

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ŠPELA BERTONCELJ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PONUDBE IN POVPRASHĚVANJA PO POSLOVNIH
USPOSABLJANJIH V SLOVENIJI**

Ljubljana, marec 2011

ŠPELA BERTONCELJ

IZJAVA

Študentka Špela Bertoncelj izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalcema doc. dr. Mihom Škerlavajem in doc. dr. Robertom Kašetom, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15. marca 2011

Podpis: _____

KAZALO

UVOD...	1
1 POMEN USPOSABLJANJ ZA RAZVOJ KADROV.....	3
1.1 Razlikovanje med usposabljanjem in izobraževanjem	5
1.2 Usposabljanje	6
1.3 Pomen usposabljanja z vidika podjetja in zaposlenega	9
1.4 Poslovna usposabljanja.....	11
2 POVPRASEVANJE PO POSLOVNIH USPOSABLJANJIH	12
2.1 Določitev potreb po usposabljanjih z vidika podjetja in zaposlenih	12
2.1.1 Analiza potreb po usposabljanjih	15
2.1.2 Namen analize potreb po usposabljanjih	16
2.1.3 Analiza zmožnosti posameznika	17
2.1.4 Ugotavljanje potreb	17
2.2 Izbira ustreznega usposabljanja	20
2.2.1 Kriteriji učinkovitega usposabljanja	20
2.2.2 Izvedba usposabljanj	21
3 PONUDBA POSLOVNIH USPOSABLJANJ	23
3.1 Oblikovanje ponudbe poslovnih usposabljanj	23
3.2 Trženje ponudbe poslovnih usposabljanj	26
3.2.1 Storitve	26
3.2.2 Oblikovanje prodajnih cen	27
3.2.3 Tržno komuniciranje	27
3.2.4 Tržne poti.....	28
3.3 Interaktivno trženje ponudbe poslovnih usposabljanj	28
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA SLOVENSKEGA TRGA POSLOVNIH USPOSABLJANJ	28
4.1 Metodološki okvir raziskave	28
4.2 Rezultati raziskave med ponudniki poslovnih usposabljanj v Sloveniji	29
4.2.1 Splošni podatki o sodelujočih podjetjih v raziskavi	29
4.2.2 Načrtovanje in priprava programov poslovnih usposabljanj	33
4.2.3 Izvedba programov poslovnih usposabljanj	35
4.2.4 Kontrola izvedenih programov poslovnih usposabljanj	40
4.3 Rezultati raziskave med povpraševalci po poslovnih usposabljanjih v Sloveniji.....	42
4.3.1 Splošni podatki o sodelujočih podjetjih v raziskavi	42
4.3.2 Načrtovanje poslovnih usposabljanj	45
4.3.3 Priprava na poslovna usposabljanja.....	47
4.3.4 Izvedba poslovnih usposabljanj.....	49
4.3.5 Kontrola izvedenih poslovnih usposabljanj.....	58

5 DISKUSIJA.....	60
SKLEP.....	64
LITERATURA IN VIRI.....	67
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Strateško usposabljanje in proces razvoja ljudi pri delu.....	4
Slika 2: Značilnosti delovnega okolja, ki vplivajo na prenos rezultatov usposabljanja.....	8
Slika 3: Postopek ugotavljanja potreb po usposabljanjih.....	16
Slika 4: Postopek ugotavljanja potreb po usposabljanjih.....	20
Slika 5: Proces razvoja novih programov in storitev	24
Slika 6: Delovanje podjetij na področju poslovnih usposabljanj	31
Slika 7: Urne postavke na področjih poslovnih usposabljanj od najvišje do najnižje ocenjenih in odstopanja od povprečja	32
Slika 8: Čas, ki si ga ponudniki vzamejo za pripravo programov usposabljanj.....	35
Slika 9: Povprečna razvrstitev dejavnikov, ki so pomembni pri izvedbi usposabljanj in odstopanje od povprečja.....	37
Slika 10: Povprečna razvrstitev uporabljenih metod in pripomočkov in odstopanje od povprečja	38
Slika 11: Prostor izvajanja poslovnih usposabljanj	39
Slika 12: Način obveščanja naročnikov o programih usposabljanja.....	39
Slika 13: Merjenje zadovoljstva udeležencev na poslovnih usposabljanjih	41
Slika 14: Vloga anketiranih v organizaciji	43
Slika 15: Velikost anketiranih podjetij glede na število zaposlenih.....	43
Slika 16: Naklonjenost podjetij zaposlenim, ki se želijo usposablјati na lastno pobudo	47
Slika 17: Prikaz načinov ugotavljanja potreb po poslovnih usposabljanjih.....	48
Slika 18: Porazdelitev frekvenc glede na pripravljenost za plačilo usposabljanj po področjih.....	54
Slika 19: Prikaz primerjave razvrstitve dejavnikov med ponudbeno in povpraševalno stranjo	55
Slika 20: Primerjava področij na katerih so se zaposleni v zadnjem letu (2009) najpogosteje usposablјali in področij, za katera so pripravljeni plačati več	57
Slika 21: Prikaz usposabljanja zaposlenih v delovnem času in izven njega	58
Slika 22: Način merjenja zadovoljstva udeležencev usposabljanja	59
Slika 23: Način presojanja, kdaj je bilo izvedeno usposabljanje uspešno	59

KAZALO TABEL

Tabela 1: Učinki usposabljanja po Armstrongu	10
Tabela 2: Pet korakov opredelitve analize dela	13
Tabela 3: Primerjava področij usposabljanj glede na povprečje urnih postavk in število ponudnikov, ki se ukvarja s tem področjem	33
Tabela 4: Prikaz strinjanja s trditvami o pripravljanju programa usposabljanja	34
Tabela 5: Prikaz strinjanja s trditvama o postavljanju cen poslovnega usposabljanja	36
Tabela 6: Prikaz strinjanja s trditvijo o posvečanju pozornosti prodajnim aktivnostim .	40
Tabela 7: Zaposleni, ki so se usposabljali glede na velikost podjetja iz katerega prihajajo	44
Tabela 8: Strinjanje s trditvami o odzivnosti na potrebe po poslovnih usposabljanjih ...	46
Tabela 9: Strinjanje s trditvami o načrtovanju poslovnih usposabljanj.....	46
Tabela 10: Porazdelitev vlog v poteku procesa odločanja o poslovnem usposabljanju	49
Tabela 11: Porazdelitev vlog v poteku procesa potrditve poslovnega usposabljanja.....	49
Tabela 12: Porazdelitev vlog v poteku procesa organiziranja poslovnega usposabljanja .	49
Tabela 13: Primerjava prenosa informacij o usposabljanjih med ponudniki in povpraševalci	50
Tabela 14: Prikaz primerjave razvrstitve področij med ponudniki in povpraševalci glede na urne postavke	53

UVOD

Zaradi nenehnih sprememb in napredka v globalnem gospodarstvu so podjetja primorana biti fleksibilna in prilagodljiva. Samo tako se v močni konkurenci lahko ohranijo. Poslovno usposabljanje, na katerega se bom osredotočila v tem magistrskem delu, je tako eden od bistvenih pogojev za doseganje napredka v podjetju. Kader, izobrazbeno ustrezen delovnemu mestu, zaposlimo, za opravljanje nalog in obveznosti pa ga moramo usposobiti. Usposobljeni zaposleni se bodo na delovnem mestu počutili bolje, saj bodo kos delovnim nalogam. Boljše počutje omogoča tudi učinkovitejše in uspešnejše delo. Pozitivna posledica tega je tudi večja pripadnost podjetju in zaupanje v uspeh. Če torej predpostavimo, da so zaposleni ključ do doseganja konkurenčnih prednosti, je cilj podjetja imeti čim bolj usposobljene zaposlene.

Usposabljanja kot ključne sestavine razvoja kadrov se danes v podjetjih vedno bolj zavedajo. Kot se je skozi čas razvijalo pojmovanje usposabljanj, se je spreminjal tudi obseg njihovega izvajanja in kakovost. Najočitnejši je premik od usposabljanja kot pristopa za enosmerno posredovanje tehničnih veščin do usposabljanja kot sestavine kompleksnejših procesov učenja. Ti procesi se danes osredotočajo na usvajanje veščin, širšega znanja in stališč. Poleg tega se uveljavlja prepričanje, da so posamezniki za svoj razvoj odgovorni sami, potrebe po učenju pa uresničujejo v partnerstvu s sodelavci, nadrejenimi, podjetjem in z uporabo različnih metod učenja (Torrington, Hall & Taylor, 2008, str. 413).

Usposabljanje in razvoj kadrov pomagata zaposlenim, da maksimirajo svoj potencial. Osredotočena sta na to, da nadgradita osebnostne kvalitete, kar vodi do večje produktivnosti v organizaciji (DeCenzo & Robbins, 2005, str. 46). Usposabljanja, ki so usmerjena v spodbujanje razvoja, razvijajo posameznikove zmožnosti kritičnega in sistematičnega razmišljanja o lastnem delu, posameznikovo zavedanje samega sebe ter povečujejo prožnost, potrebno za optimalno delovanje (Sheikh, Milne & MacGregor, 2007, str. 278–279).

Po deležu prihodkov, namenjenih izobraževanju, med slovenskimi podjetji močno vodi Microsoft Slovenija, ki je lani za to področje namenil 5,21 % prihodkov, letos pa bo ta delež še povečal. Slovenska podjetja so v povprečju v letu 2009 za izobraževanje namenila 0,419 % prihodkov, v letu 2010 pa načrtujejo nameniti 0,473 % prihodkov. Sicer pa samo na podlagi podatka o vrednosti naložbe oziroma o deležu prihodkov, namenjenih za izobraževanje, ni mogoče sklepati o učinkovitosti izobraževanja. Podjetja so poudarila, da so v kriznem obdobju prednost dala internemu prenosu znanja, da bi ohranila intenzivnost izobraževanja ob manjših vlaganjih. Veliko več pozornosti so namenila tudi merjenju učinkov in spremljanju kakovosti izvajanja izobraževanja (Finance 112/2010, Turk, 2010).

Na drugi strani so ponudniki poslovnih usposabljanj. Ti delujejo na trgu storitev. V okvir tradicionalnega trženja storitev sodijo naslednji elementi trženjskega spleta: storitev, oblikovanje prodajne cene, tržno komuniciranje in tržne poti (Potočnik, 2000, str. 95). Konkurenca med ponudniki je velika, izziv za delovanje na trgu pa temu primerno velik. V svoji magistrski nalogi se bom posvetila obema stranema, preučila bom ponudbeno in povpraševalno stran poslovnih usposabljanj v Republiki Sloveniji (v nadaljevanju Slovenija).

Namen in cilji magistrskega dela. Moj namen je analizirati trg poslovnih usposabljanj, da bo nastalo delo pregleden vir informacij za ponudnike in povpraševalce po poslovnih usposabljanjih, saj menim, da to področje ni zadosti raziskano. Potreben je čim bolj celovit pregled stanja na trgu, tako ponudnikov kot povpraševalcev, da bodo v magistrskem delu koristne informacije dobili oboji. Za obe strani bodo namreč koristni podatki, na katerih področjih so pričakovanja in delovanja usklajena in kje se razhajajo.

Cilj tega magistrskega dela je ugotoviti, kolikšno pozornost slovenska podjetja namenjajo usposabljanju zaposlenih in kakšna je ponudba poslovnih usposabljanj na slovenskem trgu. Analiza v empiričnem delu želi prispevati k jasnemu prikazu dejanskega stanja in biti analizna osnova za odločitve ponudnikov in povpraševalcev po poslovnih usposabljanjih.

Struktura magistrskega dela in metode dela. Magistrsko delo začnem s teoretičnim delom, v katerem se najprej posvetim razvoju kadrov in izzivom, pred katere je to področje v sodobnem času postavljeno. Usposabljanje je le ena od aktivnosti v procesu razvijanja sposobnosti in veščin zaposlenih, kjer je bistveno to, da posameznika usposobimo, da bo dobro ali bolje opravljal svoje delo. Ta aktivnost ni sama sebi namen, ampak je pomembna tako za posameznika kot za skupino in podjetje. V prvem delu zato opišem pomen usposabljanja za vsako od teh enot.

V drugem poglavju se posvetim povpraševanju po poslovnih usposabljanjih. Povpraševanje spodbudi identifikacija potreb, ki jih podjetja opravijo na že zgoraj omenjenih nivojih – na ravni posameznika, na ravni skupine in na ravni celotnega podjetja. Ko so potrebe znane in se določijo cilji, se izbere ustrezno usposabljanje. Eden od bolj pomembnih dejavnikov pri izbiri je učinkovitost izvedenega usposabljanja.

Tretje poglavje je namenjeno ponudbi usposabljanj. Ponudniki delujejo na trgu storitev, zato pišem o tem, da morajo ponudniki pred nastopom na trgu napraviti analizo trga in kupcev ter trg segmentirati. Predstavim tudi, kako poteka proces razvijanja programov od ugotavljanja potreb, oblikovanja, testiranja do vpeljave programa. Poglavje zaključim z opisom trženja ponudbe storitev, oblikovanja prodajnih cen, tržnega komuniciranja in tržnih poti.

V četrtem poglavju sledi empirična raziskava ponudbe poslovnih usposabljanj in povpraševanja po njih v Sloveniji. Analizirala sem vprašalnike, ki sem jih po elektronski pošti posredovala podjetjem, ki so bodisi ponudniki bodisi povpraševalci. Pri analizi, ki je tudi grafično ponazorjena, sem uporabila metode opisnih statistik in analizo statističnih razlik med skupinami. Empirični del zaključim z glavnimi ugotovitvami raziskave.

1 POMEN USPOSABLJANJ ZA RAZVOJ KADROV

Organizacije morajo nenehno skrbeti, da so delovna mesta, ki zahtevajo določene sposobnosti, polno zasedena z ljudmi, ki takšne sposobnosti imajo. Ta cilj lahko dosegajo z zaposlovanjem novih zaposlenih, vendar bodo zaradi prihodnjega pomanjkanja delovno aktivnega prebivalstva dolgoročno bolj uspešne, če bodo vlagale v razvoj sposobnosti obstoječih zaposlenih (Naegele & Walker, 2006, str. 5).

V preteklosti so bile aktivnosti razvoja zaposlenih v glavnem usmerjene v takšno uposabljanje zaposlenih, da so bili sposobni opravljati določeno delovno nalogo (Beaver & Hutchings, 2005, str. 594). V zadnjih letih pa se organizacije zavedajo, da morajo poleg zahtev delovnega procesa upoštevati tudi motive, interese in potrebe zaposlenih po izobraževanju in izpopolnjevanju (Florjančič & Jereb, 1998, str. 44). Z aktivnostmi razvoja načrtno nadgrajujejo sposobnosti in znanja posameznih zaposlenih in skupin, s čimer spodbujajo delovno uspešnost in rast posameznih zaposlenih in organizacije kot celote (Garavan, Costine & Heraty, 1995, str. 4).

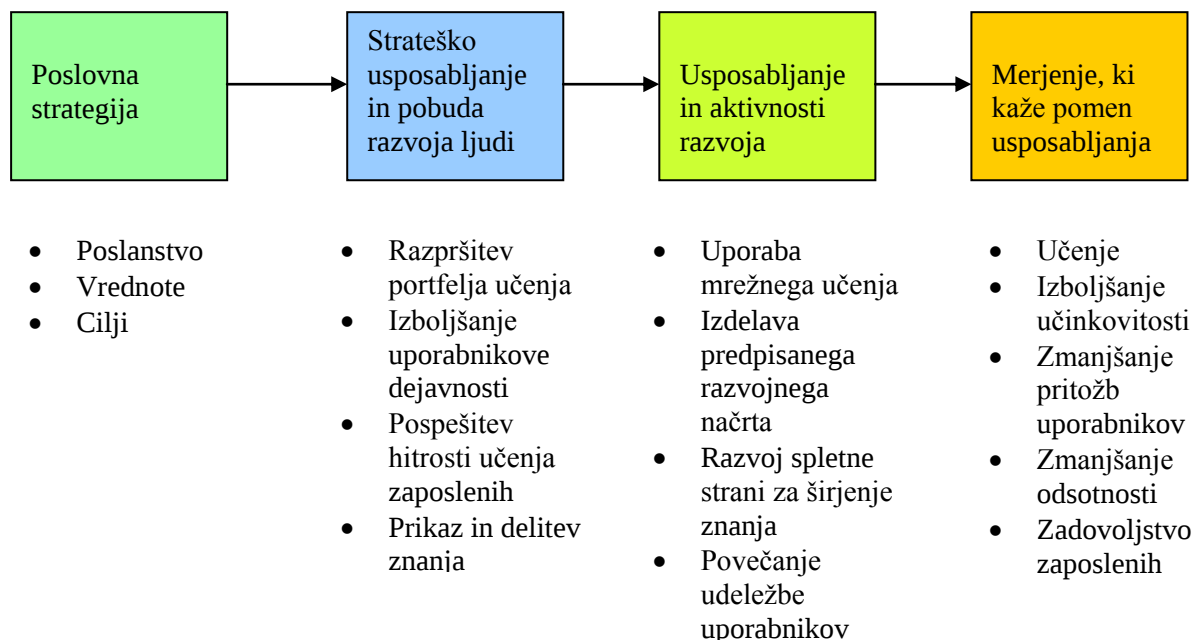
Če organizacije skrbijo za razvoj vseh zaposlenih, bodo ti ne le uspešno opravljali delovne naloge, temveč bodo za delo tudi bolj motivirani. Hopkins (1995, str. 26) pravi, da je razvoj filozofija motiviranja, ki vključuje zaposlene v določene aktivnosti, s pomočjo katerih izboljšujejo svoje strokovne in osebne sposobnosti. Ko imajo zaposleni možnost, da v okolju, kjer delajo, strokovno in osebno rastejo, so bolj zadovoljni, kar vpliva tudi na prijetnejše organizacijsko vzdušje.

Izzivi, ki so jim izpostavljena sodobna podjetja, so verjetno najhujši v vsej zgodovini. Zaradi dinamičnih razmer in hitrosti sprememb se morajo sodobne organizacije preoblikovati v moderni organizacijski model, ki omogoča razvoj vzdržljive (trajne) organizacije (Dunphy, 2003, str. 166). Zanja sta značilna nepretrgano prilagajanje spremembam v okolju in kontinuirano učenje (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 34).

Prilagajanje spremembam se odraža tudi pri oblikovanju poslovne strategije podjetja. Pri tem pomagata strateško načrtovanje usposabljanja in proces razvoja ljudi pri delu (Noe, 2008, str. 268), kar je prikazano tudi na Sliki 1. Slika 1 kaže strateško usposabljanje in proces razvoja s primeri pobud razvoja, aktivnosti usposabljanja in merjenja učinkov

usposabljanja. Pri tem procesu sodelujejo tudi zaposleni, ki te pobude podpirajo. Zadnje dejanje je merjenje zbranih učinkov, ki pomaga ugotoviti, ali je usposabljanje pomagalo doseči cilje zadane poslovne strategije.

Slika 1: Strateško usposabljanje in proces razvoja ljudi pri delu



Vir: R. A. Noe, *Human resource management: gaining a competitive advantage* (6th ed.), 2008, str. 268, slika 7.1.

Podjetja morajo, če želijo biti uspešna, doseči konkurenčno prednost. Mnogi menijo, da so za doseg konkurenčnih prednosti ključnega pomena zaposleni (Tregaskis & Dany, 1996, str. 20; Mühlemeyer & Clarke, 1997, str. 4). Zato jim je treba najprej zagotoviti ustrezne pogoje, da bodo pri delu lahko uporabili vse svoje zmožnosti in da bodo uspešni. Za doseganje uspešnosti je torej pomembno, da zaposleni pri izvajanju dejavnosti za doseganje (skupnih) zastavljenih ciljev čim bolje uporabijo svoje zmožnosti (Dimovski et al., 2005, str. 69).

Uporaba zmožnosti zaposlenih je eden od najpomembnejših konceptov pri razvoju kadrov. Definicija razvoja kadrov se med avtorji razlikuje. Florjančič in Jereb (1998, str. 45) razvoj kadrov opredeljujeta kot sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovsko-izobraževalnih postopkov in ukrepov, ki so namenjeni strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih. Podobno meni tudi Herrera (1993, str. 38– 62), ki opredeljuje razvoj kadrov kot vse aktivnosti, ki so namenjene razvijanju spretnosti, znanja in stališč zaposlenih v podjetju, oziroma razvijanje, usmerjanje in investiranje v zaposlene.

Pace, Smith in Mills (1991, str. 2) na področje razvoja kadrov uvrščajo napredovanje oziroma nazadovanje, premeščanje, preoblikovanje dela in usposabljanje, temu pa dodajajo še izobraževanje in usposabljanje, da bi izboljšali učinkovitost posameznika, skupine in podjetja. Balkin (2001, str. 317) za razliko od njih med aktivnosti razvoja kadrov šteje mentorstvo in rotacijo zaposlenih in izobraževalne dejavnosti. Vendar pa morajo v podjetju najprej spoznati in oceniti delavčeve interese in lastnosti, nato določiti cilje, ki naj jih doseže na poti do kariere, ki si jo želi, in temu prilagoditi aktivnosti razvoja.

V razvoj zaposlenih sodi vrsta aktivnosti, menita tudi Milkovich in Boudreau (1997, str. 349–408):

1. premeščanje zaposlenih na druga delovna mesta ali delovne naloge,
2. zagotavljanje ključnih kadrov ter njihova priprava za prevzem določenih funkcij,
3. usposabljanja,
4. orientacijski programi ob nastopu zaposlitve,
5. razvoj kariere,
6. izobraževanja,
7. spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih,
8. zagotavljanje prenosa znanja in podobno.

V nadaljevanju bom podrobneje predstavila eno od teh aktivnosti, to je usposabljanje, saj je le-to osrednja tema mojega magistrskega dela.

1.1 Razlikovanje med usposabljanjem in izobraževanjem

Literatura razlikuje med pojmom izobraževanje in usposabljanje, terminologija pa pri različnih avtorjih ni usklajena in se zaradi dinamičnosti področja pogosto spreminja (Možina & Stanley, 1987, str. 50). Izobraževanje je dolgotrajen proces in je v neposredni povezavi z razvojem poklicne kariere posameznika, kar pomeni, da gre za pripravo posameznika na bodoče delovno mesto. Torej, gre za razvoj veščin, znanja in spremembo odnosa zaposlenih, povezanih z opravljanjem bodočih delovnih aktivnosti (Nadler & Nadler, 1989, str. 61–73). Jelenc (1991, str. 17) opredeljuje izobraževanje kot širši in prevladujoč pomenski koncept, ki se od ožjega loči po tem, da ne izloča povezanosti s pridobitvijo poklica.

Usposabljanje Nadler in Nadler (1989, str. 47–82) opredelita kot kratkoročno usmerjeno aktivnost, ki je prvenstveno osredotočena na veščine, znanje in spremembo odnosa zaposlenih in je povezana z opravljanjem trenutnih delovnih aktivnosti oziroma izboljšavi opravljanja le-teh. Podobno menita tudi Al-Khayyat in Elgamal (1997, str. 88), ki pojem usposabljanje opredelita kot ožji pojem od izobraževanja in kot planiran sistem učenja, katerega namen je s posredovanim znanjem ali veščinami spremeniti stališča in/ali vedenje zaposlenega, kar naj se odraža v maksimizaciji osebnega potenciala in posledično tudi

delovnih učinkov zaposlenega. Rummler (1987, str. 218) pa meni, da je primarni namen usposabljanja namenjen izboljšanju delovnega učinka posameznika in učinka organizacije.

Miglič (2005, str. 36–37) razliko med izobraževanjem in usposabljanjem vidi že v tem, da je cilj izobraževanja razvijanje znanj, spretnosti in razumevanja, ki so potrebni pri delu in tudi v življenju. Iz tega sledi, da izobraževanje ni namenjeno pridobivanju znanja, ki je povezano s konkretno delovno situacijo. Namen izobraževanja je, da pri učencih razvijemo razumevanje idej in navad, ki vplivajo in oblikujejo družbo, v kateri živimo, in s pomočjo tega znanja vplivajo na njen razvoj.

Usposabljanje pa je vezano na pridobitev znanja, ki se nanaša na točno določeno delovno situacijo. Namen usposabljanja je razvijati sposobnosti posameznikov in skupin v delovnem okolju, s pomočjo katerih zaposleni uresničujejo cilje organizacije. Iz tega sledi, da izobraževanje zagotavlja znanje, ki predstavlja splošno podlago za življenje, medtem ko usposabljanje omogoča, da posameznik to znanje uporablja v konkretnih delovnih situacijah.

Pomembno je poudariti tudi razliko med poklicnim usposabljanjem in poklicnim izobraževanjem, saj je slednje največkrat v domeni formalnega šolskega sistema države (Gill, Dar & Fluitman, 1999, str. 416). Ob upoštevanju tega dejstva lahko usposabljanje razumemo kot neko vmesno etapo med izobraževanjem in delom ali kot »dodatno usposabljanje« za pridobitev tistih znanj, sposobnosti in navad, ki so potrebni za opravljanje določenega dela v okviru celote neke dejavnosti. Nikakor pa ne smemo imeti usposabljanja za ločeno enoto, ampak za zaključno stopnjo procesa izobraževanja (Svetlik, Zupan, Stanojević, Možina, Kohont & Kaše, 2009, str. 483).

1.2 Usposabljanje

Usposabljanje je le ena izmed aktivnosti v procesu razvoja kadrov, ki vključuje vse izkušnje, ki stopnjujejo in gradijo značilnosti zaposlenih, kar za mnoga podjetja predstavlja nepogrešljivi del delovanja. Pri usposabljanju gre za to, da s posebnimi postopki poskušamo izboljšati človekove lastnosti, da bi dobro ali bolje opravljal svoje delo. Načini oziroma oblike usposabljanja ljudi za delo se dokaj razlikujejo in so odvisne predvsem od potreb, ki jih ima tehnologija, od usmeritev vodstva organizacije, od vrste dejavnosti in tako dalje (Lipičnik, 1997, str. 106).

Rozman (2000, str. 149) meni, da je usposabljanje ali trening posebna oblika izobraževanja za točno določeno delo v organizaciji. Muršak (2002, str. 149–150) opredeljuje usposabljanje kot obliko praktičnega izobraževanja, kjer je v ospredju pridobivanje praktičnih spretnosti, ki so potrebne za opravljanje določenega dela. Praviloma ni povezano z zahtevnejšimi intelektualnimi operacijami ali strokovno teorijo. Poteka pa kot

praktični pouk ali kot izobraževanje v delovnem procesu, kot je delovna praksa ali kot neposredno uposabljanje za uvajanje v delo.

Milkovich in Boudreau (1997, str. 408) menita, da je usposabljanje sistematičen proces, ki spodbuja razvoj veščin, pravil, konceptov ali odnosov, kar se odraža v izboljšani povezavi med lastnostmi zaposlenih in zaposlitvenimi zahtevami. Jelenc (1991, str. 70) pa usposabljanje definira kot postopen razvoj nekega ravnanja, znanja in spretnosti, ki jih mora obvladati posameznik, da lahko ustrezno opravlja določene naloge.

Pri usposabljanju gre za akcijsko učenje, kjer lahko naučeno takoj uporabimo pri opravljanju dela na delovnem mestu. Njegova prednost je v tem, da je teorija tesno povezana s prakso, da omogoča takojšnjo uporabo znanja na delovnem mestu, preverja znanje na konkretnih nalogah ter omogoča hitro in sprotno odpravljanje napak (Brečko, 2000, str. 7).

Usposabljanje se lahko odvija na delovnem mestu ali izven njega. Usposabljanje na delovnem mestu je po mnenju številnih avtorjev bolj neformalno kot usposabljanje izven delovnega mesta, ki je po navadi bolj formalno (Milkovich & Boudreau, 1997, str. 427–434). Pri formalnem usposabljanju so prisotni predavatelji, ki ne prihajajo iz podjetja, tj. niso člani skupine, ki se usposablja, in to že samo po sebi vodi k formalnemu značaju usposabljanja.

Nasprotno velja za usposabljanje na delovnem mestu. V tem primeru se običajno oblikujejo delovne skupine in te določijo vodja, torej nekoga izmed sebe, zato je usposabljanje bolj neformalne narave. V nekaterih podjetjih pa je tudi neformalno usposabljanje, kamor sodita na primer mentorstvo ali pripravništvo, zelo formalno in v tem primeru ne moremo govoriti o neformalnosti. Velikokrat pa je usposabljanje na delovnem mestu prepuščeno posamezniku in njegovi vedoželjnosti, da se uči ob svojih sodelavcih, in ima zato neformalen značaj.

Usposabljanje po mnenju Tennanta, Bookronga in Robertsa (2002, str. 232) lahko poteka znotraj ali zunaj organizacije in lahko se odvija na delovnem mestu ali izven njega. Pri tem pa ti avtorji opozarjajo, da slednje usposabljanje ni v tesni povezavi z delovnim mestom udeleženca.

Uposabljanje poteka v različnih oblikah. Lipičnik (1997, str. 106) navaja naslednje možne načine oziroma postopke uposabljanja zaposlenih:

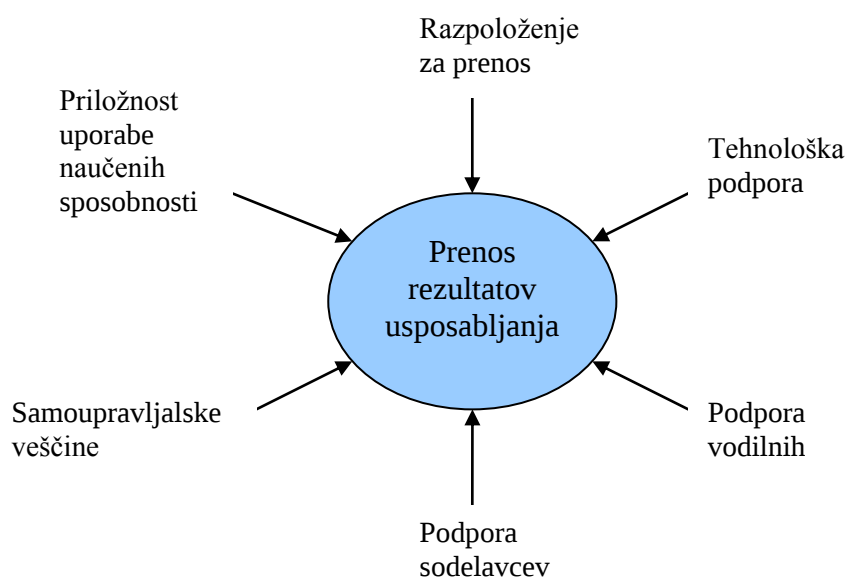
- rotiranje, pri katerem so ljudje izpostavljeni velikemu številu del in s tem pridobivajo raznolika znanja in izkušnje,
- programirane instrukcije, ki zagotavljajo individualno učenje in možnost pridobitve takojšnjih povratnih informacij,

- video simulacije, ki omogočajo, da se informacije prenesejo na vse zaposlene naenkrat,
- igranje vlog, s katerim pridobimo vpogled v ostala dela na temelju medosebnih zmožnosti in
- interaktivni video, ki omogoča učenje preko računalnika, kar omogoča takojšnje povratne informacije.

Namen usposabljanja je povečati uspešnost na določeni ravni, za katero se izvaja, lahko gre za posameznika, za skupino ali za organizacijsko raven, lahko pa poteka sočasno na vseh teh ravneh. Z usposabljanjem se v podjetjih ukvarjajo posamezniki, posebej za to oblikovani oddelki ali usposabljanje usmerjajo zaposleni glede na svoje interese. Čeprav je cilj usposabljanja izboljšati uspešnost posameznika in organizacije, pa pogosto omejitev virov določa izbiro oziroma prednosti ciljev.

Prenos rezultatov usposabljanja na delovno mesto se nanaša na uporabo znanja, veščin in navad, pridobljenih med usposabljanjem (Noe, 2008, str. 285). Slika 2 prikazuje, da na prenos usposabljanja vplivajo razpoloženje za prenos, podpora vodilnih, podpora sodelavcev, priložnost za uporabo naučenih sposobnosti, tehnološka podpora in samoupravljalne veščine. Seveda pa, kot meni Noe (2008, str. 286), na učenje vplivajo učno okolje in pripravljenost zaposlenega za usposabljanje, na primer njegova učinkovitost in osnovna raven strokovnega znanja. Če rezultat usposabljanja ni nobeno znanje, potem je prenos malo verjeten.

Slika 2: Značilnosti delovnega okolja, ki vplivajo na prenos rezultatov usposabljanja



Vir: R. A. Noe, *Human resource management: gaining a competitive advantage* (6th ed.), 2008, str. 285, slika 7.5.

1.3 Pomen usposabljanja z vidika podjetja in zaposlenega

Kader, izobrazbeno ustrezen delovnemu mestu, zaposlimo, za opravljanje nalog in obveznosti pa ga moramo usposobiti. Usposobljeni zaposleni se bodo na delovnem mestu počutili bolje, saj bodo kos delovnim nalogam. Boljše počutje omogoča tudi učinkovitejše in uspešnejše delo. Pozitivna posledica tega pa je tudi večja pripadnost podjetju in zaupanje v uspeh. Če torej predpostavimo, da so zaposleni ključ do doseganja konkurenčnih prednosti, je cilj podjetja imeti čim bolj usposobljene zaposlene. V idealnih razmerah bi podjetje najelo ljudi, ki so usposobljeni točno tako, kot si podjetje želi. Vendar pa to žal ni mogoče, zato podjetja zaposlijo najbolj primerne kandidate, nato pa se začne usposabljanje, da bo kandidat čim bolj uspešno opravljal svoje delo.

Zelo pomembno je, da ima razvoj zaposlenih strateško funkcijo, kar pomeni, da je povezan s cilji organizacije in integriran s ključnimi poslovnimi odločitvami, saj bodo tako lahko zaposleni le z ustrezno izbranimi programi razvoja prispevali k boljšim izdelkom in storitvam in s tem ohranjali konkurenčno prednost organizacije ter povečevali sposobnost hitrega odzivanja na spremembe okolja (Milkovich & Boudreau, 1997, str. 349).

Ker so z organizacijskega vidika uspešni in učinkoviti samo zaposleni z ustrezno razvitimi sposobnostmi, je zelo pomembno, da ima organizacija jasno in dobro koordinirano politiko usposabljanja (Možina & Stanley, 1987, str. 45). V organizacijah obstajajo različni vzvodi za izvedbo usposabljanja glede na zaznane potrebe po njem. Nadler in Nadler (1989, str. 49–56) na primer naštevata naslednje vzvode: pomanjkljiva kakovost proizvodov ali storitev, pojav novih tehnologij na delovnih mestih, sprememba delovnih procesov, potreba po zadostitvi zakonskim predpisom in potreba po usposabljanju novo zaposlenih. Pomen usposabljanja je torej ugotavljanje pomanjkljivosti in njihovo odpravljanje.

