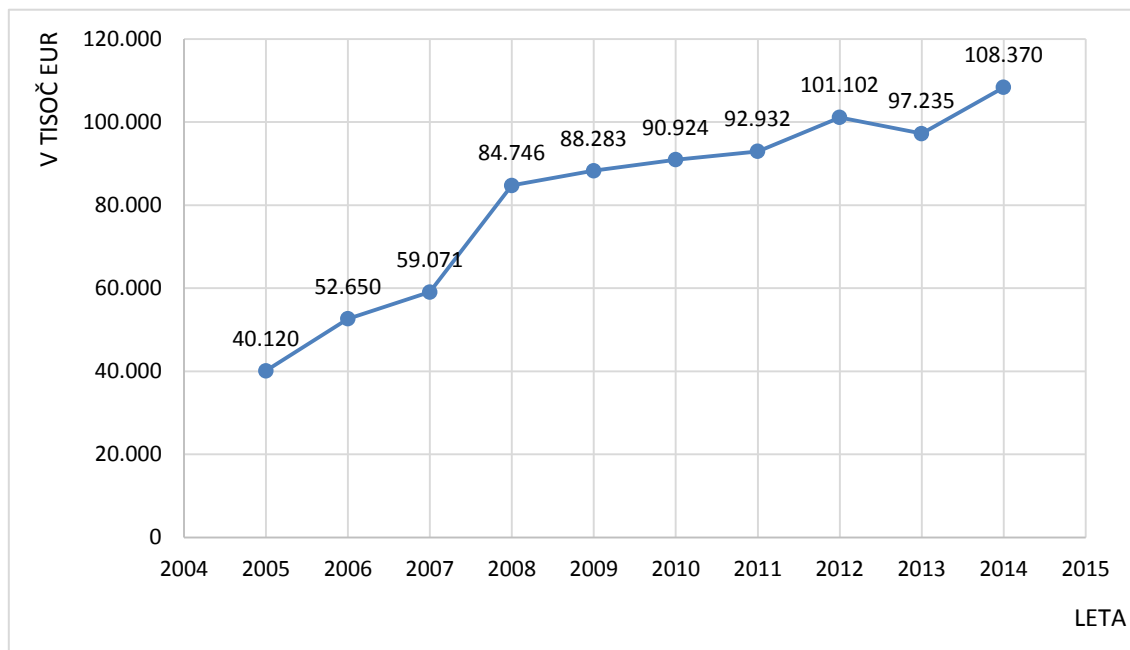
Graf 5.2: Število novih registriranih izdelkov v Sloveniji



Vir: Krka (2005–2014b).

Graf 5.3 prikazuje izdatke za razvoj in raziskave v tisoč EUR. Družba Krka, d. d., je vsako leto povečevala izdatke za razvoj in raziskave. V primerjavi z grafom 5.2 je razbrati, da se število novo registriranih izdelkov ni povečevalo glede na povečane izdatke za razvoj in raziskave. Leta 2009 je družba registrirala 43 novih izdelkov za kar je namenila le 88.283 tisoč EUR. Leta 2014 je za raziskave in razvoj bilo namenjenih 108.370 tisoč EUR registriranih (največ v opazovanem obdobju) pa le 19 novih izdelkov. Izdatki za razvoj in raziskave so pogojeni tudi s tehnično tehnološko in razvojno zahtevnostjo in v odvisnosti od tega tudi nastajajo razlike v višini vloženih sredstev. Predvsem pa je pomembno, da cikel razvoja do registracije izdelka traja več let.

Graf 5.3: Izdatki za razvoj in raziskave



Vir: Krka (2005–2014b).

### ***5.1.1 Strategija na področju upravljanja s človeškimi viri***

Krkina strategija na področju upravljanja s človeškimi viri temelji na tem, da s kakovostnim izborom in razvojem strokovnih in osebnostnih potencialov zaposlenih, timskim delom in vodenjem, usmerjenim v ljudi, zagotovi usposobljenost in motiviranost zaposlenih za doseganje strateških in razvojnih ciljev družbe z visoko stopnjo identifikacije z družbo, inovativnostjo ter dobrimi medsebojnimi odnosi. Strategija predstavlja osnovo za načrtovanje, izbor, zaposlovanje, izobraževanje, usposabljanje in vlaganje v zaposlene. Poslovna in kadrovska strategija se močno prepletata. Z jasnim vpogledom v zastavljene cilje organizacije kadrovska funkcija lažje nudi podporo v smislu zagotavljanja ustreznega števila usposobljenih kandidatov (Dular 2013).

## **5.2 Opredelitev Nacionalne poklicne kvalifikacije (NPK)**

Proizvodnja v Krki poteka v skladu z najstrožjimi mednarodnimi proizvodnimi in farmacevtskimi standardi, ki pokrivajo celotni cikel izdelka od razvoja, proizvodnje, kontrole in zagotavljanja kakovosti do distribucije in skladiščenja. Kakovost ustvarjajo, ohranjajo in so

zanjo odgovorni vsi zaposleni. Kakovost, učinkovitost in varnost izdelkov postavljajo na prvo mesto, zato vsi postopki in delo potekajo v skladu s smernicami dobre proizvodne prakse, ki je najstarejši vpeljeni sistem vodenja kakovosti in del integriranega sistema vodenja. Zato v Krki potrebujejo visoko usposobljene sodelavce, ki so specialno usmerjeni v področje dela, ki ga opravljajo z namenom, da bi čim boljše in kvalitetnejše opravljali delo v družbi. Za delo upravljavca strojev v proizvodnji zaposlujejo kandidate s končano četrto in peto stopnjo izobrazbe različnih smeri (Krka 2011, 13).

Pri iskanju in zaposlovanju novih sodelavcev je zelo težko pridobiti kandidate s potrjeni o znanjih in usposobljenosti za delo v farmacevtski industriji. Znanja, veščine in spretnosti, ki jih potrebujejo za dobro opravljanje dela, ne morejo priti od zunaj. Tudi šolsko izobraževanje jim ne more ponuditi ustreznih znanj, spretnosti in veščin, ki jih potrebujejo za delo v farmacevtski industriji. Zato so v Krki razmišljali, kako bi na najbolj optimalen način sami usposobili zaposlene za konkretna dela in hkrati iskali najustreznejšo obliko preverjanja in potrjevanja znanj, spretnosti, veščin, kompetenc, ki jih potrebuje zaposleni sodelavec za opravljanje določene vrste del na konkretnem delovnem mestu. V Krki so se odločili za strategijo upravljanja s človeškimi viri, ki temelji na notranjih virih – zaposlenih v družbi, ki s svojimi znanji, veščinami, sposobnostmi in izkušnjami predstavljajo trajno konkurenčno prednost družbe. V ta namen so v Krki razvili sistem usposabljanja in priprave na preverjanje in potrjevanje nacionalne poklicne kvalifikacije (NPK), s katerim so praktična znanja in izkušnje sodelavcev nadgradili z novimi znanji za delo v farmacevtski industriji, saj drugega formalnega izobraževanja za proizvodne delavce v farmacevtski industriji sploh ni. Za njih ni ključno, da zaposleni formalno pridobijo certifikat, pomembna so prava znanja, ki jih operativno potrebujejo pri delu. V celoti je pomembno, da starejši in izkušeni delavci postajajo mentorji mlajšim sodelavcem in jim prenašajo svoje znanje (Dular 2013). Namen in končni cilj izobraževanja je dati zaposlenim ustrezna znanja za čim boljše opravljanje dela, kar v končni fazi vodi k boljšim rezultatom družbe.

Leta 2000 je bil sprejet Zakon o nacionalnih poklicnih kvalifikacijah, ki omogoča ugotavljanje in potrjevanje neformalno in priložnostno pridobljenih znanj vsem, ne glede na to, kako so bila znanja in spretnosti pridobljena. Nacionalna poklicna kvalifikacija (NPK) je formalno priznana strokovna usposobljenost za opravljanje poklica na določeni ravni zahtevnosti na podlagi nacionalnega poklicnega standarda. Prednost sistema nacionalnih



poklicnih kvalifikacij je fleksibilnost, saj omogoča hitre reakcije na potrebe trga dela. Možnost potrjevanja predhodno pridobljenih znanj in oblikovanja krajših programov usposabljanja za manjkajoča znanja in spretnosti, kar v končnem rezultatu vodi v formalno pridobitev poklica, pozitivno vpliva na odpravljanje razlik med povpraševanjem in ponudbo na trgu dela. Strokovna podlaga za organizacijo in izvedbo postopkov preverjanja in potrjevanja NPK je katalog standardov strokovnih znanj in spretnosti, ki je pripravljen na podlagi poklicnega standarda. Katalog za NPK določa znanja in spretnosti, ki so potrebna za pridobitev nacionalne poklicne kvalifikacije, opredeljuje načine in merila preverjanja ter natančno definira naloge za preverjanje opredeljenega standarda. Določa tudi kadrovske in materialne pogoje, ki jih morajo izpolnjevati izvajalci postopkov preverjanja in potrjevanja NPK (Marentič in drugi 2013, 19).

V Sloveniji se lahko pridobi znanje na dva načina: po formalni, šolski poti (poklicno, strokovno in višje strokovno izobraževanje) ali pa po poti priznavanja neformalnega učenja (sistem NPK).

Poklicni standard določi vsebino poklicne kvalifikacije na določeni ravni zahtevnosti del in opredeli potrebna znanja, spretnosti in poklicne kompetence. Na osnovi poklicnih standardov so narejeni vsi izobraževalni programi za poklicno, strokovno in višje strokovno izobraževanje, kot tudi katalogi za NPK. Poklicni standardi so temeljni dokument za opravljanje izpitov in preverjanje poklicnih kvalifikacij, pridobljenih s priznavanjem neformalnega učenja (Marentič in drugi 2013, 16).

Ključna razlika med obema sistemoma je v tem, da kvalifikacije, pridobljene v formalnem izobraževanju, omogočajo pridobitev stopnje izobrazbe in se izkazujejo s spričevalom ali diplomom. Na drugi strani NPK omogoča pridobitev formalne strokovne usposobljenosti za opravljanje dela na določeni poklicni ravni in se izkazuje s certifikatom (Marentič in drugi 2013, 17).

Poklicni standard v poklicnem izobraževanju postaja vmesnik in povezava med izobraževalnim sistemom ter trgom dela in gospodarstvom. Med seboj povezuje temeljni namen izobraževanja ter cilje gospodarstva. Izobraževanje in gospodarstvo sta v stalni interakciji in povezavi, vendar se postavlja vprašanje, kako ju povezati, da bi zmanjšali

kvalitativno in kvantitativno neskladje. Za zmanjševanje kvantitativnega neskladja se uporabljajo informiranje in poklicno usmerjanje, ki mora temeljiti na analizah trendov in napovedovanju potreb na trgu dela.<sup>3</sup> Definiranje poklicnih standardov ter izobraževalnih standardov in njuno usklajevanje pa je lahko zelo močan instrument za preprečevanje kvalitativnega neskladja na trgu dela (Marentič in drugi 2013, 15).

Priprava poklicnih standardov in katalogov za NPK poteka po principu socialnega dialoga, saj so v pripravo sistematično vključeni ključni partnerji na nacionalni ravni pri definiranju vsebine poklicev in kvalifikacij in njihove ravni zahtevnosti. Še posebej je pomembno sodelovanje partnerjev s področja industrije, obrti in storitev za zgodnje odkrivanje potreb po novih kvalifikacijah in razvojnih trendov.

V okviru svojih nalog je Center RS za poklicno izobraževanje skupaj s socialnimi partnerji v obdobju od 2000 do 2009 razvil 599 poklicnih standardov za vsa strokovna področja, ki pokrivajo področje srednjega poklicnega ter srednjega in višjega strokovnega izobraževanja. Na osnovi poklicnih standardov je bilo pripravljenih 305 katalogov za NPK, ki omogočajo postopke preverjanja in potrjevanja neformalno pridobljenih znanj, spretnosti in kompetenc (Marentič in drugi 2013, 13–21).

*Nacionalne poklicne kvalifikacije ne nadomeščajo formalne izobrazbe, pač pa so za posameznika konkurenčna prednost pri zaposlovanju in pri poklicnem napredovanju. S prepoznavanjem že doseženih znanj, spretnosti in kompetenc in z njihovim ovrednotenjem glede na poklicne standarde, pripravljene v sodelovanju s predstavniki gospodarstva, so tudi dobra podlaga za racionalno načrtovanje individualne poklicne kariere (Marentič in drugi 2013, 21).*

NPK posamezniku omogoči, da pridobi javno veljavno listino o poklicni usposobljenosti. Ponuja možnost ovrednotenja in potrditve spretnosti ter znanj, pridobljenih z neformalnim

---

<sup>3</sup> Center RS za poklicno izobraževanje je kot osrednja razvojna institucija na področju poklicnega in strokovnega izobraževanja v Sloveniji zadolžen za razvojno delo na področju poklicnih kvalifikacij, poklicnih standardov in katalogov za NPK, pridobivanja poklicnih kvalifikacij za nova poklicna in strokovna področja, razvoja in spremljanja sistema nacionalnih poklicnih kvalifikacij.

učenjem. Z NPK posameznik dokazuje usposobljenost za opravljanje določenega poklica na določeni ravni zahtevnosti del, ne dobi pa spričevala o pridobljeni stopnji izobrazbe (Klasius 2015).

Nacionalne poklicne kvalifikacije ne temeljijo zgolj na znanju in spretnostih, pridobljenih v šolskem izobraževanju. V postopku ugotavljanja in potrjevanja se upoštevajo vsa znanja in spretnosti, torej tudi vse tisto, kar se pridobiva v različnih nešolskih oblikah izobraževanja, s samoučenjem, z delovnimi izkušnjami in s sodelovanjem v različnih pristočasnih in drugih dejavnostih. Vključitev v postopek potrjevanja ne zahteva prehodne vključitve v izobraževalni program (Drofenik 2010, 8–11).

### **5.3 Vpeljava NPK v Krki, d. d.**

V Krki so se po sprejetju zakona leta 2000 odločili, da to možnost uporabijo tudi v praksi<sup>4</sup>. Podali so pobudo za pripravo poklicnega standarda in se sistematično lotili izdelave profila poklica za procesničarja v farmacevtski proizvodnji in priprave strokovnih podlag za poklicni standard. Izdelali so prvi katalog standardov strokovnih znanj in spretnosti za poklicno kvalifikacijo proizvodni procesničar v farmacevtski industriji. Katalog je maja 2001 sprejel Strokovni svet RS za poklicno izobraževanje. Pri pripravi poklicnega standarda in kataloga standardov strokovnih znanj in spretnosti je sodelovala izbrana skupina strokovnjakov iz Krke, Leka, BayerPharme ter sindikata kemije. Na osnovi izkušenj izdelave prvega standarda in kataloga so jih pripravili še pet in s tem pokrili potrebe po kvalificiranih sodelavcih v proizvodnji gotovih izdelkov, farmacevtskih učinkovin in logistiki na dveh stopnjah zahtevnosti.

---

<sup>4</sup> Krka se je leta 2002 pri Ministrstvu za delo, družino in socialne zadeve vpisala v register izvajalcev postopkov za preverjanje in potrjevanje nacionalnih poklicnih kvalifikacij. Imajo eno svetovalko za nacionalno poklicno kvalifikacijo in 16 članov izpitnih komisij.

## Seznam poklicnih kvalifikacij:

### III. stopnja zahtevnosti

- Upravljavec v farmacevtski industriji, ki je po končanem usposabljanju usposobljen za polnjenje sterilne farmacevtske oblike, izvajanje optične kontrole injekcij in infuzij, za pripravo granulotov, zmesi za tabletiranje in kapsuliranje, pripravo suspenzij/raztopin za oblaganje, pregledovanje obloženih tablet in kapsul, pripravo poltrdih farmacevtskih oblik in pripravo tekočih nesterilnih farmacevtskih oblik;
- Upravljavec v proizvodnji farmacevtskih učinkovin, ki je usposobljen za pripravo surovin za šaržiranje, izvedbo biosinteznih fermentacijskih procesov, za izpeljavo procesa izolacije oz. sušenja, za nastavitve, upravljanje in kontroliranje avtomatiziranih linij v kemijski sintezi;
- Upravljavec v logistiki farmacevtske industrije, ki je usposobljen za sprejem in paletiziranje vhodnih materialov in polizdelkov, skladiščenje materialov, polizdelkov in končnih izdelkov, za pripravo in oddajo surovin, ovojnin in polizdelke v proizvodni obrat, za označevanje materialov.

### IV. stopnja zahtevnosti

- Proizvodni procesničar v farmacevtski industriji, ki je po končanem usposabljanju usposobljen za tehtanje surovin, sterilizacijo materialov in polizdelkov, pripravo sterilnih farmacevtskih oblik, polnjenje sterilnih farm. oblik, pripravo granulotov, zmesi za tabletiranje in kapsuliranje, pripravo suspenzij/raztopin za oblaganje in za pripravo poltrdih farm. oblik;
- Procesničar v proizvodnji farmacevtskih učinkovin, ki je usposobljen za pripravo in šaržiranje surovin, izvedbo biosinteznih fermentacijskih procesov, izpeljavo procesa izolacije in sušenja, upravljanje in kontroliranje avtomatizirane linije v kemijski sintezi;
- Procesničar v logistiki farmacevtske industrije, ki je usposobljen za sprejem, raztovarjanje in paletiziranje vhodnih materialov, polizdelkov in končnih izdelkov, skladiščenje materialov, polizdelkov in končnih izdelkov, pripravo in oddajo surovin,

ovojnin in polizdelkov v proizvodni obrat, odvzem vzorcev, označevanje embalažnih enot in palet (NPK Nacionalna poklicna kvalifikacija, 2015).