Milkovich in Boudreau (1997, str. 418–421) menita, da je za doseg spremembe navad in za doseganje boljših rezultatov na delovnem mestu, se pravi za uspeh usposabljanja, zelo pomembna motivacija zaposlenih. Ta vpliva tudi na znanje, ki ga zaposleni med usposabljanjem usvojijo. Tudi Lipičnik in Mežnar (1998, str. 184) kot dejavnik, ki zaposlenim pomaga, da uresničijo svoje cilje in cilje organizacije, v kateri so zaposleni, izpostavljata motivacijo za delo. Za čim večjo motivacijo morajo poskrbeti managerji. To lahko dosežejo tako, da zagotovijo, da so zaposleni seznanjeni s potrebami usposabljanja, da razumejo pozitivne učinke usposabljanja, imajo karijerne ambicije in cilje, razumejo značilnosti delovnega okolja in imajo zagotovljene osnovne izkušnje (Noe, 2008, str. 280).

Trevnova (1998, str. 208–209) je po Armstrongu (1996, str. 39) povzela učinke učinkovitega usposabljanja za podjetja, ki so prikazani v Tabeli 1.

Tabela 1: Učinki usposabljanja po Armstrongu

Učinki
• Zmanjšanje stroškov učenja.
• Izboljšanje dela posameznikov, timov in celotnega podjetja z vidika kakovosti, učinkovitosti, hitrosti in produktivnosti.
• Izboljšanje operativne fleksibilnosti na podlagi povečanja različnih sposobnosti zaposlenih.
• Pridobivanje visoko usposobljenih posameznikov na podlagi njihove pripravljenosti za učenje in razvoj lastnih prednosti.
• Pomoč pri razvoju ustrezne kulture v organizaciji.
• Zagotavljanje storitev porabnikom na višji ravni.
• Pridobivanje zaupanja zaposlenih v smoter in cilje organizacije.
• Pomoč pri upravljanju sprememb na podlagi oskrbovanja zaposlenih z znanjem in sposobnostmi, ki so potrebne za prilagoditev organizacije novim razmeram.

Vir: M. Armstrong, *A handbook of personnel management practice* (6th ed.), 1996, str. 39.

Osnovni namen usposabljanja za zaposlene je v pridobivanju znanja in spretnosti. Vsako usposabljanje ima enega ali več naslednjih ciljev:

1. izboljšanje posameznikove stopnje samozavesti,
2. povečanje spretnosti na enem ali na več področjih strokovnega znanja,
3. povečanje posameznikove motivacije za dobro opravljanje dela.

Wexley in Latham (2002, str. 3–5) menita, da je izbira usposabljanja odvisna od opredelitve ciljev. V nadaljevanju jih bolj podrobno razložita.

Cilj izboljšanja posameznikove samozavesti je v tem, da se zave svoje vloge in odgovornosti v organizaciji, da prepozna razliko med dejansko in sprejeto filozofijo organizacije, razume, kako ga vidijo drugi, in spozna, kako njegova dejanja vplivajo na druge. Cilj povečanja spretnosti je eden od najbolj tradicionalnih pogledov na pomen usposabljanja. Med te spretnosti običajno štejemo elektronsko pismenost, zagotavljanje varnih postopkov, postavljanje prioritet, delegiranje nalog in spopadanje z zamerami, povečevanje lastne učinkovitosti in podobno. Ljudje pogosto sposobnosti in znanje za opravljanje dela imajo, manjka pa jim motivacije, da to izpostavijo. Namen določenih usposabljanj je torej tudi v tem, da se poveča posameznikova motivacija, kar ima namen tudi povečanje posameznikove motivacije za poseganje po drugih, višjih delovnih mestih.

Anderson (1994, str. 13–22) meni, da večina vidi usposabljanje kot koristno za posameznika, za organizacijo in za celotno gospodarstvo. Po njegovem mnenju je

usposabljanje za zaposlene spodbuda in vpliva na večjo pripadnost podjetju, na ekipne dosežke, na odnose s strankami in podobno. Nadalje pa pri posamezniku vpliva na rast človekovih zmogljivosti skozi učinkovito uporabo sposobnosti in zmožnosti na delu, kar mu končno daje večjo družbeno pomembnost v podjetju in širši družbi. Večja produktivnost in dobičkonosnost pa sta pričakovana rezultata usposabljanja z vidika organizacije. Anderson (1994, str. 13–22) navaja, da je pomen usposabljanja z vidika organizacije tudi učinkovita izraba tehnologije, manj izgube in izmeta, večji učinek, boljša kakovost storitev in proizvodov, ohranitev strank in poslovnih odnosov ter večja dobičkonosnost.

Saks in Haccoun (2008, str. 7–11) poleg učinka, ki ga ima usposabljanje na organizacijo in na zaposlene, omenjata tudi pozitiven učinek na družbo. Preko usposabljanja zaposleni namreč pridobijo veščine, ki jim pomagajo tudi v vsakdanjem življenju. V praksi se je izkazalo, da ljudje, ki se veliko usposabljujejo, na primer bolje razumejo navodila za uporabo tehničnih pripomočkov in znajo izračunati različne stroške. Bolj kot so usposobljeni, več imajo tudi možnosti za novo zaposlitev. Zato se čedalje več zaposlenih odloča za dodatna usposabljanja, kar na dolgi rok povečuje rast produktivnosti in boljši življenjski standard.

1.4 Poslovna usposabljanja

V literaturi se poslovna usposabljanja največkrat pojavljajo kot usposabljanja na dolgi rok. Armstrong in Dawson (1988, str. 216–220) menita, da morajo podjetja poslovna usposabljanja dojemati kot investicijo v zaposlene. Če poenostavimo: investicija je sedaj potrošen denar v pričakovanju prihodnjega povračila, to pa seveda mora biti večje od vloženih sredstev. Da se ta cilj doseže, je treba usposabljanja strateško načrtovati. Načrtovanje razvoja zaposlenih mora biti enakovreden del načrtovanja na ravni podjetja.

Tudi DeCenzo in Robbins (2005, str. 205) se strinjata, da je razvoj zaposlenih zazrt v prihodnost, vendar pa je bolj povezan z izobraževanjem kot z usposabljanjem za različno delo. Z izobraževanjem imata avtorja v mislih proces, ki zaposlenega vodi, da razvije sposobnosti, da razume in interpretira znanje in ne, da ga sprejema kot strukturo dejstev ali le kot razvijanje motoričnih sposobnosti. Razvoj je torej osredotočen na osebno rast zaposlenega. Uspešni zaposleni, posebej tisti, ki so pripravljeni za vodilne položaje, imajo analitične, humanistične, konceptualne in specializirane sposobnosti, ti mislijo in razumejo.

Strateško načrtovanje razvoja kadrov pomaga organizaciji, da doseže cilje tako, da se zaveda, da so najpomembnejši ljudje in njihova čim bolj učinkovita izraba sposobnosti. Poleg tega spretno poveže poslovne cilje s funkcijo razvoja kadrov, določi zmožnosti organizacije skladno s sposobnostmi ljudi, ki bodo cilje zasledovali, zagotovi ustrezno kvaliteto in kvantiteto kadrov, določi, kako se bodo zastavljeni cilji dosegli in kakšna bo

strategija za motiviranje zaposlenih, da jih bodo dosegli (Armstrong & Murlis, 1991, str. 29–30).

2 POVPRASEVANJE PO POSLOVNIH USPOSABLJANJIH

Načrtovanje razvoja zaposlenih je veriga dogodkov, ki zagotavljajo razvoj sposobnosti zaposlenih. Prvo v tej verigi pa je načrtovanje povpraševanja, kar pomeni kvalitativno in kvantitativno oceno sedanjih in prihodnjih zahtev v zvezi z zaposlenimi (Možina & Stanley, 1987, str. 22). Nadalje, menita Možina in Stanley (1987, str. 23–27), načrtovanje povpraševanja izhaja iz analize delovnega mesta. Oceniti je treba obseg nalog, pogoje, orodja in potrebno opremo, potrebno koordinacijo, fizične (včasih tudi čustvene in psihološke) zahteve ter pričakovane standarde. Najpogostejše napovedi povpraševanja oblikujejo managerji, ki ocenijo potrebe, ki so skladne z načrti podjetja. Za čim boljši rezultat pa je treba povezati pristopa »od zgoraj navzdol« in »od spodaj navzgor«.

2.1 Določitev potreb po usposabljanjih z vidika podjetja in zaposlenih

V podjetjih je najprej treba identificirati in oceniti potrebe po usposabljanju. Najpogostejša je struktura treh nivojev (Stanley, 1987b, str. 24–25; Noe, 2008, str. 269–272; Milkovich & Boudreau, 1997, str. 411–415; Wexley & Latham, 2002, str. 42–71). Prvi nivo je identifikacija oziroma ocena potreb organizacije, sledi identifikacija potreb skupine, oziroma ocena potreb po delu, delovnih mestih in sposobnostih, in kot tretja identifikacija oziroma ocena potreb posameznika.

Usposabljanje z namenom učinka zahteva natančno opredelitev ciljev, sistematično ocenjevanje alternativ in analizo rezultatov. Zanj je značilen partnerski odnos med vsemi deležniki, sistematična povezanost s poslovnimi potrebami in cilji, natančna opredelitev, zakaj je usposabljanje potrebno, skrbna priprava delovnega okolja, ki podpira usposabljanje, ter ocenjevanje rezultatov (Milkovich & Boudreau, 1997, str. 410–411).

Wexley in Latham (2002, str. 42–50) menita, da je prvotni namen analize organizacije določiti, v katerem delu usposabljanje mora biti izvedeno (Ali je potrebno?) in ali je lahko izvedeno (Ali bo uspešno?). Vse enote v organizaciji nimajo enakih potreb po usposabljanju, zato se zgodi tudi, da organizacije napačno izberejo usposabljanje za celotno organizacijo, in si s tem nakopljejo velike stroške, ki bi se jim lahko izognile, če bi preučile, katerim enotam je usposabljanje pravzaprav namenjeno.

Pomembno je tudi, da usposabljanje finančno podprejo in ugotovijo, kako bo usposabljanje vplivalo na organizacijo na kratek in daljši rok, koliko ljudi v organizaciji usposabljanje potrebuje v tem trenutku in koliko v prihodnosti. Z usposabljanjem se spreminja tudi

kultura organizacije, saj prinaša spremembe, ki se jim ljudje velikokrat upirajo, zato je pri analizi organizacije z vidika uspeha usposabljanja treba upoštevati tudi ta dejavnik.

V Tabeli 2 so po Wexleyju in Lathamu (2002, str. 50–64) opredeljeni koraki pri analizi dela, ki si sledijo zaporedno in so v nadaljevanju tudi podrobno opisani.

Tabela 2: Pet korakov opredelitve analize dela

1. Pridobiti izvod opisa delovnih mest in druge razpoložljive informacije o delovnih mestih.
2. Identificirati dela, ki so potrebna na delovnih mestih, za katera bo oblikovan program usposabljanja.
3. Identificirati znanje, sposobnosti in zmožnosti, ki so potrebni za te naloge.
4. Razviti cilje.
5. Oblikovati program usposabljanja.

Vir: N. Wexley in P. G. Latham, Developing and training human resources in organizations (3rd ed.) 2002, str. 50, tabela 3.1.

Opis delovnih mest. Z opisom delovnega mesta dobimo podatek o tem, kaj zaposleni dejansko dela, kakšni so delovni pogoji. Večinoma v organizacijah opise delovnih mest imajo, vendar so ti preveč ohlapni, da bi lahko služili kot izhodišče za analizo. Treba jih je zapisati na novo, in sicer tako, da se zaposlene vpraša, kaj točno delajo. Lahko se jim sestavi tudi vprašalnike, da časovno opredelijo določena dela, pričakovanja, pomanjkljivosti, vprašajo pa lahko tudi nadrejene.

Identifikacija dela. Z opisom delovnih mest še ne dobimo dovolj informacij za oblikovanje programa usposabljanja, zato na tem mestu nastopi identifikacija dela, ki se osredotoči predvsem na delovanje oziroma obnašanje vpletenih. Obstaja več različnih pristopov za identifikacijo dela. Čeprav se postopki razlikujejo, pa je vsem skupno to, da poskušajo razčleniti človekovo delo v posamezne delovne enote, ki so osnova za oblikovanje vsebine usposabljanja.

Identifikacija znanja, sposobnosti in zmožnosti. Z identifikacijo znanja ugotovimo, česa natančno se mora zaposleni naučiti (strategije trženja, strategije upravljanja zalog ...). Z identifikacijo sposobnosti ugotovimo sposobnost predajanja nalog, javnega izpostavljanja (na primer delegiranje nalog, ravnanje z jeznimi strankami, upravljanje z denarjem ...). Identifikacija zmožnosti je osnovna sposobnost, ki naj bi jo zaposleni posedovali in se lahko razvije z usposabljanjem (razvejana koordinacija, selektivna pozornost ...).

Razvijanje ciljev. Na podlagi rezultatov prejšnjih aktivnosti lahko določimo želeno obnašanje in znanje usposobljenega zaposlenega, ki bo končal usposabljanje. Znanje in

sposobnosti, ki jih zaposleni morajo imeti, preden začnejo z usposabljanjem, pa niso vključeni. Pomembno je poudariti, da je pomen razvijanja ciljev narejen po meri tistih, ki se bodo usposabljali. Njihova motivacija in zmožnosti bodo pomembno vplivali na končni izid usposabljanja.

Oblikovanje programa usposabljanja. Oblikovanje je zadnji korak in mora temeljiti na prejšnjem. Na tem mestu se v podjetju odločijo, ali bodo program izvedli sami ali bodo najeli zunanje izvajalce. Če ga bodo izvedli sami, morajo določiti dolžino usposabljanja, kakšen bo način dela, tehnike in metode, kdaj in kje bo usposabljanje izvedeno, kakšen naj bi bil vodja, kdo bo vodja in kdo ga bo usposobil. Če se odločijo za najem zunanjih izvajalcev, se morajo prepričati, da izvajalci poznajo analizo dela. Na koncu sledi še ugotavljanje zadovoljstva z izvedenim usposabljanjem.

Wexley in Latham (2002, str. 64–71) opišeta tudi tretji nivo analize potreb po usposabljanjih, in sicer analizo posameznika. Tu se postavi vprašanje »Kdo potrebuje usposabljanje in kakšne vrste?«. Definirata dva koraka. V prvem koraku se zaposlenega oceni, kako dobro opravlja svoje delo, izdelava se ocena vedenja, ekonomska ocena in testi sposobnosti, in če se ugotovi, da delo opravlja pod zahtevanim nivojem, sledi drugi korak.

Korak 1

Ocena vedenja. Ta ocena se izdelava na podlagi opazanj nadrejenih, sodelavcev in zunanjih ocenjevalcev. Ker je vpleten človeški faktor, se nemalokrat zgodi, da na oceno vplivajo dejavniki, ki nimajo nobene zveze z opravljanjem dela, na primer fizična privlačnost, tekmovalnost, starost, stopnja izobrazbe. Da se izognejo vplivu teh dejavnikov, imajo specialisti za usposabljanje nekaj pripomočkov, najpogostejša sta lestvica pričakovanega vedenja in lestvica opaženega vedenja.

Ekonomska ocena. Oceno lahko razdelimo v dve kategoriji: prva je vezana na proizvodnjo (proizvedene enote, reklamacije, privarčevana sredstva ...), druga pa je vezana na osebne informacije (pozornost, počasnost, čas, potreben za usvojitev znanja ...). Ti podatki so zelo dobri pokazatelji učinkovitosti organizacije, vendar pa so pogosto problem pri oceni analize posameznika. Problem je namreč v tem, da ocena, ki je vezana na proizvodnjo, ni uporabna v storitveni dejavnosti, zato je tam pomembnejša ocena vedenja.

Testi sposobnosti. Popolnoma drug pristop k analizi posameznika predstavljajo testi sposobnosti. Ena možnost je uporaba vzorcev, ki so nastali na podlagi realnega dela ali simulacije. Pri takem testiranju se prosi zaposlenega, da izvede zahtevano delo. Druga možnost je uporaba pisnih testov preverjanja znanja. Največja prednost uporabe testov sposobnosti je, da gre za primerjavo sposobnosti in znanja zaposlenega ter znanih standardov in pogojev. Če se po končni analizi ugotovi, da so rezultati testa zadovoljivi, zaposleni ne potrebuje usposabljanja, v nasprotnem primeru pa sledi drugi korak.

Korak 2

Odločitev, da zaposleni potrebuje usposabljanje, izhaja iz rezultatov prvega koraka. Druga možnost ugotavljanja potreb je preprosto vprašanje zaposlenim, kakšne vrste usposabljanje potrebujejo. Vendar pa pri tej možnosti obstaja omejitev. Po eni strani ta pristop odpravlja nevarnost, da se v usposabljanje vključi zaposlene, ki ga dejansko ne potrebujejo, v tem primeru zaposleni namreč nimajo motivacije in niso zadovoljni z usposabljanjem. Po drugi strani pa je njihovo mnenje mogoče le izražanje preferenc in dejansko ne izraža pomanjkanja sposobnosti. Povsem na koncu, menita Wexley in Latham (2002, str. 72), pa v podjetju morajo izdelati načrt usposabljanja, ki je strateški dokument za izvajanje usposabljanja v prihodnosti.

Potrebe po usposabljanjih razdeli na tri nivoje tudi Noe (2008, str. 269–272). Potrebe po usposabljanju po njegovem mnenju izhajajo iz organizacije, zaposlenih in dela. Te potrebe pa lahko izzovejo različne »pritisne točke,« kot so problemi z zmogljivostjo, nova tehnologija, notranje in zunanje zahteve strank, preoblikovanje, zakonodaja, spremembe in strankine preference, novi proizvodi in pomanjkljive veščine zaposlenih.

2.1.1 Analiza potreb po usposabljanjih

Potrebe, ki izhajajo iz organizacije, vključujejo poslovno koristnost usposabljanja, ki izhaja iz poslovne strategije, virov za usposabljanje in podpore managerjev in sodelavcev. Analiza potreb zaposlenih vključuje:

1. ugotovitve, ali je primanjkljaj posledica pomanjkanja znanja, veščin ali sposobnosti ali posledica pomanjkanja motivacije oziroma težav na delu,
2. ugotovitev, kdo potrebuje usposabljanje,
3. ugotovitev pripravljenosti zaposlenih za usposabljanje.

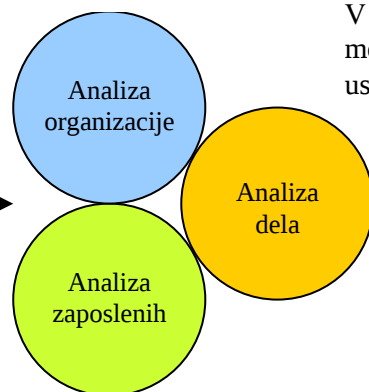
Z analizo dela ugotovimo delo in znanje, veščine in vedenje, ki jih je treba poudariti, da zaposleni uspešno zaključijo naloge. Slika 3 prikazuje povode in rezultate, ki izhajajo iz analize potreb organizacije, zaposlenih in dela, kot jih razume Noe (2008, str. 270).

Slika 3: Postopek ugotavljanja potreb po usposabljanjih

Razlogi oz. »točke potiska«

- Zakonodaja
- Potreba po osnovnih veščinah
- Pomanjkljiv učinek
- Nova tehnologija
- Zahteve strank
- Novi proizvodi
- Višji standardi učinkovitosti
- Nova delovna mesta
- Krčenje ali širitev poslovanja
- Globalna rast

Kakšna je povezanost?



V čem se morajo usposobiti?

Rezultati

- Za kaj se je treba usposobiti
- Kdo potrebuje usposabljanje
- Način usposabljanja
- Pogostost usposabljanja
- Odločitev, kupiti ali zgraditi
- Usposabljanje ali druge oblike razvoja, na primer selekcija ali preoblikovanje
- Kako usposabljanje ovrednotiti

Kdo potrebuje usposabljanje?

Vir: R. A. Noe, *Human resource management: gaining a competitive advantage* (6th ed.), 2008, str. 270, slika 7.2.

Pri določanju potreb je vsekakor treba izdelati analizo organizacije, zaposlenih in dela, čeprav analize običajno ne potekajo v tem zaporedju. Večinoma se sicer najprej izdelata analiza organizacije, saj podjetja želijo potrebe uskladiti s strategijo podjetja. Analiza dela in analiza zaposlenih pa sta običajno izdelani sočasno, saj se ti dve področji močno povezuje, še meni Noe (2008, str. 271).

Potrebe po usposabljanju se lahko po mnenju Trevnove (1998, str. 211) predvidijo s pomočjo različnih kazalnikov, na podlagi katerih se jih oceni s pomočjo analize organizacije, analize zaposlenih in analize delovnih nalog. Šele nato je mogoče določiti, kakšne vrste problemov, na katere opozarjajo navedeni kazalci, je mogoče odpraviti ali zmanjšati z ustreznim načinom usposabljanja.

2.1.2 Namen analize potreb po usposabljanjih

Namen analize organizacije je dobiti odgovore na vprašanja, kot so: ali usposabljanje ustreza strateškim ciljem podjetja, ali so v podjetju na voljo viri za izvedbo usposabljanja, ali managerji in zaposleni podpirajo dejavnost usposabljanja in ali so potrebe usklajene z organizacijsko kulturo in poslanstvom podjetja. Z analizo zaposlenih se ugotovi, ali so neprimerno izvedene naloge posledica pomanjkljivega znanja, pomanjkanja spretnosti ali sposobnosti zaposlenih, in določi zaposlene, ki se morajo usposablјati. Analiza delovnih nalog pa je usmerjena v natančno preučitev vsebine posameznih del zaposlenih, v zahtevane standarde izvedbe ter v znanje, spretnosti in sposobnosti, ki jih morajo zaposleni

imeti, da bi svoje delo učinkovito opravili, in tako dosegli standarde izvedbe, predpisane za svoje delo.

Rummler (1987, str. 226–247) predlaga nekoliko drugačen pristop k ugotavljanju potreb po usposabljanju, in sicer naj bi bila prva analiza učinka, kjer se določi želena zmogljivost procesa in delovnega mesta, nalog ter potrebnih znanj in sposobnosti za vsako delovno mesto v skladu z želenim učinkom. Ta tip analize je vezan na zmogljivost procesa oziroma delovnega mesta in identificira tudi ostale faktorje zmogljivosti, povezane z načrtovanim usposabljanjem. Druga je analiza nalog, kjer je potrebna določitev delovnih nalog in potrebnih znanj ter sposobnosti za njihovo izvršitev. Ta tip analize potreb je zgolj posredno vezan na učinek delovnega mesta.

2.1.3 Analiza zmožnosti posameznika

Tretja je analiza zmožnosti posameznika, kjer izkušeni strokovnjaki morajo ugotoviti, katere so zahtevane zmožnosti posameznika. Ko so te določene, je treba določiti še znanja in sposobnosti, ki jih mora zaposleni imeti, če želi ustreči zahtevam o predpisanih zmožnostih. Zadnja je analiza potreb po usposabljanju. Gre za relativno preprost tip analize, kjer posamezni strokovnjaki (nadzorniki, vodje služb, vodje oddelkov in podobno) po lastni presoji in izkušnjah ugotavljajo okvirne potrebe po usposabljanju zaposlenih. Ta pristop ni v povezavi z zmogljivostmi ne na nivoju posameznika ne na nivoju delovnega mesta ali procesa.

2.1.4 Ugotavljanje potreb

Anderson (1994, str. 73–94) meni, da so potrebe po usposabljanju razlika med dejanskim in zahtevanim učinkom dela na osnovi potreb. Ugotavljanje potreb po usposabljanjih definira nekoliko drugače kot predhodno omenjeni avtorji. Po njegovem mnenju so za ugotavljanje potreb na voljo različne oporne točke, ki so podrobneje opisane v nadaljevanju.

Nedoločeno prikazovanje potreb: Analiza specifičnih potreb, s pomočjo katere določimo vrsto usposabljanja, ni nujno prvi korak pri ugotavljanju težav. Na primer, niz nesreč ali neupoštevanje zdravstvene in varnostne zakonodaje lahko kažejo na težave. Prepri, zamere, velika fluktuacija zaposlenih ali absentizem lahko kažejo na težave v odnosu manager-podrejeni. Vsekakor je zaželeno, da ima manager občutek za prikrita sporočila o nastajajočih težavah, da lahko išče rešitev le-teh. Seveda pa niso vse težave rešljive z usposabljanjem.

Potrebe po usposabljanju, ki izhajajo iz načrta podjetja in načrta upravljanja z zaposlenimi: Načrt po rasti, širjenju ali krčenju operacij in zaposlenih bodo imeli vpliv na zaposlene;

uvajanje na delo, usposabljanje, doseganje delovnih standardov, odpravnine in svetovanja pa prav tako.

Pogledi zaposlenih na potrebe po usposabljanju: Zaposleni, ki ima nekaj znanja o delu, ki ga opravlja, in o organizaciji, kjer je zaposlen, lahko sam opozori na svoje potrebe po usposabljanju. Pri tem je treba imeti odprt odnos z managementom, da zaposleni pri izražanju potreb ne čuti strahu ali možnosti kaznovanja. Na svoje potrebe lahko opozori preko dnevnika, kjer zapiše, kje so težave in kako si predstavlja njihovo reševanje.

Vrednotenje preteklih usposabljanj: Ker gre za dejanja v preteklosti, mogoče niso ravno skladna s trenutnimi potrebami, lahko pa so vodilo. Vrzeli iz preteklega usposabljanja so lahko opozorilo, da ne zastavimo preveč ambicioznih ciljev v prihodnosti.

Managerjeva vizija potreb po usposabljanjih: Če manager pozna znanje, ki je potrebno za opravljanje določenega dela, in ve, kakšno znanje ima zaposleni, lahko relativno preprosto analizira potrebe. Ne tako redko se zgodi, da manager pravzaprav ne ve, kaj so vložki in rezultati dela njegovih podrejenih. Opazovanje, izbira dela, študij in stik z zaposlenimi pa običajno dajo objektivni pregled nad delom zaposlenih.

Vizija ostalih: Ocenjevalni centri, psihološki testi in simulacije so lahko koristno in objektivno orodje za ugotavljanje potreb po usposabljanjih. Sodelovanje zunanjih oseb, simulacija, da je nekdo direktor, obširno opisovanje dogajanja na delovnem mestu, opisovanje kritičnih dogodkov ... so lahko metode, ki hitro in učinkovito vodijo do ugotavljanja potreb po usposabljanjih.

Združeni ali tristranski pristopi k usposabljanju: Z besedo združeni je mišljena skupina managerjev in zaposlenih, tretja stran pa so običajno oddelki za usposabljanja ali zunanji svetovalci. Da bo ta pristop učinkovit, je treba pred srečanjem definirati težavo. Orodja, ki se uporabljajo pri nadaljnjem delu, pa so strukturirani intervjuji, ki so bolj monotoni, in nestrukturirani intervjuji, ki dajejo več možnosti za širši pogovor. Za večje skupine ali za organizacijo v celoti pa se lahko uporabijo vprašalniki, ki se jih podpre z vzorčnimi intervjuji.

Ravni, ki se nanašajo na posredovanje specifičnih metod: Pristop, bolj usmerjen k usposabljanju, zagotavlja večjo kakovost informacij in večjo natančnost pri odločitvi. Na tej osnovi so pomembni intervjuji in poročila.

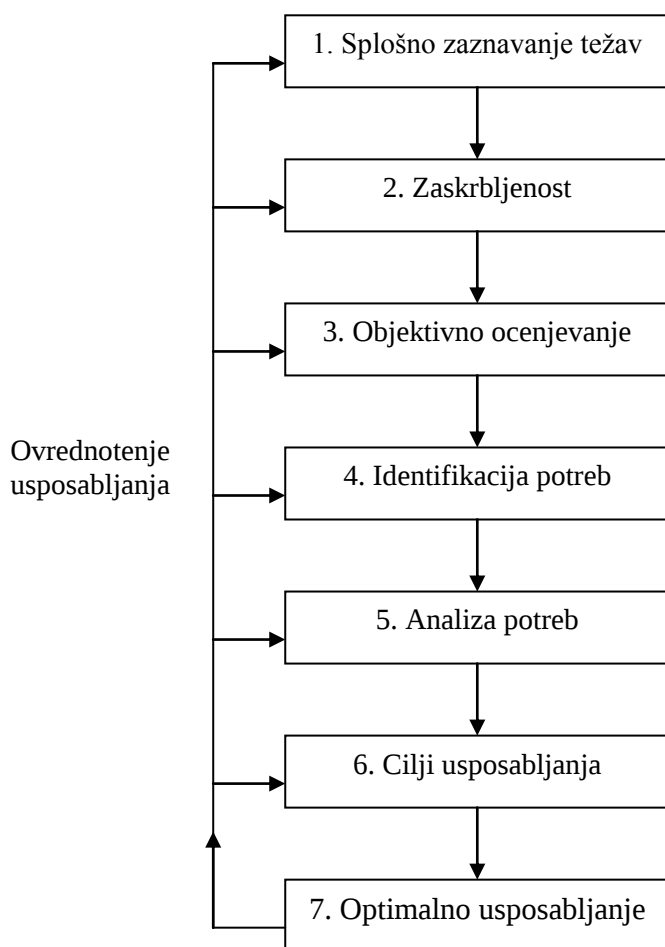
Petersonova (1998, str. 5–20) meni, da ljudje pogosto ocenjujejo svoje sposobnosti in potrebe in se na tej podlagi odločajo za usposabljanja in izobraževanja. Do tega jih lahko privedejo razmere, na primer, da so ostali brez službe, ali načrtovanje kariere. V nekaterih primerih jim pomoč nudijo določene ustanove z različnimi programi, čeprav Petersonova

opozarja, da je pri teh treba biti pazljiv, saj so običajno v zasebni lasti in je njihov prvi cilj ustvarjanje dobička.

Pri ocenjevanju sposobnosti in znanja je potrebna objektivnost. Posebej pomembno je dokumentiranje in opisovanje podrobnosti, saj bo to pomagalo pri učinkovitejšem ponotranjenju navad, priučenih v procesu usposabljanja. Zapisujejo se lahko specifične delovne izkušnje, datumi, osebe, ki predstavljajo avtoriteto. Ni odveč, da se zapišejo tudi subjektivna mnenja, pri tem procesu naj sodelujejo tudi učitelji in nadrejeni. Proces določanja potreb po usposabljanjih se nanaša tako na posameznika kot na organizacijo. Pri tem pa se išče razhajanja med osebnimi sposobnostmi in znanjem ter med zahtevami.

V nadaljevanju Petersonova (1998, str. 5–20) opiše postopek ugotavljanja potreb po usposabljanjih, kar je prikazano na Sliki 4. Najprej je treba zaznati težave, ki se pojavljajo, pokazati skrb zanje, jih objektivno oceniti in biti pri tem kar se da natančen, kar pa ne bo vedno lahko, saj se lahko pojavljajo različne motnje. Nato se potrebe po usposabljanju točno definirajo in opišejo. To delo je zelo zahtevno, posebej če imajo ljudje v glavi že neko podobo o potrebah in bodo svoje mnenje težko spremenili, pojavljajo pa se tudi subjektivne težnje. Zato mora na tem mestu vodja ohraniti trezen premislek. Ko so potrebe določene, jih je treba analizirati in ovrednotiti, na primer z vidika praktičnosti usposabljanja, stroškov, prioritet, ciljev, organizacijskega načrta in podobno. Potem se določijo cilji usposabljanja in na koncu izbere še primerno usposabljanje. Pomembno pa je tudi, da se ob zaključku usposabljanje ovrednoti.

Slika 4: Postopek ugotavljanja potreb po usposabljanjih



Vir: R. Peterson, *Training needs assessment: meeting the training needs for quality performance* (2nd ed.), 1998, str. 11, slika 1.2.

2.2 Izbira ustreznega usposabljanja

Z analizo potreb po usposabljanjih se torej določi zaposlene, ki se morajo usposablјati. Nato sledi natančna preučitev vsebine posameznih del zaposlenih, zahtevanih standardov izvedbe in znanja, spretnosti ter sposobnosti, ki jih morajo zaposleni imeti, da bi svoje delo učinkovito opravili in tako dosegali standarde izvedbe, predpisane za svoje delo (Treven, 1998, str. 211).

2.2.1 Kriteriji učinkovitega usposabljanja

Ko izbiramo primerno usposabljanje, je eden od kriterijev tudi učinkovitost usposabljanja. Milkovich in Boudreau (1997, str. 436–440) menita, da je usposabljanje učinkovito, če se doseže rezultat, ki si ga je organizacija zastavila za cilj. Od poznih petdesetih let 20. stoletja pa so se kriteriji učinkovitega usposabljanja izoblikovali v štirih nivojih:

1. Ali se usposablajoči dobro počutijo med usposabljanjem? (reakcije usposablajočih),
2. Ali lahko usposablajoči obnovijo in razumejo koncepte, ki so se jih naučili? (učenje),
3. Ali lahko usposablajoči naučene koncepte prenesejo v svoje obnašanje? (vedenjske spremembe) in
4. Ali te spremembe vplivajo na rezultat organizacije? (rezultat).

Avtorja navajata, da so nekateri raziskovalci dodali še peti nivo:

5. Ali usposablajoči prenesejo na delo bolj pozitivna občutja o organizaciji? (vedenje).

Ko so zaposleni, ki se bodo usposabljali, določeni in ko organizacija določi cilje usposabljanja, je treba oblikovati program usposabljanja. Trevnova (1998, str. 211–215) meni, da je treba posamezne programe oblikovati neodvisno od drugih in jih spremeniti ali dopolniti takoj, ko se pokažejo potrebe po novem znanju.

Swanson in Holton (2009, str. 243–245) navajata, da mora usposabljanje slediti trem kriterijem pričakovanega rezultata: učinku, naučenemu in dožemanju. Če je usposabljanje usmerjeno le na enega od teh kriterijev, potem spremeni njegov namen. Ni realno pričakovati, da bo vsak program usposabljanja zadostil vsem tem kriterijem, prav tako pa ne, da bo osredotočenost na le enega od njih bistveno pripomogla k izboljšanju ostalih. Avtorja navedeta nekaj možnih izidov neprimerno zastavljenega usposabljanja:

- preveč omejen program lahko udeležence le vznemiri,
- udeleženci lahko pridobijo novo znanje, ki pa ga ne morejo uporabiti pri svojem delu,
- udeleženci lahko zelo uživajo v izvedbi usposabljanja, ampak od njega praktično odnesejo zelo malo.

2.2.2 Izvedba usposabljanj

Usposabljanje lahko poteka na različnih lokacijah, na primer v podjetju na delovnem mestu ali v posebnih prostorih, namenjenih tečajem in seminarjem, lahko pa se odvija tudi zunaj podjetja. Izbira lokacije je odvisna od tega, komu je usposabljanje namenjeno. Prvega načina se običajno podjetja poslužijo, ko usposablajo novo zaposlene, drugega, ko morajo zaposleni pridobiti novo znanje o postopkih in proizvodih ali se morajo seznaniti z novostmi, tretji način pa je najpogostejše namenjen managerjem in vodjem timov.

Pri usposabljanju zaposlenih je mogoče uporabiti različne metode, ki se razlikujejo glede na namen uporabe. Pri usposabljanju na delovnem mestu so te metode različne predstavitve, mentorstvo, kroženje zaposlenih in učenje pri delu. Metode pri formalnem usposabljanju so predavanja, pogovori, razprave, preučevanje primerov, igra vlog, simulacije, delavnice, oblikovanje timov, učenje na daljavo in izvedba skupinskih nalog. Metode usposabljanja pri delu in formalnega usposabljanja vključujejo učenje na temelju reševanja dejanskih problemov, izvedbo posebnih nalog, delo pri projektih, usmerjano

branje strokovnih knjig in člankov, računalniško podprto usposabljanje, uporabo interaktivnega videa in multimedijsko usposabljanje.

Usposabljanje lahko vodijo različni strokovnjaki iz podjetja ali iz njegovega okolja. Pri usposabljanju na delovnem mestu navadno sodelujejo managerji, vodje timov, mentorji ali sodelavci, ki so odgovorni za usmerjanje, svetovanje in nadzor zaposlenih. Za formalno usposabljanje zaposlenih pa je mogoče uporabiti programe na izobraževalnih ustanovah, kot so dodiplomski in podiplomski programi na različnih fakultetah, vabljeni predavatelji in sodelavci z oddelka za izobraževanje ali usposabljanje v podjetju.

Usposabljanje znotraj organizacije je smotrno v primeru, ko je (Greig, 1997, str. 186–189):

1. število zaposlenih, ki potrebujejo usposabljanje, veliko,
2. narava usposabljanja specifična in
3. se nanaša na rutinsko uporabo
4. določene tehnologije,
5. veščine in znanja, ki jih je na usposabljanju treba pridobiti, so manj zahtevne in so predvidene za
6. manj zahtevna delovna mesta,
7. učinek učenja je večji v skupini,
8. pri vsem tem pa pomembno vlogo igra tudi socialna klima.

Usposabljanje zunaj organizacije lahko temelji na že obstoječih programih ali pa se kreirajo novi programi, ki so prilagojeni zahtevam in potrebam organizacije. Odločitev za že obstoječi program je smiselna, ko je število zaposlenih, ki potrebujejo usposabljanje, majhno, narava posredovanega znanja bolj splošna, medsebojna izmenjava izkušenj med udeleženci programa iz različnih organizacij zaželeno, izvedba programa pa omejena s časom (Bee & Bee, 1994, str. 128–130). Po končanem usposabljanju je smiselno izmeriti tudi zadovoljstvo uporabnikov. Namen je v osvetlitvi dobrih oziroma slabih praks, v odkrivanju in odpravljanju napak, ocenjevanju tveganj in v učenju tako posameznikov kot tudi organizacij (James & Roffe, 2000, str. 12).

Usposabljanje mora nujno temeljiti na jasno izraženih ciljih, namenu, izvedbi in posebnih poudarkih usposabljanja, s katerimi je treba seznaniti udeležence. Poleg tega mora odgovorni jasno razložiti, kakšen vpliv ima usposabljanje na organizacijo, kakšen bo postopek izvedbe ter kakšne so naloge in odgovornosti sodelujočih. Da si torej v organizaciji zagotovijo uspešno izvedbo usposabljanja, se morajo managerji kar najbolj angažirati in biti popolnoma odgovorni partnerji usposabljanju (Swanson & Holton, 2009, str. 243–245).

3 PONUDBA POSLOVNIH USPOSABLJANJ

Ponudniki programov poslovnih usposabljanj delujejo na trgu storitev. Njihova glavna naloga je, da na ciljnem trgu prepoznajo potrebe in želje in jih zadovoljijo s cilji, komuniciranjem, ceno in ponudbo primernih in konkurenčnih programov (Kotler & Fox, 1995, str. 8). Na kontinuumu, ki na eni strani prikazuje čisti izdelek, na drugi strani pa čisto storitev (Kotler, 1998, str. 465), storitve ponudnikov poslovnih usposabljanj lahko uvrstimo na del, ki prikazuje storitev, ki jo spremljajo manj pomembni izdelki in/ali storitve. To pomeni, da ne gre za čisto oziroma golo storitev, saj so poleg posredovanega znanja, kar je glavna storitev, udeleženci seminarjev in delavnic ali drugih metod usposabljanj ponavadi deležni še nekaterih dodatnih otipljivih stvari, kot so na primer hrana in pijača, učno gradivo in tako dalje, včasih pa tudi podpornih storitev, kot je na primer prenočevanje v primeru večdnevni seminarjev.

3.1 Oblikovanje ponudbe poslovnih usposabljanj

Ko izobraževalne ustanove želijo vpeljati nov program, morajo analizirati trg, menita Kotler in Foxova (1995, str. 192–209). Analiza vključuje tri ključne naloge:

1. merjenje velikosti trga in napoved (določitev trenutne in bodoče velikosti trga),
2. segmentacija trga (določitev ciljnih skupin z namenom izbora najboljše ciljne skupine) in
3. analiza kupcev (določitev kupčevih značilnosti, potreb, zaznavanja, preferenc in vedenja z namenom, da se jim izobraževalna ustanova kar najbolj približa).

Čeprav v podjetjih pogosto menijo, da je ustvarjanje in priprava novih programov enostavno delo, to ni res (Kotler & Fox, 1995, str. 289–305). Pogosto se načrtovanja lotijo tudi zelo površno, saj varčujejo s časom in denarjem, zato delajo po principu »poskusimo, pa bomo videli, ali deluje«. Na Sliki 5 je prikazan proces razvoja novih programov in storitev, kot ga opredelita avtorja.

Slika 5: Proces razvoja novih programov in storitev



Vir: P. Kotler in F. A. K. Fox, *Strategic marketing for educational organizations* (2nd ed.) 1995, str. 290, slika 11–4.

Ugotavljanje potreb vključuje izbiranje najboljših programskih področij, generiranje idej in reševanje teh idej z namenom, da se izloči najboljša. Oblikovanje vključuje različne dejavnosti. Z analizo potrošnikov ugotovimo, kako se kupci odločajo o izbiri programa, kateri programi se jim zdijo zanimivi in kaj vedo o alternativah. Razvoj koncepta sproža pripravo alternativnih programov, sledita pa še oblikovanje marketinške strategije in oblikovanje programa. Če so rezultati tega dela ustrezni, sledi testiranje programa, tržnega potenciala, odziva kupcev in izbrane marketinške strategije. Vpeljavi programa mora slediti še nadzor, da se zagotovi uspešno nadaljevanje. Postopek je podrobneje opisan v nadaljevanju.

Ugotavljanje potreb

Opredelitev trga. Izobraževalna ustanova mora opredeliti ciljno skupino, na katero se bo osredotočila, in segmentirati trg glede na velikost in zanimanje. Poleg tega mora upoštevati želje potrošnikov, saj bo to zelo vplivalo na končni izbor programa. Rezultat je ovrednotenje vsake značilnosti in jasna slika, kakšne značilnosti imajo posamezni interesi.

Generiranje in reševanje idej. Ko ustanova izdela nabor programov, s katerimi bi želela vstopiti na trg, je treba razviti glavne konkurenčne prednosti teh programov. Ideje lahko pridejo neposredno od potrošnikov, ki povedo, kakšen program si želijo oziroma s čim bi lahko nadgradili obstoječega. Do teh predlogov lahko pridemo z anketami, s testi, s fokusnimi skupinami, s predlogi in s pripombami. Dober vir je tudi konkurenca, pri kateri vidimo, katere storitve ponuja in katere so uspešne. Tudi zaposleni, svetovalci in drugo osebje imajo nemalokrat veliko idej, prav tako lahko črpamo ideje od raznih založnikov in novinarjev, ki pišejo kritike programov in učnih načrtov. Do novih idej pa včasih pridemo tudi povsem spontano, po navdihu, preko želja potrošnikov.

Tehnike generiranja idej so različne, največkrat pa v organizacijah uporabijo naslednje: *brainstorming* (viharjenje možganov), kjer je pomembno samo čim večje število danih idej, ki se ovrednotijo šele na koncu izbora; sinektiko, kjer se skupina poglobi v problem, opiše ozadje in pregleda pretekle rešitve, zbere čim več idej, in ko se jim katera zdi ustrezna, jo dodajo na seznam možnih rešitev; seznam lastnosti, katerih namen je, naštetih vse lastnosti in vsako ovrednotiti z oznako, ali se lahko poveča, zmanjša, spremeni, nadomesti, kombinira, prilagodi. Ko se ideje rešujejo, je treba predstaviti vse, ki so bile izbrane, in izločiti tiste, ki niso sprejemljive. K temu pripomorejo dobro izbrani kriteriji, največkrat je izbrana metoda tehtanja.

Oblikovanje programa

Razvoj koncepta. Ustanova mora izbrane programe predstaviti potrošnikom, da dobi povratno informacijo o zamisli. Potrošniki, ki so izbrani, izrazijo svoje mnenje preko zastavljenega vprašalnika. Če je vprašalnik zastavljen opisno, potem ne bomo dobili relevantnih odgovorov, zato je morda boljše, da je vprašalnik izbirnega tipa. Potencialnim potrošnikom se predstavi tudi programe z nalogo, da se opredelijo, kateri jim bolj ustreza in kateri manj. Rezultat so ideje, razvrščene od najvišje do najnižje, in opredelitev privlačnosti posamezne ideje za določen ciljni trg.

Oblikovanje marketinške strategije. Napačno je razmišljanje, da se marketinška strategija razvije, ko je program že pripravljen za vstop na trg. Marketinška strategija je zelo pomemben element uspešnosti novega programa, zato je zelo pomembno, da se izdela že na začetku. Seveda se potem v teku procesa lahko še spreminja. Strategijo se izdela v treh delih. Prvi del opiše velikost, strukturo in vedenjske lastnosti trga, predvideno umestitev programa in cilje vpisa ter prihodek v prvih letih. Drugi del definira ceno,

strategijo razporeditve in proračun za marketing v prvem letu. Tretji del pa predstavlja dolgoročni načrt vpisa, cilje dobičkonosnosti in strategijo marketinga v daljšem obdobju.

Oblikovanje programa. Programski koncept še ni program. Elementi programa morajo biti oblikovani zelo pozorno in natančno in morajo graditi na izbrani marketinški strategiji. Oblikovati je treba vsebino študija, tečaja ali usposabljanja, saj je na podlagi tega določen tudi predviden uspeh udeležencev. V program je treba vključiti tudi usposabljanje za izvajalce programov.

Testiranje

Ko je ustanova zadovoljna z oblikovanim programom, pripravljenim materialom in razporedom, lahko testira, ali bosta program in marketinška strategija uspešna. Namen tega testiranja je ugotoviti, koliko potencialnih potrošnikov bi se odločilo za oblikovani program. Prav tako je potreben test trgov, kjer se izmeri sposobnost za razvoj programa brez namena masovnega nastopa na trgu. Test trgov tudi pokaže, ali bo marketinška strategija uspešna.

Vpeljava programa in management

Ko je program oblikovan in testiranje zaključeno, je program pripravljen za nastop na trgu. Pri tem sta zelo pomembna dobro izbran čas in management z ustreznimi sposobnostmi. Ustanova mora potencialne uporabnike dobro informirati vnaprej, ampak še vedno ne toliko zgodaj, da jih bo minilo navdušenje. Prav tako pa ne sme čakati do zadnje minute, saj prepričanih ne bodo več dosegli. Predstavitev mora biti jasna in izvedena v pravilnem zaporedju.

Ustanove se pri sestavljanju programov srečajo še z eno pomembno temo, in sicer s ceno. Za programe ni nikoli na voljo dovolj sredstev, menita Kotler in Foxova (1995, str. 309–328). Eden od kriterijev, kako postaviti ceno, je zagotovo konkurenca, končna odločitev pa je vedno na strani uporabnikov. Prav tako pa je cena samo ena od komponent izbora določenega programa, saj na izbiro vplivajo še vsebina programa, kakovost, lokacija in komuniciranje.

3.2 Trženje ponudbe poslovnih usposabljanj

V okvir tradicionalnega trženja storitev sodijo naslednji elementi trženjskega spleta: storitev, oblikovanje prodajne cene, tržno komuniciranje in tržne poti (Potočnik, 2000, str. 95).

3.2.1 Storitve

Storitev ponudnika programov usposabljanj je sestavljena iz naslednjih ravni (Kotler, 1998, 432–433): jedro storitve (osnovna storitev, ki jo kupec dejansko kupuje), osnovna

storitev (temeljna različica storitve, na primer delavnica, seminar v najenostavnejši obliki), pričakovana storitev (niz lastnosti in pogojev, ki jih kupci ponavadi pričakujejo in z njimi soglašajo, na primer uporaba sodobnih pripomočkov pri predavanju), razširjena storitev (dodatne storitve in koristi, zaradi katerih se neka ponudba razlikuje od konkurenčnih, na primer predavatelji z visokim ugledom), potencialna storitev (storitev z vsemi razširitvami in spremembami, ki se lahko zgodijo v prihodnosti, na primer e-učenje).

S stališča ponudnikov poslovnih usposabljanj so si vse omenjene ravni bolj ali manj podobne, izjema je le jedro izdelka, se pravi posredovano znanje. Zato imajo ponudniki priložnost za inovativen nastop na trgu in s tem za diferenciacijo ponudbe.

Ponudniki programov poslovnih usposabljanj se pogosto znajdejo pred vprašanjem, ali bo njihova ponudba na trgu sprejeta ali ne. Shenson (1990, str. 2–7) meni, da to lahko preverijo na dva načina, in sicer s tržno raziskavo ali s testiranjem trga, na podlagi katerega lahko opravijo tudi naknadno modifikacijo ponudbe.

3.2.2 Oblikovanje prodajnih cen

Cena vpliva na podobo o kakovosti storitve pri porabnikih in tudi na podobo o storitvenem podjetju. Oblikovana mora biti v skladu s poslovnimi cilji podjetja (Potočnik, 2000, str. 118–119). Pri poslovnih usposabljanjih se običajno namesto besede cena uporablja kotizacija. Shenson (1990, str. 174–175) meni, da na kotizacijo vplivajo naslednje spremenljivke: dolžina programa, kvaliteta učnega gradiva, čas, v katerem je storitev izvedena, in lokacija. Za daljše programe so udeleženci običajno pripravljeni plačati več, prav tako lahko nekatere lokacije in termini vplivajo na višje cene. Podoben vpliv ima tudi pripravljeno gradivo, saj večji obseg in kvaliteta lahko vplivata na višjo ceno.

3.2.3 Tržno komuniciranje

Direktno informiranje je najbolj razširjena oblika tržnega komuniciranja ponudnikov poslovnih usposabljanj. Jazbec, Prašnikar in Rovar (1996, str. 13) so v svoji raziskavi ugotovili, da udeleženci seminarjev in delavnic na CISEF-u zanje najpogosteje izvejo po pošti, ki jo dobijo na svoj naslov (44 %), 45 % jih zanje izve od sodelavca, ki je pošto dobil na svoj naslov, samo 10 % jih zanje izve iz časopisov.

Galbraith, Sisco in Guglielmino (1997, str. 97) pišejo o razlogih za razširjenost direktne pošte med ponudniki poslovnih usposabljanj. Po navadi gre za najučinkovitejšo tehniko, saj glede na stroške prinaša relativno visok odziv, v primerjavi z ostalimi mediji dopušča selektivnost in omogoča kreiranje promocijskih in posebljenih sporočil.

3.2.4 Tržne poti

Tržne poti opredeljujejo določeno okolje in način posredovanja storitev, zato se tudi strategije glede lokacije in izbire posrednikov storitev razlikujejo (Potočnik, 2000, str. 146). Pri izbiri lokacije, meni Potočnik (2000, str. 146), sta možna dva načina: da pride stranka k izvajalcu ali izvajalec k stranki. V primeru, da pride stranka k izvajalcu, izvajalec storitev izvaja v svojih prostorih, prilagojenih za to dejavnost. Odločitev glede lokacije izvajanja storitve je odvisna od vrste storitve in vključenosti porabnika v proces izvajanja storitve. Pri načinu posredovanja pa gre običajno za neposredno tržno pot, kar pomeni, da so izvajalci v neposredni povezavi z ustreznimi oddelki v podjetjih.

3.3 Interaktivno trženje ponudbe poslovnih usposabljanj

Povezavo med procesom nastajanja in rezultatom seminarja, delavnice ali drugih podobnih oblik programov usposabljanj predstavljata na eni strani uporabnik, tj. udeleženec seminarja, na drugi pa izvajalec, tj. predavatelj oziroma skupina predavateljev. Pri tem je pomembno omeniti tudi vlogo prostora, kjer se ta proces odvija. Ker gre pri tem za neposredno interakcijo med uporabnikom in izvajalcem, to obliko trženja imenujemo interaktivno trženje (Grönroos, 2001, str. 246–249).

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA SLOVENSKEGA TRGA POSLOVNIH USPOSABLJANJ

Empirični del predstavlja raziskava, ki je bila izvedena med ponudniki poslovnih usposabljanj in povpraševalci po poslovnih usposabljanjih v Sloveniji. Pri slednjih sem se osredotočila na podjetja, ki imajo več kot 50 zaposlenih, saj menim, da je v podjetjih, ki imajo manj kot toliko zaposlenih, kadrovski oddelek redkost, prav tako pa tudi podrobnejše načrtovanje usposabljanj.

4.1 Metodološki okvir raziskave

Anketiranje je potekalo med 5. 5. 2010 in 26. 5. 2010. Vzorčni okvir na ponudbeni in na povpraševalni strani so predstavljali podatki, zbrani v bazi IPIS – Poslovni register Slovenije na spletni strani Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, ki sem jih zbrala v aprilu 2010. Raziskovalni inštrument je bil vprašalnik, ki je objavljen v prilogi, in je bil razvit na podlagi teoretičnega dela in predtestiran v sodelovanju s po tremi zaposlenimi iz podjetij na posamezni strani. Naslovila sem ga na konkretne osebe. Prosila sem jih, naj podajo svoje mnenje in komentarje na pripravljeni vprašalnik. Zdel se jim je razumljiv in menili so, da bom z odgovori dobila uporabne rezultate.

Izbranim osebam sem nato ankete poslala po elektronski pošti (Priloga 1 in Priloga 2). Pri ponudnikih usposabljanj je bila vzorčna enota organizacija – ponudnik poslovnih usposabljanj, pri povpraševalcih pa oseba v podjetju, ki ima več kot 50 zaposlenih. Na vprašanja je odgovarjala oseba, ki je zadolžena za usposabljanje, izobraževanje in razvoj zaposlenih. Med ponudnike je bilo zajetih 124 podjetij, med povpraševalce pa 1.150 podjetij. Za obe strani je bila za bazo izbrana kar celotna populacija, saj sem na strani ponudnikov izbrala vsa podjetja, ki so registrirana za izvedbo usposabljanj, na strani povpraševanja pa sem zajela slovenska podjetja, ki imajo več kot 50 zaposlenih.

Stopnja odziva pri ponudnikih poslovnih usposabljanj je bila 12,9 %, na strani povpraševalcev pa 10,8 %. V nadaljevanju so predstavljene opisne statistike, primerjava med povprečji za neodvisna vzorca (t-test) ter testiranje razlik strukturnih deležev v dveh neodvisnih vzorcih (χ^2 -test). S temi metodološkimi pristopi sem želela ugotoviti, ali dobljeni rezultati značilno odstopajo od odgovorov, ki bi jih dobila povsem naključno, in analizirati odvisnost med pojavi, pri čemer sem preizkušala povezanost med kvantitativnimi spremenljivkami.

4.2 Rezultati raziskave med ponudniki poslovnih usposabljanj v Sloveniji

Anketa je bila poslana na 124 elektronskih naslovov, odzvalo se je 16 respondentov, kar pomeni 12,9 % odzivnost. Nagovor je prebralo 71 naslovnikov, z anketo se jih je seznanilo 40, od tega jih je 16 anketo tudi izpolnilo. Nizek odziv pripisujem predvsem bojazni razkrivanja podatkov pred konkurenco. Število oseb, ki so se seznanile z anketo, nakazuje, da jih je vsebina ankete vseeno zanimala.

4.2.1 Splošni podatki o podjetjih, sodelujočih v raziskavi

Od 16 sodelujočih jih je odgovor na vprašanje o številu zaposlenih v organizaciji podalo 12, od teh je 75 % mikro podjetij, kar pomeni, da imajo od 0 do pod 10 zaposlenih, 16,7 % jih je majhnih podjetij z 10 do pod 50 zaposlenimi, 8,3 % pa jih je srednje velikih podjetij, ki imajo do pod 250 zaposlenih. Velikih podjetij med respondenti ni bilo. Na vprašanje, kakšen tip organizacije so, je 8,3 % od 12 vprašanih, ki so na to vprašanje odgovorili, odgovorilo, da so javna visokošolska ustanova, nihče se ni opredelil kot zasebna visokošolska ustanova, 16,7 % jih je odgovorilo, da so ljudska univerza, 75 % vprašanih pa, da so zasebno podjetje.

Podatke o tipu organizacije lahko povežem s podatki o številu zaposlenih v organizaciji. Menim, da pri srednje velikem podjetju gre za javno visokošolsko ustanovo, pri majhnem podjetju za ljudsko univerzo, preostala mikro podjetja pa so zasebna podjetja. Ljudske univerze sem vprašala še, ali programe usposabljanj pripravljajo in izvedejo sami, in odgovor je bil v 100 %, da vedno sami.

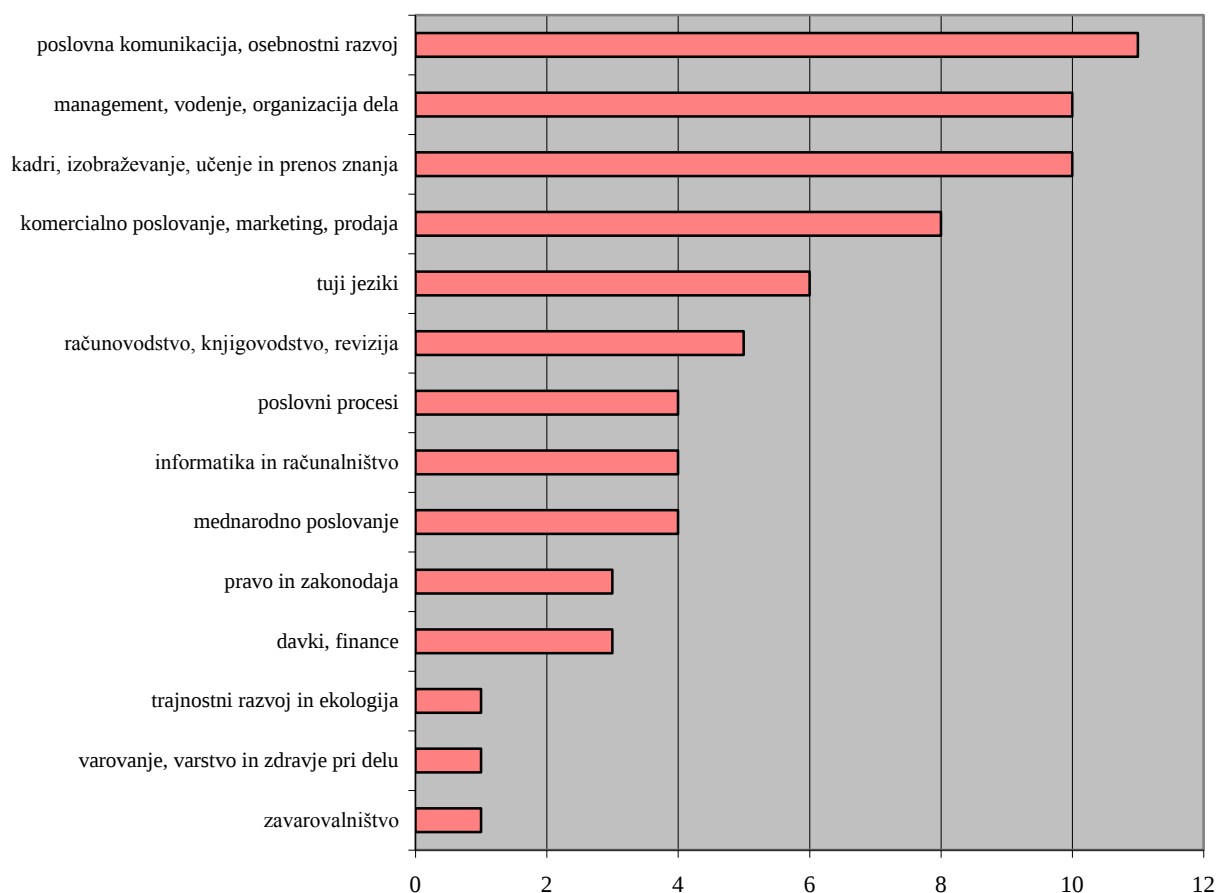
Tržni delež, ki ga po svoji oceni zavzemajo na trgu poslovnih usposabljanj, je v 63,6 % do pod 5 % tržnega deleža, 18,2 % jih meni, da zavzemajo od vključno 5 % do pod 10 % tržnega deleža, po 9,1 % respondentov pa meni, da zavzemajo od vključno 10 % do pod 15 % in od vključno 15 % do pod 20 % tržnega deleža ponudb poslovnih usposabljanj. Večjega tržnega deleža ne zavzema nobeno od podjetij. Na to vprašanje jih je sicer od 16 odgovorilo 11 respondentov, kar sili k razmišljanju, zakaj se nekateri niso opredelili. Možnost je, da tega podatka ne poznajo, še bolj verjetno pa se mi zdi, da podatek skrivajo.

Anketirance sem spraševala po vlogi, ki jo opravljajo v podjetju. Od 12, ki so odgovorili na to vprašanje, jih je 58,3 % direktorjev oziroma direktoric, 16,7 % jih je programskih vodij, 8,3 % strokovnih sodelavcev oziroma sodelavk, 16,7 % delež pa predstavljata prokuristka in vodja izobraževalnega centra Ekonomske fakultete.

Podjetja sem vprašala tudi, na katerih področjih delujejo. Največkrat so vprašani odgovorili, da delujejo na področju poslovne komunikacije in osebnostnega razvoja, kjer deluje 11 od 16 podjetij, kar predstavlja v povprečju 69 % in standardni odklon 0,46. Sledita področje kadrov, izobraževanja, učenja in prenosa znanja, na katerem deluje 10 podjetij, in področje managementa, vodenja in organizacije dela, kjer prav tako deluje 10 podjetij. V obeh primerih to pomeni v povprečju 63 % in standardni odklon 0,48.

Najmanj podjetij deluje na področjih zavarovalništva, varovanja, varstva in zdravja pri delu ter na področju trajnostnega razvoja in ekologije. Na omenjenih področjih deluje po 1 podjetje, kar v povprečju pomeni 6 % in standardni odklon 0,24. Standardni odklon je nizek, kar pomeni, da so bili anketirani v odgovorih precej enotni, kar je tudi razumljivo glede na število podjetij, ki na teh področjih delujejo. Frekvence o pojavljanju na posameznih področjih poslovnih usposabljanj so prikazane na Sliki 6. Na abscisi so navedene frekvence.

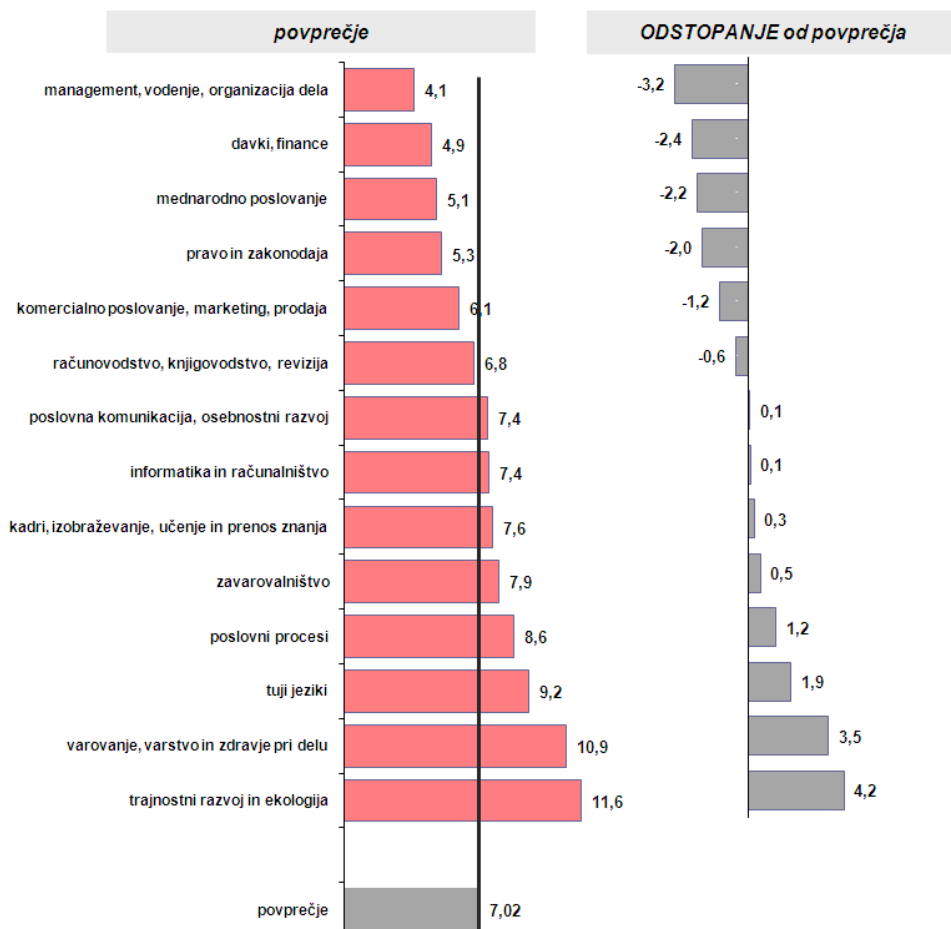
Slika 6: Delovanje podjetij na področju poslovnih usposabljanj



Ob analizi tega vprašanja me je zanimalo, kako so področja, na katerih podjetja delujejo, povezana z njihovo oceno povprečnih urnih postavk za usposabljanja na teh področjih. Ponudnike sem namreč vprašala tudi, katera področja po njihovi oceni dosegajo najvišje in katera najnižje urne postavke. Področja so razvrstili od 1 do 14, pri čemer je 1 pomenilo najvišje postavke in 14 najnižje urne postavke.

Nadovprečno zastopani so management, vodenje in organizacija dela, davki in finance, mednarodno poslovanje, pravo in zakonodaja, komercialno poslovanje, marketing in prodaja ter računovodstvo, knjigovodstvo in revizija. Vsa ostala področja so zastopana pod povprečjem. Grafični prikaz je na Sliki 7.

Slika 7: Urne postavke od najvišje do najnižje ocenjenih v evrih na področjih poslovnih usposabljanj in odstopanja od povprečja



Zanimivo je, da kar 10 podjetij deluje na področju managementa, vodenja in organizacije dela, torej na področju, ki so ga ocenili kot tisto, ki najbolj odstopa od povprečja. Na področjih, ki sta na repu lestvice – varovanje, varstvo in zdravje pri delu ter trajnostni razvoj in ekologija, pa deluje samo po 1 podjetje. Frekvence pojavljanja na ostalih področjih s povprečno ocenjenimi urnimi postavkami so zelo enakomerno razporejene. V Tabeli 3 prikazujem, kako so anketirani razporedili povprečje urnih postavk po posameznih področjih poslovnih usposabljanj in frekvenco pojavljanja ponudnikov na teh področjih.

Tabela 3: Primerjava področij usposabljanj glede na povprečje urnih postavk in število ponudnikov, ki se ukvarja s tem področjem

Področje	Razvrstitev glede na urne postavke	Frekvenca pojavljanja
Management, vodenje, organizacija dela	4,10	10
Davki, finance	4,90	3
Mednarodno poslovanje	5,11	4
Pravo in zakonodaja	5,33	3
Komercialno poslovanje, marketing, prodaja	6,10	8
Računovodstvo, knjigovodstvo in revizija	6,78	5
Poslovna komunikacija, osebnostni razvoj	7,40	11
Informatika in računalništvo	7,44	4
Kadri, izobraževanje, učenje in prenos znanja	7,60	10
Zavarovalništvo	7,89	1
Poslovni procesi	8,56	4
Tuji jeziki	9,22	6
Varovanje, varstvo in zdravje pri delu	10,89	1
Trajnostni razvoj in ekologija	11,56	1

4.2.2 Načrtovanje in priprava programov poslovnih usposabljanj

Načrtovanje in priprava programov poslovnih usposabljanj sta pomembni stopnji v fazah poteka projektov. Zato me je zanimalo, koliko se jima ponudniki poslovnih usposabljanj posvečajo in kakšen pomen pripisujejo natančno zastavljenemu cilju, ki ga z določenim programom želijo doseči. Zastavila sem dve trditvi in jih prosila, naj označijo stopnjo strinjanja. Želela sem izvedeti, ali pri pripravi programa usposabljanja vedno natančno vedo, kateri ciljni skupini bo program namenjen, in sicer tako, da opredelijo trg in ciljno skupino udeležencev. Z drugim vprašanjem pa sem želela izvedeti, ali pri pripravi programov upoštevajo želje naročnikov, na primer glede prostora, obravnavane teme in podobno.

75 % ponudnikov odgovarja, da pri pripravi programa vedno opredelijo ciljno skupino udeležencev, 25 % pa jih to stori pogosto. Povprečje tako znaša 4,75, standardni odklon pa 0,43, kar pomeni, da so bili anketirani v odgovorih precej enotni. To pomeni, da so ponudniki na ciljne skupine zelo dobro osredotočeni, jih poznajo in vedo, kakšne so njihove potrebe in pričakovanja. Nekaj več odstopanja je pri upoštevanju želja naročnikov. 66,7 % ponudnikov vedno upošteva želje naročnikov, 25 % pogosto in 8,3 % včasih. Povprečje je zato tu nekoliko nižje in znaša 4,58, standardni odklon pa 0,64, kar nakazuje na večjo neenotnost pri odgovorih.

Povprečje je upoštevano glede na lestvico, kjer 1 pomeni »nikoli«, 5 pa »vedno«. Menim, da tisti, ki želje naročnikov upoštevajo včasih, pripravljajo večinoma standardne programe, ki niso toliko odvisni od časa in področja, s katerega prihajajo naročniki, in so večinoma vedno aktualni, na primer tuji jeziki. Sicer pa je bilo pričakovati, da se ponudniki usposabljanj obnašajo tržno, zato opredelijo trg in upoštevajo želje naročnikov. Zgoraj opisani podatki so v Tabeli 4.