Ker so znanja in spretnosti za farmacevtsko industrijo specifična, so v Krki najprej pripravili program izobraževanja in usposabljanja, ki je zaposlenim omogočil sistematično pridobitev zahtevanega teoretičnega znanja in spretnosti. Osnova za pripravo programa je bil katalog standardov strokovnih znanj in spretnosti. Tukaj so podrobno opisana vsa znanja in spretnosti, ki jih mora imeti – pridobiti zaposleni pri ključnih delih (npr. pripravi in šaržiranju surovin, izvedbi biosinteznega fermentacijskega procesa, izpeljavi procesa izolacije in sušenja, upravljanju in kontroliranju avtomatizirane linije v proizvodnji, pakiranju izdelka, skladiščenja itd).

Program usposabljanja za poklicno kvalifikacijo poteka eno leto. Vključuje teoretični in praktični del in sicer v obliki predavanj, razgovorov, strokovnih ogledov in učenja na delovnem mestu. Vodijo ga Krkini strokovnjaki z različnih področij dela v proizvodnji učinkovin in končnih izdelkov ter v logistiki. Teoretični del se po koncu predavanj zaključí še z izpitom.

Ves čas, dokler traja ugotavljanje in potrjevanje znanja (to je od prvega stika s kandidatom pa do izdaje certifikata), ima svetovalka pomembno vlogo. Na začetnem svetovalnem razgovoru razloži potek sistema dokazovanja znanj, temu pa sledijo individualni svetovalni razgovori, namenjeni pomoči in svetovanju pri zbiranju ustrezne dokumentacije za pripravo portfolia.

Portfolio vsebuje naslednje dokumente oz. dokazila: zdravniško potrdilo, iz katerega je razvidna zdravstvena zmožnost zaposlenega/kandidata za opravljanje dela; potrdilo o opravljenem izpitu iz varstva pri delu; referenčno pismo, ki ga napiše vodja oz. nadrejeni zaposlenega; spričevalo oz. potrdilo o končani osnovni, poklicni ali srednji šoli; dokazilo o dveh letih delovnih izkušenj v farmacevtski industriji; potrdilo o zaključenem praktičnem usposabljanju (ob koncu usposabljanja preveri usposobljenost zaposlenega tričlanska komisija po ključnih področjih dela. Komisija preveri usposobljenost zaposlenega na delovnem mestu); lastnoročno napisan življenjepis kandidata; potrdila o izvedenih izobraževanjih s področja kakovosti (SOP-i in GMP-ji); prijava v postopek, ki jo izpolni kandidat; zapisnik o poteku svetovanja (vsak kandidat je vključen v svetovanje, na katerem ga svetovalka seznaní s pogoji

in potekom usposabljanja in preverjanja ter mu posreduje vse informacije o postopku ter pomaga oblikovati portfolio); izjavo o izpolnjevanju pogojev, ki jo napiše svetovalka (Novak Tekavčič 2013).

Program usposabljanja za zaposlene, ki so vključeni v program NPK, poleg samega usposabljanja na delovnem mestu vključuje tudi uvajalni seminar pred zaposlitvijo, uvajalni seminar po zaposlitvi in kroženje.

## **5.4 Program usposabljanja v Krki, d. d.**

### ***5.4.1 Uvajalni seminar pred nastopom dela***

Izbrani kandidati za zaposlitev v Krki in za delo preko agencij, študentje in dijaki preko študentskega servisa in na počitniškem delu ter študentje in dijaki na obvezni delovni praksi se udeležijo uvajalnega seminarja pred nastopom dela.

Vsebina uvajalnega seminarja pred nastopom dela obsega področje varnosti in zdravja pri delu, varstva pred požarom in varovanja, ter predstavitev sistema kakovosti, ki vključuje osnove dobrih praks (GXP), osnove zakonodaje s področja zdravil in Poslovník kakovosti.

Za kandidate, ki so predvideni za zaposlitev v proizvodno–kontrolnem procesu (proizvodnja, laboratoriji in skladišča), pa vsebina obsega še dobro proizvodno, laboratorijsko oz. skladiščno prakso in dobro higiensko prakso.

Za vsako predstavljeno področje na uvajalnem seminarju pred nastopom dela udeleženci opravijo splošni preizkus znanja (Krka SOP 2013, 4–5).

### ***5.4.2 Uvajanje ob nastopu dela – usposabljanje na delovnem mestu***

V uvajalnem obdobju se mora vsak zaposleni teoretično in praktično usposobiti za opravljanje predvidenih del in nalog. V tem času mora pridobiti znanje s področja kakovosti, področja varnosti in zdravja pri delu in varstva pred požarom ter potrebna strokovna znanja, veččine in delovne navade.

Usposabljanje je oblika izobraževanja, kjer je v ospredju pridobivanje spretnosti in znanj, ki so potrebna za opravljanje določenega dela. Poteka kot izobraževanje v delovnem procesu in tudi kot delovna praksa ali kot neposredno usposabljanje in uvajanje v delo.

Cilj postopka je zagotavljanje ustrezno izobraženih in usposobljenih zaposlenih za kakovostno in varno izvajanje del in nalog v družbi. Usposabljanje je prilagojeno stopnji izobrazbe, delovnim izkušnjam in vrsti del oziroma zahtevam delovnega mesta.

Usposabljanja se razlikujejo po stopnji zahtevnosti in načinu preveritve. Glede na stopnjo zahtevnosti mora program usposabljanja omogočiti pridobivanje tehnično–tehnološkega znanja, znanje varnega in zdravega dela ter varstva pred požarom, znanja iz kakovosti, za zahtevnejši nivo tudi poznavanje kolektivne pogodbe in osnovna znanja iz organizacije in ekonomike, delovnih navad in spretnosti.

Ob nastopu dela se zaposlenemu dodeli mentor ali inštruktor, ki skupaj z vodjo organizacijske enote pripravi načrt usposabljanja skladno z zahtevami programa usposabljanja. Po potrebi se skupaj s kadrovsko službo pripravi tudi program kroženja.

Načrt usposabljanja vsebuje: sprejem v organizacijski enoti; predstavitev dela; seznanitev z mentorjem oz. inštruktorjem; ogled organizacijske enote in seznanitev s sodelavci; predstavitev splošnih standardnih operativnih postopkov; seznanitev s pravilno uporabo predpisane osebne varovalne opreme; seznanitev z nevarnostmi pri delu (iz ocene tveganja) in varnostnimi ukrepi na delovnem mestu; seznanitev z izvlečkom iz požarnega reda; predstavitev zahtev za poznavanje standardnih operativni postopkov na delovnem mestu; postopno usposabljanje po standardnih operativnih postopkih za delo; postopno spoznavanje postopkov za delo (splošni tehnološki postopek, povzetek zapisnika o proizvodnji, validacijski postopek, ocena tveganja, interni standardi, uporabniški priročniki, ...), zahteve za dostope do informacijskih sistemov; uvajanje v delo na delovnem mestu ob mentorju/inštruktorju (Krka SOP 2013, 3–6).

Ob zaključku uvajanja mentor organizira preveritev usposobljenosti po programu in izpolni predpisani obrazec o usposabljanju.

V času usposabljanja mentor vodi in nadzira delo zaposlenih, ki se uvajajo. Mentor pripravlja, organizira in odgovarja za izvedbo programa usposabljanja ali pripravništva. Pri tem sodeluje z vodjo organizacijske enote in kadrovske službo. Mentor tudi vodi in spremlja delo zaposlenega na usposabljanju ali pripravnika ter daje podrobna strokovna navodila za delo ali ga usmeri k inštruktorjem, ki ga bodo poučili o konkretnih delovnih postopkih. Na koncu v skladu s programom usposabljanja za zaposlenega na uvajanju organizira preveritev usposobljenosti (Krka SOP 2013, 7).

Usposabljanje vključuje tudi **program kroženja**. Ta vsebuje spoznavanje dejavnosti sektorjev in služb v družbi na način, da zaposleni obiše organizacijsko enoto, kjer se seznanijo z vsebino dela in osebami, ki so odgovorne za ta področja ter naveže kontakte, ki bodo pomembni za opravljanje njegovega dela. Npr. delavci, ki se usposabljujejo za upravljalca strojev v proizvodnji, spoznajo celotno proizvodnjo in vse proizvodne procese. Tako dobijo širšo sliko in vidijo, kako s svojim delom pomembno prispevajo k uspešnosti celotnega procesa (Krka SOP 2013, 2–6).

### **5.4.3 Pripravništvo**

Pripravništvo je razmerje oziroma delo, ki ga opravlja oseba, ki prvič začne opravljati določeno vrsto dela z namenom, da se usposobi za samostojno opravljanje dela. Pripravnik je oseba, ki začne prvič po končanem izobraževanju v družbi opravljati dela, ustrezna vrsti in stopnji njegove strokovne izobrazbe z namenom, da se usposobi za samostojno opravljanje dela v delovnem razmerju. Z delom prične, ko je sklenjena pogodba o pripravniški zaposlitvi. Namen pripravništva je uvajanje v delo, pridobivanje strokovnih znanj, spretnosti in delovnih navad, potrebnih za opravljanje določenega dela, spoznati varstvo pri delu, požarno varnost, sistem kakovosti v organizaciji ter spoznati organizacijo in delovanje družbe. Vsak pripravnik prejme program usposabljanja.

Pripravništvo poteka po posebnem programu, ki ga za vsakega pripravnika skupaj z njegovim mentorjem pripravi kadrovska služba. Pripravnike se vključijo tudi v uvajalni seminar. Program pripravništva vsebuje za vsakega pripravnika splošna in posebna – strokovna znanja in dela oziroma opravila, ki jih morajo opraviti, spoznati in obvladati v času pripravništva (Krka 2014a, 4–6).



Program pripravništva je sestavljen iz splošnega dela, ki je enoten za vse pripravnike, ne glede na njihovo strokovno izobrazbo in posebnega dela, ki zajema poznavanje stroke in praktično usposabljanje za samostojno opravljanje del v določenem poklicu oziroma stroki.

Ob začetku pripravništva mora biti pripravnik seznanjen z njegovim programom.

Program usposabljanja pripravnikov s terminskim kroženjem pripravita mentor in kadrovik. Pripravnik mora o izvajanju programa usposabljanja pisati mesečna poročila in jih redno pošiljati v kadrovske službe. V času usposabljanja vodi in nadzira delo pripravnika mentor. Mentor je delavec, ki ima najmanj enako ali višjo stopnjo strokovne izobrazbe v poklicu, kot jo ima pripravnik in najmanj dve leti delovnih izkušenj na delih v poklicu oziroma stroki, v kateri se pripravnik usposablja.

Ob koncu pripravniške dobe mora pripravnik pristopiti k pripravniškemu izpitu, ki je sestavljen iz:

- splošnega dela, ki je enoten za vse pripravnike, ne glede na stopnjo in smer izobrazbe in zajema poznavanje družbe, kolektivne pogodbe in organiziranosti družbe in
- strokovnega dela, ki zajema poznavanje del in nalog, za katera se je pripravnik usposabljal (delovni postopki in njihova zaporedja, delovni cilji, redne, dodatne in občasne naloge, delovni pripomočki, organizacijske in delovne povezave in komuniciranje, pooblastila, obveznosti in odgovornosti v zvezi z izvajanjem delovnih nalog, strokovne, organizacijske in materialne odgovornosti, delovne razmere, pogoje dela, požarno varstvo, posebne predpise, potrebna dodatna znanja, itd.).

Preverjanje znanja iz splošnega dela se izvaja predhodno, pisno preko spletnega testiranja, preverjanje strokovnega znanja pa poteka ustno, v okviru pripravniškega izpita.

Pripravništvo traja do enega leta, v tem času se pripravnik oziroma novozaposleni po programu kroženja seznanijo z ostalimi oddelki družbe, s katerimi bo v prihodnosti sodeloval (Krka 2014a, 5–6).

#### ***5.4.4 Kroženje***

Kroženje v organizaciji pomeni, da pripravnik ali novozaposleni v času uvajanja spozna oddelke in službe, s katerimi bo po končanem obdobju uvajanja sodeloval. Pri tem spoznajo vrsto nalog iz različnih funkcijskih področij organizacije ali različne vrste dela v okviru določenega funkcijskega področja, oddelka ali službe. V okviru kroženja vsak pripravnik ali novozaposleni prejme program usposabljanja oziroma program pripravništva.

Program pripravništva vsebuje tudi program kroženja. Mentor skupaj s kadrovsko službo naredi program kroženja tako, da predlaga oddelke, službe, ki jih bo pripravnik med uvajanjem obiskal in spoznal. Predlagani so tisti oddelki, ki so kakorkoli povezani z delom, ki ga bo novozaposleni opravljal, in je zato pomembno, da jih spozna. Pri kroženju je smiselno, da spozna zaposlene, s katerimi bo pri svojem delu največ sodeloval in komuniciral. O terminu predstavitve dela na drugem oddelku se dogovori pripravnik ali njegov mentor sam z inštruktorjem (Krka 2014a).

#### ***5.4.5 Uvajalni seminar za zaposlene***

Novozaposleni se v uvajalnem obdobju udeležijo uvajalnega seminarja v različnem obsegu glede na stopnjo izobrazbe, in sicer praviloma 3 dni za 5. in 6. stopnjo izobrazbe ali 5 dni za 7. stopnjo izobrazbe in več. Na uvajalnem seminarju so seznanjeni z osnovami dobre proizvodne prakse, sistemi kakovosti, varnosti in zdravja pri delu in varstva pred požarom na delovnem mestu, varovanjem okolja, varovanjem informacij in z organiziranostjo družbe.

Uvajalni seminar je organizirana oblika uvajanja delavcev v delovni in poslovni proces. Namen uvajalnega seminarja je, da se novozaposleni seznanijo: z organiziranostjo družbe; s predstavitvijo in ogledom posameznih dejavnosti družbe; s poslovnim sistemom družbe (dosedanjim razvojem poslovnega sistema, poslovno in razvojno politiko družbe); s sistemom nagrajevanja delavcev; s sistemom kakovosti, varnosti in zdravja pri delu; s sistemom kadrovanja, razvoja kadrov in izobraževanja ter skrbjo za kakovost življenja in dela zaposlenih; s sistemom varovanja okolja; s sistemom varovanja poslovnih skrivnosti; s temeljnimi principi komunikacije in medsebojnih odnosov v družbi z Etičnim kodeksom Krke (Krka SOP 2013, 6).

## 6 POSTOPEK PREVERJANJA IN POTRJEVANJA NPK

V postopku preverjanja in potrjevanja poklicne kvalifikacije kandidat dokazuje svojo usposobljenost in znanje za učinkovito opravljanje določenih opravil. Preverjanje in potrjevanje poklicne kvalifikacije je torej ugotavljanje spretnosti in znanj, ki jih ima kandidat glede na konkretni poklicni standard in katalog standardov strokovnih znanj in spretnosti.

Način in postopek preverjanja je točno določen v Pravilniku o načinu in postopku preverjanja in potrjevanja NPK (NPK 2010), kar zagotavlja enotnost in transparentnost dokumentacije in certifikatov.

Postopek preverjanja in potrjevanja poklicnih kvalifikacij izvajajo izvajalci postopkov za ugotavljanje in potrjevanje poklicnih kvalifikacij, ki so vpisani v register pri Državnem izpitnem centru in morajo izpolnjevati materialne pogoje, ki so določeni v katalogu za NPK (Marentič in drugi 2013, 20–21).

Leta 2002 je Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve izdalo odločbo, da je Krka, d. d., samostojni izvajalec preverjanja in potrjevanja poklicne kvalifikacije.<sup>5</sup>

Preverjanje in potrjevanje poklicnih kvalifikacij poteka pred tričlansko komisijo, od tega je en član predsednik komisije. Člani komisij so strokovnjaki na svojem področju dela, kar dokazujejo z zahtevanim znanjem, izobrazbo in delovnimi izkušnjami. Krka pošlje Državnemu izpitnemu centru predlog sestave komisije. Nato Državni izpitni center preveri verodostojnost članov in na podlagi tega izda odločbo–sklep o določitvi komisije za preverjanje in potrjevanje NPK.

Komisija pregleda in ovrednoti vsa dokazila, ki so zbrana v portfoliju kandidata in ugotovi izpolnjevanje pogojev.

---

<sup>5</sup> Imajo 16 članov izpitnih komisij iz Krke. Vsi člani komisije so se morali usposabljeni na Andragoškem centru Slovenije in so pridobili licenco za člane komisije, ki jim jo je podelil Državni izpitni center za štiri leta. Do izteka licence morajo člani komisij Državnemu izpitnemu centru predložiti dokazila o stalnem strokovnem usposabljanju, na podlagi katerih se jim podaljša veljavnost licence.

Po pregledu portfolija sledi še preverjanje kompetenc, določenih s katalogom, na delovnem mestu kandidata. Pri preverjanju kandidat neposredno pred komisijo dokazuje svoje spretnosti in znanja. Preverjanje poteka praktično in ustno na delovnem mestu.

Pisno preverjanje pa opravi kandidat iz teoretičnega dela po končanih predavanjih z namenom, da tudi teoretično podkrepijo standarde, ki veljajo v farmacevtski industriji.

Ko zaposleni uspešno zaključijo preverjanje in potrjevanje, se jim izdajo certifikati, ki jih slavnostno podelijo enkrat letno (Novak Tekavčič 2013).

Tabela 6.1 prikazuje število pridobljenih certifikatov v obdobju od 2004 do 2014 v Krki, d. d. V tem obdobju je certifikat pridobilo 1096 zaposlenih, od tega je 942 zaposlenih pridobilo certifikat IV. stopnje (Proizvodni procesničar) in 154 zaposlenih certifikat III. stopnje (Upravljalec).