Tabela 4: Prikaz strinjanja s trditvami o pripravljanju programa usposabljanja

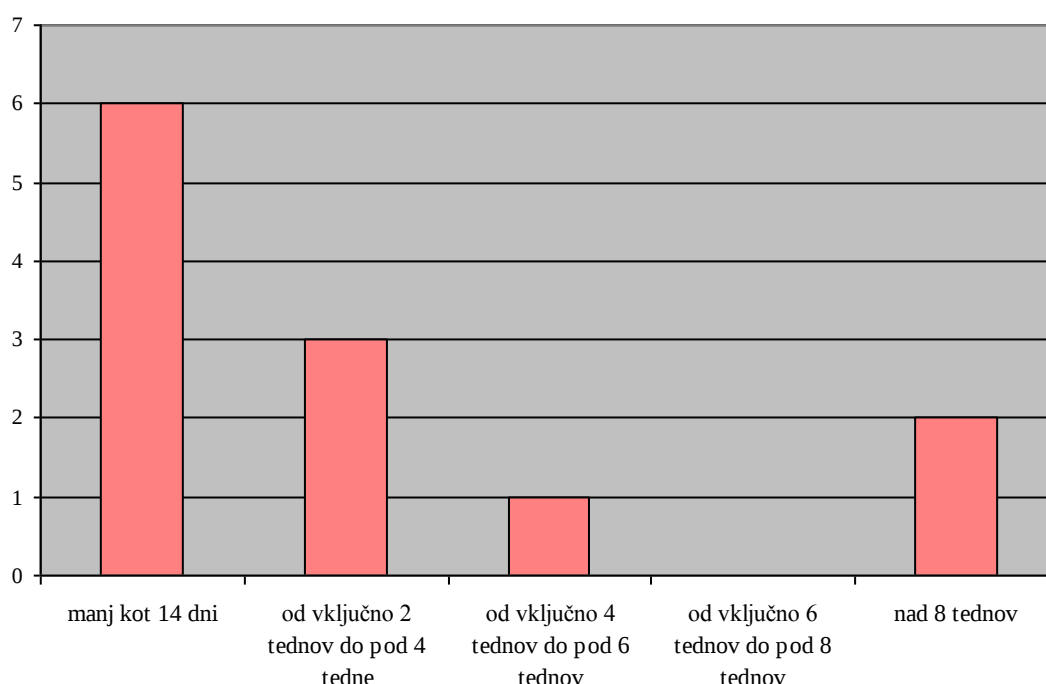
Trditev	Št. odgovorov	Povprečje	Standardni odklon
Ko kot ponudnik pripravljamo program usposabljanja, opredelimo trg in ciljno skupino udeležencev.	12	4,75	0,43
Ko kot ponudnik pripravljamo program usposabljanja, upoštevamo želje naročnikov.	12	4,58	0,64

Pri načrtovanju in pripravi programov poslovnih usposabljanj je pomembno tudi zbiranje idej, na katere teme se osredotočiti. Ponudniki največ idej zberejo preko predlogov in pripomb dotedanjih udeležencev usposabljanj, ki jih ti izrazijo v anketah in testih (27,8 %), 22,2 % idej dobijo od predavateljev in drugih zaposlenih, 19,4 % pa preko neformalnih pogovorov z udeleženci oziroma izvajalci programov. 16,7 % odstotka idej dobijo preko preverjanja ponudbe konkurence in 13,9 % na druge načine: spremljajo globalne trende, se dodatno izpopolnjujejo, dobijo ideje preko podjetij, za katera izvajajo program, spremljajo spremembe zakonodaje in druge aktualne teme preko spletnih strani, upoštevajo želje naročnikov in trga.

Pričakovano je, da se veliko idej zbere s predlogi in pripombami udeležencev in z neformalnimi razgovori z njimi, saj so le-ti ciljna skupina, ki jim je usposabljanje namenjeno, in vedo, zakaj se usposabljanj udeležijo. Ponudniki, katerih programi usposabljanj so vezani na področja hitrih sprememb, pa morajo spremljati aktualno dogajanje na teh področjih in se hitro odzivati.

Na Sliki 8 (na ordinati je število ponudnikov) je prikazano, koliko časa si ponudniki običajno vzamejo, da pripravijo program. Podjetja, ki se morajo hitro odzivati na aktualne teme, si verjetno vzamejo manj časa, saj je odzivni čas zelo pomembna konkurenčna prednost. Druga razlaga za precej kratek čas, ki si ga vzamejo za pripravo, je po mojem mnenju tudi utečen sistem priprave in dogovarjanja, na primer s predavatelji. Povprečen čas za pripravo programov je 2,08 tedna, torej približno dva tedna, standardni odklon pa znaša 1,44, kar pomeni, da so razlike v času, ki si ga vzamejo za pripravo programov, med ponudniki zelo različne.

Slika 8: Čas, ki si ga ponudniki vzamejo za pripravo programov usposabljanj



4.2.3 Izvedba programov poslovnih usposabljanj

Ustrezne reference in izkušnje predavatelja so po moji oceni ena bistvenih prednosti ponudnikov poslovnih usposabljanj, na tem lahko gradijo kompetentnost izvedenih usposabljanj, postavljajo cene, ohranjajo in utrjujejo svoj položaj na trgu. Ponudnike usposabljanj sem vprašala, ali se jim zdi pomembno, da ima izvajalec oziroma predavatelj ustrezne reference in izkušnje. 91,7 % vprašanih meni, da je to zelo pomembno, preostali, da je pomembno. Bolj zanimivo je bilo izraženo strinjanje s trditvama o postavljanju cen poslovnih usposabljanj. S trditvijo, da ceno poslovnega usposabljanja postavljajo glede na reference predavatelja, se je največ vprašanih strinjalo le deloma (50 %). 25 % se jih s trditvijo strinja, 8,3 % pa popolnoma strinja. Prav toliko se jih s trditvijo ne strinja in sploh ne strinja.

Predvidevam, da podjetja, ki cene ne postavljajo glede na izkušnje predavatelja, le-to postavljajo glede na področje poslovnega usposabljanja. Namreč, prav toliko, kot se jih sploh ne strinja s trditvijo, da ceno postavljajo glede na reference predavatelja, jih trdi, da ceno postavijo glede na področje (8,3 %). Nasprotno verjetno tisti, ki se popolnoma strinjajo s tem, da ceno postavljajo glede na reference izvajalca, trdijo, da se sploh ne strinjajo s tem, da jo postavljajo glede na področje, takih je prav tako 8,3 %.

Povprečje pri trditvi, da se cena usposabljanja postavlja glede na reference predavatelja, znaša 3,17, standardni odklon 0,99. Povprečje pri trditvi, da se cena postavlja glede na področje, pa znaša 3,25 in standardni odklon 1,09. To pomeni, da se sicer pri večini

ponudnikov cena usposabljanj najprej postavlja glede na področje, nato glede na reference izvajalca, vendar pa so standardni odkloni pri obeh odgovorih veliki, kar pomeni, da je vrstni red med ponudniki zelo različen. Povprečje odgovorov je postavljeno na lestvico, kjer 1 pomeni »se sploh ne strinjam«, 5 pa »se popolnoma strinjam«. Podatki so prikazani v Tabeli 5.

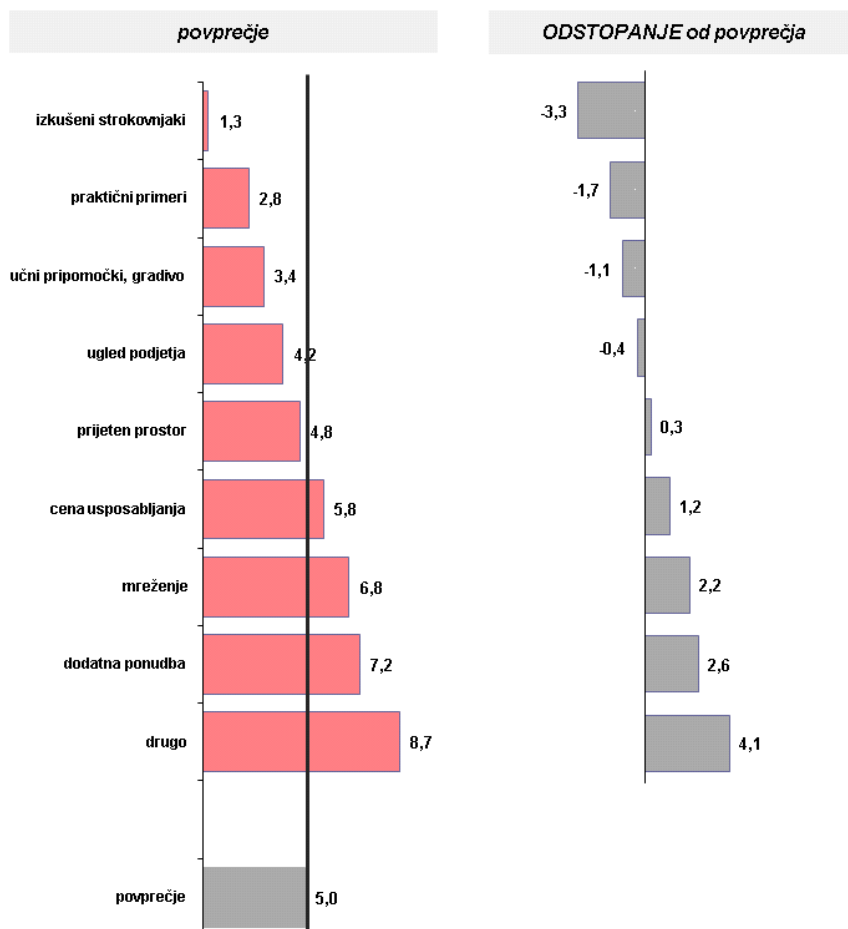
Tabela 5: Prikaz strinjanja s trditvama o postavljanju cen poslovnega usposabljanja

Trditev	Št. odgovorov	Povprečje	Standardni odklon
Ceno poslovnega usposabljanja postavljamo glede na reference predavatelja.	12	3,17	0,99
Ceno poslovnega usposabljanja postavljamo glede na področje.	12	3,25	1,09

V nadaljevanju sem ponudnike poslovnih usposabljanj prosila, da razvrstijo dejavnike, ki jim dajejo največ poudarka, od najbolj do najmanj pomembnega. Glede na to, da je bilo pri vprašanju o pomembnosti izvajalčevih referenc prepričljivo izraženo, da je to zelo pomemben dejavnik, je bilo upravičeno pričakovati, da bo med različnimi dejavniki, ki so bili na izbiro pri tem vprašanju, prav dejavnik, da je izvajalec izkušen strokovnjak, zasedel visoko mesto.

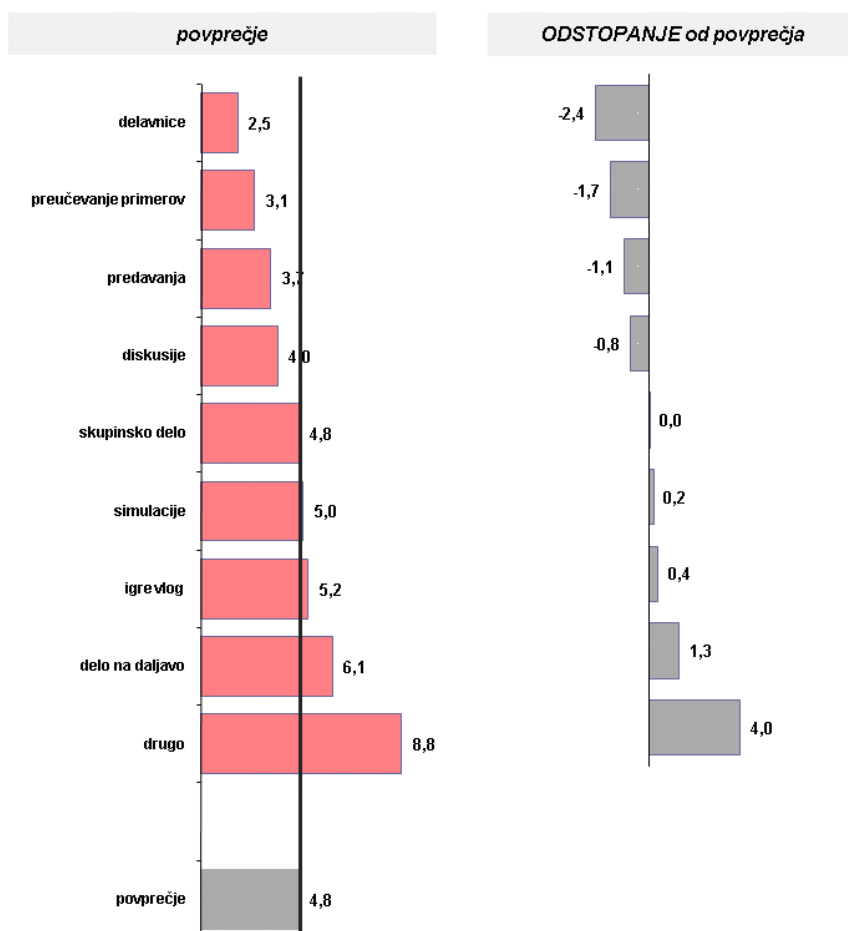
Razvrstitev dejavnikov je prikazana na Sliki 9. Nadpovprečno so zastopani naslednji dejavniki: izkušeni strokovnjaki, praktični primeri, učni pripomočki in gradivo, ugled podjetja in prijeten prostor. Ostali dejavniki so zastopani pod povprečjem. S tem se potrди zgoraj postavljena teza, da so izkušeni strokovnjaki zelo pomemben dejavnik, ki mu ponudniki poslovnih usposabljanj posvečajo precej pozornosti.

Slika 9: Povprečna razvrstitev dejavnikov, ki so pomembni pri izvedbi usposabljanj, in odstopanje od povprečja



Zanimalo me je, katerih metod in pripomočkov se pri izvajanju usposabljanj izvajalci najpogosteje poslužujejo. Vse metode in pripomočki niso enako uporabni na vseh področjih, na primer igra vlog na področju računovodstva, knjigovodstva in revizije ne pride v poštev, zelo pa je pomembna pri tujih jezikih. Nadpovprečno so zastopane metode delavnice, preučevanje primerov, predavanja in diskusije. Simulacije, igre vlog in delo na daljavo so podpovprečno zastopani, čeprav na tem mestu zopet opozarjam, da nekatere metode niso uporabne na vseh področjih. Anketirani so razvrstili metode po pogostosti uporabe od 1 do 9, torej od najbolj do najmanj pogosto uporabljene metode. Rezultati so prikazani na Sliki 10.

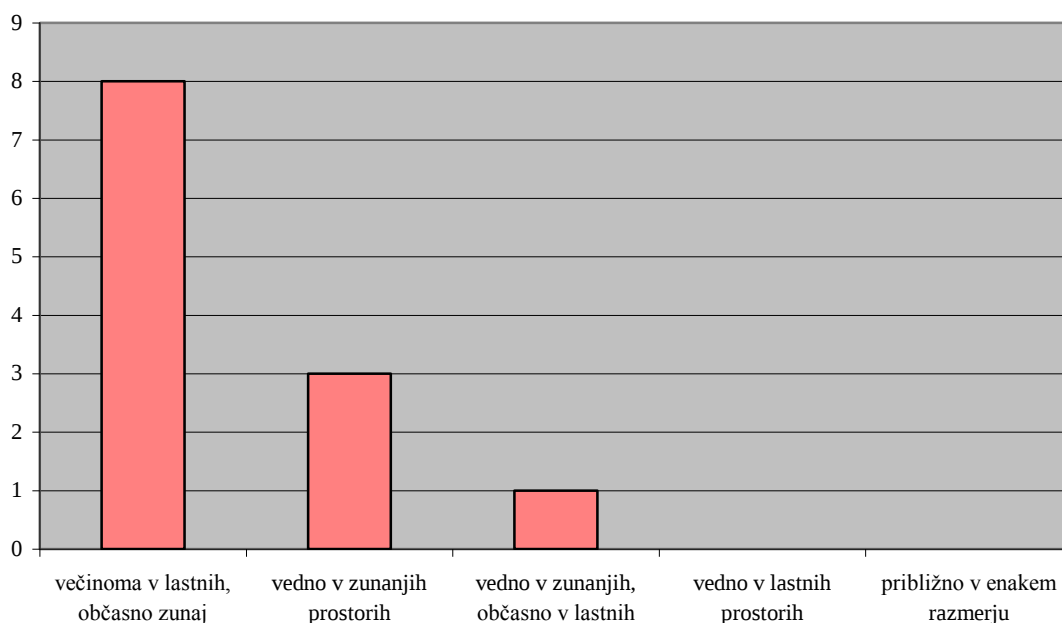
Slika 10: Povprečna razvrstitev uporabljenih metod in pripomočkov in odstopanje od povprečja



Prostor, kjer se usposabljanje odvija, so ponudniki označili kot srednje pomemben dejavnik pri usposabljanju. Vprašala sem jih, ali usposabljanja izvajajo v lastnih ali v najetih prostorih. V povprečju je odgovor nekje na sredini, kar je razvidno na Sliki 11, torej, usposabljanja se izvajajo v lastnih in v najetih prostorih približno v enakem razmerju. Sicer pa jih je največ (66,7 %) odgovorilo, da usposabljanja izvajajo večinoma v lastnih prostorih in občasno zunaj njih, 8,3 % jih izvaja večinoma zunaj lastnih prostorov in le občasno v njih, 25 % pa vedno v zunanjih prostorih, v šolah, zbornicah, kongresnih centrih, hotelih.

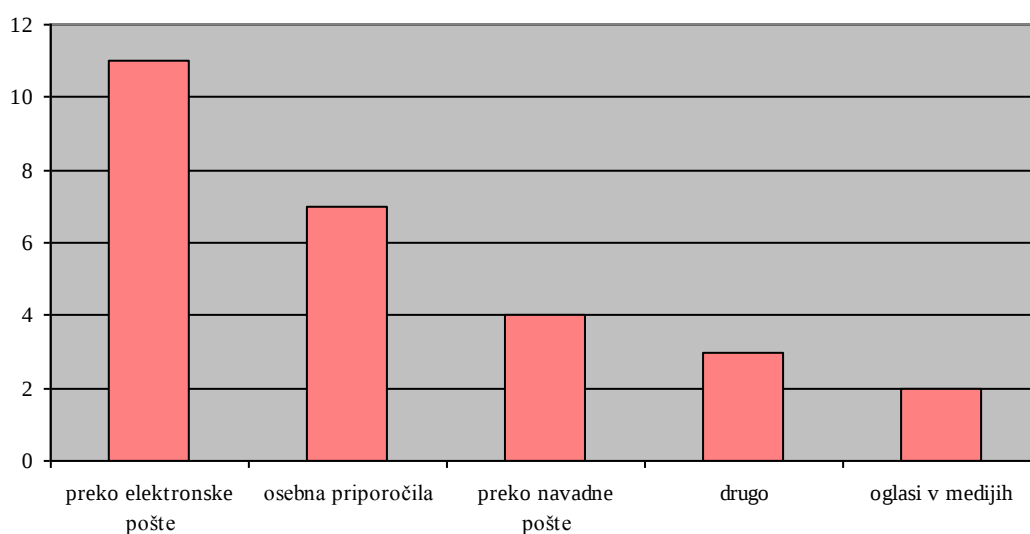
Glede na to, da je velik odstotek tistih, ki usposabljanja vedno izvajajo v zunanjih prostorih, pa je zanimivo, da se je med dejavniki, ki jim pripisujejo največji pomen, dodatna ponudba (nočitve, zagotovljena parkirišča, prigrizki ...) znašla prav na repu lestvice. To še enkrat potrjuje zgoraj že omenjeno trditev, da ponudniki največji pomen pripisujejo vsebini usposabljanj in manj spremljajočim dejavnostim. Da svojih dejavnosti ne izvajajo samo v lastnih prostorih, pa je prav tako pričakovan odgovor, saj verjetno vsi sledijo željam svojih strank in usposabljanja izvajajo tudi v prostorih naročnikov.

Slika 11: Prostor izvajanja poslovnih usposabljanj



Ko so programi usposabljanj pripravljeni, ponudniki za obveščanje naročnikov največkrat uporabijo direktno informiranje preko elektronske pošte (40,7 %), ki je navadno pošto že precej izpodrinila, ta se pojavlja le v 14,8 %. Zelo malo je tudi oglaševanja v medijih (7,4 %), zanimivo pa je, da kar 25,9 % informacij do naročnikov pride preko osebnih priporočil in izkušenj. Med drugimi načini informiranja (11,1 %) so anketirani navedli telefonske kontakte, osebno prodajo in kmalu informiranje preko mobilnih telefonov. Podatke prikazujem na Sliki 12. Na ordinati je število ponudnikov.

Slika 12: Način obveščanja naročnikov o programih usposabljanja



Naslednje vprašanje je bilo namenjeno oglaševanju. Postavila sem trditev, da ponudniki veliko pozornosti namenjajo prodajnim aktivnostim, to pomeni, da oglaševanju namenjajo veliko sredstev in časa. Glede na odgovore pri zgornjem vprašanju predpostavljam, da oglaševanju namenjajo precej več časa kot sredstev, saj sta elektronska pošta in osebna priporočila najcenejša kanala za pretok informacij, sta pa kot način informiranja uporabljena najpogosteje. V skrbi za ugled podjetja pa gotovo prodajne aktivnosti skrbno načrtujejo in izvedejo, čemur namenijo več časa.

Anketirani so strinjanje s trditvijo izrazili z lestvico od »se sploh ne strinjam« do »se popolnoma strinjam«. Povprečje odgovorov je 3,42, kar pomeni, da prodajnim aktivnostim posvečajo srednje veliko pozornosti, standardni odklon pa znaša 0,95, kar pomeni, da so med ponudniki zelo velike razlike. Izraženo strinjanje s trditvijo je prikazano v Tabeli 6.

Tabela 6: Prikaz strinjanja s trditvijo o posvečanju pozornosti prodajnim aktivnostim

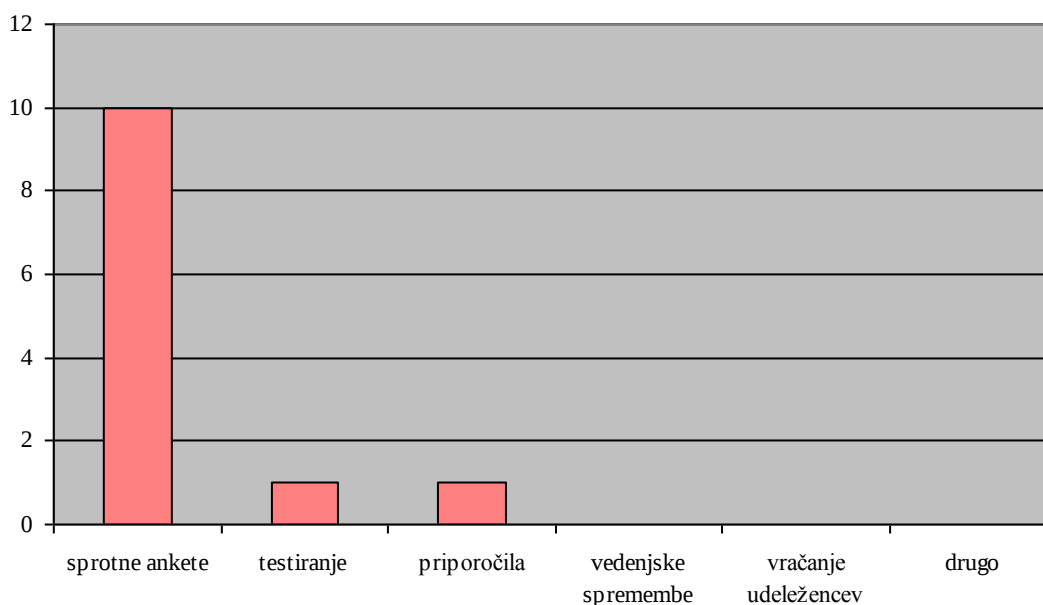
Trditev	Št. odgovorov	Povprečje	Standardni odklon
Prodajnim aktivnostim posvečamo veliko pozornosti. (To pomeni, da veliko sredstev in časa namenjate oglaševanju svojih programov.)	12	3,42	0,95

4.2.4 Kontrola izvedenih programov poslovnih usposabljanj

Ob koncu izvedenega usposabljanja je smiselno izvesti kontrolo o uspešnosti usposabljanja. Pričakovala sem, da bo odstotek ponudnikov, ki redno preverjajo uspešnost, zelo visok. 69,2 % jih po končanem usposabljanju vedno preveri, kako je bilo le-to uspešno, 30,8 % pa jih to preverja pogosto. Na lestvici od 1 – »nikoli« do 5 – »vedno« je tako povprečje odgovorov 4,69, standardni odklon pa 0,46.

Zanimalo me je, na kakšen način ponudniki poslovnih usposabljanj izmerijo zadovoljstvo udeležencev. Najpogostejši odgovor je bil, da preko sprotnih anket med udeleženci (83,3 %), eno podjetje testira udeležence in eno podjetje beleži priporočila, ki jih dajejo drugim, na račun česar se povpraševanje po njihovih storitvah povečuje. Vedenjskih sprememb ne spremlja nobeno od podjetij, prav tako ne spremljajo, ali je vračanje udeležencev rezultat preteklega zadovoljstva z izvedenimi usposabljanji. Odgovori so prikazani na Sliki 13, na ordinati je število ponudnikov.

Slika 13: Merjenje zadovoljstva udeležencev na poslovnih usposabljanjih



Presenetilo me je, da podjetja sicer velik poudarek dajejo obveščanju o programih, ki ga v precej velikem odstotku izvajajo preko osebnih priporočil in izkušenj, delež odgovorov, da se zato povečuje povpraševanje po njihovih storitvah, pa je zelo majhen. Prav tako je zanimivo, da merilo zadovoljstva udeležencev ni njihovo vračanje in ponovno povpraševanje. Odgovor, ki je presenetljiv, je tudi, da udeležencev ne testirajo, vsaj na področjih, kjer bi s testi lahko dobili zelo realne rezultate o uspehu usposabljanja, na primer pri tujih jezikih. Po drugi strani pa so ankete lahko zelo subjektivne, saj jih lahko sestavijo tako, da kritičnost ni mogoča, rezultat pa je posledično manj realen.

Če udeleženci ocenijo, da je bilo izvedeno usposabljanje manj uspešno, bi bilo pričakovano, da ponudniki izdelajo evalvacijo programa in program prenovijo. Temu je bilo namenjeno tudi moje naslednje vprašanje. Anketirani so se opredelili, ali kdaj prenovijo izvedeni program, z lestvico od »nikoli« do »vedno«. Visoko povprečje 4,17 in majhen standardni odklon 0,69 sta rezultata, ki kažeta, da se ponudniki zelo zavedajo tega, da je ob slabši oceni izvedenega usposabljanja potrebna prenova programa. 50 % jih program prenove pogosto, 33,3 % vedno in 16,7 % včasih.

Ob neuspešno izvedenem usposabljanju ukrepajo vsi, kar je seveda tudi pričakovano glede na tržni princip, po katerem delujejo. Ukrepi so izboljšanje programa, evalvacija in nadgradnja, korekcija programa, celo vračilo kotizacije in ne zaračunano usposabljanje. Zanimiv je bil odgovor enega od ponudnikov, da še niso imeli primera, da bi bilo usposabljanje neuspešno, saj usposabljanja vedno izvajajo preverjeni izvajalci. Eno od podjetij zamenja tudi predavatelja ali seminar umakne s programa. Največ idej o izboljšavah pa dobijo iz konkretnih razgovorov z naročniki in s predavateljem.

4.3 Rezultati raziskave med povpraševalci po poslovnih usposabljanjih v Sloveniji

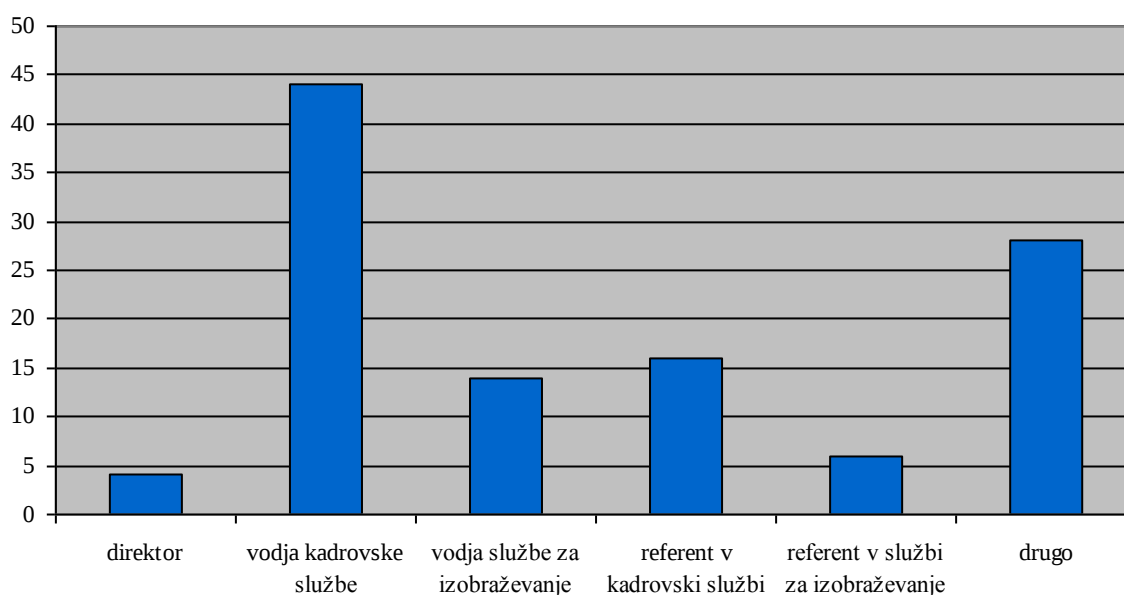
Anketa je bila poslana na 1.150 elektronskih naslovov, odzvalo pa se je 124 respondentov, kar pomeni 10,8 % odzivnost. Nagovor sta prebrala 402 naslovnika, z anketo se jih je seznanilo 226, od tega jih je 124 anketo tudi izpolnilo.

4.3.1 Splošni podatki o podjetjih, sodelujočih v raziskavi

Na naslednjih slikah najprej prikazujem odgovore na splošna vprašanja iz ankete. Ker je bila anketa namenjena osebi iz podjetja, ki je zadolžena za usposabljanje, izobraževanje in razvoj zaposlenih, sem želela izvedeti, kdo je kompetentna oseba, ki je odgovarjala na vprašanja. Na vprašanje je odgovorilo 112 anketiranih, od tega je 3,6 % direktorjev oziroma direktoric, 39,3 % vodij kadrovskih služb, 12,5 % vodij oddelkov za izobraževanje, 14,3 % referentov v kadrovskih službah, 5,4 % referentov v oddelkih za izobraževanje. Da niso nič od tega, jih je navedlo 25 %, pol od njih jih je opredelilo, kakšno funkcijo opravljajo v podjetju. To so bili 3 poslovne sekretarke in 2 poslovna sekretarja, od katerih je bil 1 posebej zadolžen za usposabljanja, referent, pomočnik direktorja, prokurist, zaposlen v prodajni službi, zaposleni v marketingu in direktorica poslovnih dejavnosti (komerciala, računovodstvo, informatika, kadrovska služba, vzdrževanje in investicije).

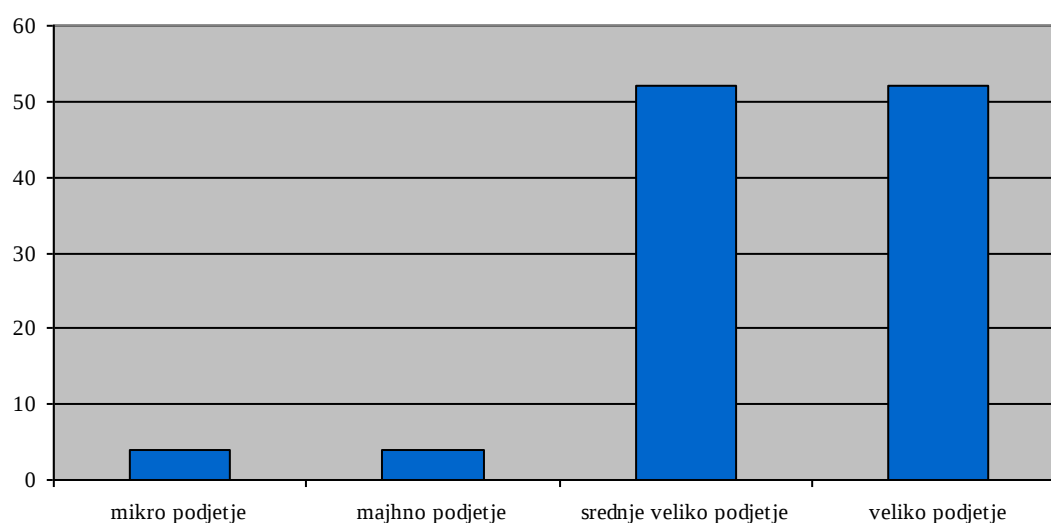
Dejstvo, da so na vprašanja odgovarjali zaposleni, ki niso iz kadrovske službe, pripisujem temu, da so oseba, ki je zadolžena za odgovarjanje na ankete, da so bili napačen naslovnik, a so na vprašanja vseeno odgovorili, ali pa se v okviru svojega dela ukvarjajo tudi z usposabljanjem in izobraževanjem kadrov. Porazdelitev po vlogah, ki jih anketirani opravljajo v podjetju, prikazujem na Sliki 14. Na ordinati je število povpraševalcev.

Slika 14: Vloga anketiranih v organizaciji



Ker sem anketo poslala v podjetja, ki imajo več kot 50 zaposlenih, me je zelo presenetilo, da so se med odgovori na vprašanje o številu zaposlenih znašli tudi odgovori, da so respondenti iz mikro in majhnega podjetja. Mogoče je to posledica gospodarske krize in so podjetja, ki so bila med srednje velikimi (so imela med 50 in 250 zaposlenih), zmanjšala število zaposlenih in se zdaj nahajajo med majhnimi podjetji (med 10 in 50 zaposlenih). Predpostavljam, da so mikro podjetja zunanje kadrovske službe velikih podjetij, ki imajo nad 250 zaposlenih. Odgovori na vprašanje o številu zaposlenih v podjetjih so prikazani na Sliki 15, kjer je na ordinati število povpraševalcev.

Slika 15: Velikost anketiranih podjetij glede na število zaposlenih



Anketiranim sem zastavila vprašanje, kakšen odstotek zaposlenih se je usposabljal v zadnjem letu (2009), in jih prosila, da opredelijo podatek za managerje in ostale zaposlene.

Med managerji se jih je usposabljal v povprečju kar 53,9 %, pri čemer je bil najnižji navedek, da se je v podjetju usposabljal 10 % managerjev, najvišji pa kar 100 %. Med ostalimi zaposlenimi se jih je v povprečju usposabljal 52,8 %, kar je presenetljivo visok odstotek. Navedbe so nihale od 2 % do kar 100 %. Le v enem od anketiranih podjetij so pripisali, da izobraževanja zaradi varčevalnih ukrepov skoraj ni bilo.

V Tabeli 7 prikazujem zaposlene, ki so se usposabljali v letu 2009 glede na velikost podjetja, iz katerega prihajajo. Zanimivo je, da se managerji iz mikro in majhnih podjetij niso usposabljali, ampak so na usposabljanja pošiljali ostale zaposlene, ti predstavljajo po 3,70 % zaposlenih, ki so se usposabljali. Delež managerjev iz srednje velikih in iz velikih podjetij, ki so se usposabljali, je enakomerno razdeljen. Pri ostalih sodelavcih pa se jih je največ usposabljal tistih, ki prihajajo iz srednje velikih podjetij (47,73 %), nekoliko manjši pa je delež zaposlenih iz velikih podjetij (43,17 %).

Tabela 7: Zaposleni, ki so se usposabljali, glede na velikost podjetja, iz katerega prihajajo

			Število zaposlenih				Skupaj
			1,00 mikro	2,00 majhno	3,00 srednje	4,00 veliko	
Usposabljanje	1,00 managerji	Dejanski n	0	0	10	10	20
		Pričakovan n	0,7	0,7	9,6	8,9	20,0
		Znotraj skupin	0,0 %	0,0 %	50,0 %	50,0 %	100,0 %
		Znotraj trditev	0,0 %	0,0 %	19,2 %	20,8 %	18,5 %
		Od skupaj	0,0 %	0,0 %	9,3 %	9,3 %	18,5 %
	2,00 ostali sodelavci	Dejanski n	4	4	42	38	88
		Pričakovan n	3,3	3,3	42,4	39,1	88,0
		Znotraj skupin	4,5 %	4,5 %	47,7 %	43,2 %	100,0 %
		Znotraj trditev	100,0 %	100,0 %	80,8 %	79,2 %	81,5 %
		Od skupaj	3,7 %	3,7 %	38,9 %	35,2 %	81,5 %
Skupaj		Dejanski n	4	4	52	48	108
		Pričakovan n	4,0	4,0	52,0	48,0	108,0
		Znotraj skupin	3,7 %	3,7 %	48,1 %	44,4 %	100,0 %
		Znotraj trditev	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
		Od skupaj	3,7 %	3,7 %	48,1 %	44,4 %	100,0 %

Za testiranje razlik med strukturnima deležema v dveh neodvisnih vzorcih sem uporabila Pearsonov hi-kvadrat test, ki preverja, ali obstaja povezanost (asociacija) med dvema kategorialnima (nominalnima) spremenljivkama. Z njim testiramo, ali sta dve spremenljivki med seboj neodvisni. Test deluje na osnovi primerjave pričakovanih in opazovanih frekvenc. Večje kot so razlike med frekvencami, višja bo vrednost hi-kvadrat testa in višja bo verjetnost, da obstaja statistično značilna razlika med frekvencami. V

mojem primeru med skupinama managerjev in ostalih sodelavcev, ki se usposablajo, glede na velikost podjetja ni zaznati povezanosti.

Ničelne hipoteze, da so skupini in trditve neodvisni, ne morem zavreči ($p = 0,326$), sklepam, da med spremenljivkama ni povezanosti, kar mi onemogoča nadaljnje sklepanje o razlikah. Pojavi se problem, da so frekvence v štirih celicah prenizke. Pogoji za uporabo χ^2 -preizkusa hipoteze neodvisnosti je namreč, da delež teoretičnih frekvenc, ki so manjše od 5, ne presega 20 % vseh teoretičnih frekvenc in da nobena ni manjša od 1. Da sem rešila problem, sem uporabila χ^2 -preizkus z razmerjem verjetij (v programu SPSS je označen kot *Likelihood Ratio*).

Visoke odstotke udeležbe na usposabljanjih verjetno lahko povežem z vprašanjem, kdo so bili izvajalci usposabljanj v podjetjih. Zanimalo me je namreč, v kolikšnem deležu izvajajo usposabljanja zunanji in notranji izvajalci. Zunanji izvajalci se pojavljajo v 88,7 % (110 odgovorov), notranji v 85,5 % (106 odgovorov). V 44 podjetjih notranji izvajalci opravijo več kot 50 % usposabljanj, v 72 podjetjih pa več kot 50 % usposabljanj opravijo zunanji izvajalci. Odgovor na vprašanje o številu zaposlenih, ki so se usposabljali v zadnjem letu, in visok odstotek le-teh je tako deloma razložen z visokim deležem podjetij, kjer večino usposabljanj opravijo notranji izvajalci. Na ta način se izvrši prenos znanja, privarčuje pa se pri stroških.

Presenetljivi so bili odgovori na vprašanje, koliko ur povprečno se je posameznik usposabljal v zadnjem letu (2009). Na vprašanje je odgovorilo 112 podjetij. Povprečno število ur je bilo 23,49 pri sicer zelo velikem standardnem odklonu 38,89, kar pomeni, da so bile razlike med podjetji zelo velike. Število ur usposabljanja je nihalo od 1 ure vse do 240 ur. Največje pojavljanje povprečnega števila ur je bilo pri 14 podjetjih (13,2 %), ki so navedla, da se je posameznik povprečno usposabljal 5 ur.

4.3.2 Načrtovanje poslovnih usposabljanj

V procesu načrtovanja poslovnih usposabljanj sem želela izvedeti, ali se zaposleni v podjetjih poslovnih usposabljanj udeležijo glede na trenutne potrebe ali je to dolgoročen proces, ki poteka v okviru načrtovanja razvoja kadrov. Anketirane sem prosila, da na lestvici od 1 – »se sploh ne strinjam« do 5 – »se popolnoma strinjam« označijo svoje strinjanje s trditvami. Pri trditvi, da zaposlene pošiljajo na usposabljanje glede na trenutne potrebe, je povprečje strinjanja 3,05, standardni odklon pa 1,02.

Večje povprečje strinjanja je pri trditvi, da zaposlene pošiljajo na usposabljanja glede na dolgoročne potrebe. Povprečje znaša 3,57, standardni odklon pa 0,92. V obeh primerih velik standardni odklon pomeni, da so bili anketirani zelo neenotnega mnenja o tem, ali zaposlene pošiljajo na usposabljanja glede na kratkoročne ali dolgoročne potrebe. Odgovori so razvidni iz Tabele 8.

Tabela 8: Strinjanje s trditvama o odzivnosti na potrebe po poslovnih usposabljanjih

Trditev	Št. odgovorov	Povprečje	Standardni odklon
Zaposlene pošiljamo na usposabljanje glede na trenutne potrebe.	112	3,05	1,02
Zaposlene pošiljamo na usposabljanje glede na dolgoročne potrebe.	112	3,57	0,92

Povprečje pri strinjanju s trditvijo, da se za usposabljanje podjetje odloči, ko prejme ponudbo izvajalca, je 2,59, standardni odklon 0,94, ki pomeni, da so bile med odgovori anketiranih zelo velike razlike. Najmanjši standardni odklon se pojavi pri trditvi, da se podjetje za usposabljanje odloči, ko se pojavijo potrebe, in znaša 0,87, povprečje strinjanja s to trditvijo pa je 3,32. Rezultati so prikazani v Tabeli 9.

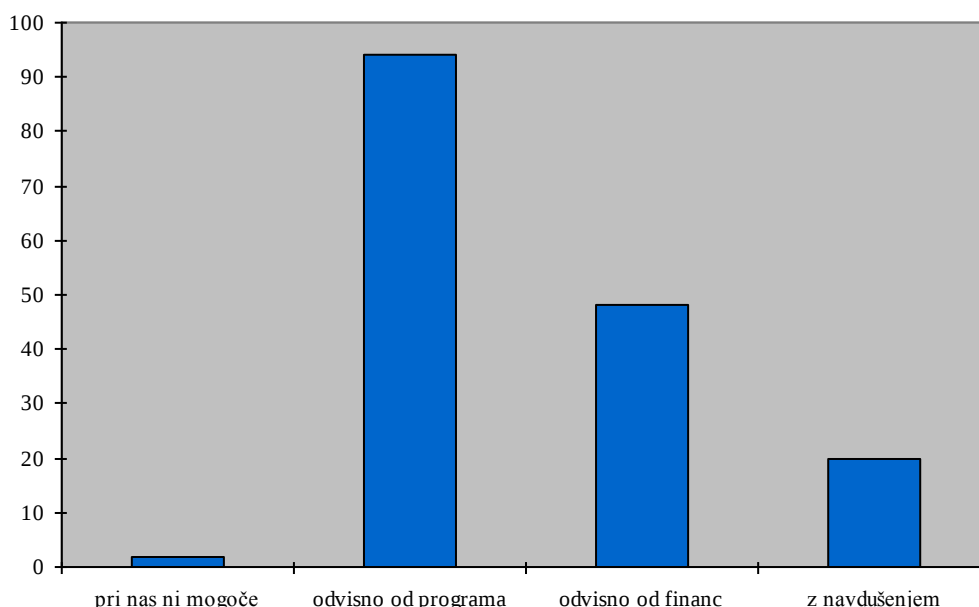
Tabela 9: Strinjanje s trditvama o načrtovanju poslovnih usposabljanj

Trditev	Št. odgovorov	Povprečje	Standardni odklon
Za usposabljanje se odločimo, potem ko prejmemo ponudbo izvajalca.	112	2,59	0,94
Za usposabljanje se odločimo, potem ko se pojavijo potrebe.	112	3,32	0,87

Iz rezultatov v Tabeli 9 lahko sklepamo, da se pri načrtovanju usposabljanj v podjetjih sicer prilagajajo trenutnim potrebam, veliko pozornosti pa namenijo tudi dolgoročnemu načrtovanju potreb po usposabljanjih. Dokaj visok je delež tistih, ki se odločijo za usposabljanja, ko prejmejo ponudbo izvajalca. Menim, da je to predvsem odvisno od področja. Kratkoročne odločitve so verjetno vezane na področja, kjer se dogajajo hitre spremembe in je potrebna hitra odzivnost, na primer na področju zakonodaje, davkov. Dolgoročno načrtovanje pa je odvisno od prihodnjega načrtovanja dogodkov v podjetju in razvoja zaposlenih in je sicer vgrajeno v načrt usposabljanja, ni pa zanj potrebna takojšnja reakcija.

V okviru načrtovanja potreb po poslovnih usposabljanjih me je zanimalo še, kako so v podjetjih naklonjeni zaposlenim, ki se usposabljanj želijo udeležiti na lastno pobudo. Najmanj anketiranih je odgovorilo, da pri njih to ni mogoče (1,6 %). V 75,8 % je to odvisno od tega, kakšen je program usposabljanja in od tega, kako je povezan z delovnim mestom zaposlenega, v 38,7 % je to odvisno od finančnih zmožnosti podjetja. V 20 podjetjih (16,1 %) samoiniciativnost zaposlenega pozdravijo z navdušenjem. Rezultati so prikazani na Sliki 16, kjer je na ordinati frekvenca.

Slika 16: Naklonjenost podjetij zaposlenim, ki se želijo usposablјati na lastno pobudo

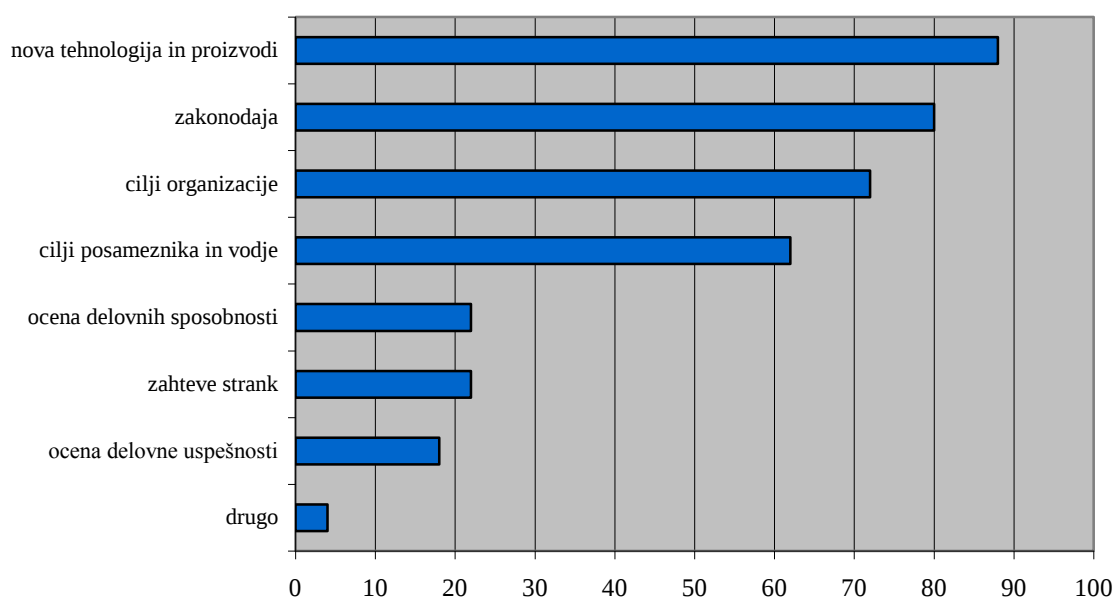


4.3.3 Priprava na poslovna usposablјanja

Ko je opravljeno načrtovanje poslovnega usposablјanja, je potrebna priprava nanj. Ugotavljanje potreb po usposablјanju zaposlenih poteka na različne načine. Zanimalo me je, kako jih v anketiranih podjetjih identificirajo. Največji delež vprašanih, kar 71,0 % (standardni odklon 0,45), ugotavlja potrebe po usposablјanjih glede na nove zahteve v tehnologiji in novih proizvodih. V 64,6 % (standardni odklon 0,48) potrebe po usposablјanju sprožijo spremembe zakonodaje, v 58,1 % (standardni odklon 0,49) cilji organizacije, ki so zastavljeni v poslovnem načrtu, in v 50,0 % (standardni odklon 0,50) cilji posameznika in vodje, ki temeljijo na letnem razgovoru. Standardni odkloni pri vseh pomenijo, da so bili o razvrstitvi vprašani precej enotnega mnenja.

Zanimivo je, da so cilji, ki zadevajo posameznika, njegovo uspešnost in sposobnosti, šele na repu lestvice. To navaja k razmišljanju, da v podjetjih kljub vsemu še vedno premalo poudarka dajejo razvoju zaposlenih, ki so gonilo podjetja. Izvor ugotovljenih potreb po usposablјanju je v 17,7 % ocena delovnih sposobnosti zaposlenega (standardni odklon 0,38), v 14,5 % (standardni odklon 0,35) pa ocena delovne uspešnosti zaposlenega. Potrebe po usposablјanju pokažejo zahteve strank v 17,7 % (standardni odklon 0,38). V 1,6 % je razlog za ugotovljene potrebe letni plan, v enakem odstotku pa v podjetjih potreb sploh ne ugotavljajo. O tem vprašanju so bili v podjetjih zelo enotni. Podatki so prikazani na Sliki 17, na abscisi je frekvenca.

Slika 17: Prikaz načinov ugotavljanja potreb po poslovnih usposabljanjih



V nadaljevanju me je zanimalo, kako poteka proces odločanja, kdo od zaposlenih se bo udeležil usposabljanja. Vprašani so morali odgovoriti na vprašanje, kdo o tem odloči, kdo to potrdi in kdo usposabljanje organizira. Povsem pričakovani rezultati so v procesu odločanja, kjer v 56,5 % določi, kdo se bo udeležil usposabljanja, neposredni vodja zaposlenega. Vodja zaposlene najbolj pozna in lahko najbolj kompetentno oceni potrebe po usposabljanju. Prav tako ni presenečenje, da je visok delež podjetij, kjer usposabljanje potrdira neposredni vodja zaposlenega (71,1 %) in uprava podjetja (71,0 %). Predvidevam, da uprava odobri daljša usposabljanja, ki so povezana z večjimi finančnimi sredstvi. Organizacija je v največjem odstotku (80,6 %) naloga kadrovske službe oziroma pristojnega oddelka.

Posebne komisije in zunanji posamezniki v slovenskih podjetjih pri procesu usposabljanja še nimajo vloge, saj se pojavljajo le v redkih primerih. Zanimivo je, da se v precej visokem odstotku pojavi odgovor, da zaposleni sam odloči, da se bo udeležil usposabljanja. Predvidevam, da v tem primeru gre za zaposlene na vodilnih delovnih mestih in da je v naslednjem koraku potrebna potrditev uprave. Sicer pa je pričakovano največja vloga v procesu odločanja vloga kadrovske službe oziroma oddelka, ki je odgovoren za izobraževanje in usposabljanje kadrov, ki v 21,0 % odloči, kdo se bo usposabljanja udeležil, v 22,6 % to potrdi in v 80,6 % usposabljanje organizira. Podatki so prikazani v Tabelah 10, 11 in 12.

Tabela 10: Porazdelitev vlog v poteku procesa odločanja o poslovnem usposabljanju

	Odloči
Neposredni vodja zaposlenega	56,5 %
Uprava	32,3 %
Kadrovska služba oz. oddelek, odgovoren za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih	21,0 %
Zaposleni sam	16,1 %
Posebna komisija	3,2 %
Zunanji posamezniki	3,2 %

Tabela 11: Porazdelitev vlog v poteku procesa potrditve poslovnega usposabljanja

	Potrdi
Neposredni vodja zaposlenega	71,1 %
Uprava	71,0 %
Kadrovska služba oziroma oddelek, odgovoren za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih	22,6 %
Posebna komisija	3,2 %
Zaposleni sam	1,6 %
Zunanji posamezniki	0,0 %

Tabela 12: Porazdelitev vlog v poteku procesa organiziranja poslovnega usposabljanja

	Organizira
Kadrovska služba oziroma oddelek, odgovoren za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih	80,6 %
Zaposleni sam	9,7 %
Zunanji posamezniki	8,1 %
Neposredni vodja zaposlenega	6,5 %
Posebna komisija	3,2 %
Uprava	1,6 %

V nadaljevanju bom odgovore, pridobljene z vprašalniki o povpraševanju po poslovnih usposabljanjih, povezala z odgovori, ki sem jih dobila z analizo vprašalnikov na ponudbeni strani.

4.3.4 Izvedba poslovnih usposabljanj

Zanimalo me je, kako v podjetjih izberejo zunanjega izvajalca poslovnih usposabljanj. Ponudniki v 25,9 % uporabljajo prenos informacij o ponudbi preko osebnih priporočil in

izkušenj. Očitno je ta pristop najbolj učinkovit, saj so v podjetjih na strani povpraševanja izrazili, da izvajalca v 69,4 % izberejo glede na priporočila in izkušnje. Enako vzporednico lahko potegnem z informiranjem preko elektronske pošte, ki jo ponudniki uporabljajo v 68,8 %, v podjetjih pa je osnova za izbor izvajalca v 69,4 %.

Na povpraševalni strani je sicer učinkovit vir tudi navadna pošta, na podlagi katere se jih za izvajalca poslovnih usposabljanj odloča 45,2 %, informacije po tem kanalu pa posreduje samo 25,0 % ponudnikov. Za oglase v medijih se odloča 12,5 % ponudnikov, na strani povpraševanja pa preko tega vira vseeno izbere izvajalca velik odstotek (19,4 %). V 14,5 % v podjetjih izberejo izvajalca na drug način, in sicer: preko TIPS – izobraževanja, ki ga ponuja Bosch, sami iščejo predvsem tuje predavatelje, so del večjega holdinga, sami iščejo ponudnike glede na udeležence in področje izobraževanja, imajo ožji krog izvajalcev, ki jih povabijo na predstavitev izvedbe usposabljanja pred »komisijo«, iščejo možnosti sofinanciranja usposabljanja s strani ustanov in države, pošiljajo povpraševanja in opravljajo pogovore s potencialnimi izvajalci. Primerjava odgovorov na strani ponudbe in povpraševanja je prikazana v Tabeli 13.

Tabela 13: Primerjava prenosa informacij o usposabljanjih med ponudniki in povpraševalci

			Trditve					Skupaj
			Preko elektronske pošte	Preko navadne pošte	Oglasi v medijih	Osebna priporočila	Drugo	
Skupini	Ponudniki	Dejanski n	22	8	4	14	6	54
		Pričakovan n	18,0	10,7	4,7	16,7	4,0	54,0
		Znotraj skupin	40,7 %	14,8 %	7,4 %	25,9 %	11,1 %	100,0 %
		Znotraj trditvev	20,4 %	12,5 %	14,3 %	14,0 %	25,0 %	16,7 %
		Od skupaj	6,8 %	2,5 %	1,2 %	4,3 %	1,9 %	16,7 %
	Povpraševalci	Dejanski n	86	56	24	86	18	270
		Pričakovan n	90,0	53,3	23,3	83,3	20,0	270,0
		Znotraj skupin	31,9 %	20,7 %	8,9 %	31,9 %	6,7 %	100,0 %
		Znotraj trditvev	79,6 %	87,5 %	85,7 %	86,0 %	75,0 %	83,3 %
		Od skupaj	26,5 %	17,3 %	7,4 %	26,5 %	5,6 %	83,3 %
Skupaj	Dejanski n	108	64	28	100	24	324	
	Pričakovan n	108,0	64,0	28,0	100,0	24,0	324,0	
	Znotraj skupin	33,3 %	19,8 %	8,6 %	30,9 %	7,4 %	100,0 %	
	Znotraj trditvev	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	
	Od skupaj	33,3 %	19,8 %	8,6 %	30,9 %	7,4 %	100,0 %	

Med skupinama ponudnikov in povpraševalcev glede trditvev ni zaznati povezanosti. Ničelno hipotezo, da so skupini in trditve neodvisni, obdržim ($p = 0,449$) in sklepam, da med spremenljivkama ni povezanosti, kar mi onemogoča nadaljnje sklepanje o razlikah.

Enako vprašanje o pomembnosti ustreznih referenc in izkušenj zunanjega izvajalca programa sem zastavila tako ponudnikom kot podjetjem, ki povprašujejo po poslovnih usposabljanjih. Zanimivo, da so bili pri odgovorih bolj restriktivni na strani ponudbe in da so se hkrati ponudniki zelo enotno opredelili, saj je povprečje znašalo 1,08 in standardni odklon 0,28. Na strani povpraševanja pa je povprečje znašalo 1,35 in standardni odklon 0,51, kar že nakazuje večje razlike med anketiranimi.

V podjetjih, ki povprašujejo po poslovnih usposabljanjih, so se opredelili tudi, da je pomembnost referenc pri predavatelju srednje pomembna, medtem ko so se na strani ponudbe strinjali, da so reference pomemben in zelo pomemben dejavnik. Predvidevam, da je razlika nastala zato, ker so usposabljanja pri ponudnikih osnovna dejavnost poslovanja, na strani povpraševanja pa so usposabljanja samo dodatna možnost. Odgovori so sicer razvrščeni na lestvici od 1 – »zelo pomembno« do 5 – »zelo nepomembno«.

Zanimalo me je, ali med ponudniki in povpraševalci glede pomembnosti referenc in ustreznih izkušenj izvajalcev poslovnih usposabljanj obstajajo statistično značilne razlike. V povprečju v večji meri menijo, da so reference in ustrezne izkušnje izvajalcev poslovnih usposabljanj pomembne, povpraševalci (povprečje 1,35 in standardni odklon 0,51) kot ponudniki (povprečje 1,08 in standardni odklon 0,28). Razlika ni statistično značilna, $t(120) = 1,80$, $p > 0,05$. Z manj kot 5 % tveganjem ne morem trditi, da med ponudniki in povpraševalci obstaja statistično značilna razlika glede pomembnosti referenc in ustreznih izkušenj izvajalcev poslovnih usposabljanj; $t = 1.80$, $DF = 120$, $p = 0.07438$.

Povpraševalce sem tako kot ponudnike prosila, naj izrazijo strinjanje s postavljenima trditvama o postavljanju cen poslovnega usposabljanja. Odgovore so razvrstili od 1 – »se sploh ne strinjam« do 5 – »se popolnoma strinjam«. Povprečje strinjanja s trditvijo, da je cena poslovnega usposabljanja odvisna od referenc predavatelja, je bilo na strani povpraševalcev po poslovnih usposabljanjih 3,15 in se je zelo približalo povprečju odgovorov na strani ponudbe, kjer je povprečje znašalo 3,17. Na strani povpraševanja so bili anketirani pri odgovorih tudi bolj enotni, saj je standardni odklon znašal 0,64, medtem ko je na strani ponudnikov znašal 0,99.

Standardni odklon na strani ponudnikov je razumljiv, saj se področja med seboj razlikujejo, prav tako sta različni priprava in izvedba usposabljanj. Cena tako ni nujno vezana samo na reference predavatelja. Na drugi strani pa povpraševalci oblikovano ceno gledajo skozi program in izvajalca, zato verjetno sklepajo, da je največji del cene odvisen od referenc in izkušenj predavatelja.

Povprečje strinjanja s trditvijo, da je cena poslovnega usposabljanja odvisna od področja, je na strani povpraševanja znašalo 3,33 in je bilo tudi blizu povprečja na strani ponudnikov, kjer je znašalo 3,25. Pri tej trditvi pa so bili respondenti na obeh straneh bolj neenotni, saj je standardni odklon na povpraševalni strani znašal 0,90, na strani ponudbe pa 1,09.

Da je cena poslovnega usposabljanja odvisna od referenc predavatelja, v povprečju v večji meri menijo ponudniki (povprečje 3,17, standardni odklon 0,99) kot povpraševalci (povprečje 3,15, standardni odklon 0,64). Razlika ni statistično značilna, $t(120) = 0,10$, $p > 0,05$. Z manj kot 5 % tveganjem ne morem trditi, da med ponudniki in povpraševalci obstaja statistično značilna razlika glede trditve, da je cena poslovnega usposabljanja odvisna od področja; $t = 0.0968$, $DF = 120$, $p = 0.9230$.

Da je cena poslovnega usposabljanja odvisna od področja, v povprečju v večji meri menijo ponudniki (povprečje 3,25, standardni odklon 1,09) kot povpraševalci (povprečje 3,33, standardni odklon 0,90). Razlika ni statistično značilna, $t(118) = 0,28$, $p > 0,05$. Z manj kot 5 % tveganjem ne morem trditi, da med ponudniki in povpraševalci obstaja statistično značilna razlika glede trditve, da je cena poslovnega usposabljanja odvisna od področja; $t = 0.2860$, $DF = 118$, $p = 0.7754$.

Tako kot ponudnike sem tudi povpraševalce prosila, naj razporedijo področja glede na urne postavke, ki jih dosegajo usposabljanja na teh področjih. Označili so, na katerih treh področjih usposabljanja po njihovem mnenju dosegajo najvišje in na katerih treh najnižje cene. Da najvišje cene dosegajo usposabljanja na področju managementa, vodenja in organizacije dela, je menilo 51,6 % vprašanih, sledi področje informatike z 37,1 % vprašanih, pravo in zakonodaja je z 29,0 % na tretjem mestu. Zanimivo je, da so tudi na ponudbeni strani anketirani odgovorili, da so usposabljanja s področja managementa, vodenja in organizacije dela najvišje vrednotena glede na urne postavke, informatika je bila v zlati sredini, pravo in zakonodaja pa na četrtem mestu.

Med področji, kjer usposabljanja dosegajo najnižje postavke, pa so povpraševalci na prvo mesto postavili varovanje, varstvo in zdravje pri delu (56,5 %), sledi računovodstvo, knjigovodstvo in revizija (33,9 %), na tretjem mestu pa sta področji kadri, izobraževanje, učenje in prenos znanja (27,4 %) ter trajnostni razvoj in ekologija (27,4 %). Zelo podobno lestvico so oblikovali ponudniki, ki so se strinjali, da najnižje cene dosegajo usposabljanja na področju varovanje, varstvo in zdravje pri delu ter trajnostni razvoj in ekologija. Pred tema področjema so se znašli tuji jeziki.

Zanimivo, da ponudniki računovodstvo, knjigovodstvo in revizijo uvrščajo na šesto mesto, torej v prvo polovico lestvice, povpraševalci pa so mnenja, da usposabljanja na tem področju dosegajo najnižje cene. Razhajanje je verjetno povezano z velikostjo podjetij, panogo, v kateri se nahajajo povpraševalci, in obsegom potreb po usposabljanjih. Če bi

spraševali manjša podjetja, ki morajo biti bolj fleksibilna in se usposabljanj na primer na področju računovodstva verjetno bolj pogosto udeležujejo, bi področje gotovo uvrstili med tista, ki dosegajo višje cene.

Primerjava razvrstitve področij glede na urne postavke usposabljanj med ponudniki in povpraševalci je prikazana v Tabeli 14. Pri povpraševalcih sem najprej razvrstila področja, kot so jih razvrstili ponudniki, glede na najvišje urne postavke usposabljanj od najvišje do najnižje, nato sem razvrstila na enak način še področja glede na najnižje urne postavke usposabljanj od najnižje do najvišje in ugotovila, kako se glede na razlike področja razvrstijo absolutno.

Tabela 14: Prikaz primerjave razvrstitve področij med ponudniki in povpraševalci glede na urne postavke usposabljanj

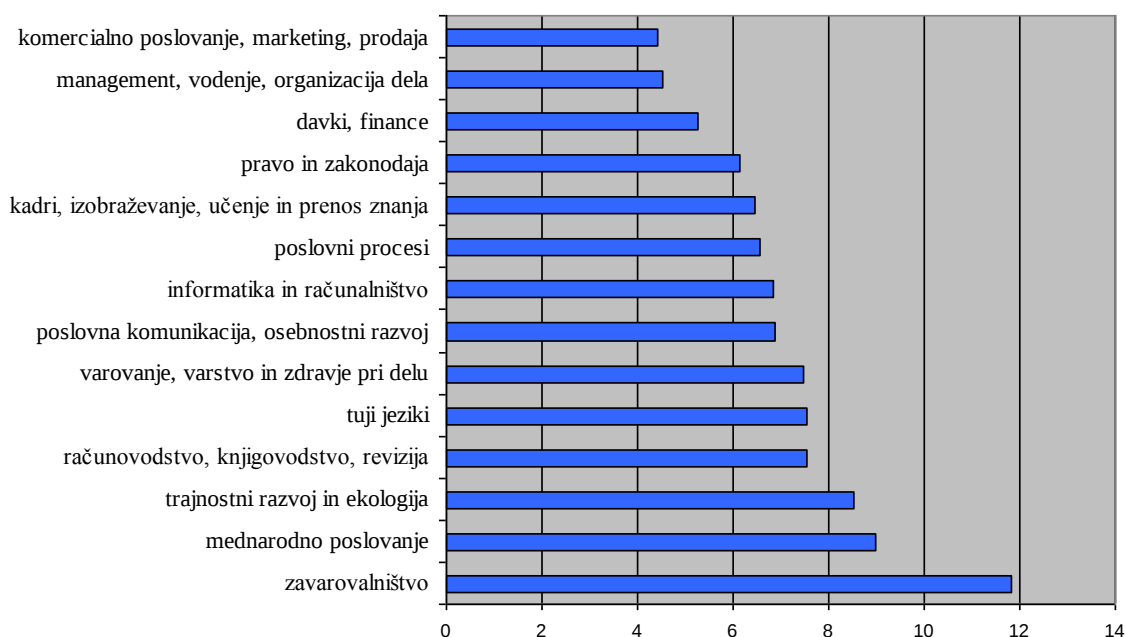
Področje	Razvrstitev glede na urne postavke usposabljanj	Razvrstitev glede na urne postavke usposabljanj	Razlika v rangu
	Ponudniki	Povpraševalci	
Management, vodenje, organizacija dela	1	1	0
Davki, finance	2	7	- 5
Mednarodno poslovanje	3	6	- 3
Pravo in zakonodaja	4	2	2
Komercialno poslovanje, marketing, prodaja	5	5	0
Računovodstvo, knjigovodstvo in revizija	6	11	5
Poslovna komunikacija, osebni razvoj	7	8	- 1
Informatika in računalništvo	8	3	5
Kadri, izobraževanje, učenje in prenos znanja	9	12	- 3
Zavarovalništvo	10	10	0
Poslovni procesi	11	9	2
Tuji jeziki	12	4	8
Varovanje, varstvo in zdravje pri delu	13	14	- 1
Trajnostni razvoj in ekologija	14	13	1

Povpraševalce po poslovnih usposabljanjih sem vprašala še, za katera področja poslovnih usposabljanj so pripravljeni plačati več. Področja so razvrstili od tistega, za katerega so

glede na panogo, v kateri delujejo, pripravljeni odšteti največ, in nadaljevali proti tistemu, za katerega so pripravljeni odšteti najmanj. Največ so v povprečju pripravljeni odšteti za področje komercialnega poslovanja, marketinga in prodaje (povprečje 4,42), sledijo management, vodenje in organizacija dela (povprečje 4,52), davki in finance (povprečje 5,28) ter pravo in zakonodaja (povprečje 6,14). Lestvico zaključujejo trajnostni razvoj in ekologija (povprečje 8,53), mednarodno poslovanje (povprečje 8,97) in zavarovalništvo (povprečje 11,81).

Zanimivo je, katera področja se nahajajo na vrhu lestvice. Menim, da je to posledica gospodarske krize. Podjetja se zelo dobro zavedajo pomena prodaje in marketinga, na drugi strani pa čim bolj ugodnega davčnega poslovanja. Pričakovano je na dnu lestvice zavarovalništvo, ker je zelo specifično področje in ni namenjeno vsem podjetjem. Analizirane podatke prikazujem na Sliki 18, na ordinati so frekvence.

Slika 18: Porazdelitev frekvenc glede na pripravljenost za plačilo usposabljanj po področjih

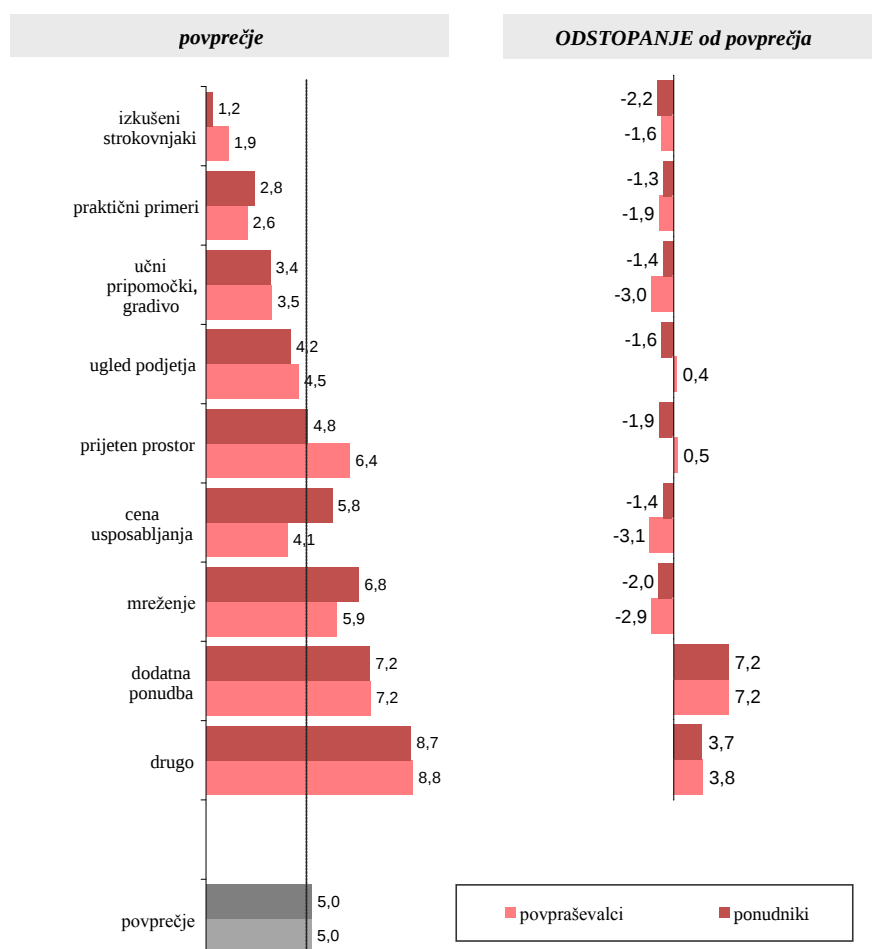


Tudi na povpraševalni strani sem vprašane prosila, naj dejavnike, ki vplivajo na izbiro konkretnega usposabljanja, razvrstijo od najbolj do najmanj pomembnega. Nadpovprečno zastopani so bili naslednji dejavniki: izkušeni strokovnjaki, praktični primeri, učni pripomočki in gradivo, ugled podjetja in prijeten prostor, kjer se usposabljanje odvija. Cena usposabljanja, mreženje, dodatna ponudba in drugo so bili podpovprečno zastopani dejavniki. Razvrstitev je prikazana na Sliki 19, kjer podatke povpraševalcev primerjam s podatki ponudnikov.