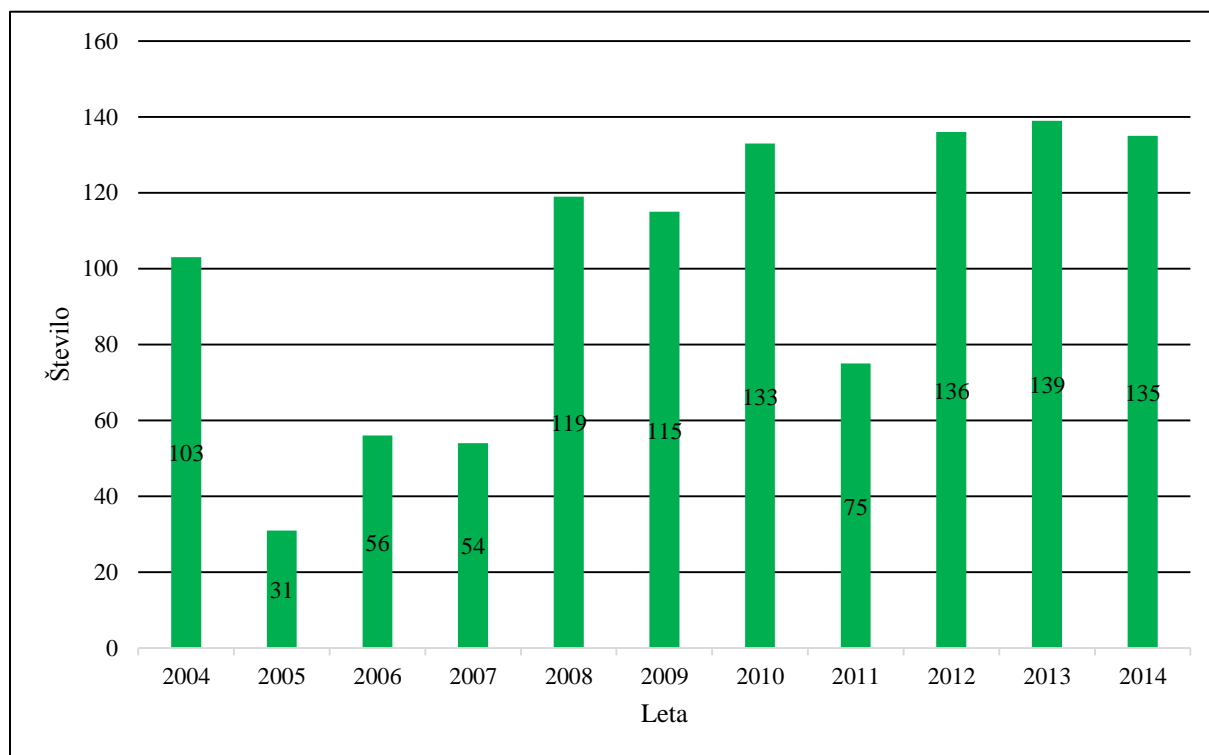
Tabela 6.1: Podeljeni certifikati v obdobju od 2004 do 2014 v Krki, d. d.

Stopnja kvalifikacije	KRKA			SKUPAJ
	Sektor za proizvodnjo zdravil	Sektor za proizvodnjo učinkovin	Služba skladišč in transporta	
<b>Proizvodni procesničar (IV.stopnja)</b>	734	130	78	942
<b>Upravljalec (III.stopnja)</b>	154	–	–	154
<b>SKUPAJ</b>	<b>888</b>	<b>130</b>	<b>78</b>	<b>1096</b>

Vir: Krka (2014a).

Graf 6.1 prikazuje število pridobljenih certifikatov v obdobju od 2004 do 2014 v Krki, d. d. po letih. Največ, kar 139 certifikatov so v Krki, d. d., zaposleni pridobili leta 2013, najmanj, le 31 certifikatov pa so zaposleni pridobili leta 2005.

Graf 6.1: Število podeljenih certifikatov po letih



Vir: Krka (2014a).

Interes vodstva kot tudi sodelavcev za nov certifikatni sistem je zelo velik. Prihaja veliko prošenj in telefonskih klicev, kjer sodelavci iz proizvodnih obratov in zunanjih institucij iščejo informacije in možnosti vključitve v proces preverjanja in potrjevanja, kar tudi dokazuje pravilno izbiro sistema.

V današnjem času, ko se zelo poudarja strategija vseživljenjskega učenja, je pridobitev nacionalne poklicne kvalifikacije odprla možnost hitrega, funkcionalnejšega, cenejšega in zlasti ustrežnejšega sledenja spremenjenim zahtevam avtomatiziranih procesov (Novak Tekavčič 2013).

## **7 PREDNOSTI SISTEMA NPK ZA KRKO IN POSAMEZNIKA IN UČINKI USPOSABLJANJA**

Usposabljanje po sistemu NPK omogoča napredovanje tako posameznikov – delavcev kot tudi družbe in ima številne prednosti, kot so možnost usposabljanja neposredno v delovnem

procesu – na delovnem mestu; zaposleni pridobijo najnovejša znanja, spretnosti in veščine na delovnem mestu; spoznajo najnovejšo tehnologijo, naj sodobnejše procesne stroje, sisteme kontrole zagotavljanja kakovosti osebja, procesov, postopke izdelave učinkovin, polizdelkov in končnih izdelkov. Proces učenja je zasnovan v kombinaciji s teoretičnimi razlagami s predavatelji iz neposredne prakse in praktičnega dela v farmacevtski proizvodnji pod vodstvom nadrejenih tehnikov–vodij izmen in tehnologov, zato si pridobijo naj sodobnejša znanja. Zaposleni imajo na delovnem mestu mentorja, ki jih v procesu usposabljanja usmerja in pomaga; zaposleni lažje povezujejo znanja med teorijo in prakso in so zato bolj fleksibilni. Pridobivajo znanja za točno določeno delo; hitro prilagajanje sodelavcev na spremembe v delovnem procesu; lažje prehajanje iz enega delovnega mesta na drugega – večja mobilnost znotraj družbe; krajši čas usposabljanja (1 leto) kot v šolskem sistemu; manjši stroški za družbo; možnost zaposlitve direktno v Krki in za nedoločen čas za sodelavce, zaposlene preko agencij. Za zaposlene je možnost za napredovanje na zahtevnejša delovna mesta in v višji plačilni razred; za družbo izboljšana kvalifikacijska struktura zaposlenih. Zaposleni se čutijo bolj pripadne družbi in so bolj zavzeti za delo. Družba pridobi visoko usposobljene sodelavce, ki so tudi bolj motivirani za delo, posledično je zaradi tega manj nesreč pri delu in manj odsotnosti. Ker zaposleni zelo dobro poznajo svoje delo in druge procese v družbi, so bolj inovativni in pogosto dajejo koristne predloge, izboljšave, kar vpliva tudi na učinkovitost poslovanja družbe.

Ko zaposlijo novega sodelavca, ta sklene pogodbo o zaposlitvi za delovno mesto delavca na usposabljanju za upravljavca strojev. Po končanem usposabljanju in pridobitvi certifikata pa napreduje na delovno mesto upravljavec strojev. S tem zaposleni pridobi tudi napredovanje v višji vrednostni razred in možnost zaposlitve za nedoločen čas. Krka s tem pridobi dobro usposobljenega sodelavca, kar pripomore k večji kakovosti dela, s čimer si družba zagotovi konkurenčno prednost na trgu. Družbi omogoča tudi boljše usklajevanje delavcev in delovnih mest in s tem boljšo izkoriščenost znanja in večjo učinkovitost ter produktivnost. V Krki se zavedajo, da so primerno usposobljeni in motivirani kadri dragocen kapital za družbo (Dular 2013).

Zavzetost in motivacija vseh, ki so vključeni v nastajanje novega procesa učenja od začetka do konca, je zelo visoka, saj je povezana z vrednotami, ki so danes pomembne za Krko: hitrost in fleksibilnost, partnerstvo in zaupanje ter kreativnost in učinkovitost.

Samo po sebi je zgovorno dejstvo, da v vseh letih delovanja niso nikoli odpuščali sodelavcev, ampak so njihovo zaposljivost in mobilnost povečali z dopolnjevanjem znanja iz farmaceutike, s prekvalifikacijo in dokvalifikacijo za delo.<sup>6</sup>

## **8 EMPIRIČNI DEL**

Namen in cilj raziskave v magistrski nalogi je ugotoviti zadovoljstvo udeležencev s programom usposabljanja v Krki, d. d., in ugotoviti kako sami ocenjujejo pomembnost usposabljanja in kaj so z njim pridobili, kako so zadovoljni z izvedbo usposabljanja, s predavatelji in podano vsebino, z inštruktorji, organizacijo kroženja, z mentorji na delovnih mestih, s prenašanjem znanja in izkušenj mentorjev, s svetovalko NPK-ja, s časovno izvedbo in z uvajalnimi seminarji, ali jim usposabljanje pomaga pri opravljanju dela, ali so zaradi tega bolj samozavestni pri delu, podajo več koristnih predlogov, naredijo manj napak in je zato tudi manj nesreč pri delu in ali vedo, da imajo po končanem usposabljanju možnost redne zaposlitev in napredovanja.

### **8.1 Raziskovalna metodologija**

#### ***8.1.1 Metode in tehnike zbiranja podatkov***

Za empirični del magistrske naloge sem zbrala, analizirala in sintetizirala primerne podatke. Podatki so bili pridobljeni s pomočjo anketnega vprašalnika in analizirani s pomočjo statističnega programa SPSS 20 in orodjem Microsoft Office Excel 2013. Zbrane podatke sem statistično obdelala in podala rezultate, ki so prikazani s tabelami in grafi.

#### ***8.1.2 Opis instrumenta***

Anketni vprašalnik vsebuje vprašanja odprtega in zaprtega tipa. Sestavljen je iz sedem sklopov. Vsak sklop vsebuje vprašanja zaprtega tipa z Likertovo lestvico stališč od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »popolnoma se ne strinjam oz. sploh ne držim« in 5 pomeni »popolnoma se

---

<sup>6</sup> V novi sistem vključujejo tudi zaposlene preko agencij, ki si s tem pridobijo možnost prehoda v redno zaposlitev v Krko, kar predstavlja prispevek k večji zunanji in notranji mobilnosti delavcev.

strinjam oz. zelo drži«. Vsak sklop na koncu ponuja odprto možnost, da anketirani izrazi svoje predloge, pripombe, itd. Prvi sklop je namenjen demografskim podatkom in podatkom o delovnem mestu. Drugi sklop vprašanj se nanaša na zadovoljstvo z mentorjem, mentorjevim odnosom in podajanjem informacij na delovnem mestu. Tretji sklop vprašanj se nanaša na zadovoljstvo anketiranih s časovno razporeditvijo predavanj, lokacijo in prostori. Četrty sklop se nanaša na zadovoljstvo s predavatelji in z vsebino. Peti sklop se nanaša na ocenitev koristi celotnega usposabljanja oziroma vpliv usposabljanja na kakovost dela. Šesti sklop se nanaša na motivacijo zaposlenega na usposabljanje – kaj jih je motiviralo in spodbujalo, da so se udeležili usposabljanja. In zadnji, sedmi sklop se nanaša na ocenitev celotnega usposabljanja in preverjanje znanja ob končanem usposabljanju.

Anketni vprašalnik vsebuje 58 spremenljivk. Poslanih je bilo 546 anketnih vprašalnikov, od tega je bilo vrnjenih 338 anketnih vprašalnikov. Veljavnih anketnih vprašalnikov je bilo 328. Nepopolno izpolnjenih je bilo 10 anketnih vprašalnikov in niso bili vključeni v nadaljnjo obdelavo. Zanesljivost anketnega vprašalnika sem preverila s pomočjo Cronbach alfa testa, ki preverja korelacijo med trditvami znotraj posameznih sklopov vprašanj. O zanesljivosti anketnega vprašalnika govorimo, kadar je vrednost koeficienta višja od 0,6 (Garson, 2012). Cronbach alfa test kaže, da je vzorec dovolj zanesljiv, saj je pokazal vrednost 0,974. Za izračun Cronbach alfa testa v SPSS-u se uporabljajo vse spremenljivke, ki jih imamo v analizi. Za odpravo dileme o tem, ali je bil vzorec korektno izbran oziroma ali je populacija v njem korektno predstavljena, je bila izračunana primernost vzorca s testom, imenovanim Kaiser–Meyer–Olkin (KMO). Vrednost KMO testa naj bi bila v meji od 0,5 do 1, da lahko rečemo, da je bil vzorec korektno izbran. Statistika ima vrednosti med 0 in 1. V našem primeru je test KMO pokazal vrednost 0,962, kar pomeni, da je bil vzorec primerno izbran. Porazdeljenost spremenljivk je bila izvedena z neodvisnim t–testom, ki je pokazal, da so vse spremenljivke, ki smo jih obravnavali v magistrski nalogi normalno porazdeljene, signifikanca statistike t znaša 0,000. Z One–Sample Kolmogorov–Smirnov testom je bilo izvedeno preverjanje ničelnih hipotez ali so ničelne hipoteze normalno porazdeljene. Rezultati analize kažejo na to, da so se vse ničelne hipoteze zavrnejo in se sprejmejo alternativne hipoteze (Priloga A.2). Za analizo rezultatov je bila uporabljena deskriptivna metoda (frekvenčna porazdelitev in opisna statistika).



## 8.2 Analiza rezultatov

### 8.2.1 Demografski podatki

Tabela 8.1 prikazuje skupno število anketiranih glede na spol. Anketiranih je bilo 328 zaposlenih, od tega je bilo 189 žensk in 139 moških.

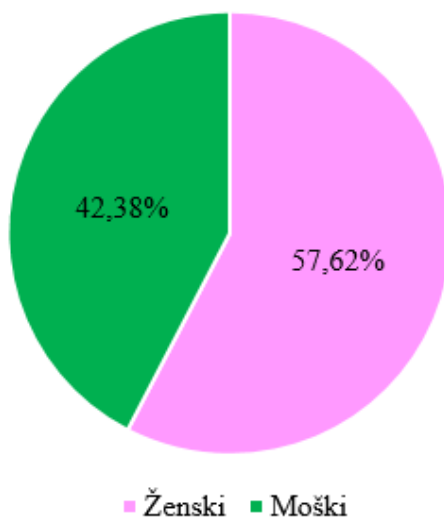
Tabela 8.1: Spol anketirancev

Spol	Število	Odstotek
Ženski	189	57,6
Moški	139	42,4
Skupaj	328	100,0

Vir: Anketni vprašalnik (2015).

Graf 8.1 prikazuje skupno število anketiranih glede na spol. 57,7 % anketiranih je bilo žensk in 42,4 % anketiranih je bilo moških.

Graf 8.1: Spol anketiranih



Vir: Anketni vprašalnik (2015).

Tabela 8.2 prikazuje organizacijski enoti, v katerih so zaposleni anketirani. V SPZ – Sektorju za proizvodnjo zdravil je zaposlenih 279 anketiranih, v SPU – Sektorju za proizvodnjo učinkovin je zaposlenih 49 anketiranih.

Tabela 8.2: Organizacijska enota

Organizacijska enota	Število	Odstotek
SPZ–Sektor za proizvodnjo zdravil	279	85,1
SPU–Sektor za proizvodnjo učinkovin	49	14,9
Skupaj	328	100,0

Vir: Anketni vprašalnik (2015).

Tabela 8.3 prikazuje zaposlitev anketiranih v organizacijski enoti glede na spol. V SPZ je zaposlenih 186 žensk in 93 moških. V SPU so zaposlene 3 ženske in 46 moških.

Tabela 8.3: Zaposlitev v organizacijski enoti glede na spol

		V kateri organizacijski enoti ste zaposleni		Skupaj
		SPZ–Sektor za proizvodnjo zdravil	SPU–Sektor za proizvodnjo učinkovin	
Spol	Ženski	186	3	189
	Moški	93	46	139
Skupaj		279	49	328

Vir: Anketni vprašalnik (2015).

Tabela 8.4 prikazuje kdaj so zaposleni končali z usposabljanjem oziroma kdaj so pridobili certifikat NPK. V zadnjih dveh letih je usposabljanje končalo ali pridobilo certifikat NPK 175 zaposlenih. Več kot tri leta od pridobitve NPK certifikata je minilo za 153 zaposlenih.

Tabela 8.4: Končanje usposabljanja oziroma pridobitev NPK certifikata

Kdaj se končali z usposabljanjem oz. kdaj ste pridobili certifikat NPK	Število	Odstotek
V zadnjih dveh letih	175	53,4
Od pridobitve NPK je minilo več kot tri leta	153	46,6
Skupaj	328	100,0

Vir: Anketni vprašalnik (2015).

### ***8.2.2 Zadovoljstvo z mentorjem, mentorjevim odnosom in podajanjem informacij na delovnem mestu***

Tabela 8.5 prikazuje odgovore glede trditev o zadovoljstvu z mentorjem, mentorjevim odnosom in mentorjevim podajanjem informacij na delovnem mestu. Iz rezultatov je razvidno, da je več kot tri četrtine anketiranih zadovoljnih z mentorjem. Med spremenljivkami, ki se nanašajo na zadovoljstvo z mentorjem, mentorjevim odnosom in podajanjem informacij na delovnem mestu obstaja statistično značilna (pri 1 % tveganju) visoka istosmerna linearna povezanost (velikost Pearsonovega koeficienta  $> 0,7$ ) (Priloga A.3).

Tabela 8.5: Zadovoljstvo z mentorjem, mentorjevim odnosom in podajanjem informacij

Trditev	Stopnja strinjanja	Število	Odstotek
V času mentorstva me je mentor ustrezno usmerjal in pomagal, tako da sem pridobil konkretna znanja in veščine za kakovostno in samostojno opravljanje dela	Popolnoma se ne strinjam	6	1,8
	Se ne strinjam	18	5,5
	Delno se/ne strinjam	57	17,4
	Se strinjam	113	34,5
	Popolnoma se strinjam	134	40,9
	Skupaj	328	100,0
Mentor je bil pripravljen sodelovati z mano in mi ni dajal občutka, da mu je mentorstvo odveč	Popolnoma se ne strinjam	10	3,0
	Se ne strinjam	20	6,1
	Delno se/ne strinjam	50	15,2
	Se strinjam	105	32,0
	Popolnoma se strinjam	143	43,6
	Skupaj	328	100,0
Mentor ni skrival svojega znanja in se je trudil odgovoriti na vprašanja v zvezi z delom, ki sem jih zastavil	Popolnoma se ne strinjam	7	2,1
	Se ne strinjam	14	4,3
	Delno se/ne strinjam	41	12,5
	Se strinjam	103	31,4
	Popolnoma se strinjam	163	49,7
	Skupaj	328	100,0
Mentor je bil pri razlagi vsebin jasen in razumljiv	Popolnoma se ne strinjam	7	2,1
	Se ne strinjam	21	6,4
	Delno se/ne strinjam	45	13,7
	Se strinjam	115	35,1
	Popolnoma se strinjam	140	42,7
	Skupaj	328	100,0
Mentor mi je posvetil dovolj časa in je dinamiko poučevanja ustrezno prilagodil	Popolnoma se ne strinjam	7	2,1
	Se ne strinjam	28	8,5
	Delno se/ne strinjam	58	17,7
	Se strinjam	111	33,8
	Popolnoma se strinjam	124	37,8
	Skupaj	328	100,0
Z mentorjem sem dobro sodeloval	Popolnoma se ne strinjam	8	2,4
	Se ne strinjam	15	4,6
	Delno se/ne strinjam	43	13,1
	Se strinjam	102	31,1
	Popolnoma se strinjam	160	48,8
	Skupaj	328	100,0

Vir: Anketni vprašalnik (2015).

### **8.2.3 Zadovoljstvo anketiranih s časovno razporeditvijo predavanj, lokacijo in prostori**

Tabela 8.6 prikazuje odgovore glede trditev o zadovoljstvu anketiranih s časovno razporeditvijo predavanj. 68,3 % anketiranih trdi, da so lahko usklajevali predavanja v okviru usposabljanja z delom in osebnimi obveznostmi. 20,1 % anketiranih je neopredeljenih, 11,6 % zaposlenih meni se s trditvijo ne strinja. Za 70,4 % anketiranih je bila tedenska razporeditev predavanj ustrezna. 21,6 % anketiranih je neopredeljenih. Za 7,9 % anketiranih tedenska razporeditev predavanj ni bila ustrezna. Ura pričetka in konca predavanj je bila za 67,1 % anketiranih ustrezna. 21,3 % anketiranih je bila neopredeljenih. Ura pričetka in konca ni bila ustrezna za 11,6 % anketiranih. Med spremenljivkama, ki se nanašata na trditvi Predavanja v okviru usposabljanja sem lahko usklajeval z delom in osebnimi obveznostmi in Tedenska razporeditev predavanj je bila ustrezna obstaja statistično značilna (pri 1 % stopnji tveganja) in visoka istosmerna povezanost (velikost Pearsonovega koeficienta je 0,703) ter med Ura pričetka in konca predavanja je bila ustrezna obstaja zmerna linearna povezanost (velikost Pearsonovega koeficienta je 0,536). Med spremenljivkama, ki se nanašata na trditvi Tedenska razporeditev predavanj in med Ura pričetka in konca predavanja je bila ustrezna, obstaja statistično značilna (pri 1 % stopnji tveganja) in visoka istosmerna povezanost (velikost Pearsonovega koeficienta je 0,746) (Priloga A.4).

Tabela 8.6: Zadovoljstvo anketiranih s časovno razporeditvijo predavanj

Trditve	Stopnja strinjanja	Število	Odstotek
Predavanja v okviru usposabljanja sem lahko usklajeval z delom in osebnimi obveznostmi	Popolnoma se ne strinjam	13	4,0
	Se ne strinjam	25	7,6
	Delno se/ne strinjam	66	20,1
	Se strinjam	124	37,8
	Popolnoma se strinjam	100	30,5
	Skupaj	328	100,0
Tedenska razporeditev predavanj je bila ustrezna	Popolnoma se ne strinjam	6	1,8
	Se ne strinjam	20	6,1
	Delno se/ne strinjam	71	21,6
	Se strinjam	138	42,1
	Popolnoma se strinjam	93	28,4
	Skupaj	328	100,0
Ura pričetka in konca predavanj je bila ustrezna	Popolnoma se ne strinjam	8	2,4
	Se ne strinjam	30	9,1
	Delno se/ne strinjam	70	21,3
	Se strinjam	118	36,0
	Popolnoma se strinjam	102	31,1
	Skupaj	328	100,0

Vir: Anketni vprašalnik (2015).

Tabela 8.7 prikazuje odgovore glede trditev o zadovoljstvu anketiranih lokacijo predavanj. Lokacija predavanj je bila ustrezna za 84,8 % anketiranih. 11,9 % anketiranih je bila neopredeljenih. 3,4 % anketiranih trdi, da lokacije predavanj ni bila ustrezna.

Tabela 8.7: Zadovoljstvo anketiranih z lokacijo predavanj

Trditve	Stopnja strinjanja	Število	Odstotek
Lokacija predavanj je bila ustrezna	Popolnoma se ne strinjam	3	0,9
	Se ne strinjam	8	2,4
	Delno se/ne strinjam	39	11,9
	Se strinjam	88	26,8
	Popolnoma se strinjam	190	57,9
	Skupaj	328	100,0

Vir: Anketni vprašalnik (2015).

Tabela 8.8 prikazuje odgovore glede trditev o zadovoljstvu anketiranih s prostori kjer so potekala predavanja. Učilnice, kjer je potekalo predavanje so bile primerne in ustrezno opremljene za 81,4 % anketiranih. 16,8 % anketiranih je bilo neopredeljenih. 3,0 % anketiranih se s trditvijo ne strinja.

Tabela 8.8: Zadovoljstvo anketiranih s prostori

Trditve	Stopnja strinjanja	Število	Odstotek
Učilnice, kjer je potekalo predavanje, so primerne in ustrezno opremljene	Popolnoma se ne strinjam	2	0,6
	Se ne strinjam	8	2,4
	Delno se/ne strinjam	37	11,3
	Se strinjam	96	29,3
	Popolnoma se strinjam	185	56,4
	Skupaj	328	100,0

Vir: Anketni vprašalnik (2015).

Tabela 8.9 prikazuje odgovore glede trditev o zadovoljstvu anketiranih z dostopnostjo svetovalke NPK–ja. 82,0 % anketiranih trdi, da jim je bila svetovalka NPK–ja vedno na voljo, ko so jo potrebovali. 15,2 % anketiranih je bila neopredeljenih. 2,7 % anketiranih meni, da jim svetovalka NPK–ja ni bila na voljo, ko so jo potrebovali.

Tabela 8.9: Zadovoljstvo anketiranih z dostopnostjo svetovalke NPK–ja

Trditve	Stopnja strinjanja	Število	Odstotek
Svetovalka NPK–ja mi je bila vedno na voljo, ko sem jo potreboval	Popolnoma se ne strinjam	3	0,9
	Se ne strinjam	6	1,8
	Delno se/ne strinjam	50	15,2
	Se strinjam	117	35,7
	Popolnoma se strinjam	152	46,3
	Skupaj	328	100,0

Vir: Anketni vprašalnik (2015).

#### **8.2.4 Zadovoljstvo s predavatelji in z vsebino**

Tabela 8.10 prikazuje zadovoljstvo anketiranih s predavatelji. Iz rezultatov je razvidno, da 78,0 % anketiranih trdi, da so predavatelji podali vsebino na razumljiv način, 22,0 % anketiranih pa trdi, da vsebina ni bila podana na razumljiv način, neopredeljen ni bil noben od anketiranih. 67,7 % anketiranih trdi, da so predavatelji snov podali na zanimiv način, le 4,9 % anketiranih meni, da snov ni bila podana na razumljiv način, 27,4 % anketiranih je neopredeljenih. 81,4 % anketiranih trdi, da so predavatelji vsebino podkrepili s primeri iz prakse, le 4,0 % anketiranih trdi, da vsebina ni bila podprta s primeri iz prakse, 14,6 % anketiranih je neopredeljenih. Kar 89,0 % anketiranih trdi, da so bili predavatelji dovolj strokovno usposobljeni, le 1,5 % anketiranih jih meni, da predavatelji niso bili strokovno dovolj usposobljeni, 9,5 % anketiranih je neopredeljenih. Med spremenljivkama, ki se nanašata na trditvi Predavatelji so podajali vsebino na razumljiv način in Predavatelji so podajali snov na zanimiv način, obstaja statistično značilna (pri 1 % stopnji tveganja) in zrna istosmerna povezanost (velikost Pearsonovega koeficienta je 0,697). Med spremenljivkama, ki se nanašata na trditvi Predavatelji so podajali vsebino na razumljiv način in Predavatelji so vsebino podprli s primeri iz prakse, obstaja zrna linearna povezanost (velikost Pearsonovega koeficienta je 0,571) ter med Predavatelji so bili dovolj strokovno usposobljeni obstaja statistično značilna (pri 1 % stopnji tveganja) in zrna istosmerna povezanost (velikost Pearsonovega koeficienta je 0,621). Med spremenljivkama, ki se nanašata na trditvi Predavatelji so podajali vsebino na zanimiv način in Predavatelji so podajali snov na zanimiv način, obstaja statistično značilna (pri 1 % stopnji tveganja) in zrna istosmerna povezanost (velikost Pearsonovega koeficienta je 0,668) in med Predavatelji so bili dovolj strokovno usposobljeni obstaja statistično značilna (pri 1 % stopnji tveganja) in zrna istosmerna povezanost (velikost Pearsonovega koeficienta je 0,592). Med spremenljivkama, ki se nanašata na trditvi Predavatelji so vsebino podprli s primeri iz prakse in Predavatelji so bili dovolj strokovno usposobljeni obstaja statistično značilna (pri 1 % stopnji tveganja) in zrna istosmerna povezanost (velikost Pearsonovega koeficienta je 0,654) (Priloga A.5).



Tabela 8.10: Zadovoljstvo s predavatelji

Trditev	Stopnja strinjanja	Število	Odstotek
Predavatelji so podajali vsebino na razumljiv način	Se ne strinjam	7	2,1
	Delno se/ne strinjam	65	19,8
	Se strinjam	148	45,1
	Popolnoma se strinjam	108	32,9
	Skupaj	328	100,0
Predavatelji so podajali snov na zanimiv način	Popolnoma se ne strinjam	2	0,6
	Se ne strinjam	14	4,3
	Delno se/ne strinjam	90	27,4
	Se strinjam	135	41,2
	Popolnoma se strinjam	87	26,5
	Skupaj	328	100,0
Predavatelji so vsebino podprli s primeri iz prakse	Popolnoma se ne strinjam	1	0,3
	Se ne strinjam	12	03,7
	Delno se/ne strinjam	48	14,6
	Se strinjam	132	40,2
	Popolnoma se strinjam	135	41,2
	Skupaj	328	100,0
Predavatelji so bili dovolj strokovno usposobljeni	Se ne strinjam	5	1,5
	Delno se/ne strinjam	31	9,5
	Se strinjam	125	38,1
	Popolnoma se strinjam	167	50,9
	Skupaj	328	100,0

Vir: Anketni vprašalnik (2015).

Tabela 8.11 prikazuje zadovoljstvo anketiranih z vsebino predavanj, skupnim obsegom predavanj in učnim gradivom. Anketirani trdijo, da: je bil teoretični del, ki so ga predstavili predavatelji povezan in prenosljiv s prakso (89,0 %); so bili z vsebino predevanj in s standardi znanj, ki jih mora udeleženec osvojiti zadovoljni (83,5 %); je bil skupni obseg predavanj ravno pravšnji (71,0 %); je bilo učno gradivo, ki jim je bilo na voljo, je bilo dobro pripravljeno (79,9 %); so s programom usposabljanja pridobili celovit vpogled v proizvodne procese in različne faze dela (82,0 %).

Med spremenljivkami, ki se nanašajo na zadovoljstvo z vsebino predavanj, učnim gradivom in s programom usposabljanja obstaja statistično značilna (pri 1 % tveganju) zmerna istosmerna linearna povezanost (velikost Pearsonovega koeficienta > 0,5) (Priloga A.6).

Tabela 8.11: Zadovoljstvo z vsebino predavanj

Trditev	Stopnja strinjanja	Število	Odstotek
Teoretični del, ki so ga predstavili predavatelji, je povezan in prenosljiv v prakso	Popolnoma se ne strinjam	3	0,9
	Se ne strinjam	11	3,4
	Delno se/ne strinjam	40	12,2
	Se strinjam	142	43,3
	Popolnoma se strinjam	132	40,2
	Skupaj	328	100,0
Z vsebino predavanj in s standardi znanj, ki jih mora udeleženec osvojiti sem bil zadovoljen	Se ne strinjam	7	2,1
	Delno se/ne strinjam	55	16,8
	Se strinjam	144	43,9
	Popolnoma se strinjam	122	37,2
	Skupaj	328	100,0
Skupni obseg predavanj je bil ravno pravi	Popolnoma se ne strinjam	8	2,4
	Se ne strinjam	14	4,3
	Delno se/ne strinjam	73	22,3
	Se strinjam	130	39,6
	Popolnoma se strinjam	103	31,4
	Skupaj	328	100,0
Učno gradivo, ki nam je bilo na voljo, je bilo dobro pripravljeno	Popolnoma se ne strinjam	2	0,6
	Se ne strinjam	7	2,1
	Delno se/ne strinjam	57	17,4
	Se strinjam	119	36,3
	Popolnoma se strinjam	143	43,6
	Skupaj	328	100,0
S programom usposabljanja sem pridobil celovit vpogled v proizvodne procese in različne faze dela	Se ne strinjam	11	3,4
	Delno se/ne strinjam	48	14,6
	Se strinjam	129	39,3
	Popolnoma se strinjam	140	42,7
	Skupaj	328	100,0

Vir: Anketni vprašalnik (2015).

Tabela 8.12 prikazuje koristi kroženja po različnih fazah dela. 88,8 % anketiranih trdi, da jim je kroženje po različnih fazah dela pod vodstvom predavateljev utrdilo njihovo znanje, 3,9 %

jih trdi, da jim kroženje po različnih fazah dela ni utrdilo njihovega znanja, 15,2 % anketiranih je bilo zadržanih.

Tabela 8.12: Koristi kroženja po različnih fazah dela

Trditev	Stopnja strinjanja	Število	Odstotek
Kroženje po različnih fazah dela pod vodstvom predavateljev je utrdilo moje znanje	Popolnoma se ne strinjam	4	1,2
	Se ne strinjam	9	2,7
	Delno se/ne strinjam	50	15,2
	Se strinjam	115	35,1
	Popolnoma se strinjam	150	45,7
	Skupaj	328	100,0

Vir: Anketni vprašalnik (2015).

### **8.2.5 Ocenitev koristi celotnega usposabljanja oziroma vpliv usposabljanja na kakovost dela**

Tabela 8.13 prikazuje koristi celotnega usposabljanja oziroma vpliv usposabljanja na kakovost dela. Zaradi pridobljenega znanja na usposabljanju 75,0 % anketiranih trdi, da se hitreje prilagajajo spremembam in tehnologiji, nasprotnega mnenja je 5,4 % anketiranih, 19,5 % anketiranih je zadržanih. 80,5 % anketiranih trdi, da zaradi pridobljenega znanja na usposabljanju opravljajo delo bolj kvalitetno in s tem pripomorejo k izboljšanju kakovosti izdelkov, nasprotno jih trdi 5,2 % anketiranih, 14,3 % anketiranih je zadržanih. Zaradi pridobljenega znanja na usposabljanju je 72,3 % anketiranih bolj samozavestnih in zaradi tega tudi predlagajo izboljšave in koristne predloge, nasprotno jih meni 9,1 % anketiranih, 18,6 % anketiranih je zadržanih.

Tabela 8.14 prikazuje koristi celotnega usposabljanja oziroma vpliv usposabljanja na kakovost dela. 75,0 % anketiranih trdi, da po končanem usposabljanju lažje opravljajo in obvladujejo svoje naloge, 7,6 % anketiranih trdi, da zaradi usposabljanja lažje ne opravljajo ali obvladujejo svoje naloge, 17,4 % anketiranih je zadržanih. 74,7 % anketiranih trdi, da so zaradi usposabljanja bolj samozavestni in uspešni pri delu. 7,3 % anketiranih trdi, da zaradi usposabljanja niso nič bolj samozavestni in uspešni pri delu, 18,0 % anketiranih je zadržanih. Zaradi usposabljanja ima 79,0 % anketiranih drugačen pogled na probleme in jih lažje rešuje, 7,9 % anketiranih zaradi usposabljanja nima drugačnega pogleda na probleme, 13,1 % anketiranih je zadržanih. 76,2 % anketiranih zaradi usposabljanja pri opravljanju dela naredi

manj napak, 9,1 % anketiranih trdi, da zaradi usposabljanja pri opravljanju dela ne naredi manj napak, 14,6 % anketiranih je zadržanih. 81,4 % anketiranih se zaradi usposabljanja zaveda nevarnosti, so bolj pazljivi in je posledično manj nesreč pri delu, 5,2 % anketiranih trdi, da se zaradi usposabljanja ne zavedajo nevarnosti in niso bolj pazljivi, kar bi posledično lahko pomenilo manj nesreč pri delu, 13,4 % anketiranih je zadržanih.

Med spremenljivkami, ki se nanašajo na koristi celotnega usposabljanja oziroma vpliv usposabljanja na kakovost dela obstaja statistično značilna (pri 1 % tveganju) zmerena istosmerna linearna povezanost (velikost Pearsonovega koeficienta  $> 0,6$ ) (Priloga A.7).