Statistično značilne razlike med ponudniki in povpraševalci glede odločitvenih dejavnikov pri izbiri usposabljanj so prisotne v dveh primerih. V povprečju povpraševalci (povprečje 6,42, standardni odklon 1,24) nižje kot ponudniki (povprečje 4,83, standardni odklon 1,28) rangirajo prijeten prostor, kjer se odvija usposabljanje. Razlika je statistično značilna, $t(116) = 4,20$, $p > 0,05$. Z manj kot 5 % tveganjem trdim, da med ponudniki in povpraševalci obstaja statistično značilna razlika glede trditve, da je prijeten prostor, kjer se odvija usposabljanje, pomemben dejavnik izbire usposabljanj.

Kot pomemben dejavnik pri izbiri usposabljanj ponudniki (povprečje 5,75, standardni odklon 1,36) v povprečju nižje kot povpraševalci (povprečje 4,06, standardni odklon 1,54) rangirajo ceno usposabljanj. Razlika je statistično značilna, $t(118) = 9,64$, $p > 0,05$. Z manj kot 5 % tveganjem trdim, da med ponudniki in povpraševalci obstaja statistično značilna razlika glede trditve, da je cena usposabljanj pomemben dejavnik izbire usposabljanj. Ostale razlike niso statistično značilne.

Slika 19: Prikaz primerjave razvrstitve dejavnikov med ponudbeno in povpraševalno stranjo



V nadaljevanju me je zanimalo, na katerih področjih so se zaposleni najpogosteje usposabljali v zadnjem letu (2009). Glede na velike in zelo pogoste spremembe na področju davkov in financ se je skoraj pričakovano največ zaposlenih usposabljalo na tem področju (povprečje 4,80), ki se je znašlo tudi v vrhu lestvice med področji, za katera so v podjetjih pripravljeni plačati največ. Temu sledijo komercialno poslovanje, marketing in prodaja (povprečje 4,97), varovanje, varstvo in zdravje pri delu (povprečje 5,21) in računovodstvo, knjigovodstvo in revizija (povprečje 5,37). Na večini teh področij se redno dogajajo spremembe, zato pogostost usposabljanja ni presenetljiva.

Na dnu lestvice so področja poslovna komunikacija in osebni razvoj (povprečje 7,19), trajnostni razvoj in ekologija (povprečje 7,77), mednarodno poslovanje (povprečje 10,59) in zavarovalništvo (povprečje 11,86). Zadnje področje je na tem mestu zato, ker je praktično uporabno za zelo ozek segment podjetij, ki delujejo na področju zavarovalništva.

Zanimivo je, da je področje komercialnega poslovanja, marketinga in prodaje na visokem drugem mestu, prav tako visoko prvo mesto pa zaseda tudi pri vprašanju, za katera področja so podjetja pripravljena plačati največ. Področje komercialnega poslovanja po njihovem mnenju na trgu dosega srednje visoke cene. Morda je to upravičeno, mogoče pa temu posvečajo veliko pozornosti in zaposlene pogosto pošiljajo na usposabljanja na tem področju ravno zato, ker jim to ne predstavlja velikega stroška.

Zelo pri repu lestvice je področje zakonodaje (na desetem mestu), vendar pa na visokem četrtem, ko gre za vprašanje, za katera področja bi plačali največ, in na drugem, ko jih sprašujem, katera področja po njihovem mnenju dosegajo najvišje cene na trgu. Zanimiv je tudi primer tujih jezikov, kjer se zaposleni pogosto usposabljaajo, zanj so pripravljeni plačati manj, zdi pa se jim, da je cena na trgu relativno visoka. Obratno je na področju davkov in financ. Podjetja zaposlene pošiljajo na usposabljanja na tem področju najpogosteje, zanj so tudi odšteti pripravljeni veliko, smatrajo pa, da cene, ki jih to področje dosega, niso najvišje.

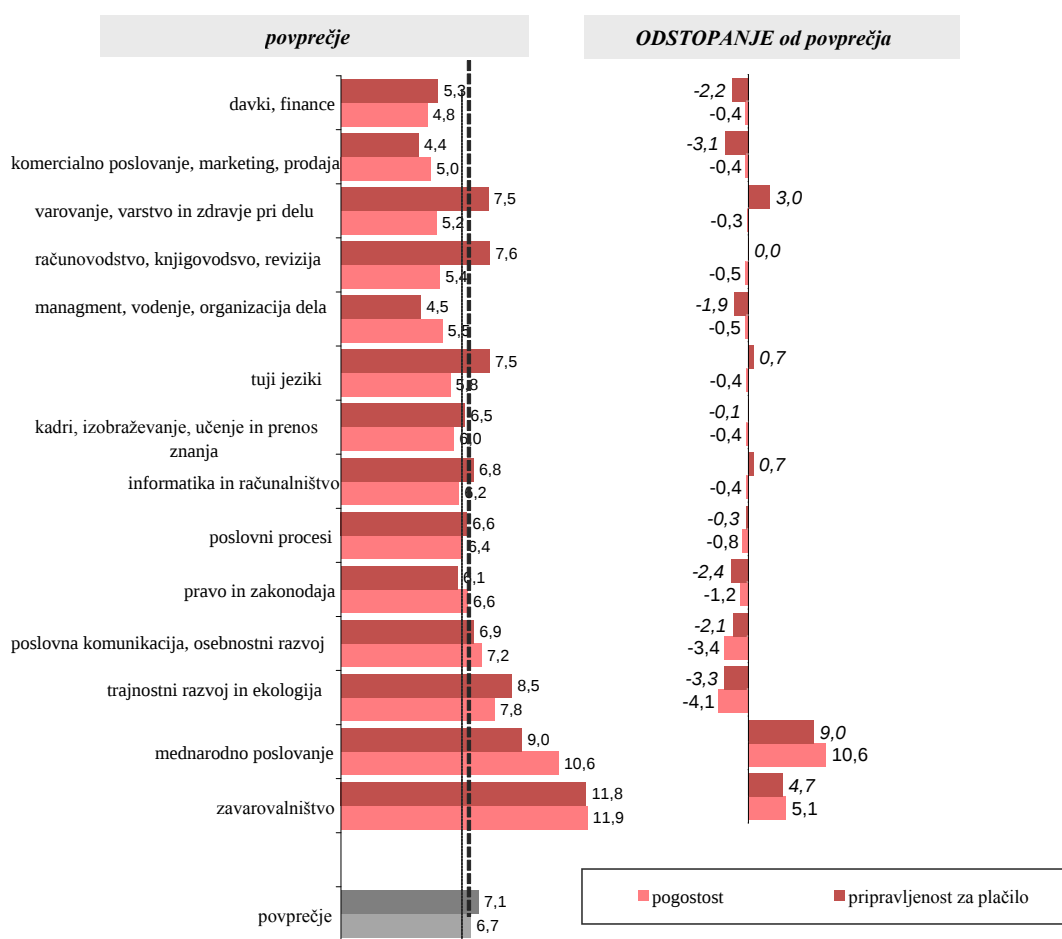
Ostali odgovori se v obeh vprašanjih sicer precej pokrivajo, iz česar sklepam, da v podjetjih zaposlene pošiljajo na usposabljanja s tistih področij, ki so zanje v tistem trenutku najpomembnejša, pri tem pa cena ne predstavlja velike ovire, kar je razvidno tudi iz odgovorov, da cena ni najpomembnejši dejavnik pri odločitvi za konkretno usposabljanje. Po drugi strani pa verjetno na nekatera izobraževanja zaposlene morajo pošiljati zaradi različnih zunanjih in notranjih zahtev, a se jim zdijo manj pomembna in bi zanje raje plačali manj. Analiza rezultatov je prikazana na Sliki 20.

Statistično značilne razlike so med najpogostejšimi področji usposabljanja in pripravljenostjo za plačilo prisotne v štirih primerih. V povprečju je višina cene (povprečje 4,8, standardni odklon 3,79) rangirana višje kot pogostost usposabljanja (povprečje 5,28, standardni odklon 3,77) na področju davkov in financ. Razlika je statistično značilna,

$t(180) = 71866,18$, $p > 0,05$. V povprečju je višina cene (povprečje 10,59, standardni odklon 3,35) rangirana nižje kot pogostost usposabljanja (povprečje 8,97, standardni odklon 4,00) na področju mednarodnega poslovanja. Razlika je statistično značilna, $t(132) = 2,4889$, $p > 0,05$.

V povprečju je višina cene (povprečje 5,85, standardni odklon 4,17) rangirana višje kot pogostost usposabljanja (povprečje 7,54, standardni odklon 3,81) na področju tujih jezikov. Razlika je statistično značilna, $t(126) = 2,27$, $p > 0,05$. V povprečju je višina cene (povprečje 5,21, standardni odklon 3,51) rangirana višje kot pogostost usposabljanja (povprečje 7,49, standardni odklon 3,49) na področju varovanja, varstva in zdravja pri delu. Razlika je statistično značilna, $t(184) = 4,44$, $p > 0,05$. Ostale razlike niso statistično značilne.

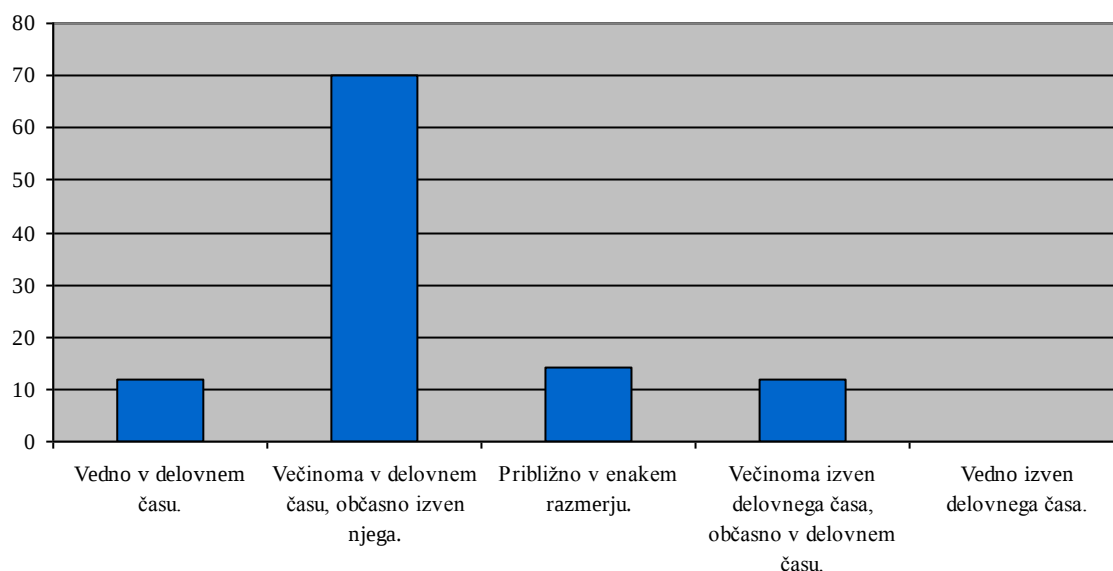
Slika 20: Primerjava področij, na katerih so se zaposleni v zadnjem letu (2009) najpogosteje usposabljali, in področij, za katera so pripravljeni plačati več



V nadaljevanju me je zanimalo, ali se zaposleni usposablja v svojem delovnem času ali izven njega. Največ zaposlenih (64,8 %) se usposablja večinoma v delovnem času, kar je pričakovano. 13,0 % zaposlenih se usposablja v približno enakem razmerju med delovnim

časom in izven njega, 11,1 % vedno v delovnem času in enak odstotek večinoma izven delovnega časa, kar je dokaj presenetljiv rezultat. Verjetno pa v slednjem primeru gre za področje, kjer se usposabljanja izvajajo večinoma v popoldanskem času, na primer učenje tujih jezikov. Nobeno od podjetij ni navedlo, da bi se zaposleni vedno usposabljali izven delovnega časa. Podatki so prikazani na Sliki 21, kjer so na ordinati odstotki.

Slika 21: Prikaz usposabljanja zaposlenih v delovnem času in izven njega

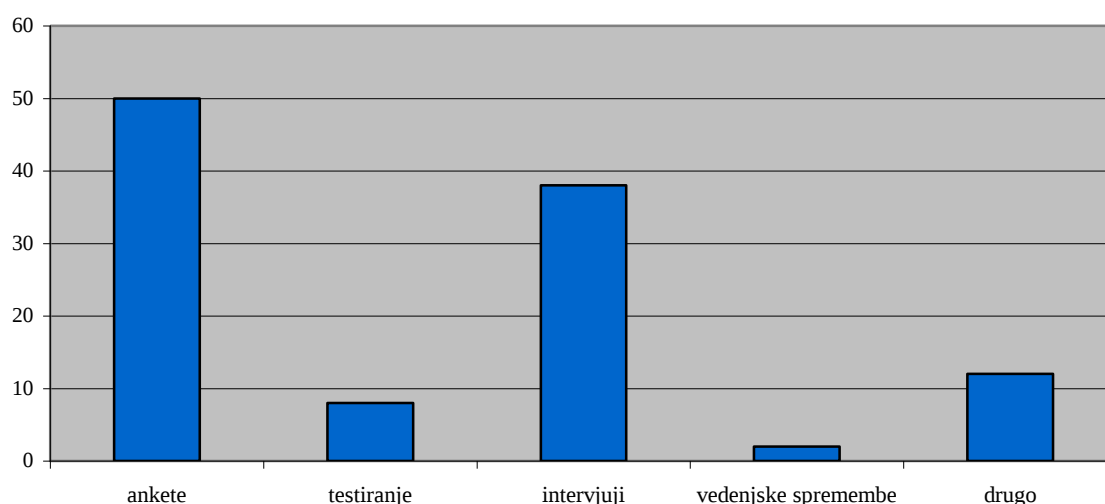


4.3.5 Kontrola izvedenih poslovnih usposabljanj

Ob koncu izvedenega usposabljanja je treba preveriti uspešnost. Zato sem anketiranim zastavila vprašanje, ali kdaj preverjajo, kako je bilo usposabljanje uspešno. V 37,5 % podjetij to naredijo občasno, v 33,9 % pogosto, v 16,1 % vedno in presenetljivo v 12,5 % podjetij redko. Na lestvici od 1 – »nikoli« do 5 – »vedno« je tako povprečje odgovorov 3,54, standardni odklon pa 0,91, kar pomeni, da so bili vprašani v podjetjih zelo neenotnega mnenja. Medtem ko na strani povpraševanja ravno polovica podjetij preveri, kako smiselno so bila porabljena sredstva za usposabljanje zaposlenih in kakšen je bil učinek, pa na ponudbeni strani vsa podjetja to storijo pogosto ali vedno.

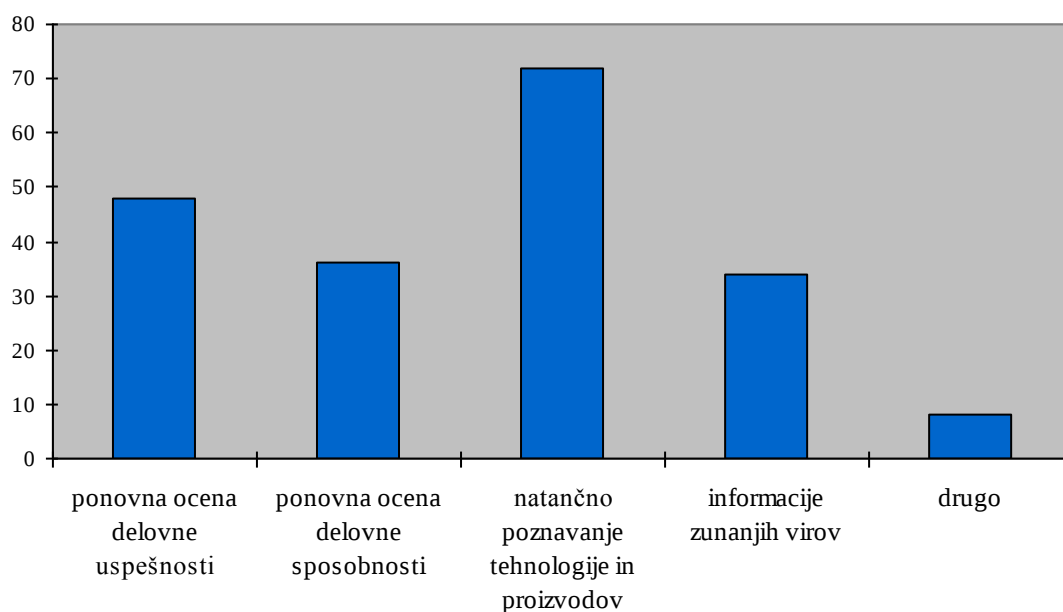
Zanimalo me je, kako v podjetjih izmerijo zadovoljstvo udeležencev usposabljanja. 40,3 % jih to naredi z anketami, 30,6 % z intervjuji, v 6,5 % izvedejo testiranja in v 1,6 % opazijo vedenjske spremembe. Pod drugo so anketirani navedli, da opravijo ustne razgovore, vprašajo udeleženca, opazijo rezultate pri delu, izpolnijo obrazec o mnenju vodja in mnenju udeleženca, izvedejo anketo in intervju, v dveh primerih pa nič od tega. Na ponudbeni strani sicer zadovoljstvo najpogosteje merijo z anketami (83,3 %). Rezultati o zadovoljstvu udeležencev so prikazani na Sliki 22, kjer je na ordinati frekvenca.

Slika 22: Način merjenja zadovoljstva udeležencev usposabljanja



Podjetjem na povpraševalni strani sem zastavila tudi vprašanje, kako presodijo, ali je bilo usposabljanje uspešno. 58,1 % jih meni, da se rezultati usposabljanja odražajo v natančnem poznavanju tehnologije in novih proizvodov, kar je bil tudi v največjem odstotku povod za usposabljanje. 38,7 % jih ponovno oceni delovno uspešnost zaposlenega, 29,0 % pa ponovno oceni njegove delovne sposobnosti. V 27,4 % se uspešno usposabljanje izkaže v odnosu do zunanjih virov, ki dajo o tem povratno informacijo. V 6,5 % so navedli, da je po usposabljanju treba prenesti znanje na sodelavce, da opazujejo rezultate dela in pridobijo povratno informacijo udeležencev in da opazijo strokovno opravljanje dela. Rezultati so prikazani na Sliki 23, na ordinati je frekvenca.

Slika 23: Način presojanja, kdaj je bilo izvedeno usposabljanje uspešno



5 DISKUSIJA

Podjetja, ki delujejo na trgu poslovnih usposabljanj kot ponudniki, poznajo potrebe in zahteve podjetij, ki po njihovih storitvah povprašujejo, in si v velikem deležu vzamejo precej časa, da opredelijo trg in ciljno skupino, ki ji je program usposabljanja namenjen. Zavedajo se tudi, da je zelo pomembno, da upoštevajo želje naročnikov in se prilagajajo zahtevam na trgu.

Ponudnikom poslovnih usposabljanj se zdi pomembno, da izberejo kompetentnega izvajalca usposabljanj, ki ima bogate izkušnje na svojem področju. To cenijo tudi podjetja na povpraševalni strani, ki enako kot ponudniki na prvo mesto postavljajo dejavnik, da so izvajalci izkušeni strokovnjaki. Prav tako sta se obe strani srečali v mnenju, da morajo usposabljanja sloneti na praktičnih primerih ter da so pomembni učni pripomočki in dobro pripravljeno gradivo.

Povpraševalci in ponudniki so bili dokaj enotnega mnenja pri trditvi, da se cena usposabljanja postavlja glede na področje in glede na reference predavatelja, zato verjamem, da prvi to vzamejo v zakup, drugi pa se zavedajo, da lahko na eni strani na nekaterih področjih držijo ciljne cene, na drugi strani pa je uspeh usposabljanja močno povezan z izvajalcem in posledično z nadaljnjim sodelovanjem s stranko.

Zanimive povezave in razhajanja so se pojavila pri vprašanju, kako se razporedijo področja glede na urne postavke, ki jih dosegajo. Tako ponudniki kot povpraševalci so bili enotnega mnenja, da najvišje urne postavke dosega področje managementa, vodenja in organizacije dela. Na drugo mesto so ponudniki postavili davke in finance, povpraševalci pa pravo in zakonodajo. Zanimivo, da so ponudniki menili, da mednarodno poslovanje kot tretje po vrsti dosega najvišje urne postavke, povpraševalci pa so ga postavili na šesto mesto, poleg tega so zanj pripravljeni plačati najmanj in se na tem področju tudi zelo redko usposabljaajo.

Največja razhajanja so se pojavila na področju informatike in računalništva, ki ga povpraševalci smatrajo kot področje z visokimi cenami, nasprotno pa se zdi ponudnikom, ki so ga postavili v drugi del lestvice. Prav tako velika razlika nastane na področju tujih

jezikov, ki so ga ponudniki uvrstili na dvanajsto mesto, povpraševalci pa na četrto. Najbolj zanimivo pa je, da so povpraševalci, ko sem jih vprašala, koliko so zanje pripravljeni plačati, obe področji uvrstili na zelo podobni mesti kot ponudniki. Predvidevam, da razlika izhaja iz mnenja, da sta ti dve področji splošno uporabni, zato menijo, da bi bile cene lahko nižje. Razlika pa lahko nastane tudi zaradi dejstva, da je vzorec vprašanih večji na strani povpraševalcev, in je zato bolj zanesljiv.

Zanimiva razlika nastane tudi na področju računovodstva, knjigovodstva in revizije, saj ponudniki smatrajo, da področje dosega srednje visoke cene, povpraševalci pa so ga po tem kriteriju postavili na enajsto mesto, zanj so pripravljeni plačati precej malo, je pa področje na visokem četrtem mestu, ko podjetja sprašujem, na katerih področjih se najpogosteje usposablajo. Zato sklepam, da se jim glede na pogostost udeležbe pri usposabljanjih na tem področju cene zdijo zelo sprejemljive.

Ponudniki in povpraševalci so se strinjali, da področje varovanja, varstva in zdravja pri delu dosega nizke cene, so pa povpraševalci zanj pripravljeni plačati nekoliko več in tudi udeležba na usposabljanjih s tega področja je precej pogosta. Morda so cene na tem področju podcenjene. Spet pa opozarjam na to, da so glede na velikost vzorca bolj zanesljivi podatki povpraševalcev in je razlika lahko povezana s tem.

Sicer pa so se statistično značilne razlike med usposabljanjem in pripravljenostjo za plačilo pokazale na področju davkov in financ, mednarodnega poslovanja, tujih jezikov in varovanja, varstva in zdravja pri delu.

Vprašanje, ki je bilo prav tako namenjeno obema stranema, se je nanašalo na dejavnike, ki so pomembni pri poteku usposabljanja. Tako ponudniki kot povpraševalci so na prva tri mesta postavili iste dejavnike, in sicer izvajalca, ki mora biti izkušen strokovnjak, praktične primere ter učne pripomočke in dobro pripravljeno gradivo. Povsem pričakovano so se v nadaljevanju njihove prioritete nekoliko razšle in so ponudniki več poudarka dali ugledu svojega podjetja, povpraševalci pa ceni usposabljanja. Kar je zanimivo, je, da nobena od strani ni dala velikega poudarka dodatni ponudbi, kot so nočitve, zagotovljena parkirišča, prigrizki ... To zagotovo kaže na to, da sta pri usposabljanjih na prvem mestu kakovost in učinek.

Zanimive so bile ugotovitve ob vprašanju, kako ponudniki obveščajo naročnike o programih, in na drugi strani, na podlagi kakšnega vira informacij povpraševalci izberejo izvajalca usposabljanj. Ni bilo namreč zaznati statistično značilnih razlik in povezanosti med ponudniki in povpraševalci. Največ povpraševalcev pride v stik s ponudnikom preko priporočil in izkušenj.

Kanal priporočil in izkušenj je pri ponudnikih na drugem mestu, saj še vedno največ poudarka dajejo sodobnemu viru obveščanja, to je preko elektronske pošte, ki je namenjena določenemu naslovniku. Čeprav se navadne pošte ne poslužujejo najpogosteje, pa se na podlagi tako pridobljene ponudbe za storitve ponudnikov odloči skoraj polovica povpraševalcev. Omenjeno dokazuje, da je najbolj učinkovit vir informiranja direktno obveščanje naročnikov.

Iz navedenega opisanega lahko zaključim tudi, da je razlog za dokaj povprečno pozornost, ki jo ponudniki posvečajo prodajnim aktivnostim, visok delež podjetij, ki informirajo stranke o svoji ponudbi preko osebnih priporočil. To je hkrati tudi nevarnost za ta podjetja, ki na tak način krog strank preveč zaprejo in lahko postanejo samozadostna in neambiciozna, s tem pa tudi manj konkurenčna.

Sicer zadnjo trditev ponudniki ovržejo s tem, da pogosto oziroma vedno preverijo, kako uspešno je bilo usposabljanje, v zelo visokem odstotku pa izdelajo tudi evalvacijo programa, ga prenovijo in izboljšajo. Po drugi strani pa se nevarnost ne zmanjša, saj preverjanje uspešnosti izvedenega usposabljanja večinoma poteka preko anket, ki so lahko zelo pristranske in ne pokažejo dejanskega zadovoljstva udeležencev.

Le eno od podjetij je navedlo, da spremlja zadovoljstvo naročnikov tudi tako, da beleži porast povpraševanja po njihovih storitvah zaradi priporočil, ki jih zadovoljne stranke prenašajo naprej. To deloma postavi pod vprašaj učinkovitost obveščanja naročnikov preko osebnih priporočil in izkušenj. Morda pa kot osebna priporočila smatrajo le organiziranje usposabljanj za poznane stranke.

Tržni delež, ki ga po lastni oceni ponudniki zavzemajo, je v največji meri pod 5 %. Torej gre za zelo razdrobljen trg, na katerem verjetno vlada tudi močna konkurenca. Zelo veliko podjetij deluje na področju poslovne komunikacije in osebnostnega razvoja. To področje

sicer po oceni ponudnikov in povpraševalcev ne dosega visokih cen na trgu, niti se na njem povpraševalci ne usposablajo pogosto. Na področju managementa, vodenja in organizacije dela vlada prav tako močna konkurenca, vendar pa so tako po oceni ponudnikov kot povpraševalcev cene na trgu visoke, za ta usposabljanja so povpraševalci pripravljeni tudi veliko plačati, srednje visoka pa je frekvenca udeleževanja usposabljanj.

Nasprotno je na področju davkov in financ. Na tem trgu deluje malo ponudnikov, ki menijo, da usposabljanja na tem področju dosega visoke cene, čeprav se povpraševalci s tem ne strinjajo. Za usposabljanja na tem področju so pripravljeni veliko plačati in se kljub visokim cenam največ usposablajo. Majhna konkurenca je tudi na področju varovanja, varstva in zdravja pri delu.

Ko sem podjetja prosila, da označijo svoje strinjanje s trditvami, kako načrtujejo usposabljanja, sem pričakovala, da bo večinski delež na strani podjetij, ki potrebe po usposabljanjih načrtujejo na dolgi rok. Mnenje se je skoraj enakomerno porazdelilo na stran kratkoročnih in dolgoročnih potreb, kar so anketirani pojasnili v nadaljevanju.

Največji delež podjetij svoje zaposlene pošilja na usposabljanja, ko se pojavijo nove zahteve v tehnologiji oziroma pri novih proizvodih in ko pride do sprememb na zakonodajnem področju. Te spremembe običajno niso dolgoročne, kar pojasni, zakaj veliko podjetij ukrepa na kratek rok, oziroma potem ko se pojavijo potrebe. Predvidevam, da je kratkoročna spodbuda za usposabljanja vezana tudi na prejeto ponudbo s strani izvajalca.

Dolgoročne potrebe pa so vezane na cilje, določene v poslovnem načrtu, na cilje posameznika in vodje, ki se določijo na letnem razgovoru, na oceno delovne uspešnosti in sposobnosti zaposlenega. S cilji posameznika je bilo povezano predhodno vprašanje o tem, kako so v podjetjih naklonjeni zaposlenim, ki se usposabljanja želijo udeležiti na lastno pobudo. Povsem po pričakovanjih jih največ pobudo oceni glede na program usposabljanja in povezavo z delovnim mestom zaposlenega.

Pri polovici podjetij je kriterij tudi finančna zmožnost podjetja. Verjetno je navdušenje, s katerim idejo sprejmejo, povezano s prejšnjima dvema možnostma, torej s tematiko in finančnimi sredstvi, vseeno pa je precej nizek delež podjetij, v katerih je ta možnost

dopuščena. Na precejšnje presenečenje v dveh podjetjih zaposleni nimajo možnosti, da bi izrazili željo po usposabljanju.

Postopek odločanja, kdo se bo usposabljanja udeležil, v večini podjetij poteka po enakem redu. Neposredni vodja odloči in večinoma potrdi, kdo se bo usposabljanja udeležil, usposabljanje pa organizira kadrovska služba. Delež je povsem pričakovan, saj neposredni vodja pozna zahteve delovnega mesta ter sposobnosti in znanje zaposlenega.

Visok je tudi delež podjetij, kjer usposabljanje potrdi uprava. Predvidevam, da uprava potrjuje dolgoročnejša, bolj obsežna in dražja usposabljanja. V nekaterih podjetjih, sicer redkih, se pojavljajo tudi posebne komisije, ki o tem odločajo, ponekod pa celo zunanji sodelavci in zaposleni sami. Verjetno so slednji zaposleni na vodilnih delovnih mestih in ne potrebujejo dodatnih odobritev uprave.

Posamezniki so se v letu 2009 povprečno usposabljali kar 23,49 ur, in sicer večinoma v delovnem času in redko izven njega. Redkejša so podjetja, kjer se usposabljanja odvijajo večinoma izven delovnega časa ali celo praviloma izven njega. To je sicer pričakovano, saj delodajalec težko pričakuje od zaposlenega, da bo svoj prosti čas vlagal v razvijanje sposobnosti in pridobivanje znanja, čeprav s tem vlaga vase.

Le v polovici podjetij redno oziroma vedno preverjajo, kako so bila usposabljanja uspešna, v drugi polovici pa to naredijo včasih ali redko. Ponovno preverjanje sposobnosti in uspešnosti zaposlenega je sicer verjetno zapleten postopek, zato tega ne počnejo. Na kratek rok pa je zagotovo eden od najboljših pokazateljev uspešnosti izvedenega usposabljanja natančno poznavanje tehnologije in novih proizvodov ter pridobljene informacije s strani zunanjih virov. Do teh informacij v podjetju lahko pridejo v kratkem času in enostavno. Vseeno pa bi bilo smiselno, da bi v vseh podjetjih preverjali, kako so vložili sredstva za razvoj svojih kadrov.

SKLEP

Cilj tega magistrskega dela je bil ugotoviti, kakšno pozornost slovenska podjetja namenjajo usposabljanju zaposlenih in kakšna je ponudba poslovnih usposabljanj na slovenskem trgu. Ugotovila sem, da je trg poslovnih usposabljanj zelo dobro pokrit in da usposabljanja

potekajo na zelo različnih področjih. Ponudniki so zelo dobro seznanjeni s pričakovanji in zahtevami svojih strank, kar je verjetno deloma posledica tega, da se morajo in znajo tržno obnašati. Na drugi strani pa predvidevam, da je dobro poznavanje posledica vezanosti na stalne oziroma poznane stranke, saj je tudi najbolj razširjen kanal za obveščanje strank prav osebni pristop, ki poteka preko priporočil in izkušenj.

Na strani povpraševanja se je izkazalo, da se v podjetjih zavedajo pomena poslovnih usposabljanj. Zaposleni, ki razvijejo svoje sposobnosti in znanje do pričakovane ravni ali jo, še bolje, celo presežejo, so v vsakem podjetju zaželeni. Seveda je večina usposabljanj tesno povezana s finančnimi zmožnostmi podjetja, verjetno pa obstajajo tudi ljudje, ki se za službene potrebe usposabljaajo na lastne stroške, vse z namenom, da bi bili za svoje delo čim bolj usposobljeni.

Usposabljanja so v podjetjih največkrat izvedena, ko se za to pokažejo potrebe. Po eni strani je spodbudno to, da imajo zaposleni sploh možnost, da se usposabljaajo, po drugi strani pa je škoda, da se zaposlenih in njihovih sposobnosti, znanj in razvoja ne načrtuje na dolgi rok. Menim, da je delni razlog za to tudi v tem, da so velika podjetja okorne organizacije, ki se težko posvečajo razvoju vsakega posameznika, včasih celo nadaljnjemu razvoju celega podjetja. Razlog je mogoče tudi v zaposlenih, ki si velikokrat ne želijo sprememb in katerih cilj je le opravljati rutinirano delo.

V prihodnje bi bilo zanimivo preučevani področji primerjati še s kakšnim od razvitejših svetovnih trgov, saj bi taka primerjava dala odgovor na vprašanje, ali se Slovenija lahko primerja z državami, ki so visoko tehnološko razvite in ustvarjajo visoko dodano vrednost. Zanimivo bi bilo tudi primerjati, kako sta povezana usposabljanje in doseganje visoke tehnološke razvitosti in kako se pri zasledovanju cilja čim višje dodane vrednosti ponudniki prilagajajo povpraševalcem.

Slovenski trg je majhen, zato sem bila pri svojem delu omejena z majhnostjo vzorca ponudnikov. Na drugi strani je nizkemu odzivu gotovo botroval tudi strah razkrivanja podatkov pred konkurenco. Ne verjamem, da bi lahko oviro metodološko odpravila, če bi raziskovanje ponovila. Verjetno prav zaradi majhnega trga in močnih neformalnih povezav, s katerimi je Slovenija prepredena, vprašani ne želijo izpostavljati svojih konkurenčnih prednosti, saj jim to lahko poslovno škoduje.

Usposabljanja bodo na nekaterih področjih vedno aktualna, naj gre za finance in davke, tuje jezike ali ekologijo. Glede na razvejane dejavnosti, ki se pojavljajo v slovenskem gospodarstvu, ni bojazni, da bi povpraševanja po katerem izmed področij zamrla. Podjetja na strani povpraševanja pa se morajo zavedati, da z investicijo v svoje kadre prispevajo veliko k razvoju podjetja. Pridobivajo dodano vrednost, ki je sicer ni mogoče fizično ovrednotiti, vendar doda vrednost podjetju kot celoti.

LITERATURA IN VIRI

1. Al-Khayyat, R. (1998). Training and development needs assessment: a practical model for partner institutes. *Journal of European industrial training*, 22(1), 18–27.
2. Anderson, A. (1994). *Successful training practice: a manager's guide to personnel development*. Oxford: Blackwell.
3. Armstrong, M. (1996): *A handbook of personnel management practice* (6th ed.). London: Kogan Page.
4. Armstrong, M., Murlis, H. (1991). *Reward management: a handbook of remuneration strategy & practice* (2nd ed.). London: Kogan Page.
5. Armstrong, P., Dawson, C. (1988). *People in organisations* (4th ed). Huntington: ELM Publications.
6. Balkin, D., Gomez-Mejia, L., Cardy, R. (2001). *Managing human resources* (3rd ed.). Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall.
7. Beaver, G., Hutchings, K. (2005). Training and developing an age diverse workforce in SMEs: The need for a strategic approach. *Education + Training*, 47(8/9), 592–604 .
8. Bee, F., Bee, R. (1995). *Training needs analysis and evaluation*. London: Institute of personnel and development.
9. Brečko, D. (2000, november). Nova vloga menedžerjev in delavcev v učeči se organizaciji. Industrijska demokracija. Najdeno 6. junij 2010 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/html/clanki/ID001108-1>
10. DeCenzo A., D., Robbins P. S. (2005). *Fundamentals of human resource management* (8th ed.). New York: Hoboken.
11. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija, Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
12. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. (2002). *Metode raziskovalnega dela, 1. del*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Dunphy, D. C. (2003). *Organizational change for corporate sustainability*. New York: Routledge.
14. Florjančič, J., Jereb, J. (1998). *Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Galbraith, W. M., Sisco, R. B., Guglielmino, M. L. (1997). *Administering successful programs for adults*. Malabar: Krieger Publishing Company.

16. Garavan, T. N., Costine, P., Heraty, N. (1995). The emergence of strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 19(10), 4–10.
17. Gill, S. I., Dar, A., Fluitman, F. (1999). Constraints and innovation in reforming national training systems. Cross country comparisons. *International journal of manpower*, 20(7), 405–431.
18. Greig, W. F. (1997). Enterprise training. *International journal of manpower*, 18(1/2), 185–205.
19. Gröroos, C. (2001). *Service management and marketing*. New York: John Wiley & Sons, Ltd.
20. Herrera, S. J. (1993). *Strategic planing: organizational development and human resource management strategy models: a guideline for managers and consultants*. Ženeva: ITU.
21. Hopkins, H. (1995). A challenge to managers: five ways to improve employee morale. *Executive Development*, 8(7), 26–28.
22. Jazbec, M., Prašnikar, J., Rovar, J. (1996). *Management training in Slovenia. Analysis of the customers of the education services of the Centre for management development and training. Working papers, No. 21*. Ljubljana: Research Center of the Faculty of Economics.
23. James, C., Roffe, I. (2000). The evaluation of goal and goal-free training innovation. *Journal of european industrial training*, 24(1), 12–20.
24. Jelenc, Z. (1991). *Terminologija izobraževanja odraslih – z gesli in pojasnili v slovenščini ter z gesli v angleškem, francoskem, španskem, nemškem in italijanskem jeziku*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
25. Kotler, P. (1998). *Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor* (2. popravljena izdaja). Ljubljana: Slovenska knjiga.
26. Kotler, P., Fox, F. A. K. (1995). *Strategic marketing for educational organizations* (2nd ed.). London: Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
27. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
28. Lipičnik, B., Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Miglič, G. (2005). *Načrtovanje usposabljanja v državni upravi. Analiza potreb po usposabljanju in evalvacija učinkov uposabljanja*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Direktorat za javno upravo, Upravna akademija.

30. Milkovich, T. G., Boudreau, W. J. (1997). *Human resource management* (8th ed.). New York: Irwin/McGraw-Hill.
31. Možina, S., Stanley, A. L. (1987). *Guide to planning for human resource management*. Ljubljana: International center for public enterprises in developing countries.
32. Muršak, J. (2002). *Pojmovni slovar za področje poklicnega in strokovnega izobraževanja*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
33. Mühlemeyer, P., Clarke, M. (1997). The competitive factor: training and development as a strategic management task. *Journal of workplace learning*, 9(1), 4–11.
34. Nadler, L., Nadler, Z. (1989). *Developing human resources* (3rd ed.). London: Jossey-Bass Publishers.
35. Naegele, G., Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
36. Noe, R. A. (2008). *Human resource management: gaining a competitive advantage* (6th ed.). New York: McGraw-Hill International edition.
37. Pace, R. W., Smith, C. P., Gordon, E. M. (1991). *Human resource development: the field*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
38. Peterson, R. (1998). *Training needs assessment: meeting the training needs for quality performance* (2nd ed.). London Sterling: Kogan Page.
39. Potočnik, V. (2000). *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
40. Rozman, R. (2002). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Rummmler, A. G. (1987). Determining needs. V: Craig, L. Robert (ur.), *Training and development handbook* 3rd ed. (str. 218-247). New York: McGraw-Hill Book Company.
42. Saks, A. M., Haccoun, R. R. (2008). *Managing Performance through Training and Development* (5th ed.). Toronto: Nelson Education Ltd.
43. Sheikh, A., Milne, L. D., MacGregor, V. B. (2007). A model of personal professional development in the systematic training of clinical psychologists. *Clinical psychology and psychotherapy*, 2007(14), str. 278–287.
44. Shenson, L. H. (1990). *Successful seminars & workshops*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
45. Stanley, A. L. (1987b). *Training needs assessment* (2nd ed.). Ljubljana: International Center for Public Enterprises in Developing Countries.

46. Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., Kaše, R. (2009). *Management človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
47. Swanson, R. A., Holton, E. F. (2009). *Foundations of Human Resource Management* (2nd ed.). San Francisco: Barret-Koehler Publishers, Inc.
48. Tennant, C., Boonkrong, M., Roberts, A. B. P. (2002). The design of a training programme measurement. *Journal of european industrial training*, 26(5), 230–240.
49. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008). *Human resource management* (7th ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
50. Tregaskis, O., Dany, F. (1996). A comparison of HRD in France and the UK. *Journal of European industrial training*, 20(1), 20–30.
51. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
52. Turk, D. (2010, 11. junij). Okrepitev naložb v izobraževanje je skromna. *Finance* 112/2010. Najdeno 20. junija 2010 na spletnem naslovu [http://www.finance.si/282065/Okrepitev-nalo %BEb-v-izobra %BEevanje-je-skromna](http://www.finance.si/282065/Okrepitev-nalo%BEb-v-izobra%BEevanje-je-skromna)
53. Wexley, N. K., Latham, P. G. (2002). *Developing and training human resources in organizations* (3rd ed.). Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall.

Priloga 1: Vprašalnik za ponudnike poslovnih usposabljanj

Priloga 2: Vprašalnik za povpraševalce po poslovnih usposabljanjih

Priloga 3: Analiza vprašalnikov ponudnikov poslovnih usposabljanj

Priloga 4: Analiza vprašalnikov povpraševalcev po poslovnih usposabljanjih

Priloga 1: Vprašalnik za ponudnike poslovnih usposabljanj

Spoštovani,

sem Špela Pegam, študentka magistrskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V okviru svoje magistrske naloge preučujem ponudbo in povpraševanje po poslovnih usposabljanjih v slovenskih podjetjih. Z raziskavo želim ugotoviti, kakšne so navade v zvezi s poslovnimi usposabljanji v slovenskih podjetjih. Na vas se obračam s prošnjo za sodelovanje pri izpolnjevanju ankete. Prosim vas, da vprašalnik izpolni oseba, ki ima v podjetju najboljši pregled nad celotnim potekom oblikovanja in izvajanja programov, saj so vprašanja namenjena prav njej in je najbolj kompetentna za odgovarjanje nanje. Sodelovanje vam ne bo vzelo več kot 15 minut časa in je popolnoma anonimno. Vesela bom vašega sodelovanja, saj bo le-to veliko prispevalo h kakovosti moje magistrske naloge. Zato vas lepo prosim za sodelovanje in se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem za pomoč. V primeru kakršne koli nejasnosti vas lepo prosim, da mi pišete na elektronski naslov spelapegam@gmail.com ali me pokličete na telefon 031/647-604. Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem in vas lepo pozdravljam.

Špela Pegam, univ. dipl. ekon.

1. Ko kot ponudnik pripravljamo program usposabljanja, opredelimo trg in ciljno skupino udeležencev. (Na primer: Vedno nam je natančno znano, kateri ciljni skupini je konkreten program poslovnega usposabljanja namenjen.)

- ☐ Nikoli.
- ☐ Redko.
- ☐ Včasih.
- ☐ Pogosto.
- ☐ Vedno.

2. Ko kot ponudnik pripravljamo program usposabljanja, upoštevamo želje naročnikov (na primer: glede prostora, glede obravnavane teme ...).

- ☐ Nikoli.
- ☐ Redko.
- ☐ Včasih.
- ☐ Pogosto.
- ☐ Vedno.

3. Na kakšen način zbirate nove ideje za programe poslovnih usposabljanj? Možnih je več odgovorov.

- ☐ Preko predlogov in pripomb dosedanjih udeležencev (izraženih v anketah in testih).
- ☐ Preko neformalnih pogovorov z udeleženci oziroma izvajalci programov.
- ☐ Preverjamo ponudbo konkurence.
- ☐ Zbiramo ideje predavateljev in drugih zaposlenih.

□ Drugo: _____

4. Koliko časa si običajno vzamete, da kot ponudnik pripravite program usposabljanja?

- ☐ Manj kot 14 dni.
☐ Od vključno 2 tednov do pod 4 tedne.
☐ Od vključno 4 tednov do pod 6 tednov.
☐ Od vključno 6 tednov do pod 8 tednov.
☐ Nad 8 tednov.

5. Kako pomembno se vam zdi, da ima izvajalec/predavatelj ustrezne reference in izkušnje?

- ☐ Zelo pomembno.
☐ Pomembno.
☐ Srednje pomembno.
☐ Nepomembno.
☐ Zelo nepomembno.

6. V kakšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo?

	Se sploh ne strinjam.	Se ne strinjam.	Se deloma strinjam.	Se strinjam.	Se popolnoma strinjam.
Ceno poslovnega usposabljanja postavljamo glede na reference predavatelja.	☐	☐	☐	☐	☐

7. V kakšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo?

	Se sploh ne strinjam.	Se ne strinjam.	Se deloma strinjam.	Se strinjam.	Se popolnoma strinjam.
Ceno poslovnega usposabljanja postavljamo glede na področje.	☐	☐	☐	☐	☐

8. Katera področja dosegajo v povprečju večje urne postavke oziroma se prodajajo po višjih cenah? Prosim, da področja razporedite od 1 do 14, kar pomeni od tistega z najvišjimi do tistega z najnižjimi urnimi postavkami, pri čemer št. 1 pomeni najvišjo urno postavko, št. 14 pa najnižjo urno postavko.

davki, finance

mednarodno poslovanje

zavarovalništvo

informatika in računalništvo

kadri, izobraževanje, učenje in prenos znanja

komercialno poslovanje, marketing, prodaja	
management, vodenje, organizacija dela	
poslovna komunikacija, osebnostni razvoj	
pravo in zakonodaja	
poslovni procesi	
računovodstvo, knjigovodstvo, revizija	
tuji jeziki	
varovanje, varstvo in zdravje pri delu	
trajnostni razvoj in ekologija	

9. Prosim, razvrstite, čemu od naštetega kot ponudnik usposabljanj dajete največ poudarka. Razvrstite od najbolj do najmanj pomembnega dejavnika tako, da št. 1 pomeni najpomembnejši dejavnik, št. 8 oziroma 9 pa najmanj pomemben dejavnik.

prijeten prostor, kjer se usposabljanje odvija	
učni pripomočki in dobro pripravljeno gradivo	
praktični primeri	
izvajalci so izkušeni strokovnjaki	
ugled našega podjetja	
cena usposabljanja	
dodatna ponudba (nočitve, zagotovljena parkirišča, prigrizki ...)	
mreženje, navezovanje stikov	
drugo	

10. Prosim, razvrstite, katere metode in pripomočke uporabljate pri usposabljanju od najbolj do najmanj pogosto uporabljenega. Št. 1 naj pomeni najpogosteje uporabljeno metodo, št. 8 oziroma 9 pa najmanj pogosto uporabljeno metodo.

predavanja	
diskusije	
preučevanje primerov	
simulacije	
igre vlog	
delavnice	
skupinsko delo	
delo na daljavo	
drugo	

11. Ali usposabljanja izvajate v lastnih ali najetih prostorih?

- ☐ Vedno v svojih prostorih.
- ☐ Večinoma v svojih prostorih, občasno zunaj njih.
- ☐ Približno v enakem razmerju.
- ☐ Večinoma zunaj svojih prostorov, občasno v svojih prostorih.
- ☐ Vedno v zunanjih prostorih (šole, zbornice, kongresni centri, hoteli ...).

12. Na kakšen način naročnike obveščate o svojih programih? Možnih je več odgovorov.

☐ Z direktnim informiranjem preko elektronske pošte (direktna pošta, namenjena naslovniku).

☐ Z direktnim informiranjem preko navadne pošte (direktna poštna, namenjena naslovniku).

☐ Z oglasi v medijih.

☐ Preko osebnih priporočil in izkušenj.

☐ Drugo: _____

13. V kakšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo?

	Se sploh ne strinjam.	Se ne strinjam.	Se deloma strinjam.	Se strinjam.	Se popolnoma strinjam.
Prodajnim aktivnostim posvečamo veliko pozornosti. (To pomeni, da veliko sredstev in časa namenjate oglaševanju svojih programov.)	☐	☐	☐	☐	☐

14. Ali kdaj preverjate, kako uspešno je bilo usposabljanje?

- ☐ Nikoli.
- ☐ Redko.
- ☐ Včasih.
- ☐ Pogosto.
- ☐ Vedno.

15. Kako izmerite zadovoljstvo udeležencev?

- ☐ S sprotnimi anketami med udeleženci.
- ☐ S testiranjem udeležencev.
- ☐ Z vedenjskimi spremembami udeležencev.
- ☐ S tem, da se udeleženci vračajo.
- ☐ S priporočili, ki jih dajejo drugim, na račun česar se povpraševanje po naših storitvah povečuje.
- ☐ Drugo: _____

16. Ali kdaj na podlagi preverjene uspešnosti izvedenega usposabljanja izdelate evalvacijo programa in prenovite program?

- ☐ Nikoli.
- ☐ Redko.
- ☐ Včasih.
- ☐ Pogosto.
- ☐ Vedno.

17. Ali ukrepate, če usposabljanje ni bilo izvedeno uspešno, in kako?

- ☐ Da. Kako?
- ☐ Ne.

18. Število zaposlenih v vaši organizaciji:

- ☐ Smo mikro podjetje (od 0 do pod 10 zaposlenih).
- ☐ Smo majhno podjetje (od 10 do pod 50 zaposlenih).
- ☐ Smo srednje veliko podjetje (od 50 do pod 250 zaposlenih).
- ☐ Smo veliko podjetje (nad 250 zaposlenih).

19. Približno kakšen tržni delež na trgu poslovnih usposabljanj v odstotkih po svoji oceni zavzimate?

- ☐ Do pod 5 %.
- ☐ Od vključno 5 % do pod 10 %.
- ☐ Od vključno 10 % do pod 15 %.
- ☐ Od vključno 15 % do pod 20 %.
- ☐ Od vključno 20 % do pod 25 %.
- ☐ Od vključno 25 % do pod 30 %.
- ☐ Nad 30 %.

20. Na katerih področjih poslovnih usposabljanj delujete?

- ☐ davki, finance
- ☐ mednarodno poslovanje
- ☐ zavarovalništvo
- ☐ informatika in računalništvo
- ☐ kadri, izobraževanje, učenje in prenos znanja
- ☐ komercialno poslovanje, marketing, prodaja
- ☐ management, vodenje, organizacija dela
- ☐ poslovna komunikacija, osebnostni razvoj
- ☐ pravo in zakonodaja
- ☐ poslovni procesi
- ☐ računovodstvo, knjigovodstvo, revizija
- ☐ tuji jeziki
- ☐ varovanje, varstvo in zdravje pri delu

☐ trajnostni razvoj in ekologija

21. Kakšna je vaša vloga v organizaciji?

- ☐ Sem direktor/-ica.
- ☐ Sem programski vodja.
- ☐ Sem strokovni sodelavec/strokovna sodelavka.
- ☐ Sem predavatelj/-ica.
- ☐ Drugo: _____

22. Tip vaše organizacije:

- ☐ Smo javna visokošolska ustanova.
- ☐ Smo zasebna visokošolska ustanova.
- ☐ Smo ljudska univerza.
- ☐ Smo zasebno podjetje.
- ☐ Drugo: _____

23. Ali programe poslovnih usposabljanj pripravite in izvedete sami?

- ☐ Vedno sami.
- ☐ Večinoma sami, občasno jih pripravijo in izvedejo partnerji.
- ☐ Približno v enakem razmerju.
- ☐ Večinoma jih pripravijo in izvedejo partnerji, občasno jih sami.
- ☐ Vedno partnerji.

Priloga 2: Vprašalnik za povpraševalce po poslovnih usposabljanjih

Spoštovani,

sem Špela Pegam, študentka magistrskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V okviru svoje magistrske naloge preučujem ponudbo in povpraševanje po poslovnih usposabljanjih v slovenskih podjetjih. Z raziskavo želim ugotoviti, kakšne so navade v zvezi s poslovnimi usposabljanji v slovenskih podjetjih. Na vas se obračam s prošnjo za sodelovanje pri izpolnjevanju ankete. Prosim vas, da vprašalnik izpolni oseba, ki ima v podjetju najboljši pregled nad celotnim potekom oblikovanja in izvajanja programov, saj so vprašanja namenjena prav njej in je najbolj kompetentna za odgovarjanje nanje. Sodelovanje vam ne bo vzelo več kot 15 minut časa in je popolnoma anonimno. Vesela bom vašega sodelovanja, saj bo le-to veliko prispevalo h kakovosti moje magistrske naloge. Zato vas lepo prosim za sodelovanje in se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem za pomoč. V primeru kakršne koli nejasnosti vas lepo prosim, da mi pišete na elektronski naslov spelapegam@gmail.com ali me pokličete na telefon 031/647-604. Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem in vas lepo pozdravljam.

Špela Pegam, univ. dipl. ekon.

1. Označite, prosim, v kakšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo.

	Se sploh ne strinjam.	Se ne strinjam.	Se deloma strinjam.	Se strinjam.	Se popolnoma strinjam.
Zaposlene pošiljamo na usposabljanje glede na trenutne potrebe.	☐	☐	☐	☐	☐

2. Označite, prosim, v kakšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo.

	Se sploh ne strinjam.	Se ne strinjam.	Se deloma strinjam.	Se strinjam.	Se popolnoma strinjam.
Zaposlene pošiljamo na usposabljanje glede na dolgoročne potrebe.	☐	☐	☐	☐	☐

3. Označite, prosim, v kakšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo.

	Se sploh ne strinjam.	Se ne strinjam.	Se deloma strinjam.	Se strinjam.	Se popolnoma strinjam.
Za usposabljanje se odločimo, potem ko prejmemo ponudbo izvajalca.	☐	☐	☐	☐	☐

4. Označite, prosim, v kakšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo.

	Se sploh ne strinjam.	Se ne strinjam.	Se deloma strinjam.	Se strinjam.	Se popolnoma strinjam.
Za usposabljanje se odločimo, potem ko se pojavijo potrebe.	☐	☐	☐	☐	☐

5. Kako ste naklonjeni zaposlenim, ki se na lastno pobudo želijo udeležiti usposabljanj?
Možnih je več odgovorov.

- ☐ To pri nas ni mogoče.
- ☐ Odvisno je od programa usposabljanja in od tega, kako je le-ta povezan z delovnim mestom zaposlenega.
- ☐ Odvisno je od finančnih zmožnosti podjetja.
- ☐ Z navdušenjem pozdravimo idejo.

6. Kako v vaši organizaciji ugotavljate potrebe po usposabljanju zaposlenih? Možnih je več odgovorov.

- ☐ Glede na oceno delovne uspešnosti zaposlenega.
- ☐ Glede na oceno delovnih sposobnosti zaposlenega.
- ☐ Glede na cilje organizacije v poslovnem načrtu.
- ☐ Glede na cilje posameznika in vodje, ki temeljijo na letnem razgovoru.
- ☐ Glede na zahteve strank.
- ☐ Glede na zakonodajo.
- ☐ Glede na nove zahteve v tehnologiji in novih proizvodih.
- ☐ Drugo: _____

7. Kako v vaši organizaciji poteka proces odločanja, kdo se bo udeležil usposabljanja?
Prosim, označite, kako poteka proces tako, da opredelite, kdo odloči, kdo potrdi in kdo organizira udeležbo posameznika na usposabljanju.

	odloči	potrdi	organizira
uprava	☐	☐	☐
posebna komisija	☐	☐	☐
neposredni vodja zaposlenega	☐	☐	☐
zaposleni sam	☐	☐	☐
zunANJI posamezniki	☐	☐	☐
kadrovska služba oziroma oddelek, odgovoren za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih	☐	☐	☐

8. Kdo in v kolikšnem deležu izvaja usposabljanja? Prosim, vpišite odstotke glede na izvedene ure usposabljanj.

- ☐ Zunanji izvajalci: _____
- ☐ Notranji izvajalci: _____

9. Kako izberete zunanjega izvajalca usposabljanj? Možnih je več odgovorov.

- ☐ Ponudniki nas o programih obveščajo direktno preko elektronske pošte.
- ☐ Ponudniki nas o programih obveščajo direktno preko navadne pošte.
- ☐ Oglase zasledimo v medijih.
- ☐ Usposabljanja izbiramo glede na priporočila in izkušnje.
- ☐ Drugo: _____

10. Kako pomembno se vam zdi, da ima zunanji izvajalec ustrezne reference in izkušnje?

- ☐ Zelo pomembno.
- ☐ Pomembno.
- ☐ Srednje pomembno.
- ☐ Nepomembno.
- ☐ Zelo nepomembno.

11. V kakšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo?

	Se sploh ne strinjam.	Se ne strinjam.	Se deloma strinjam.	Se strinjam.	Se popolnoma strinjam.
Cena usposabljanja je odvisna od referenc predavatelja.	☐	☐	☐	☐	☐

12. V kakšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo?

	Se sploh ne strinjam.	Se ne strinjam.	Se deloma strinjam.	Se strinjam.	Se popolnoma strinjam.
Cena usposabljanja je odvisna od področja.	☐	☐	☐	☐	☐

13. Prosim, označite, katera 3 področja po vašem mnenju dosegajo najvišje in katera 3 najnižje cene poslovnih usposabljanj.

	najvišje cene	najnižje cene
davki, finance	☐	☐
mednarodno poslovanje	☐	☐
zavarovalništvo	☐	☐
informatika in računalništvo	☐	☐
kadri, izobraževanje, učenje in prenos znanja	☐	☐
komercialno poslovanje, marketing, prodaja	☐	☐
management, vodenje, organizacija dela	☐	☐
poslovna komunikacija, osebni razvoj	☐	☐
pravo in zakonodaja	☐	☐
poslovni procesi	☐	☐
računovodstvo, knjigovodstvo, revizija	☐	☐
tuji jeziki	☐	☐
varovanje, varstvo in zdravje pri delu	☐	☐
trajnostni razvoj in ekologija	☐	☐

14. Za katera področja poslovnih usposabljanj ste pripravljeni plačati več? Prosim, razvrstite področja glede na panogo, v kateri delujete, začnite pa s tistim, za katerega ste pripravljeni plačati največ, ta naj ima št. 1, in nadaljujte proti tistemu, za katerega ste pripravljeni odšteti najmanj.

davki, finance	
mednarodno poslovanje	
zavarovalništvo	
informatika in računalništvo	
kadri, izobraževanje, učenje in prenos znanja	
komercialno poslovanje, marketing, prodaja	
management, vodenje, organizacija dela	
poslovna komunikacija, osebni razvoj	
pravo in zakonodaja	
poslovni procesi	
računovodstvo, knjigovodstvo, revizija	
tuji jeziki	
varovanje, varstvo in zdravje pri delu	
trajnostni razvoj in ekologija	

15. Prosim, razvrstite, kaj vas prepriča v izbiro konkretnega usposabljanja, od najbolj do najmanj pomembnega dejavnika, pri čemer št. 1 pomeni najpomembnejši dejavnik, št. 8 oziroma 9 pa najmanj pomemben dejavnik.

prijeten prostor, kjer se usposabljanje odvija	
učni pripomočki in dobro pripravljeno gradivo	
praktični primeri	
izvajalci so izkušeni strokovnjaki	
ugled podjetja, ki organizira usposabljanje	
cena usposabljanja	
dodatna ponudba (nočitve, zagotovljena parkirišča, prigrizki...)	
mreženje, navezovanje stikov	
drugo	

16. Ali se zaposleni usposablja v svojem delovnem času ali izven njega?

- ☐ Vedno v delovnem času.
☐ Večinoma v delovnem času, občasno izven njega.
☐ Približno v enakem razmerju.
☐ Večinoma izven delovnega časa, občasno v delovnem času.
☐ Vedno izven delovnega časa.

17. Na katerih področjih so se vaši zaposleni v zadnjem letu (2009) najpogosteje usposabljali? Prosim, razvrstite od tistega, ki je bil najpogostejši, ta naj ima št. 1, in nadaljujte proti tistim, ki so bili manj oziroma najmanj pogosti.

davki, finance	
mednarodno poslovanje	
zavarovalništvo	
informatika in računalništvo	
kadri, izobraževanje, učenje in prenos znanja	
komercialno poslovanje, marketing, prodaja	
management, vodenje, organizacija dela	
poslovna komunikacija, osebni razvoj	
pravo in zakonodaja	
poslovni procesi	
računovodstvo, knjigovodstvo, revizija	
tuji jeziki	
varovanje, varstvo in zdravje pri delu	
trajnostni razvoj in ekologija	

18. Ali kdaj preverjate, kako uspešno je bilo usposabljanje?

- ☐ Nikoli.
☐ Redko.
☐ Včasih.
☐ Pogosto.
☐ Vedno.

19. Kako izmerite zadovoljstvo udeležencev usposabljanja?

- ☐ Z anketami.
☐ S testiranjem.
☐ Z intervjuji.
☐ Opazimo vedenjske spremembe.
☐ Drugo: _____

20. Kako presodite, kako uspešno je bilo usposabljanje? Možnih je več odgovorov.

- ☐ Ponovno ocenimo delovno uspešnost zaposlenega.
☐ Ponovno ocenimo delovne sposobnosti zaposlenega.
☐ Uspešno usposabljanje se odrazi v natančnem poznavanju tehnologije in novih proizvodov.
☐ Pridobljene informacije s strani zunanjih virov (strank, partnerjev ...).
☐ Drugo: _____

21. Približno kakšen odstotek zaposlenih se je usposabljal v zadnjem letu (2009)?

☐ Managerji: _____

☐ Ostali sodelavci: _____

22. Koliko ur povprečno se je posameznik usposabljal v zadnjem letu (2009)?

23. Število zaposlenih v vaši organizaciji:

☐ Smo mikro podjetje (od 0 do pod 10 zaposlenih).

☐ Smo majhno podjetje (od 10 do pod 50 zaposlenih).

☐ Smo srednje veliko podjetje (od 50 do pod 250 zaposlenih).

☐ Smo veliko podjetje (nad 250 zaposlenih).

24. Kakšna je vaša vloga v organizaciji?

☐ Sem direktor/-ica.

☐ Sem vodja oziroma direktor/-ica kadrovske službe.

☐ Sem vodja oddelka/službe za izobraževanje oziroma razvoj kadrov.

☐ Sem referent/-ka oziroma strokovni sodelavec/strokovna sodelavka v kadrovski službi.

☐ Sem referent/-ka oziroma strokovni sodelavec/strokovna sodelavka v oddelku/službi za izobraževanje oziroma razvoj kadrov.

☐ Drugo: _____

Priloga 3: Analiza vprašalnikov ponudnikov poslovnih usposabljanj

3.1 Opisne statistike

1. Označite, prosim, v kakšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo.

Ko kot ponudnik pripravljamo program usposabljanja, opredelimo trg in ciljno skupino udeležencev. (Na primer: Vedno nam je natančno znano, kateri ciljni skupini je konkreten program poslovnega usposabljanja namenjen.)

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V1		16	12	4,75	0,43	4	5

2. Označite, prosim, v kakšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo.

Ko kot ponudnik pripravljamo program usposabljanja, upoštevamo želje naročnikov (Na primer: glede prostora, glede obravnavane teme ...).

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V2		16	12	4,58	0,64	3	5

3. Na kakšen način zbirate nove ideje za programe poslovnih usposabljanj? Možnih je več odgovorov.

3a Preko predlogov in pripomb dosedanjih udeležencev (izraženih v anketah in testih).

3b Preko neformalnih pogovorov z udeleženci oziroma izvajalci programov.

3c Preverjamo ponudbo konkurence.

3d Zbiramo ideje predavateljev in drugih zaposlenih.

3e Drugo:

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V3a		16	16	0,63	0,48	0	1
V3b		16	16	0,44	0,50	0	1
V3c		16	16	0,38	0,48	0	1
V3d		16	16	0,50	0,50	0	1
V3e		16	16	0,31	0,46	0	1
V3e_t	Drugo:(text)	16	5				

4. Koliko časa si običajno vzamete, da kot ponudnik pripravite program usposabljanja?

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V4		16	12	2,08	1,44	1	5

5. Kako pomembno se vam zdi, da ima izvajalec/predavatelj ustrezne reference in izkušnje?

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V5		16	12	1,08	0,28	1	2

6. V kakšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo?

Ceno poslovnega usposabljanja postavljamo glede na reference predavatelja.

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V6a		16	12	3,17	0,99	1	5

7. V kakšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo?

Ceno poslovnega usposabljanja postavljamo glede na področje.

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V7a		16	12	3,25	1,09	1	5

8. Katera področja dosegajo v povprečju večje urne postavke oziroma se prodajajo po višjih cenah? Prosim, da jih razporedite od 1 do 14, kar pomeni od tistega z najvišjimi do tistega z najnižjimi urnimi postavkami, pri čemer št. 1 pomeni najvišjo urno postavko, št. 14 pa najnižjo urno postavko.

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V8a	Davki, finance	16	10	4,90	4,28	1	13
V8b	Mednarodno poslovanje	16	9	5,11	3,57	1	12
V8c	Zavarovalništvo	16	9	7,89	3,11	4	14
V8d	Informatika in računalništvo	16	9	7,44	3,72	2	14
V8e	Kadri, izobraževanje, učenje in prenos znanja	16	10	7,60	2,73	3	12
V8f	Komercialno poslovanje, marketing, prodaja	16	10	6,10	3,73	1	13
V8g	Management, vodenje, organizacija dela	16	10	4,10	3,08	1	11
V8h	Poslovna komunikacija, osebni razvoj	16	10	7,40	3,50	2	13

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V8i	Pravo in zakonodaja	16	9	5,33	2,05	2	8
V8j	Poslovni procesi	16	9	8,56	3,40	2	14
V8k	Računovodstvo, knjigovodstvo, revizija	16	9	6,78	3,49	3	13
V8l	Tuji jeziki	16	9	9,22	4,66	1	14
V8m	Varovanje, varstvo in zdravje pri delu	16	9	10,89	3,70	2	14
V8n	Trajnostni razvoj in ekologija	16	9	11,56	3,24	3	14

9. Prosim, razvrstite, čemu od naštetega kot ponudnik usposabljanj dajete največ poudarka. Razvrstite od najbolj do najmanj pomembnega dejavnika tako, da št. 1 pomeni najpomembnejši dejavnik, št. 8 oziroma 9 pa najmanj pomemben dejavnik.

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V9a	Prijeten prostor, kjer se usposabljanje odvija	16	12	4,83	1,28	3	7
V9b	Učni pripomočki in dobro pripravljeno gradivo	16	12	3,42	1,04	2	5
V9c	Praktični primeri	16	12	2,83	1,34	1	6
V9d	Izvajalci so izkušeni strokovnjaki	16	12	1,25	0,43	1	2
V9e	Ugled našega podjetja	16	12	4,17	2,27	1	8
V9f	Cena usposabljanja	16	12	5,75	1,36	3	8
V9g	Dodatna ponudba (nočitve, zagotovljena parkirišča, prigrizki...)	16	12	7,17	1,34	4	9
V9h	Mreženje, navezovanje stikov	16	12	6,75	1,09	5	8
V9i	Drugo	16	7	8,71	0,70	7	9

10. Prosim, razvrstite, katere metode in pripomočke uporabljate pri usposabljanju, od najbolj do najmanj pogosto uporabljenega. Št. 1 naj pomeni najpogostejše uporabljeno metodo, št. 8 oziroma 9 pa najmanj pogosto uporabljeno metodo.

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V10a	Predavanja	16	11	3,73	2,45	1	8
V10b	Diskusije	16	10	4,00	1,61	1	6
V10c	Preučevanje primerov	16	10	3,10	1,45	1	5
V10d	Simulacije	16	10	5,00	1,84	2	8
V10e	Igre vlog	16	10	5,20	1,72	2	7
V10f	Delavnice	16	11	2,45	1,72	1	6
V10g	Skupinsko delo	16	11	4,82	1,70	2	7
V10h	Delo na daljavo	16	8	6,13	3,30	0	9
V10i	Drugo	16	6	8,83	0,37	8	9

11. Ali usposabljanja izvajate v lastnih ali najetih prostorih?

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V11		16	12	2,92	1,32	2	5

12. Na kakšen način naročnike obveščate o vaših programih? Možnih je več odgovorov.

12a Z direktnim informiranjem preko elektronske pošte (direktna pošta, namenjena naslovniku).

12b Z direktnim informiranjem preko navadne pošte (direktna poštna, namenjena naslovniku).

12c Z oglasi v medijih.

12d Preko osebnih priporočil in izkušenj.

12e Drugo:

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V12a		16	16	0,69	0,46	0	1
V12b		16	16	0,25	0,43	0	1
V12c		16	16	0,13	0,33	0	1
V12d		16	16	0,44	0,50	0	1
V12e		16	16	0,19	0,39	0	1
V12e_t	Drugo:(text)	16	3				

13. V kakšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo?

Prodajnim aktivnostim posvečamo veliko pozornosti. (To pomeni, da veliko sredstev in časa namenjate oglaševanju svojih programov.)

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V13a		16	12	3,42	0,95	2	5

14. Ali kdaj preverjate, kako uspešno je bilo usposabljanje?

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V14		16	13	4,69	0,46	4	5

15. Kako izmerite zadovoljstvo udeležencev?

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V15		16	12	1,42	1,11	1	5

16. Ali kdaj na podlagi preverjene uspešnosti izvedenega usposabljanja izdelate evalvacijo programa in prenovite program?

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V16		16	12	4,17	0,69	3	5

17. Ali ukrepite, če usposabljanje ni bilo izvedeno uspešno, in kako?

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V17		16	11	1,00	0,00	1	1

Da. Kako?

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V17_t1		16	10				

18. Število zaposlenih v vaši organizaciji

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V18		16	12	1,33	0,62	1	3

19. Približno kakšen tržni delež na trgu poslovnih usposabljanj v odstotkih po svoji oceni zavzimate?

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V19		16	11	1,64	0,98	1	4

20. Na katerih področjih poslovnih usposabljanj delujete?

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V20a	Davki, finance	16	16	0,19	0,39	0	1
V20b	Mednarodno poslovanje	16	16	0,25	0,43	0	1
V20c	Zavarovalništvo	16	16	0,06	0,24	0	1
V20d	Informatika in računalništvo	16	16	0,25	0,43	0	1
V20e	Kadri, izobraževanje, učenje in prenos znanja	16	16	0,63	0,48	0	1
V20f	Komercialno poslovanje, marketing, prodaja	16	16	0,50	0,50	0	1
V20g	Management, vodenje, organizacija dela	16	16	0,63	0,48	0	1
V20h	Poslovna komunikacija, osebni razvoj	16	16	0,69	0,46	0	1
V20i	Pravo in zakonodaja	16	16	0,19	0,39	0	1
V20j	Poslovni procesi	16	16	0,25	0,43	0	1
V20k	Računovodstvo, knjigovodstvo, revizija	16	16	0,31	0,46	0	1
V20l	Tuji jeziki	16	16	0,38	0,48	0	1
V20m	Varovanje, varstvo in zdravje pri delu	16	16	0,06	0,24	0	1
V20n	Trajnostni razvoj in ekologija	16	16	0,06	0,24	0	1

21. Kakšna je vaša vloga v organizaciji?

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V21		16	12	2,00	1,47	1	5

Drugo.