Tabela 8.133: Koristi celotnega usposabljanja oziroma vpliv usposabljanja na kakovost dela

Trditev	Stopnja strinjanja	Število	Odstotek
Zaradi pridobljenega znanja na usposabljanju se hitreje prilagajam spremembam in tehnologiji	Popolnoma se ne strinjam	8	2,4
	Se ne strinjam	10	3,0
	Delno se/ne strinjam	64	19,5
	Se strinjam	128	39,0
	Popolnoma se strinjam	118	36,0
	Skupaj	328	100,0
Zaradi pridobljenega znanja na usposabljanju opravljam delo bolj kvalitetno in s tem pripomore k izboljšanju kakovosti izdelkov	Popolnoma se ne strinjam	6	1,8
	Se ne strinjam	11	3,4
	Delno se/ne strinjam	47	14,3
	Se strinjam	128	39,0
	Popolnoma se strinjam	136	41,5
	Skupaj	328	100,0
Zaradi pridobljenega znanja na usposabljanju sem bolj samozavesten in zaradi tega tudi predlagam izboljšave in koristne predloge.	Popolnoma se ne strinjam	10	3,0
	Se ne strinjam	20	6,1
	Delno se/ne strinjam	61	18,6
	Se strinjam	127	38,7
	Popolnoma se strinjam	110	33,5
	Skupaj	328	100,0

Vir: Anketni vprašalnik (2015).

Tabela 8.144: Koristi celotnega usposabljanja oziroma vpliv usposabljanja na kakovost dela

Trditev	Stopnja strinjanja	Število	Odstotek
Po končanem usposabljanju lažje opravljam in obvladam svoje naloge	Popolnoma se ne strinjam	6	1,8
	Se ne strinjam	19	5,8
	Delno se/ne strinjam	57	17,4
	Se strinjam	125	38,1
	Popolnoma se strinjam	121	36,9
	Skupaj	328	100,0
Zaradi usposabljanja sem bolj samozavesten in uspešen pri delu	Popolnoma se ne strinjam	4	1,2
	Se ne strinjam	20	6,1
	Delno se/ne strinjam	59	18,0
	Se strinjam	103	31,4
	Popolnoma se strinjam	142	43,3
	Skupaj	328	100,0
Zaradi usposabljanja imam drugačen pogled na probleme in jih lažje rešujem	Popolnoma se ne strinjam	6	1,8
	Se ne strinjam	20	6,1
	Delno se/ne strinjam	43	13,1
	Se strinjam	122	37,2
	Popolnoma se strinjam	137	41,8
	Skupaj	328	100,0
Zaradi usposabljanja pri opravljanju dela naredim manj napak	Popolnoma se ne strinjam	9	2,7
	Se ne strinjam	21	6,4
	Delno se/ne strinjam	48	14,6
	Se strinjam	112	34,1
	Popolnoma se strinjam	138	42,1
	Skupaj	328	100,0
Zaradi usposabljanja se zavedam nevarnosti, sem bolj pazljiv in je posledično manj nesreč pri delu	Popolnoma se ne strinjam	4	1,2
	Se ne strinjam	13	4,0
	Delno se/ne strinjam	44	13,4
	Se strinjam	102	31,1
	Popolnoma se strinjam	165	50,3
	Skupaj	328	100,0

Vir: Anketni vprašalnik (2015).

### **8.2.6 Motivacija zaposlenega za usposabljanje**

Tabela 8.14 prikazuje motivacijo zaposlenega za usposabljanje. 81,4 % anketiranih trdi, da jih izobraževanje, usposabljanje in novo zanje veliko pomeni, 3,4 % anketiranih se s trditvijo ne strinja, 15,2 % anketiranih je zadržanih. Vsako novo znanje 90,2 % anketiranim predstavlja zadovoljstvo, le 2,1 % anketiranim vsako novo znanje ne predstavlja zadovoljstva, 7,6 % anketiranih je zadržanih. 84,5 % anketiranih se strinja, da jih uspešno končano usposabljanje omogoča ohranitev zaposlitve in ima možnost redne zaposlitve za nedoločen čas, s trditvijo se ne strinja 6,4 % anketiranih, 9,1 % anketiranih je zadržanih. 68,6 % anketiranih trdi, da imajo zaradi uspešno končanega usposabljanja možnost napredovanja, nasprotno jih trdi 14,0 % anketiranih, 17,4 % anketiranih je zadržanih. Med spremenljivkama, ki se nanašata na trditvi Izobraževanje, usposabljanje in novo znanje mi veliko pomeni in Vsako novo znanje mi predstavlja zadovoljstvo, obstaja statistično značilna (pri 1 % stopnji tveganja) in zmerna istosmerna povezanost (velikost Pearsonovega koeficienta je 0,675). Med Uspešno končano usposabljanje mi omogoča ohranitev zaposlitve in imam možnost redne zaposlitve za nedoločen čas, obstaja zmerna linearna povezanost (velikost Pearsonovega koeficienta je 0,536) ter med Zaradi uspešno končanega usposabljanja imam možnost napredovanja obstaja nizka linearna povezanost (velikost Pearsonovega koeficienta je 0,393). Med spremenljivkama, ki se nanašata na trditvi Vsako novo znanje mi predstavlja zadovoljstvo in Uspešno končano usposabljanje mi omogoča ohranitev zaposlitve in imam možnost redne zaposlitve za nedoločen čas obstaja statistično značilna (pri 1 % stopnji tveganja) in zmerna istosmerna povezanost (velikost Pearsonovega koeficienta je 0,580). In med Zaradi uspešno končanega usposabljanja imam možnost napredovanja obstaja zmerna linearna povezanost (velikost Pearsonovega koeficienta je 0,401). Med spremenljivkama, ki se nanašata na trditvi Uspešno končano usposabljanje mi omogoča ohranitev zaposlitve in imam možnost redne zaposlitve za nedoločen čas in Zaradi uspešno končanega usposabljanja imam možnost napredovanja, obstaja statistično značilna (pri 1 % stopnji tveganja) in zmerna istosmerna povezanost (velikost Pearsonovega koeficienta je 0,524) (Priloga A.8).

Tabela 8.15: Motivacija zaposlenega za usposabljanje

Trditev	Stopnja strinjanja	Število	Odstotek
Izobraževanje, usposabljanje in novo znanje mi veliko pomeni	Popolnoma se ne strinjam	2	0,6
	Se ne strinjam	9	2,7
	Delno se/ne strinjam	50	15,2
	Se strinjam	125	38,1
	Popolnoma se strinjam	142	43,3
	Skupaj	328	100,0
Vsako novo znanje mi predstavlja zadovoljstvo	Se ne strinjam	7	2,1
	Delno se/ne strinjam	25	7,6
	Se strinjam	124	37,8
	Popolnoma se strinjam	172	52,4
	Skupaj	328	100,0
Uspešno končano usposabljanje mi omogoča ohranitev zaposlitve in imam možnost redne zaposlitve za nedoločen čas	Popolnoma se ne strinjam	8	2,4
	Se ne strinjam	13	4,0
	Delno se/ne strinjam	30	9,1
	Se strinjam	82	25,0
	Popolnoma se strinjam	195	59,5
	Skupaj	328	100,0
Zaradi uspešno končanega usposabljanja imam možnost napredovanja	Popolnoma se ne strinjam	30	9,1
	Se ne strinjam	16	4,9
	Delno se/ne strinjam	57	17,4
	Se strinjam	86	26,2
	Popolnoma se strinjam	139	42,4
	Skupaj	328	100,0

Vir: Anketni vprašalnik (2015).

### **8.2.7 Ocenitev celotnega usposabljanja in preverjanje znanja ob končanem usposabljanju**

Tabela 8.15 prikazuje ocenitev celotnega usposabljanja in preverjanje znanja ob končanem usposabljanju ter zadovoljstvo s slavnostno prireditvijo ob zaključku usposabljanja.

72,0 % anketiranih trdi, da so pred pričetkov usposabljanja pridobili dovolj informacij o poteku usposabljanja, 6,1 % anketiranih se ne strinja, da so pridobili dovolj informacij pred usposabljanjem, 22,0 % anketiranih je zadržanih. Da je celotno usposabljanje časovno trajalo ravno prav dolgo se strinja 65,2 % anketiranih, 12,8 % se s časom trajanja usposabljanja ne strinja, 22,0 % anketiranih je zadržanih. 75,0 % anketiranih trdi, da je bil program

usposabljanja prilagojen specifičnim strokovnim področjem in vezan na delo, ki ga opravljajo, 7,9 % anketiranih se s trditvijo ne strinja, 17,1 % anketiranih je zadržanih. Celotno usposabljanje je bilo ravno prav zahtevno za 77,1 % anketiranih, za 7 % anketiranih celotno usposabljanje ni bilo ravno prav zahtevno, 15,9 % anketiranih je zadržanih. S celotnim programom in vsebino usposabljanja je bilo zadovoljnih 77,4 % anketiranih, 4,3 % anketiranih ni bilo zadovoljnih, 18,3 % anketiranih je zadržanih. 78,4 % anketiranim slovesna podelitev certifikatov ob zaključku usposabljanja veliko pomeni, 7 % anketiranim slovesna podelitev certifikatov ob zaključku usposabljanja ne pomeni veliko, 28,4 % anketiranih je zadržanih. Med spremenljivkami, ki se nanašajo na ocenitev celotnega usposabljanja in preverjanje znanja ob končanem usposabljanju obstaja statistično značilna (pri 1 % tveganju) zmerna istosmerna linearna povezanost (velikost Pearsonovega koeficienta  $> 0,5$ ) (Priloga A.9).



Tabela 8.16: Ocenitev celotnega usposabljanja in preverjanje znanja

Trditev	Stopnja strinjanja	Število	Odstotek
Pred pričetkom usposabljanja sem pridobil dovolj informacij o poteku usposabljanja	Popolnoma se ne strinjam	4	1,2
	Se ne strinjam	16	4,9
	Delno se/ne strinjam	72	22,0
	Se strinjam	128	39,0
	Popolnoma se strinjam	108	32,9
	Skupaj	328	100,0
Celotno usposabljanje je časovno trajalo ravno prav dolgo	Popolnoma se ne strinjam	10	3,0
	Se ne strinjam	32	9,8
	Delno se/ne strinjam	72	22,0
	Se strinjam	106	32,3
	Popolnoma se strinjam	108	32,9
	Skupaj	328	100,0
Program usposabljanja je bil prilagojen specifičnim strokovnim področjem in vezan na delo, ki ga opravljam	Popolnoma se ne strinjam	8	2,4
	Se ne strinjam	18	5,5
	Delno se/ne strinjam	56	17,1
	Se strinjam	137	41,8
	Popolnoma se strinjam	109	33,2
	Skupaj	328	100,0
Celotno usposabljanje je bilo ravno prav zahtevno	Popolnoma se ne strinjam	9	2,7
	Se ne strinjam	14	4,3
	Delno se/ne strinjam	52	15,9
	Se strinjam	129	39,3
	Popolnoma se strinjam	124	37,8
	Skupaj	328	100,0
S celotnim programom in vsebino usposabljanja sem bil zadovoljen	Popolnoma se ne strinjam	3	0,9
	Se ne strinjam	11	3,4
	Delno se/ne strinjam	60	18,3
	Se strinjam	129	39,3
	Popolnoma se strinjam	125	38,1
	Skupaj	328	100,0
Slovesna podelitev certifikatov ob zaključku usposabljanja mi veliko pomeni	Popolnoma se ne strinjam	6	1,8
	Se ne strinjam	17	5,2
	Delno se/ne strinjam	48	14,6
	Se strinjam	93	28,4
	Popolnoma se strinjam	164	50,0
	Skupaj	328	100,0

Vir: Anketni vprašalnik (2015).

### 8.3 Ugotovitve, sklepi, predlogi

V empiričnem delu raziskave sem želela ugotoviti, kako so bili udeleženci NPK usposabljanja zadovoljni z izvedbo, s predavatelji in podano vsebino, z inštruktorji, organizacijo kroženja, z mentorji na delovnih mestih, s prenašanjem znanja in izkušenj mentorjev, s svetovalko NPK-ja, s časovno izvedbo, z uvajalnimi seminarji, kako sami ocenjujejo pomembnost usposabljanja in kaj so z njim pridobili (ali jim dejansko pomaga pri opravljanju dela, ali so zaradi tega bolj samozavestni pri delu, dajejo več koristnih predlogov, naredijo manj napak, je manj nesreč), ali so vedeli, da imajo po končanem usposabljanju možnost redne zaposlitev in napredovanja.

Odzivnost na anketni vprašalnik je bila 62 odstotna. Nepopolnih vprašalnikov, ki niso bili vključeni v nadaljnjo obdelavo je bilo 3 odstotkov. Zanesljivost anketnega vprašalnika sem preverila s pomočjo Cronbach alfa testa, ki pri vrednosti 0,974 kaže, da je vzorec dovolj zanesljiv. Za odpravo dileme o tem, ali je bil vzorec korektno izbran oziroma ali je populacija v njem korektno predstavljena, je bila izračunana primernost vzorca s testom, imenovanim Kaiser–Meyer–Olkin (KMO), katerega vrednost 0,962 kaže, da je bil vzorec primerno izbran.

V nadaljevanju so na kratko prikazani in povzeti zgoščeni odgovori na raziskovalna vprašanja.

Zadovoljstvo z mentorjem, mentorjevim odnosom in podajanjem informacij na delovnem mestu je več kot tri četrtine anketiranih zadovoljnih z mentorjem.

Zadovoljstvo anketiranih s časovno razporeditvijo predavanj, lokacijo in prostori je 68,3 % anketiranih zadovoljnih s predavanji, saj so lahko usklajevali osebne obveznosti in delo, 70,4 % anketiranim je bil tedenska razporeditev predavanj ustrezna, 67,1 % anketiranim je bila ura pričetka in konca predavanj ustrezna, 84,4 % anketiranim je bila lokacija predavanj ustrezna, 81,4 % anketiram so bili prostori, kjer je potekalo predavanje primerni in ustrezno opremljeni.

S svetovalko NPK-ja je bilo zadovoljnih 82,0 % anketiranih.

Zadovoljstvo s predavatelji je izrazilo 78,0 % anketiranih, pri čemer trdijo, da so predavatelji vsebino podali na razumljiv način, 67,7 % anketiranih trdi, da so predavatelji snov podali na

zanimiv način, 81,4 % anketiranih trdi, da so predavatelji vsebino podkrepili s primeri iz prakse, 89,0 % anketiranih trdi, da so bili predavatelji dovolj strokovno usposobljeni. 89,0 % anketiranih trdi, da je bil teoretični del, ki so ga predstavili predavatelji, povezan in prenosljiv s prakso, 83,5 % anketiranih trdi, da so bili z vsebino predevanj in s standardi znanj, ki jih mora udeleženec osvojiti zadovoljni, 71,0 % anketiranih trdi, da je bil skupni obseg predavanj ravno pravi, 79,9 % anketiranih trdi, je bilo učno gradivo, ki jim je bilo na voljo, je bilo dobro pripravljeno, 82,0 % anketiranih trdi, da so s programom usposabljanja pridobili celovit vpogled v proizvodne procese in različne faze dela.

Koristi kroženja po različnih fazah dela je pritrdilno izrazilo 88,8 % anketiranih.

Ocenitev koristi celotnega usposabljanja oziroma vpliv usposabljanja na kakovost dela: 75,0 % anketiranih trdi, da po končanem usposabljanju lažje opravljajo in obvladujejo svoje naloge, 74,7 % anketiranih trdi, da so zaradi usposabljanja bolj samozavestni in uspešni pri delu, zaradi usposabljanja ima 79,0 % anketiranih drugačen pogled na probleme in jih lažje rešuje, 76,2 % anketiranih zaradi usposabljanja pri opravljanju dela naredi manj napak, 81,4 % anketiranih se zaradi usposabljanja zaveda nevarnosti, so bolj pazljivi in je posledično manj nesreč pri delu, zaradi pridobljenega znanja na usposabljanju 75,0 % anketiranih trdi, da se hitreje prilagajajo spremembam in tehnologiji, 80,5 % anketiranih trdi, da zaradi pridobljenega znanja na usposabljanju opravljajo delo bolj kvalitetno in s tem pripomorejo k izboljšanju kakovosti izdelkov, zaradi pridobljenega znanja na usposabljanju je 72,3 % anketiranih bolj samozavestnih in zaradi tega tudi predlagajo izboljšave in koristne predloge.

Motivacija zaposlenega na usposabljanje: 81,4 % anketiranih trdi, da jim izobraževanje, usposabljanje in novo znanje veliko pomeni, vsako novo znanje 90,2 % anketiranim predstavlja zadovoljstvo, 84,5 % anketiranih se strinja, da jim uspešno končano usposabljanje omogoča ohranitev zaposlitve in ima možnost redne zaposlitve za nedoločen čas, 68,6 % anketiranih trdi, da imajo zaradi uspešno končanega usposabljanja možnost napredovanja.

Ocenitev celotnega usposabljanja in preverjanje znanja ob končanem usposabljanju: 72,0 % anketiranih trdi, da so pred pričetkom usposabljanja pridobili dovolj informacij o poteku usposabljanja, 75,0 % anketiranih trdi, da je bil program usposabljanja prilagojen specifičnim strokovnim področjem in vezan na delo, ki ga opravljajo, celotno usposabljanje je bilo ravno

prav zahtevno za 77,1 % anketiranih, s celotnim programom in vsebino usposabljanja je bilo zadovoljnih 77,4 % anketiranih, 78,4 % anketiranim slovesna podelitev certifikatov ob zaključku usposabljanja veliko pomeni.

Glede na dobljene rezultate in odgovore na raziskovalna vprašanja lahko potrdim zastopano tezo, da je pomemben del pri usposabljanju uporaba obstoječih virov znanja in uspešen prenos znanja. Na kratko lahko povzamem, da so anketirani zadovoljni z mentorjem, mentorjevim odnosom in podajanjem informacij na delovnem mestu, s časovno razporeditvijo predavanj, lokacijo in prostori, s svetovalko NPK-ja, s predavatelji in podano vsebino, s kroženjem po različnih fazah dela. Prav tako anketirani vidijo koristi celotnega usposabljanja oziroma vpliv usposabljanja na kakovost dela. Zadovoljni so s celotnim usposabljanjem in preverjanjem znanja ob končanem usposabljanju. Anketiranim veliko pomeni tudi slovesna podelitev certifikatov ob zaključku usposabljanja.

Glede na zgornje ugotovitve sklepam, da je celotna organizacija usposabljanja NPK dobro izvedena in organizirana. Vsekakor pa je potrebno odgovoriti na nezadovoljstvo anketiranih glede usposabljanja NPK. Pri vsakem sklopu anketnega vprašalnika je bilo zaslediti nekaj nestrinjanja, kar lahko glede na dobljene rezultate v prihodnje odpravimo. Ena prednost je, da sem izvedla anketni vprašalnik, ki kaže, pri katerih sklopih so anketirani manj zadovoljni. V prihodnje bi bilo vsekakor potrebno predavanja organizirati tako, da bi anketirani lažje usklajevali predavanja z delom in osebnimi obveznostmi in da bi jim bila ura pričetka in konca bolj prilagojena. V prihodnje bodo morali predavatelji vsebino podajati na bolj razumljiv način, saj je bilo 22,0 % anketiranih s podajanjem vsebine nezadovoljnih. Anketiram je po končanem usposabljanju potrebno dokazati, da imajo zaradi uspešno končanega usposabljanja možnost napredovanja. Ta možnost je tudi sedaj že omogočena, vendar je očitno anketirani ne zaznajo ali pa pričakujejo več. Kar bi bilo v prihodnje podrobneje raziskati.

Rezultati raziskave so primerna iztočnica za prihodnje planiranje usposabljanja zaposlenih. Glede na rezultate ankete organizatorjem in izvajalcem NPK v Krki predlagam, da se pogovorijo s predavatelji o možnostih podajanja vsebine s primeri iz prakse. Prav tako naj se predavanja v večji meri izvedejo na način, da bodo udeleženci usposabljanja direktno vključeni v predavanja. Na tak način bodo imeli priložnost povedati, kako sami razumejo

snov in kako lahko pridobljeno znanje uporabijo na konkretnem delovnem mestu, kjer bodo zaposleni. V okviru kroženja naj izvedejo vmesna preverjanja znanj, ki bodo vključevala odgovore, ki so povezani z delovnim mestom udeleženca usposabljanj. Po končanem usposabljanju naj sledi glavno preverjanje pridobljenega znanj, kjer je potrebno razumeti vsebino tako s praktičnega vidika kot tudi z vidika teorije.

## **9 ZAKLJUČEK**

Organizacija, ki zna kakovostno upravljati človeške vire, je uspešna in lahko konkurenčnost ohranja tudi na dolgi rok. Do konkurenčnosti in uspešnosti družbe vodi neprestano razvijanje človeških zmožnosti in spodbujanje njihove uporabe. Tako se kadrovska funkcija nadgradi v menedžment človeških virov, ki se zaveda, da so ljudje tisti, ki so glavni dejavniki uspešnosti in da je smiselno investirati v njihovo znanje in razvoj kompetenc. Naloga menedžmenta človeških virov je oceniti stanje in prepoznavanje potreb po izobraževanju, na podlagi katerih določijo aktivnosti za pridobitev novega potrebnega znanja za doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Presoja rezultate in preverja, ali je pridobljeno znanje dejansko prispevalo k izboljšanju delovanja. Poleg teoretičnega znanja, ki naj bo uporabno in ne le samo sebi namen, nosi bistveni pomen človeški kapital, torej vse spretnosti in sposobnosti posameznikov, njihova motiviranost, sposobnost iskanja rešitev, izkušnje, osebne lastnosti itd., da to znanje implicira v izpolnjevanje delovnih nalog.

Zaradi nenehnih sprememb in inovacij v okolju skrbi organizacija za neprestano obnavljanje in nadgrajevanje znanja. Le znanje iz šolskih klopi, ki ga posameznik prinese vanjo, brez vseživljenjskega učenja, ni več dovolj. V družbi Krka, d. d., so se s tem problemom soočili z uvedbo programa Nacionalne poklicne kvalifikacije. S tem zadostijo potrebi po fleksibilnosti, saj jim sistem omogoča hitre reakcije na potrebe trga, njihovi zaposleni pa pridobijo potrebno znanje in kompetence za opravljanje določenega dela. Ker cenijo visoko kakovost in znanje, ki sta potrebna za doseganje vrhunskih rezultatov, med drugim razvijajo lastne izobraževalne programe, skrbno načrtujejo zaposlovanje novih sodelavcev, njihovo uvajanje ter omogočajo optimalne pogoje za delo in razvoj. Zavedajo se, da so ena najpomembnejših konkurenčnih prednosti Krke, d. d., prav vsi njeni zaposleni s svojim znanjem, odgovornim odnosom do dela, visoko motiviranostjo, mednarodnim delovanjem in timskim delom. Glede na razvoj in uvajanje novih tehnologij v farmacevtski proizvodnji bo potrebno tudi v prihodnje nadaljevati

s programi izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, razvijati nove programe, na drugi strani pa že pridobljena znanja nadgrajevati z novimi in s programi usposabljanja.

V magistrskem delu sem zasledovala tezo, da je pomemben del pri usposabljanju uporaba obstoječih virov znanja in uspešen prenos. Znanje o organizaciji se ustvarja preko nenehne interakcije med tacitnim in eksplicitnim znanjem zaposlenih. V službi Krka, d. d., za zaposlene organizira Nacionalno poklicno usposabljanje, saj menijo, da je pomembno, da se zaposleni dodatno izobrazijo in kvalificirajo za posamezno delovno mesto, na katerem so zaposleni. Rezultati ankete, ki sem jo izvedla v družbi Krka, d. d., med zaposlenimi, ki so se NPK usposabljanja udeležili, so pokazali, da je usposabljanje smiselno in da zaposlenim pomaga pri opravljanju njihovega dela. V okviru usposabljanja je zaposlenim omogočen mentor, ki jim s svojim znanjem in izkušnjami pomaga pri doseganju čim boljših rezultatov, učenju in usposabljanju. Prav tako jim je v okviru usposabljanja omogočeno kroženje po različnih fazah dela pod vodstvom predavateljev, kar je zaposlenim utrdilo znanje in omogočilo spoznanje ostalih faz dela, s katerimi posredno niso povezani. Vsekakor poznavanje drugih faz dela zaposlenim pripomore k razumevanju celotnega procesa dela in omogoča pripravljenost na nadaljnjo fazo dela. Večina zaposlenih po končanem opravljenem usposabljanju lažje opravlja in obvladuje svoje naloge, kar je vsekakor prednost tako zaposlenim kot organizaciji. Zaradi usposabljanja imajo drugačen pogled na probleme in jih lažje rešujejo, prav tako pri opravljanju svojega dela naredijo manj napak. Zaradi pridobljenega znanja na usposabljanju se hitreje prilagajajo spremembam in tehnologiji, kar je ključnega pomena za rast zaposlenega in doseganja ciljev organizacije. Zaposleni so samozavestnejši in zaradi tega tudi predlagajo izboljšave in koristne predloge, ki so v organizaciji slišani.

S pridobljenimi rezultati lahko potrdim zastopano tezo, da je pomemben del pri usposabljanju uporaba obstoječih virov znanja in uspešen prenos znanja, saj rezultati kažejo, da so predavatelji dobro posredovali vsebino predavanj na zaposlene, da so bili mentorji zaposlenim v pomoč in so jim brez zadržkov posredovali znanje in jim pomagali pri usposabljanju in doseganju osebnih ciljev ter ciljev organizacije, s pomočjo mentorjev in z lastnimi izkušnjami z delom v družbi so nadgradili obstoječe znanje in pridobili na samozavesti, delo opravljajo kvalitetnejše, z manj napakami, probleme lažje rešujejo ter vidijo in tudi predlagajo možne spremembe pri delu. Prav tako imajo možnost napredovanja in redne zaposlitve.

Znanje zaposlenega je neprecenljivo znanje organizacije, s katerim oboji rastejo in dosežajo skupne cilje. Kadar so ti cilji doseženi, so zaposleni bolj motivirani za doseganje nadaljnjih novih skupnih ciljev, saj se čutijo tudi pripadne organizaciji.

## 10 LITERATURA

1. Arms, Doug. 2012. Effective Learning and Development Programs Are Crucial. *Strategic Finance* 93 (8): 16–18.
2. Armstrong, Michael. 1993. *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.
3. Atherton, James. 2013. *Learning and Teaching: What is learning?*, 6. julij. Dostopno prek: <http://www.learningandteaching.info/learning/whatlearn.htm> (8. julij 2015).
4. Beaulieu, Amy. 2010. *First Jobs Academy: Work Readiness Training*. Portland: Cutler Institute for Health & Social Policy Muskie School of Public Service, University of Southern Maine.
5. Becker, Gary S. 1964. *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with special Reference to Education*. Columbia University Press, New York: National bureau of economic research.
6. Bettinger, Eric, Michael Kremer in Juan Saaveda. 2010. “Are Educational Vouchers Only Redistributive?” *Economic Journal* 20 (546): F204–F228.
7. Bibby, David, Franz Buscha, Augusto Cerqua, Dave Thomson in Peter Urwin. 2014. *Estimation of the labour market returns to qualifications gained in English Further Education*. London: Department for Business, Innovation and Skills.
8. Boxall, Peter in John Purcell. 2008. *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
9. Brown, Judith. 2002. Training Needs Assessment: A Must for Developing an Effective Training Program. *Public Personnel Management* 31 (4): 569–578. Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=190592fe-ff7d-4d9c-b025-e9614620f5dc%40sessionmgr4002&hid=4208> (2. junij 2015).
10. Cekada, Tracey L. 2011. Conducting an Effective Needs Assessment. *Professional Safety* 56 (12): 28–34. Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=25&sid=190592fe-ff7d-4d9c-b025-e9614620f5dc%40sessionmgr4002&hid=4208> (7. junij 2015).
11. De Houwer, Jan, Dermot Barnes–Holmes in Agnes Moors. 2013. What is learning? On the nature and merits of a functional definition of learning. *Psychonomic Bulletin & Review* 20 (4): 631–642.



12. Dermol, Valerij. 2010. *Vpliv usposabljanj na učenje v podjetju in na njegovo uspešnost*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
13. DeSimone, L. Randy, Jon M. Werner, David M. Haris. 2002. *Human Resource Development*. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
14. Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Miha Škerlavaj, ur. 2005. *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
15. --- 2007. *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
16. Drogenik, Klement. 2010. *Koristi NPK za posameznike, podjetja in družbo*. Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje.
17. Dular, Boris. 2013. *Intervju z avtorico*. Novo mesto, 22. november.
18. Elias, Tanya. 2011. *Learning Analytics: The Definitions, the Processes, and the Potential*, 15. januar. Dostopno prek: <http://learninganalytics.net/LearningAnalyticsDefinitionsProcessesPotential.pdf> (2. junij 2015).
19. Elnaga, Amir in Amen Imran. 2013. The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management* 5 (4): 137–147. Dostopno prek: <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/4475/4543> (5. maj 2015).
20. Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
21. Garson, David. 2012. *Testing statistical assumptions*. United States: Statistical Associates Publishing, United States.
22. Greenstone, Michael in Adam Looney. 2011. *Building America's Job Skills A Training Strategy to Raise Wages and Increase Work Opportunities*. Washington: Brookings, 5–24.
23. Habjanič, Gregor. 2012. *Učeča se organizacija v funkciji ustvarjanja konkurenčne prednosti*. Maribor: Ekonomsko–poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
24. Hislop, Donald. 2009. *Knowledge management in organizations: a critical introduction*. Oxford ; New York: Oxford University Press.
25. Horvat, Ana. 2008. *Spremljanje učinkov programov izobraževanja in usposabljanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.

26. Hughey, W. Aaron in Mussnug J. Kenneth. 1997. Designing effective employee training programmes. *Training for Quality* 5 (2): 52–57. Dostopno prek: <https://login.nukweb.nuk.uni-lj.si/login?url=http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=841324&show=abstract> (4. junij 2015).
27. Indradevi, R. 2010. Training for Most Capable Workforce. VIT Business School, VIT University. *Advances In Management*. 3 (12): 49–54.
28. Ivančič, Angela, Vida Mohorčič Špolar, Natalija Vrečer, Metka Svetina, Samo Pavlin, Ivan Svetlik, Veronika Šlender in Mojca Sitar. 2007. *Priznavanje neformalnega in priložnostnega učenja, Aktivnosti OECD 2006–2007*. Ljubljana: CPI.
29. Jehanzeb, Khawaja in Ahmed Nadeem Bashir . 2013. Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study. *European Journal of Business and Management* 5 (2): 243–253.
30. Jereb, Janez. 1989. *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
31. --- 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
32. Johnes, Geraint. 1993. *The Economics of Education*. Honundmills: The Macmillan Press Ltd.
33. Karuppanan, Rajendran. 2012. *Training and Development: A Study of Employees' Attitude on Training in Vellore District Cooperative Bank*. India: Pondicherry University.
34. Kereluik, Kristen, Mishra Punya, Chris Fahnoe in Laura Terry. 2013. What Knowledge Is of Most Worth: Teacher Knowledge for 21st Century Learning. *Journal of Digital Learning in Teacher Education* 29 (4): 127–140.
35. Khan, Muhammad Ikhlas. 2012. The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees. *Business Review* 7 (2): 84–95.
36. King, M. Elizabeth, Claudio E. Montenegro in Peter F. Orazem. 2012. Economic Freedom, Human Rights, and the Returns to Human Capital: An Evaluation of the Schultz Hypothesis. *The University of Chicago: Economic Development and Cultural Change* 61 (1): 39–71. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=48d20ddf-cf14-456b-aa94-516db12cc5cd%40sessionmgr115&hid=109> (4. julij 2015).
37. Kirkpatrick, James D. in Wendy K. Kirpatrick. 2013. Creating a Post–Training Evaluation Plan. *Fundamentals Learning & Development* 67 (6): 26–28.

- Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=21&sid=b723a1c5-25b1-4cbb-8edb-d526832f61e5%40sessionmgr4005&hid=4205> (13. avgust 2015).
38. Klasius. 2015. *Slovarček pojmov*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
39. Kramar, Helena. 2011. Izobraževanje zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetja. V *Znanje: teorija in praksa: Zbornik 7. Festivala raziskovanja ekonomije in managementa*, ur. Štefan, Bojnec, 629–635. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
40. Krka d.d. 2005. *Letno poročilo 2005*. Novo mesto: interno gradivo.
41. --- 2006. *Letno poročilo 2006*. Novo mesto: interno gradivo.
42. --- 2007. *Letno poročilo 2007*. Novo mesto: interno gradivo.
43. --- 2008. *Letno poročilo 2008*. Novo mesto: interno gradivo.
44. --- 2009. *Letno poročilo 2009*. Novo mesto: interno gradivo.
45. --- 2010. *Letno poročilo 2010*. Novo mesto: interno gradivo.
46. --- 2011. Krkaš. *Informativni priročnik za zaposlene*. Novo mesto: interno gradivo.
47. --- 2011. *Letno poročilo 2011*. Novo mesto: interno gradivo.
48. --- 2012. *Letno poročilo 2012*. Novo mesto: interno gradivo.
49. --- 2013. *Letno poročilo 2013*. Novo mesto: interno gradivo.
50. --- 2014a. *Letno poročilo 2014*. Novo mesto: interno gradivo.
51. --- 2014b. *SOP Izobraževanje in usposabljanje v Krki*. Novo mesto: interno gradivo.
52. --- 2015. *Dodatek h kolektivni pogodbi*. Novo mesto: zaupno interno gradivo.
53. Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Little, W. Angela. 2003. Motivating Learning and the Development of Human Capital. *Compare: A Journal of Comparative Education* 33 (4): 437–452 Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=48d20ddf-cf14-456b-aa94-516db12cc5cd%40sessionmgr115&hid=109> (12. september 2015).
55. Marentič, Urška, Barbara Kunčič Krapež, Klement Drogenik, Katja Kavnik, Boštjan Košorok in Nika Mustar. 2013. *Programi poklicnega in strokovnega izobraževanja na trgu dela*. Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje.

56. Marentič, Urška, Barbara Kunčič Krapež, Klement Drogenik, Katja Kavnik, Boštjan Košorok, Nika Mustar, Majda Stopar, Darja Štarkl, Valter Urh in Barbara Velkov Rozman. 2013. *Poklicni standardi in nacionalne poklicne kvalifikacije 2000–2012*. Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje.
57. Marušič, Alenka. 2006. *Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v podjetju DDC svetovanje inženiring, družba za svetovanje in inženiring, d.o.o.* Maribor: Ekonomsko–poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
58. Mathur, Atul in Pradeep Kumar Agarwal. 2013. Measuring the impact of training and development in private sector sugar mills. *International journal of management research and review* 3 (1): 2276–2283.
59. Matthews, Paul. 2012. *How to harness informal learning without killing it*. United Kingdom: People Alchemy.
60. McKenzie, Jane in Christine Winkelen. 2004. *Understanding the knowledgeable organization: nurturing knowledge competence*. London: Thomson.
61. Merkač Skok, Mirjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Visoka šola za management, Univerza na Primorskem.
62. Miglič, Gozdana. 2005. *Načrtovanje usposabljanja v državni upravi: analiza potreb po usposabljanju in evalvacija učinkov usposabljanja*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Direktorat za javno upravo, Upravna akademija.
63. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Založba Mihalič in partnerji.
64. --- 2009. *Izmerimo in razvijmo intelektualni kapital organizacije*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
65. Možina, Stane, Rudi Rozman in Matija Tavčar I., ur. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
66. Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
67. Možina, Stane. 2002. *Menedžment kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV.
68. Nacionalna poklicna kvalifikacija (NPK). 2010. *Zakonodaja: Pravilnik o načinu in postopku preverjanja in potrjevanja NPK*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.

69. NPK Nacionalna poklicna kvalifikacija. Dostopno prek: <http://www.npk.si/katalog.php?katalogid=%2Fkatalog.aspx%2F72700051%20> (30.10.2015)
70. Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge–Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Inovation*. New York: Oxford University Press.
71. Novak Tekavčič, Petra. 2013. *Intervju z avtorico*. Novo mesto, 27. november.
72. NSW Government. 2014. *Training plan guidelines*. Australia: Education & Communities office of education.
73. Pardi, Paul. 2011. *What is Knowledge?*, 22. september. Dostopno prek: <http://www.philosophynews.com/post/2011/09/22/What-is-Knowledge.aspx> (14. julij 2015).
74. Säljö, Roger. 1979. *Learning in the Learner's Perspective: 1: some commonplace misconceptions*. Gothenburg: Institute of Education, University of Gothenburg, 76.
75. Sessa, Valerie. 2012. *Continuous learning in organizations: Individual, group, and organizational perspectives*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
76. Sever, Bojana. 2008. Sistem nacionalnih poklicnih kvalifikacij. V: Drogenik, Klement. Ljubljana: CPI Center RS za poklicno izobraževanje.
77. Simpamba, Elsie. 2012. Assessment of the Levels of Knowledge, Skills and Abilities Held by Parliamentarians and the Determination of Training and Professional Development Needs—The Zambian Case. *Parliam Aff* 11 (1): 17–28.
78. SkillsYouNeed. 2014. *What is learning?* Dostopno prek: <http://www.skillsyouneed.com/learn/learning.html> (7. julij 2015).
79. Smith, Erica. 2013. Occupational Identity in Australian Traineeships: An Initial Exploration. *The Architecture of Innovative Apprenticeship* 18 (1): 131–141.
80. Smith, Mark. 2003a. *'Learning theory', the encyclopedia of informal education*. Dostopno prek: <http://infed.org/mobi/learning-theory-models-product-and-process/>. (9. julij 2015).
81. --- 2003b. *'Learning theory', the encyclopedia of informal education*. Dostopno prek: <http://infed.org/mobi/learning-theory-models-product-and-process/> (15. avgust 2015).

82. Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov: učbenik za visoke šole*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
83. Štruc, Jure. 2011. *Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v podjetju Železarna Ravne – Monter Dravograd d. d.* Maribor: Ekonomsko–poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
84. Tabassi, Amin Akhavan, Mahyuddin Ramli in Abu Hassan Abu Bakar. 2012. Effects of training and motivation practices on teamwork improvement and task efficiency: The case of construction firms. *International Journal of Project Management* 30 (2): 213–224.
85. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
86. Vodopivec, Vesna. 2009/2010. *Osnove upravljanja in organizacija poslovanja: učbenik*. Ljubljana: Leila Višja strokovna šola – Poslovni sekretar.
87. Vrečič, Mateja. 2005. *Izobraževanja in usposabljanje zaposlenih v podjetju Naravni park Terme 3000 d.d. Moravske Toplice*. Maribor: Ekonomsko–poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
88. Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
89. Wexley, N. Kenneth in Gary P. Latham. 2002. *Developing and Training Human Resources in Organizations*. 3rd edition. New Jersey: Prentice Hall.
90. Wicaksana, Seta. 2015. Designing and implementing training programs. *Human resources management* 10 (2): 52–63.
91. Zakšek, Janja. 2008. *Informacijska tehnologija za management znanja v učeči se organizaciji*. Maribor: Ekonomsko–poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
92. Zoran, Nevenka. 2009. *Usposabljanje zaposlenih v javni upravi: primer Davčne uprave Republike Slovenije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
93. Zupan, Nada, Ivan Svetlik, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

## **PRILOGA A.1: Vprašalnik o zadovoljstvu zaposlenih s programom usposabljanja Nacionalne poklicne kvalifikacije (NPK)**

Spoštovani sodelavci!

S sledečim vprašalnikom želimo ugotoviti, kako so zaposleni zadovoljni s programom usposabljanja NPK, kako vidijo njegove prednosti in slabosti.

V vprašalniku so navedene trditve, ki opisujejo različne vidike organizacije usposabljanja. Prosim vas, da vsako trditev preberete in ocenite koliko se s trditvijo strinjate.

Trditve so ocenjene z lestvico od 1 do 5, pri čemer **1** pomeni *»popolnoma se ne strinjam oz. sploh ne drži«* in **5** pomeni *»popolnoma se strinjam oz. zelo drži«*.

Ocenjujete tako, da označite ustrezno številko na desni strani trditve.

Vprašalnik je anonimen, rezultati pa bodo uporabljeni za prikaz celotne ocene zadovoljstva z usposabljanjem, ne pa pogledov posameznikov.

Prosim vas, da izrazite svoje resnično mnenje in nam tako pomagate pri izboljšavah. Pod vsakim sklopu vprašanj je prostor za vaše lastno mnenje, predloge in pripombe.

Skupaj z vprašalnikom vam pošiljamo kuverto, v katero vstavite izpolnjen vprašalnik in ga oddajte za oddajo po interni pošti.

### **Obkrožite spol**

- a) M
- b) Ž

### **Obkrožite, v kateri organizacijski enoti ste zaposleni**

- a) SPZ–Sektor za proizvodnjo zdravil
- b) SPU–Sektor za proizvodnjo učinkovin

### **Obkrožite, kdaj se končali z usposabljanjem oz. kdaj ste pridobili certifikat NPK**

- a) V zadnjih dveh letih
- b) Od pridobitve NPK je minilo več kot tri leta

**Kako ste bili na delovnem mestu zadovoljni z mentorstvom, mentorjevim odnosom in podajanjem informacij?**

	popolnoma se ne strinjam				popolnoma se strinjam
V času mentorstva me je mentor ustrezno usmerjal in pomagal, tako da sem pridobil konkretna znanja in veščine za kakovostno in samostojno opravljanje dela.	1	2	3	4	5
Mentor je bil pripravljen sodelovati z mano in mi ni dajal občutka, da mu je mentorstvo odveč.	1	2	3	4	5
Mentor ni skrival svojega znanja in se je trudil odgovoriti na vprašanja v zvezi z delom, ki sem jih zastavil.	1	2	3	4	5
Mentor je bil pri razlagi vsebin jasen in razumljiv.	1	2	3	4	5
Mentor mi je posvetil dovolj časa in je dinamiko poučevanja ustrezno prilagodil.	1	2	3	4	5
Z mentorjem sem dobro sodeloval.	1	2	3	4	5
Mentor ima dovolj izkušenj, ki mi jih je ustrezno tudi podal.	1	2	3	4	5

Morebitni vaši predlogi, pripombe:



**Kako ste bili zadovoljni s časovno razporeditvijo predavanj, lokacijo, prostori?**

	popolnoma se ne strinjam				popolnoma se strinjam
Predavanja v okviru usposabljanja sem lahko usklajeval z delom in osebnimi obveznostmi.	1	2	3	4	5
Tedenska razporeditev predavanj je bila ustrezna.	1	2	3	4	5
Ura pričetka in konca predavanj je bila ustrezna.	1	2	3	4	5
Učilnice, kjer je potekalo predavanje, so primerne in ustrezno opremljene.	1	2	3	4	5
Avdiovizualni pripomočki so bili dobro uporabljeni.	1	2	3	4	5
Lokacija predavanj je bila ustrezna.	1	2	3	4	5
Svetovalka NPK-ja mi je bila vedno na voljo, ko sem jo potreboval.	1	2	3	4	5

Morebitni vaši predlogi, pripombe:

**Kako ste bili zadovoljni s predavatelji, z vsebino?**

	popolnoma se ne strinjam				popolnoma se strinjam
Predavatelji so podajali vsebino na razumljiv način.	1	2	3	4	5
Predavatelji so podajali snov na zanimiv način.	1	2	3	4	5
Predavatelji so vsebino podprli s primeri iz prakse.	1	2	3	4	5
Predavatelji so bili dovolj strokovno usposobljeni.	1	2	3	4	5
Teoretični del, ki so ga predstavili predavatelji, je povezan in prenosljiv v prakso.	1	2	3	4	5
Z vsebino predavanj in s standardi znanj, ki jih mora udeleženec osvojiti sem bil zadovoljen.	1	2	3	4	5
Skupni obseg predavanj je bil ravno pravšnji.	1	2	3	4	5
Učno gradivo, ki nam je bilo na voljo, je bilo dobro pripravljeno.	1	2	3	4	5
S programom usposabljanja sem pridobil celovit vpogled v proizvodne procese in različne faze dela.	1	2	3	4	5
Kroženje po različnih fazah dela pod vodstvom predavateljev je utrdilo moje znanje.	1	2	3	4	5

Morebitni vaši predlogi, pripombe:

**Prosim ocenite, kako koristno je bilo za vas celotno usposabljanje oz. kakšen je vpliv usposabljanja na kakovost dela**

	popolnoma se ne strinjam				popolnoma se strinjam
Po končanem usposabljanju lažje opravljam in obvladujem svoje naloge.	1	2	3	4	5
Po končanem usposabljanju uspešno prenašam pridobljena znanja v prakso.	1	2	3	4	5
Zaradi usposabljanja sem bolj samozavesten in uspešen pri delu.	1	2	3	4	5
Pridobljeno znanje iz usposabljanja prenašam tudi na svoje sodelavce.	1	2	3	4	5
Zaradi usposabljanja imam drugačen pogled na probleme in jih lažje rešujem.	1	2	3	4	5
Zaradi usposabljanja pri opravljanju dela naredim manj napak.	1	2	3	4	5
Usposabljanje in izobraževanje je nujno potrebno za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
Zaradi usposabljanja se zavedam nevarnosti, sem bolj pazljiv in je posledično manj nesreč pri delu.	1	2	3	4	5
Znanja, ki sem pridobil v okviru usposabljanja, vsakodnevno uporabljam pri delu.	1	2	3	4	5
Znanje, ki sem ga pridobil, je neposredno povezano z mojim delom.	1	2	3	4	5
Pridobil sem koristna in uporabna znanja.	1	2	3	4	5
Zaradi pridobljenega znanja na usposabljanju se hitreje prilagajam spremembam in tehnologiji.	1	2	3	4	5
Zaradi pridobljenega znanja na usposabljanju opravljam delo bolj kvalitetno in s tem pripomorem k izboljšanju kakovosti izdelkov.	1	2	3	4	5
Zaradi pridobljenega znanja na usposabljanju sem bolj samozavesten in zaradi tega tudi predlagam izboljšave in koristne predloge.	1	2	3	4	5

Morebitni vaši predlogi, pripombe:

**Motivacija zaposlenega za usposabljanje – kaj vas je motiviralo in vzpodbujalo pri usposabljanju?**

	popolnoma se ne strinjam				popolnoma se strinjam
Zase menim, da sem imel pred usposabljanjem dovolj predznanja.	1	2	3	4	5
Izobraževanje, usposabljanje in novo znanje mi veliko pomeni.	1	2	3	4	5
Vsako novo znanje mi predstavlja zadovoljstvo.	1	2	3	4	5
Imam boljši občutek, če podjetje vlaga v znanje zaposlenih in to predstavlja podjetju vrednoto.	1	2	3	4	5
Uspešno končano usposabljanje je prispevalo k mojemu osebnostnemu razvoju.	1	2	3	4	5
Uspešno končano usposabljanje mi omogoča ohranitev zaposlitve in imam možnost redne zaposlitve za nedoločen čas.	1	2	3	4	5
Zaradi uspešno končanega usposabljanja imam možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
Za usposabljanje NPK bi se odločil tudi, če to ne bi bilo obvezno–tudi če to ne bi zahteval delodajalec.	1	2	3	4	5
Pomembno mi je, da se pridobljeno znanje na koncu preveri in še formalno ovrednoti s certifikatom NPK.	1	2	3	4	5

Morebitni vaši predlogi, pripombe:

**Ocenite celotno usposabljanje in preverjanje znanja ob končanem usposabljanju**

	popolnoma se ne strinjam				popolnoma se strinjam
	1	2	3	4	5
Pred pričetkom usposabljanja sem pridobil dovolj informacij o poteku usposabljanja.	1	2	3	4	5
Celotno usposabljanje je časovno trajalo ravno prav dolgo.	1	2	3	4	5
Program usposabljanja je bil prilagojen specifičnim strokovnim področjem in vezan na delo, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5
Način preverjanja in ocenjevanja znanja, pridobljenega v okviru usposabljanja, je bil ustrezen.	1	2	3	4	5
Celotno usposabljanje je bilo ravno prav zahtevno.	1	2	3	4	5
S celotnim programom in vsebino usposabljanja sem bil zadovoljen.	1	2	3	4	5
Moja pričakovanja, ki sem jih imel glede usposabljanja, so bila izpolnjena.	1	2	3	4	5
Slovesna podelitev certifikatov ob zaključku usposabljanja mi veliko pomeni.	1	2	3	4	5

Morebitni vaši predlogi, pripombe:

Najlepša hvala za sodelovanje!  
Jožica Matko Mrkšič

## PRILOGA A.2: Preverjanje hipotez in porazdeljenost spremenljivk

Niželna hipoteza	Test	Signifikanca	Odločitev
Spremenljivka Spol je normalno porazdeljena s povprečjem 1,42 in standardnim odklonom 0,49.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Niželna hipoteza se zavrne
Spremenljivka V kateri organizacijski enoti ste zaposleni je normalno porazdeljena s povprečjem 1,15 in standardnim odklonom 0,36.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Niželna hipoteza se zavrne
Spremenljivka kdaj se končali z usposabljanjem oz. kdaj ste pridobili certifikat NPK je normalno porazdeljena s povprečjem 1,47 in standardnim odklonom 0,50.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Niželna hipoteza se zavrne
Spremenljivka V času mentorstva me je mentor ustrezno usmerjal in pomagal, tako da sem pridobil konkretna znanja in veščine za kakovostno in samostojno opravljanje dela je normalno porazdeljena s povprečjem 4,07 in standardnim odklonom 0,98.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Niželna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Mentor je bil pripravljen sodelovati z mano in mi ni dajal občutka, da mu je mentorstvo odveč je normalno porazdeljena s povprečjem 4,07 in standardnim odklonom 1,05.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Niželna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Mentor ni skrival svojega znanja in se je trudil odgovoriti na vprašanja v zvezi z delom, ki sem jih zastavil je normalno porazdeljena s povprečjem 4,22 in standardnim odklonom 0,97.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Niželna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Mentor je bil pri razlagi vsebin jase in razumljiv je normalno porazdeljena s povprečjem 4,10 in standardnim odklonom 1,00.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Niželna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Mentor mi je posvetil dovolj časa in je dinamiko poučevanja ustrezno prilagodil je normalno porazdeljena s povprečjem 3,97 in standardnim odklonom 1,04.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Niželna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Z mentorjem sem dobro sodeloval je normalno porazdeljena s povprečjem 4,19 in standardnim odklonom 0,99.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Niželna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Mentor ima dovolj izkušenj, ki mi jih je ustrezno tudi podal je normalno porazdeljena s povprečjem 4,20 in standardnim odklonom 1,00.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Niželna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Predavanja v okviru usposabljanja sem lahko usklajeval z delom in osebnimi obveznostmi je normalno porazdeljena s povprečjem 3,83 in standardnim odklonom 1,07.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Niželna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Tedenska razporeditev predavanj je bila ustrezna je normalno porazdeljena s povprečjem 3,89 in standardnim odklonom 0,95.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Niželna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Ura pričetka in konca predavanj je bila ustrezna je normalno porazdeljena s povprečjem 3,84 in standardnim odklonom 1,04.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Niželna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Učilnice, kjer je potekalo predavanje, so primerne in ustrezno opremljene je normalno	One-Sample Kolmogorov-Smirnov	0,000	Niželna hipoteza

porazdeljena s povprečjem 4,38 in standardnim odklonom 0,83.	Test		se zavrne
Spremenljivka Avdiovizualni pripomočki so bili dobro uporabljeni je normalno porazdeljena s povprečjem 4,25 in standardnim odklonom 0,83.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Lokacija predavanj je bila ustrezna je normalno porazdeljena s povprečjem 4,38 in standardnim odklonom 0,86.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Svetovalka NPK-ja mi je bila vedno na voljo, ko sem jo potreboval je normalno porazdeljena s povprečjem 4,25 in standardnim odklonom 0,84.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Predavatelji so podajali vsebino na razumljiv način je normalno porazdeljena s povprečjem 4,09 in standardnim odklonom 0,78.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Predavatelji so podajali snov na zanimiv način je normalno porazdeljena s povprečjem 3,89 in standardnim odklonom 0,87.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Predavatelji so vsebino podprli s primeri iz prakse je normalno porazdeljena s povprečjem 4,18 in standardnim odklonom 0,84.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Predavatelji so bili dovolj strokovno usposobljeni je normalno porazdeljena s povprečjem 4,38 in standardnim odklonom 0,72.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Teoretični del, ki so ga predstavili predavatelji, je povezan in prenosljiv v prakso je normalno porazdeljena s povprečjem 4,19 in standardnim odklonom 0,84.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Z vsebino predavanj in s standardi znanj, ki jih mora udeleženec osvojiti sem bil zadovoljen je normalno porazdeljena s povprečjem 4,16 in standardnim odklonom 0,78.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Skupni obseg predavanj je bil ravno pravi je normalno porazdeljena s povprečjem 3,93 in standardnim odklonom 0,96.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Učno gradivo, ki nam je bilo na voljo, je bilo dobro pripravljeno je normalno porazdeljena s povprečjem 4,20 in standardnim odklonom 0,84.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka S programom usposabljanja sem pridobil celovit vpogled v proizvodne procese in različne faze dela je normalno porazdeljena s povprečjem 4,21 in standardnim odklonom 0,81.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Kroženje po različnih fazah dela pod vodstvom predavateljev je utrdilo moje znanje je normalno porazdeljena s povprečjem 4,21 in standardnim odklonom 0,89.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Po končanem usposabljanju lažje opravljam in obvladam svoje naloge je normalno porazdeljena s povprečjem 4,02 in standardnim odklonom 0,97.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Po končanem usposabljanju uspešno prenašam pridobljena znanja v prakso je normalno porazdeljena s povprečjem 4,19 in standardnim odklonom 0,89.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne

Spremenljivka Zaradi usposabljanja sem bolj samozavesten in uspešen pri delu je normalno porazdeljena s povprečjem 4,09 in standardnim odklonom 0,87.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Pridobljeno znanje iz usposabljanja prenašam tudi na svoje sodelavce je normalno porazdeljena s povprečjem 4,27 in standardnim odklonom 0,87.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Zaradi usposabljanja imam drugačen pogled na probleme in jih lažje rešujem je normalno porazdeljena s povprečjem 4,11 in standardnim odklonom 0,97.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Zaradi usposabljanja pri opravljanju dela naredim manj napak je normalno porazdeljena s povprečjem 4,06 in standardnim odklonom 1,03.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Usposabljanje in izobraževanje je nujno potrebno za dobro opravljanje dela je normalno porazdeljena s povprečjem 4,13 in standardnim odklonom 1,06.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Zaradi usposabljanja se zavedam nevarnosti, sem bolj pazljiv in je posledično manj nesreč pri delu je normalno porazdeljena s povprečjem 4,25 in standardnim odklonom 0,92.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Znanja, ki sem pridobil v okviru usposabljanja, vsakodnevno uporabljam pri delu je normalno porazdeljena s povprečjem 4,18 in standardnim odklonom 0,91.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Znanje, ki sem ga pridobil, je neposredno povezano z mojim delom je normalno porazdeljena s povprečjem 4,04 in standardnim odklonom 0,96.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Pridobil sem koristna in uporabna znanja je normalno porazdeljena s povprečjem 4,26 in standardnim odklonom 0,84.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Zaradi pridobljenega znanja na usposabljanju se hitreje prilagajam spremembam in tehnologiji je normalno porazdeljena s povprečjem 4,03 in standardnim odklonom 0,95.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Zaradi pridobljenega znanja na usposabljanju opravljam delo bolj kvalitetno in s tem pripomorem k izboljšanju kakovosti izdelkov je normalno porazdeljena s povprečjem 4,15 in standardnim odklonom 0,91.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Zaradi pridobljenega znanja na usposabljanju sem bolj samozavesten in zaradi tega tudi predlagam izboljšave in koristne predloge je normalno porazdeljena s povprečjem 3,94 in standardnim odklonom 1,02.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Zase menim, da sem imel pred usposabljanjem dovolj predznanja je normalno porazdeljena s povprečjem 3,66 in standardnim odklonom 1,00.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne



Spremenljivka Izobraževanje, usposabljanje in novo znanje mi veliko pomeni je normalno porazdeljena s povprečjem 4,21 in standardnim odklonom 0,84.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Vsako novo znanje mi predstavlja zadovoljstvo je normalno porazdeljena s povprečjem 4,41 in standardnim odklonom 0,72.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Imam boljši občutek, če podjetje vlaga v znanje zaposlenih in to predstavlja podjetju vrednoto je normalno porazdeljena s povprečjem 4,38 in standardnim odklonom 0,76.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Uspešno končano usposabljanje je prispevalo k mojemu osebnostnemu razvoju je normalno porazdeljena s povprečjem 4,14 in standardnim odklonom 0,91.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Uspešno končano usposabljanje mi omogoča ohranitev zaposlitve in imam možnost redne zaposlitve za nedoločen čas je normalno porazdeljena s povprečjem 4,35 in standardnim odklonom 0,97.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Zaradi uspešno končanega usposabljanja imam možnost napredovanja je normalno porazdeljena s povprečjem 3,88 in standardnim odklonom 1,27.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Za usposabljanje NPK bi se odločil tudi, če to ne bi bilo obvezno-tudi če to ne bi zahteval delodajalec je normalno porazdeljena s povprečjem 3,76 in standardnim odklonom 1,20.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Pomembno mi je, da se pridobljeno znanje na koncu preveri in še formalno ovrednoti s certifikatom NPK je normalno porazdeljena s povprečjem 4,25 in standardnim odklonom 0,95.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Pred pričetkom usposabljanja sem pridobil dovolj informacij o poteku usposabljanja je normalno porazdeljena s povprečjem 3,98 in standardnim odklonom 0,93.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Celotno usposabljanje je časovno trajalo ravno prav dolgo je normalno porazdeljena s povprečjem 3,82 in standardnim odklonom 1,09.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Program usposabljanja je bil prilagojen specifičnim strokovnim področjem in vezan na delo, ki ga opravljam je normalno porazdeljena s povprečjem 3,98 in standardnim odklonom 0,97.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Način preverjanja in ocenjevanja znanja, pridobljenega v okviru usposabljanja, je bil ustrezen je normalno porazdeljena s povprečjem 4,17 in standardnim odklonom 0,87.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Celotno usposabljanje je bilo ravno prav zahtevno je normalno porazdeljena s povprečjem 4,05 in standardnim odklonom 0,98.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka S celotnim programom in vsebino usposabljanja sem bil zadovoljen je normalno porazdeljena s povprečjem 4,10 in standardnim odklonom 0,88.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne

Spremenljivka Moja pričakovanja, ki sem jih imel glede usposabljanja, so bila izpolnjena je normalno porazdeljena s povprečjem 4,10 in standardnim odklonom 0,94.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne
Spremenljivka Slovesna podelitev certifikatov ob zaključku usposabljanja mi veliko pomeni je normalno porazdeljena s povprečjem 4,20 in standardnim odklonom 0,99.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,000	Ničelna hipoteza se zavrne

**PRILOGA A.3: Korelacija med spremenljivkami, ki se nanašajo na zadovoljstvo z mentorjem, mentorjevim odnosom in podajanjem informacij na delovnem mestu**

		V času mentorstva me je mentor ustrezno usmerjal in pomagal, tako da sem pridobil konkretna znanja in veščine za kakovostno in samostojno opravljanje dela.	Mentor je bil pripravljen sodelovati z mano in mi ni dajal občutka, da mu je mentorstvo odveč.	Mentor ni skrival svojega znanja in se je trudil odgovoriti na vprašanja v zvezi z delom, ki sem jih zastavil.	Mentor je bil pri razlagi vsebin jassen in razumljiv.	Mentor mi je posvetil dovolj časa in je dinamiko poučevanja ustrezno prilagodil.	Z mentorjem sem dobro sodeloval.
V času mentorstva me je mentor ustrezno usmerjal in pomagal, tako da sem pridobil konkretna znanja in veščine za kakovostno in samostojno opravljanje dela.	Pearsonova korelacija	1	,783**	,810**	,819**	,801**	,770**
	Signifikanca		,000	,000	,000	,000	,000
	Velikost vzorca	328	328	328	328	328	328
Mentor je bil pripravljen sodelovati z mano in mi ni dajal občutka, da mu je mentorstvo odveč.	Pearsonova korelacija	,783**	1	,775**	,745**	,732**	,731**
	Signifikanca	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Velikost vzorca	328	328	328	328	328	328
Mentor ni skrival svojega znanja in se je trudil odgovoriti na vprašanja v zvezi z delom, ki sem jih zastavil.	Pearsonova korelacija	,810**	,775**	1	,831**	,806**	,769**
	Signifikanca	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Velikost vzorca	328	328	328	328	328	328
Mentor je bil pri razlagi vsebin jassen in razumljiv.	Pearsonova korelacija	,819**	,745**	,831**	1	,827**	,773**
	Signifikanca	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Velikost vzorca	328	328	328	328	328	328
Mentor mi je posvetil dovolj časa in je dinamiko poučevanja ustrezno prilagodil.	Pearsonova korelacija	,801**	,732**	,806**	,827**	1	,772**
	Signifikanca	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Velikost vzorca	328	328	328	328	328	328
Z mentorjem sem dobro sodeloval.	Pearsonova korelacija	,770**	,731**	,769**	,773**	,772**	1
	Signifikanca	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Velikost vzorca	328	328	328	328	328	328

\*\* Korelacija je značilna pri stopnji 0,01.

**PRILOGA A.4: Korelacija med spremenljivkami, ki se nanašajo na Zadovoljstvo anketiranih s časovno razporeditvijo predavanj**

		Predavanja v okviru usposabljanja sem lahko usklajeval z delom in osebnimi obveznostmi.	Tedenska razporeditev predavanj je bila ustrezna.	Ura pričetka in konca predavanj je bila ustrezna.
Predavanja v okviru usposabljanja sem lahko usklajeval z delom in osebnimi obveznostmi.	Pearsonova korelacija	1	,703**	,536**
	Signifikanca		,000	,000
	Velikost vzorca	328	328	328
Tedenska razporeditev predavanj je bila ustrezna.	Pearsonova korelacija	,703**	1	,746**
	Signifikanca	,000		,000
	Velikost vzorca	328	328	328
Ura pričetka in konca predavanj je bila ustrezna.	Pearsonova korelacija	,536**	,746**	1
	Signifikanca	,000	,000	
	Velikost vzorca	328	328	328

\*\* Korelacija je značilna pri stopnji 0,01.

**PRILOGA A.5: Korelacija med spremenljivkami, ki se nanašajo na zadovoljstvo s predavatelji**

		Predavatelji so podajali vsebino na razumljiv način.	Predavatelji so podajali snov na zanimiv način.	Predavatelji so vsebino podprli s primeri iz prakse.	Predavatelji so bili dovolj strokovno usposobljeni.
Predavatelji so podajali vsebino na razumljiv način.	Pearsonova korelacija	1	,697**	,571**	,621**
	Signifikanca		,000	,000	,000
	Velikost vzorca	328	328	328	328
Predavatelji so podajali snov na zanimiv način.	Pearsonova korelacija	,697**	1	,668**	,592**
	Signifikanca	,000		,000	,000
	Velikost vzorca	328	328	328	328
Predavatelji so vsebino podprli s primeri iz prakse.	Pearsonova korelacija	,571**	,668**	1	,654**
	Signifikanca	,000	,000		,000
	Velikost vzorca	328	328	328	328
Predavatelji so bili dovolj strokovno usposobljeni.	Pearsonova korelacija	,621**	,592**	,654**	1
	Signifikanca	,000	,000	,000	
	Velikost vzorca	328	328	328	328

\*\* Korelacija je značilna pri stopnji 0,01.

**PRILOGA A.6: Korelacija med spremenljivkami, ki se nanašajo na zadovoljstvo z vsebino predavanj**

		Teoretični del, ki so ga predstavili predavatelji, je povezan in prenosljiv v prakso.	Z vsebino predavanj in s standardi znanj, ki jih mora udeleženec osvojiti sem bil zadovoljen.	Skupni obseg predavanj je bil ravno pravšnji.	Učno gradivo, ki nam je bilo na voljo, je bilo dobro pripravljeno.	S programom usposabljanja sem pridobil celovit vpogled v proizvodne procese in različne faze dela.
Teoretični del, ki so ga predstavili predavatelji, je povezan in prenosljiv v prakso.	Pearsonova korelacija	1	,662**	,597**	,533**	,602**
	Signifikanca		,000	,000	,000	,000
	Velikost vzorca	328	328	328	328	328
Z vsebino predavanj in s standardi znanj, ki jih mora udeleženec osvojiti sem bil zadovoljen.	Pearsonova korelacija	,662**	1	,671**	,553**	,667**
	Signifikanca	,000		,000	,000	,000
	Velikost vzorca	328	328	328	328	328
Skupni obseg predavanj je bil ravno pravšnji.	Pearsonova korelacija	,597**	,671**	1	,533**	,576**
	Signifikanca	,000	,000		,000	,000
	Velikost vzorca	328	328	328	328	328
Učno gradivo, ki nam je bilo na voljo, je bilo dobro pripravljeno.	Pearsonova korelacija	,533**	,553**	,533**	1	,609**
	Signifikanca	,000	,000	,000		,000
	Velikost vzorca	328	328	328	328	328
S programom usposabljanja sem pridobil celovit vpogled v proizvodne procese in različne faze dela.	Pearsonova korelacija	,602**	,667**	,576**	,609**	1
	Signifikanca	,000	,000	,000	,000	
	Velikost vzorca	328	328	328	328	328

\*\* Korelacija je značilna pri stopnji 0,01.

**PRILOGA A.7: Korelacija med spremenljivkami, ki se nanašajo na koristi celotnega usposabljanja oziroma vpliv usposabljanja na kakovost dela**

		Po končanem usposabljanju lažje opravljam in obvladujem svoje naloge.	Zaradi usposabljanja sem bolj samozavesten in uspešen pri delu.	Zaradi usposabljanja imam drugačen pogled na probleme in jih lažje rešujem.	Zaradi usposabljanja pri opravljanju dela naredim manj napak.	Zaradi usposabljanja se zavedam nevarnosti, sem bolj pazljiv in je posledično manj nesreč pri delu.	Zaradi pridobljenega znanja na usposabljanju se hitreje prilagajam spremembam in tehnologiji.
Po končanem usposabljanju lažje opravljam in obvladujem svoje naloge.	Pearsonova korelacija Signifikanca Velikost vzorca	1  328	,811**  328	,732**  328	,690**  328	,714**  328	,728**  328
Zaradi usposabljanja sem bolj samozavesten in uspešen pri delu.	Pearsonova korelacija Signifikanca Velikost vzorca	,811**  328	1  328	,774**  328	,703**  328	,748**  328	,718**  328
Zaradi usposabljanja imam drugačen pogled na probleme in jih lažje rešujem.	Pearsonova korelacija Signifikanca Velikost vzorca	,732**  328	,774**  328	1  328	,725**  328	,707**  328	,709**  328
Zaradi usposabljanja pri opravljanju dela naredim manj napak.	Pearsonova korelacija Signifikanca Velikost vzorca	,690**  328	,703**  328	,725**  328	1  328	,717**  328	,678**  328
Zaradi usposabljanja se zavedam nevarnosti, sem bolj pazljiv in je posledično manj nesreč pri delu.	Pearsonova korelacija Signifikanca Velikost vzorca	,714**  328	,748**  328	,707**  328	,717**  328	1  328	,662**  328
Zaradi pridobljenega znanja na usposabljanju se hitreje prilagajam spremembam in tehnologiji.	Pearsonova korelacija Signifikanca Velikost vzorca	,728**  328	,718**  328	,709**  328	,678**  328	,662**  328	1  328

\*\* Korelacija je značilna pri stopnji 0,01.

**PRILOGA A.8: Korelacija med spremenljivkami, ki se nanašajo na motivacijo zaposlenega na usposabljanje**

		Izobraževanje, usposabljanje in novo znanje mi veliko pomeni.	Vsako novo znanje mi predstavlja zadovoljstvo.	Uspešno končano usposabljanje mi omogoča ohranitev zaposlitve in imam možnost redne zaposlitve za nedoločen čas.	Zaradi uspešno končanega usposabljanja imam možnost napredovanja.
Izobraževanje, usposabljanje in novo znanje mi veliko pomeni.	Pearsonova korelacija	1	,675**	,569**	,393**
	Signifikanca		,000	,000	,000
	Velikost vzorca	328	328	328	328
Vsako novo znanje mi predstavlja zadovoljstvo.	Pearsonova korelacija	,675**	1	,580**	,401**
	Signifikanca	,000		,000	,000
	Velikost vzorca	328	328	328	328
Uspešno končano usposabljanje mi omogoča ohranitev zaposlitve in imam možnost redne zaposlitve za nedoločen čas.	Pearsonova korelacija	,569**	,580**	1	,524**
	Signifikanca	,000	,000		,000
	Velikost vzorca	328	328	328	328
Zaradi uspešno končanega usposabljanja imam možnost napredovanja.	Pearsonova korelacija	,393**	,401**	,524**	1
	Signifikanca	,000	,000	,000	
	Velikost vzorca	328	328	328	328

\*\* Korelacija je značilna pri stopnji 0,01.



**PRILOGA A.9: Korelacija med spremenljivkami, ki se nanašajo na ocenitev celotnega usposabljanja in preverjanje znanja ob končanem usposabljanju**

		Pred pričetkom usposabljanja sem pridobil dovolj informacij o poteku usposabljanja.	Celotno usposabljanje je časovno trajalo ravno prav dolgo.	Program usposabljanja je bil prilagojen specifičnim strokovnim področjem in vezan na delo, ki ga opravljam	Način preverjanja in ocenjevanja znanja, pridobljenega v okviru usposabljanja, je bil ustrezen.
Pred pričetkom usposabljanja sem pridobil dovolj informacij o poteku usposabljanja.	Pearsonova korelacija	1	,609**	,561**	,524**
	Signifikanca		,000	,000	,000
	Velikost vzorca	328	328	328	328
Celotno usposabljanje je časovno trajalo ravno prav dolgo.	Pearsonova korelacija	,609**	1	,621**	,579**
	Signifikanca	,000		,000	,000
	Velikost vzorca	328	328	328	328
Program usposabljanja je bil prilagojen specifičnim strokovnim področjem in vezan na delo, ki ga opravljam	Pearsonova korelacija	,561**	,621**	1	,599**
	Signifikanca	,000	,000		,000
	Velikost vzorca	328	328	328	328
Način preverjanja in ocenjevanja znanja, pridobljenega v okviru usposabljanja, je bil ustrezen.	Pearsonova korelacija	,524**	,579**	,599**	1
	Signifikanca	,000	,000	,000	
	Velikost vzorca	328	328	328	328

\*\* Korelacija je značilna pri stopnji 0,01.