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V21_t5		16	2				

22. Tip vaše organizacije

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V22		16	12	3,58	0,86	1	4

23. Ali programe poslovnih usposabljanj pripravite in izvedete sami?

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V23		16	2	1,00	0,00	1	1

3.2 Frekvence

1. Ko kot ponudnik pripravljamo program usposabljanja, opredelimo trg in ciljno skupino udeležencev. (Na primer: Vedno nam je natančno znano, kateri ciljni skupini je konkreten program poslovnega usposabljanja namenjen.)

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
Veljavni	1 (Nikoli.)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (Redko.)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	3 (Včasih.)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	4 (Pogosto.)	3	18,8	25,0 %	25,0 %
	5 (Vedno.)	9	56,3	75,0 %	100,0 %
	Skupaj	12	75,0	100,0 %	

2. Ko kot ponudnik pripravljamo program usposabljanja, upoštevamo želje naročnikov (na primer: glede prostora, glede obravnavane teme ...).

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
Veljavni	1 (Nikoli.)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (Redko.)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	3 (Včasih.)	1	6,3	8,3 %	8,3 %
	4 (Pogosto.)	3	18,8	25,0 %	33,3 %
	5 (Vedno.)	8	50,0	66,7 %	100,0 %
	Skupaj	12	75,0	100,0 %	

3. Na kakšen način zbirate nove ideje za programe poslovnih usposabljanj? Možnih je več odgovorov.

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
V3a	Preko predlogov in pripomb dosedanjih udeležencev (izraženih v anketah in testih).				
Veljavni	0	6	37,5	37,5 %	37,5 %
	1	10	62,5	62,5 %	100,0 %
V3b	Preko neformalnih pogovorov z udeleženci oziroma izvajalci programov.				
Veljavni	0	9	56,3	56,3 %	56,3 %
	1	7	43,8	43,8 %	100,0 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
V3c	Preverjamo ponudbo konkurence.				
Veljavni	0	10	62,5	62,5 %	62,5 %
	1	6	37,5	37,5 %	100,0 %
V3d	Zbiramo ideje predavateljev in drugih zaposlenih.				
Veljavni	0	8	50,0	50,0 %	50,0 %
	1	8	50,0	50,0 %	100,0 %
V3e	Drugo:				
Veljavni	0	11	68,8	68,8 %	68,8 %
	1	5	31,3	31,3 %	100,0 %
V3e_t	Drugo:(text)				
Veljavni	globalni trendi	1	6,3	20,0 %	20,0 %
	z lastnim izpopolnjevanjem	1	6,3	20,0 %	40,0 %
	preko podjetij, za katere izvedemo določen program	1	6,3	20,0 %	60,0 %
	spremljanje sprememb zakonodaje in drugih aktualnih tem, preko spletne strani	1	6,3	20,0 %	80,0 %
	upoštevamo potrebe naročnikov in trga	1	6,3	20,0 %	100,0 %
	Skupaj	5	31,3	100,0 %	

4. Koliko časa si običajno vzamete, da kot ponudnik pripravite program usposabljanja?

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
Veljavni	1 (Manj kot 14 dni.)	6	37,5	50,0 %	50,0 %
	2 (Od vključno 2 tednov do pod 4 tedne.)	3	18,8	25,0 %	75,0 %
	3 (Od vključno 4 tednov do pod 6 tednov.)	1	6,3	8,3 %	83,3 %
	4 (Od vključno 6 tednov do pod 8 tednov.)	0	0,0	0,0 %	83,3 %
	5 (Nad 8 tednov.)	2	12,5	16,7 %	100,0 %
	Skupaj	12	75,0	100,0 %	

5. Kako pomembno se vam zdi, da ima izvajalec/predavatelj ustrezne reference in izkušnje?

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
Veljavni	1 (Zelo pomembno.)	11	68,8	91,7 %	91,7 %
	2 (Pomembno.)	1	6,3	8,3 %	100,0 %
	3 (Srednje pomembno.)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	4 (Nepomembno.)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	5 (Zelo nepomembno.)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	12	75,0	100,0 %	

6. V kakšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo?

Ceno poslovnega usposabljanja postavljamo glede na reference predavatelja.

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
Veljavni	1 (Se sploh ne strinjam.)	1	6,3	8,3 %	8,3 %
	2 (Se ne strinjam.)	1	6,3	8,3 %	16,7 %
	3 (Se deloma strinjam.)	6	37,5	50,0 %	66,7 %
	4 (Se strinjam.)	3	18,8	25,0 %	91,7 %
	5 (Se popolnoma strinjam.)	1	6,3	8,3 %	100,0 %
	Skupaj	12	75,0	100,0 %	

7. V kakšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo?

Ceno poslovnega usposabljanja postavljamo glede na področje.

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
Veljavni	1 (Se sploh ne strinjam.)	1	6,3	8,3 %	8,3 %
	2 (Se ne strinjam.)	2	12,5	16,7 %	25,0 %
	3 (Se deloma strinjam.)	3	18,8	25,0 %	50,0 %
	4 (Se strinjam.)	5	31,3	41,7 %	91,7 %
	5 (Se popolnoma strinjam.)	1	6,3	8,3 %	100,0 %
	Skupaj	12	75,0	100,0 %	

8. Katera področja dosegajo v povprečju večje urne postavke oziroma se prodajajo po višjih cenah? Prosim, da jih razporedite od 1 do 14, kar pomeni od tistega z najvišjimi do tistega z najnižjimi urnimi postavkami, pri čemer št. 1 pomeni najvišjo urno postavko, št. 14 pa najnižjo urno postavko.

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
V8a	Davki, finance				
Veljavni	1 (1)	4	25,0	40,0 %	40,0 %
	2 (2)	1	6,3	10,0 %	50,0 %
	3 (3)	0	0,0	0,0 %	50,0 %
	4 (4)	1	6,3	10,0 %	60,0 %
	5 (5)	0	0,0	0,0 %	60,0 %
	6 (6)	0	0,0	0,0 %	60,0 %
	7 (7)	1	6,3	10,0 %	70,0 %
	8 (8)	0	0,0	0,0 %	70,0 %
	9 (9)	1	6,3	10,0 %	80,0 %
	10 (10)	1	6,3	10,0 %	90,0 %
	11 (11)	0	0,0	0,0 %	90,0 %
	12 (12)	0	0,0	0,0 %	90,0 %
	13 (13)	1	6,3	10,0 %	100,0 %
	14 (14)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	10	62,5	100,0 %	
V8b	Mednarodno poslovanje				
Veljavni	1 (1)	1	6,3	11,1 %	11,1 %
	2 (2)	2	12,5	22,2 %	33,3 %
	3 (3)	1	6,3	11,1 %	44,4 %
	4 (4)	1	6,3	11,1 %	55,6 %
	5 (5)	0	0,0	0,0 %	55,6 %
	6 (6)	2	12,5	22,2 %	77,8 %
	7 (7)	0	0,0	0,0 %	77,8 %
	8 (8)	0	0,0	0,0 %	77,8 %
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	77,8 %
	10 (10)	1	6,3	11,1 %	88,9 %
	11 (11)	0	0,0	0,0 %	88,9 %
	12 (12)	1	6,3	11,1 %	100,0 %
	13 (13)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	14 (14)	0	0,0	0,0 %	100,0 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
	Skupaj	9	56,3	100,0 %	
V8c	Zavarovalništvo				
Veljavni	1 (1)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (2)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	3 (3)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	4 (4)	2	12,5	22,2 %	22,2 %
	5 (5)	1	6,3	11,1 %	33,3 %
	6 (6)	0	0,0	0,0 %	33,3 %
	7 (7)	1	6,3	11,1 %	44,4 %
	8 (8)	1	6,3	11,1 %	55,6 %
	9 (9)	1	6,3	11,1 %	66,7 %
	10 (10)	2	12,5	22,2 %	88,9 %
	11 (11)	0	0,0	0,0 %	88,9 %
	12 (12)	0	0,0	0,0 %	88,9 %
	13 (13)	0	0,0	0,0 %	88,9 %
	14 (14)	1	6,3	11,1 %	100,0 %
	Skupaj	9	56,3	100,0 %	
V8d	Informatika in računalništvo				
Veljavni	1 (1)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (2)	2	12,5	22,2 %	22,2 %
	3 (3)	0	0,0	0,0 %	22,2 %
	4 (4)	0	0,0	0,0 %	22,2 %
	5 (5)	1	6,3	11,1 %	33,3 %
	6 (6)	0	0,0	0,0 %	33,3 %
	7 (7)	1	6,3	11,1 %	44,4 %
	8 (8)	1	6,3	11,1 %	55,6 %
	9 (9)	1	6,3	11,1 %	66,7 %
	10 (10)	2	12,5	22,2 %	88,9 %
	11 (11)	0	0,0	0,0 %	88,9 %
	12 (12)	0	0,0	0,0 %	88,9 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
	13 (13)	0	0,0	0,0 %	88,9 %
	14 (14)	1	6,3	11,1 %	100,0 %
	Skupaj	9	56,3	100,0 %	
V8e	Kadri, izobraževanje, učenje in prenos znanja				
Veljavni	1 (1)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (2)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	3 (3)	1	6,3	10,0 %	10,0 %
	4 (4)	1	6,3	10,0 %	20,0 %
	5 (5)	0	0,0	0,0 %	20,0 %
	6 (6)	2	12,5	20,0 %	40,0 %
	7 (7)	0	0,0	0,0 %	40,0 %
	8 (8)	2	12,5	20,0 %	60,0 %
	9 (9)	2	12,5	20,0 %	80,0 %
	10 (10)	0	0,0	0,0 %	80,0 %
	11 (11)	1	6,3	10,0 %	90,0 %
	12 (12)	1	6,3	10,0 %	100,0 %
	13 (13)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	14 (14)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	10	62,5	100,0 %	
V8f	Komercialno poslovanje, marketing, prodaja				
Veljavni	1 (1)	1	6,3	10,0 %	10,0 %
	2 (2)	1	6,3	10,0 %	20,0 %
	3 (3)	1	6,3	10,0 %	30,0 %
	4 (4)	0	0,0	0,0 %	30,0 %
	5 (5)	2	12,5	20,0 %	50,0 %
	6 (6)	1	6,3	10,0 %	60,0 %
	7 (7)	2	12,5	20,0 %	80,0 %
	8 (8)	0	0,0	0,0 %	80,0 %
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	80,0 %
	10 (10)	0	0,0	0,0 %	80,0 %
	11 (11)	0	0,0	0,0 %	80,0 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
	12 (12)	1	6,3	10,0 %	90,0 %
	13 (13)	1	6,3	10,0 %	100,0 %
	14 (14)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	10	62,5	100,0 %	
V8g	Management, vodenje, organizacija dela				
Veljavni	1 (1)	3	18,8	30,0 %	30,0 %
	2 (2)	0	0,0	0,0 %	30,0 %
	3 (3)	2	12,5	20,0 %	50,0 %
	4 (4)	2	12,5	20,0 %	70,0 %
	5 (5)	1	6,3	10,0 %	80,0 %
	6 (6)	0	0,0	0,0 %	80,0 %
	7 (7)	0	0,0	0,0 %	80,0 %
	8 (8)	1	6,3	10,0 %	90,0 %
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	90,0 %
	10 (10)	0	0,0	0,0 %	90,0 %
	11 (11)	1	6,3	10,0 %	100,0 %
	12 (12)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	13 (13)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	14 (14)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	10	62,5	100,0 %	
V8h	Poslovna komunikacija, osebni razvoj				
Veljavni	1 (1)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (2)	1	6,3	10,0 %	10,0 %
	3 (3)	1	6,3	10,0 %	20,0 %
	4 (4)	0	0,0	0,0 %	20,0 %
	5 (5)	2	12,5	20,0 %	40,0 %
	6 (6)	0	0,0	0,0 %	40,0 %
	7 (7)	1	6,3	10,0 %	50,0 %
	8 (8)	1	6,3	10,0 %	60,0 %
	9 (9)	1	6,3	10,0 %	70,0 %
	10 (10)	1	6,3	10,0 %	80,0 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
	11 (11)	0	0,0	0,0 %	80,0 %
	12 (12)	1	6,3	10,0 %	90,0 %
	13 (13)	1	6,3	10,0 %	100,0 %
	14 (14)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	10	62,5	100,0 %	
V8i	Pravo in zakonodaja				
Veljavni	1 (1)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (2)	1	6,3	11,1 %	11,1 %
	3 (3)	1	6,3	11,1 %	22,2 %
	4 (4)	2	12,5	22,2 %	44,4 %
	5 (5)	0	0,0	0,0 %	44,4 %
	6 (6)	2	12,5	22,2 %	66,7 %
	7 (7)	1	6,3	11,1 %	77,8 %
	8 (8)	2	12,5	22,2 %	100,0 %
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	10 (10)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	11 (11)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	12 (12)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	13 (13)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	14 (14)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	9	56,3	100,0 %	
V8j	Poslovni procesi				
Veljavni	1 (1)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (2)	1	6,3	11,1 %	11,1 %
	3 (3)	0	0,0	0,0 %	11,1 %
	4 (4)	0	0,0	0,0 %	11,1 %
	5 (5)	0	0,0	0,0 %	11,1 %
	6 (6)	2	12,5	22,2 %	33,3 %
	7 (7)	0	0,0	0,0 %	33,3 %
	8 (8)	1	6,3	11,1 %	44,4 %
	9 (9)	2	12,5	22,2 %	66,7 %
	10 (10)	0	0,0	0,0 %	66,7 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
	11 (11)	1	6,3	11,1 %	77,8 %
	12 (12)	1	6,3	11,1 %	88,9 %
	13 (13)	0	0,0	0,0 %	88,9 %
	14 (14)	1	6,3	11,1 %	100,0 %
	Skupaj	9	56,3	100,0 %	
V8k	Računovodstvo, knjigovodstvo, revizija				
Veljavni	1 (1)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (2)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	3 (3)	2	12,5	22,2 %	22,2 %
	4 (4)	1	6,3	11,1 %	33,3 %
	5 (5)	2	12,5	22,2 %	55,6 %
	6 (6)	0	0,0	0,0 %	55,6 %
	7 (7)	1	6,3	11,1 %	66,7 %
	8 (8)	0	0,0	0,0 %	66,7 %
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	66,7 %
	10 (10)	1	6,3	11,1 %	77,8 %
	11 (11)	1	6,3	11,1 %	88,9 %
	12 (12)	0	0,0	0,0 %	88,9 %
	13 (13)	1	6,3	11,1 %	100,0 %
	14 (14)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	9	56,3	100,0 %	
V8l	Tuji jeziki				
Veljavni	1 (1)	2	12,5	22,2 %	22,2 %
	2 (2)	0	0,0	0,0 %	22,2 %
	3 (3)	0	0,0	0,0 %	22,2 %
	4 (4)	0	0,0	0,0 %	22,2 %
	5 (5)	0	0,0	0,0 %	22,2 %
	6 (6)	0	0,0	0,0 %	22,2 %
	7 (7)	0	0,0	0,0 %	22,2 %
	8 (8)	0	0,0	0,0 %	22,2 %
	9 (9)	1	6,3	11,1 %	33,3 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
	10 (10)	1	6,3	11,1 %	44,4 %
	11 (11)	2	12,5	22,2 %	66,7 %
	12 (12)	1	6,3	11,1 %	77,8 %
	13 (13)	0	0,0	0,0 %	77,8 %
	14 (14)	2	12,5	22,2 %	100,0 %
	Skupaj	9	56,3	100,0 %	
V8m	Varovanje, varstvo in zdravje pri delu				
Veljavni	1 (1)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (2)	1	6,3	11,1 %	11,1 %
	3 (3)	0	0,0	0,0 %	11,1 %
	4 (4)	0	0,0	0,0 %	11,1 %
	5 (5)	0	0,0	0,0 %	11,1 %
	6 (6)	0	0,0	0,0 %	11,1 %
	7 (7)	1	6,3	11,1 %	22,2 %
	8 (8)	0	0,0	0,0 %	22,2 %
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	22,2 %
	10 (10)	0	0,0	0,0 %	22,2 %
	11 (11)	1	6,3	11,1 %	33,3 %
	12 (12)	1	6,3	11,1 %	44,4 %
	13 (13)	4	25,0	44,4 %	88,9 %
	14 (14)	1	6,3	11,1 %	100,0 %
	Skupaj	9	56,3	100,0 %	
V8n	Trajnostni razvoj in ekologija				
Veljavni	1 (1)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (2)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	3 (3)	1	6,3	11,1 %	11,1 %
	4 (4)	0	0,0	0,0 %	11,1 %
	5 (5)	0	0,0	0,0 %	11,1 %
	6 (6)	0	0,0	0,0 %	11,1 %
	7 (7)	0	0,0	0,0 %	11,1 %
	8 (8)	0	0,0	0,0 %	11,1 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	11,1 %
	10 (10)	0	0,0	0,0 %	11,1 %
	11 (11)	2	12,5	22,2 %	33,3 %
	12 (12)	2	12,5	22,2 %	55,6 %
	13 (13)	1	6,3	11,1 %	66,7 %
	14 (14)	3	18,8	33,3 %	100,0 %
	Skupaj	9	56,3	100,0 %	

9. Prosim, razvrstite, čemu od naštetega kot ponudnik usposabljanj dajete največ poudarka. Razvrstite od najbolj do najmanj pomembnega dejavnika tako, da št. 1 pomeni najpomembnejši dejavnik, št. 8 oziroma 9 pa najmanj pomemben dejavnik.

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
V9a	Prijeten prostor, kjer se usposabljanje odvija				
Veljavni	1 (1)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (2)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	3 (3)	2	12,5	16,7 %	16,7 %
	4 (4)	4	25,0	33,3 %	50,0 %
	5 (5)	1	6,3	8,3 %	58,3 %
	6 (6)	4	25,0	33,3 %	91,7 %
	7 (7)	1	6,3	8,3 %	100,0 %
	8 (8)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	12	75,0	100,0 %	
V9b	Učni pripomočki in dobro pripravljeno gradivo				
Veljavni	1 (1)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (2)	3	18,8	25,0 %	25,0 %
	3 (3)	3	18,8	25,0 %	50,0 %
	4 (4)	4	25,0	33,3 %	83,3 %
	5 (5)	2	12,5	16,7 %	100,0 %
	6 (6)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	7 (7)	0	0,0	0,0 %	100,0 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
	8 (8)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	12	75,0	100,0 %	
V9c	Praktični primeri				
Veljavni	1 (1)	2	12,5	16,7 %	16,7 %
	2 (2)	3	18,8	25,0 %	41,7 %
	3 (3)	4	25,0	33,3 %	75,0 %
	4 (4)	2	12,5	16,7 %	91,7 %
	5 (5)	0	0,0	0,0 %	91,7 %
	6 (6)	1	6,3	8,3 %	100,0 %
	7 (7)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	8 (8)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	12	75,0	100,0 %	
V9d	Izvajalci so izkušeni strokovnjaki				
Veljavni	1 (1)	9	56,3	75,0 %	75,0 %
	2 (2)	3	18,8	25,0 %	100,0 %
	3 (3)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	4 (4)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	5 (5)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	6 (6)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	7 (7)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	8 (8)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	12	75,0	100,0 %	
V9e	Ugled našega podjetja				
Veljavni	1 (1)	1	6,3	8,3 %	8,3 %
	2 (2)	3	18,8	25,0 %	33,3 %
	3 (3)	2	12,5	16,7 %	50,0 %
	4 (4)	1	6,3	8,3 %	58,3 %
	5 (5)	1	6,3	8,3 %	66,7 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
	6 (6)	1	6,3	8,3 %	75,0 %
	7 (7)	2	12,5	16,7 %	91,7 %
	8 (8)	1	6,3	8,3 %	100,0 %
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	12	75,0	100,0 %	
V9f	Cena usposabljanja				
Veljavni	1 (1)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (2)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	3 (3)	1	6,3	8,3 %	8,3 %
	4 (4)	0	0,0	0,0 %	8,3 %
	5 (5)	5	31,3	41,7 %	50,0 %
	6 (6)	3	18,8	25,0 %	75,0 %
	7 (7)	1	6,3	8,3 %	83,3 %
	8 (8)	2	12,5	16,7 %	100,0 %
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	12	75,0	100,0 %	
V9g	Dodatna ponudba (nočitve, zagotovljena parkirišča, prigrizki ...)				
Veljavni	1 (1)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (2)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	3 (3)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	4 (4)	1	6,3	8,3 %	8,3 %
	5 (5)	1	6,3	8,3 %	16,7 %
	6 (6)	0	0,0	0,0 %	16,7 %
	7 (7)	4	25,0	33,3 %	50,0 %
	8 (8)	5	31,3	41,7 %	91,7 %
	9 (9)	1	6,3	8,3 %	100,0 %
	Skupaj	12	75,0	100,0 %	
V9h	Mreženje, navezovanje stikov				
Veljavni	1 (1)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (2)	0	0,0	0,0 %	0,0 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
	3 (3)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	4 (4)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	5 (5)	2	12,5	16,7 %	16,7 %
	6 (6)	3	18,8	25,0 %	41,7 %
	7 (7)	3	18,8	25,0 %	66,7 %
	8 (8)	4	25,0	33,3 %	100,0 %
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	12	75,0	100,0 %	
V9i	Drugo				
Veljavni	1 (1)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (2)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	3 (3)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	4 (4)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	5 (5)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	6 (6)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	7 (7)	1	6,3	14,3 %	14,3 %
	8 (8)	0	0,0	0,0 %	14,3 %
	9 (9)	6	37,5	85,7 %	100,0 %
	Skupaj	7	43,8	100,0 %	

10. Prosim, razvrstite, katere metode in pripomočke uporabljate pri usposabljanju od najbolj do najmanj pogosto uporabljenega. Št. 1 naj pomeni najpogostejše uporabljeno metodo, št. 8 oziroma 9 pa najmanj pogosto uporabljeno metodo.

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
V10a	Predavanja				
Veljavni	1 (1)	2	12,5	18,2 %	18,2 %
	2 (2)	3	18,8	27,3 %	45,5 %
	3 (3)	2	12,5	18,2 %	63,6 %
	4 (4)	0	0,0	0,0 %	63,6 %
	5 (5)	1	6,3	9,1 %	72,7 %
	6 (6)	0	0,0	0,0 %	72,7 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
	7 (7)	2	12,5	18,2 %	90,9 %
	8 (8)	1	6,3	9,1 %	100,0 %
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	11	68,8	100,0 %	
V10b	Diskusije				
Veljavni	1 (1)	1	6,3	10,0 %	10,0 %
	2 (2)	1	6,3	10,0 %	20,0 %
	3 (3)	1	6,3	10,0 %	30,0 %
	4 (4)	4	25,0	40,0 %	70,0 %
	5 (5)	0	0,0	0,0 %	70,0 %
	6 (6)	3	18,8	30,0 %	100,0 %
	7 (7)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	8 (8)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	10	62,5	100,0 %	
V10c	Preučevanje primerov				
Veljavni	1 (1)	2	12,5	20,0 %	20,0 %
	2 (2)	1	6,3	10,0 %	30,0 %
	3 (3)	4	25,0	40,0 %	70,0 %
	4 (4)	0	0,0	0,0 %	70,0 %
	5 (5)	3	18,8	30,0 %	100,0 %
	6 (6)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	7 (7)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	8 (8)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	10	62,5	100,0 %	
V10d	Simulacije				
Veljavni	1 (1)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (2)	2	12,5	20,0 %	20,0 %
	3 (3)	0	0,0	0,0 %	20,0 %
	4 (4)	1	6,3	10,0 %	30,0 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
	5 (5)	3	18,8	30,0 %	60,0 %
	6 (6)	2	12,5	20,0 %	80,0 %
	7 (7)	1	6,3	10,0 %	90,0 %
	8 (8)	1	6,3	10,0 %	100,0 %
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	10	62,5	100,0 %	
V10e	Igre vlog				
Veljavni	1 (1)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (2)	1	6,3	10,0 %	10,0 %
	3 (3)	1	6,3	10,0 %	20,0 %
	4 (4)	2	12,5	20,0 %	40,0 %
	5 (5)	0	0,0	0,0 %	40,0 %
	6 (6)	3	18,8	30,0 %	70,0 %
	7 (7)	3	18,8	30,0 %	100,0 %
	8 (8)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	10	62,5	100,0 %	
V10f	Delavnice				
Veljavni	1 (1)	5	31,3	45,5 %	45,5 %
	2 (2)	2	12,5	18,2 %	63,6 %
	3 (3)	1	6,3	9,1 %	72,7 %
	4 (4)	1	6,3	9,1 %	81,8 %
	5 (5)	1	6,3	9,1 %	90,9 %
	6 (6)	1	6,3	9,1 %	100,0 %
	7 (7)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	8 (8)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	11	68,8	100,0 %	
V10g	Skupinsko delo				
Veljavni	1 (1)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (2)	1	6,3	9,1 %	9,1 %
	3 (3)	2	12,5	18,2 %	27,3 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
	4 (4)	2	12,5	18,2 %	45,5 %
	5 (5)	2	12,5	18,2 %	63,6 %
	6 (6)	1	6,3	9,1 %	72,7 %
	7 (7)	3	18,8	27,3 %	100,0 %
	8 (8)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	11	68,8	100,0 %	
V10h	Delo na daljavo				
Veljavni	1 (1)	1	6,3	12,5 %	12,5 %
	2 (2)	0	0,0	0,0 %	12,5 %
	3 (3)	0	0,0	0,0 %	12,5 %
	4 (4)	0	0,0	0,0 %	12,5 %
	5 (5)	0	0,0	0,0 %	12,5 %
	6 (6)	0	0,0	0,0 %	12,5 %
	7 (7)	1	6,3	12,5 %	25,0 %
	8 (8)	4	25,0	50,0 %	75,0 %
	9 (9)	1	6,3	12,5 %	87,5 %
	0	1	6,3	12,5 %	100,0 %
	Skupaj	8	50,0	100,0 %	
V10i	Drugo				
Veljavni	1 (1)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (2)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	3 (3)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	4 (4)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	5 (5)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	6 (6)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	7 (7)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	8 (8)	1	6,3	16,7 %	16,7 %
	9 (9)	5	31,3	83,3 %	100,0 %
	Skupaj	6	37,5	100,0 %	

11. Ali usposabljanja izvajate v lastnih ali najetih prostorih?

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
Veljavni	1 (Vedno v svojih prostorih.)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (Večinoma v svojih prostorih, občasno zunaj njih.)	8	50,0	66,7 %	66,7 %
	3 (Približno v enakem razmerju.)	0	0,0	0,0 %	66,7 %
	4 (Večinoma zunaj svojih prostorov, občasno v svojih prostorih.)	1	6,3	8,3 %	75,0 %
	5 (Vedno v zunanjih prostorih (šole, zbornice, kongresni centri, hoteli ...).)	3	18,8	25,0 %	100,0 %
	Skupaj	12	75,0	100,0 %	

12. Na kakšen način naročnike obveščate o svojih programih? Možnih je več odgovorov.

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
V12a	Z direktnim informiranjem preko elektronske pošte (direktna pošta, namenjena naslovniku).				
Veljavni	0	5	31,3	31,3 %	31,3 %
	1	11	68,8	68,8 %	100,0 %
V12b	Z direktnim informiranjem preko navadne pošte (direktna poštna, namenjena naslovniku).				
Veljavni	0	12	75,0	75,0 %	75,0 %
	1	4	25,0	25,0 %	100,0 %
V12c	Z oglasi v medijih.				
Veljavni	0	14	87,5	87,5 %	87,5 %
	1	2	12,5	12,5 %	100,0 %
V12d	Preko osebnih priporočil in izkušenj.				
Veljavni	0	9	56,3	56,3 %	56,3 %
	1	7	43,8	43,8 %	100,0 %
V12e	Drugo:				
Veljavni	0	13	81,3	81,3 %	81,3 %
	1	3	18,8	18,8 %	100,0 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
V12e_t	Drugo:(text)				
Veljavni	telefonski kontakti	1	6,3	33,3 %	33,3 %
	z osebno prodajo	1	6,3	33,3 %	66,7 %
	kmalu preko GSM-a	1	6,3	33,3 %	100,0 %
	Skupaj	3	18,8	100,0 %	

13. V kakšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo?

Prodajnim aktivnostim posvečamo veliko pozornosti. (To pomeni, da veliko sredstev in časa namenjate oglaševanju svojih programov.)

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
Veljavni	1 (Se sploh ne strinjam.)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (Se ne strinjam.)	3	18,8	25,0 %	25,0 %
	3 (Se deloma strinjam.)	2	12,5	16,7 %	41,7 %
	4 (Se strinjam.)	6	37,5	50,0 %	91,7 %
	5 (Se popolnoma strinjam.)	1	6,3	8,3 %	100,0 %
	Skupaj	12	75,0	100,0 %	

14. Ali kdaj preverjate, kako uspešno je bilo usposabljanje?

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
Veljavni	1 (Nikoli.)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (Redko.)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	3 (Včasih.)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	4 (Pogosto.)	4	25,0	30,8 %	30,8 %
	5 (Vedno.)	9	56,3	69,2 %	100,0 %
	Skupaj	13	81,3	100,0 %	

15. Kako izmerite zadovoljstvo udeležencev?

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
Veljavni	1 (S sprotnimi anketami med udeleženci.)	10	62,5	83,3 %	83,3 %
	2 (S testiranjem udeležencev.)	1	6,3	8,3 %	91,7 %
	3 (Z vedenjskimi spremembami udeležencev.)	0	0,0	0,0 %	91,7 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
	4 (S tem, da se udeleženci vračajo.)	0	0,0	0,0 %	91,7 %
	5 (S priporočili, ki jih dajejo drugim, na račun česar se povpraševanje po naših storitvah povečuje.)	1	6,3	8,3 %	100,0 %
	6 (Drugo:)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	12	75,0	100,0 %	

16. Ali kdaj na podlagi preverjene uspešnosti izvedenega usposabljanja izdelate evalvacijo programa in prenovite program?

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
Veljavni	1 (Nikoli.)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (Redko.)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	3 (Včasih.)	2	12,5	16,7 %	16,7 %
	4 (Pogosto.)	6	37,5	50,0 %	66,7 %
	5 (Vedno.)	4	25,0	33,3 %	100,0 %
	Skupaj	12	75,0	100,0 %	

17. Ali ukrepate, če usposabljanje ni bilo izvedeno uspešno, in kako?

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
Veljavni	1 (Da. Kako?) izboljšanje programa	11	68,8	100,0 %	100,0 %
	2 (Ne.)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	11	68,8	100,0 %	

18. Število zaposlenih v vaši organizaciji

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
Veljavni	1 (Smo mikro podjetje (od 0 do pod 10 zaposlenih).)	9	56,3	75,0 %	75,0 %
	2 (Smo majhno podjetje (od 10 do pod 50 zaposlenih).)	2	12,5	16,7 %	91,7 %
	3 (Smo srednje veliko podjetje (od 50 do pod 250 zaposlenih).)	1	6,3	8,3 %	100,0 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
	4 (Smo veliko podjetje (nad 250 zaposlenih).)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	12	75,0	100,0 %	

19. Približno kakšen tržni delež na trgu poslovnih usposabljanj v odstotkih po vaši oceni zavzimate?

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
Veljavni	1 (Do pod 5 %.)	7	43,8	63,6 %	63,6 %
	2 (Od vključno 5 % do pod 10 %.)	2	12,5	18,2 %	81,8 %
	3 (Od vključno 10 % do pod 15 %.)	1	6,3	9,1 %	90,9 %
	4 (Od vključno 15 % do pod 20 %.)	1	6,3	9,1 %	100,0 %
	5 (Od vključno 20 % do pod 25 %.)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	6 (Od vključno 25 % do pod 30 %.)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	7 (Nad 30 %.)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	11	68,8	100,0 %	

20. Na katerih področjih poslovnih usposabljanj delujete?

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
V20a	Davki, finance				
Veljavni	0	13	81,3	81,3 %	81,3 %
	1	3	18,8	18,8 %	100,0 %
V20b	Mednarodno poslovanje				
Veljavni	0	12	75,0	75,0 %	75,0 %
	1	4	25,0	25,0 %	100,0 %
V20c	Zavarovalništvo				
Veljavni	0	15	93,8	93,8 %	93,8 %
	1	1	6,3	6,3 %	100,0 %
V20d	Informatika in računalništvo				
Veljavni	0	12	75,0	75,0 %	75,0 %
	1	4	25,0	25,0 %	100,0 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
V20e	Kadri, izobraževanje, učenje in prenos znanja				
Veljavni	0	6	37,5	37,5 %	37,5 %
	1	10	62,5	62,5 %	100,0 %
V20f	Komercialno poslovanje, marketing, prodaja				
Veljavni	0	8	50,0	50,0 %	50,0 %
	1	8	50,0	50,0 %	100,0 %
V20g	Management, vodenje, organizacija dela				
Veljavni	0	6	37,5	37,5 %	37,5 %
	1	10	62,5	62,5 %	100,0 %
V20h	Poslovna komunikacija, osebnostni razvoj				
Veljavni	0	5	31,3	31,3 %	31,3 %
	1	11	68,8	68,8 %	100,0 %
V20i	Pravo in zakonodaja				
Veljavni	0	13	81,3	81,3 %	81,3 %
	1	3	18,8	18,8 %	100,0 %
V20j	Poslovni procesi				
Veljavni	0	12	75,0	75,0 %	75,0 %
	1	4	25,0	25,0 %	100,0 %
V20k	Računovodstvo, knjigovodstvo, revizija				
Veljavni	0	11	68,8	68,8 %	68,8 %
	1	5	31,3	31,3 %	100,0 %
V20l	Tuji jeziki				
Veljavni	0	10	62,5	62,5 %	62,5 %
	1	6	37,5	37,5 %	100,0 %
V20m	Varovanje, varstvo in zdravje pri delu				
Veljavni	0	15	93,8	93,8 %	93,8 %
	1	1	6,3	6,3 %	100,0 %
V20n	Trajnostni razvoj in ekologija				
Veljavni	0	15	93,8	93,8 %	93,8 %
	1	1	6,3	6,3 %	100,0 %

21. Kakšna je vaša vloga v organizaciji?

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
Veljavni	1 (Sem direktor/-ica.)	7	43,8	58,3 %	58,3 %
	2 (Sem programski vodja.)	2	12,5	16,7 %	75,0 %
	3 (Sem strokovni sodelavec/strokovna sodelavka.)	1	6,3	8,3 %	83,3 %
	4 (Sem predavatelj/-ica.)	0	0,0	0,0 %	83,3 %
	Prokuristka 50.0 %	1	6,3		
	Prokuristka 50.0 %	1	6,3		
	5 (Drugo:)	2	12,5	16,7 %	100,0 %
	Skupaj	12	75,0	100,0 %	

22. Tip vaše organizacije

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
Veljavni	1 (Smo javna visokošolska ustanova.)	1	6,3	8,3 %	8,3 %
	2 (Smo zasebna visokošolska ustanova.)	0	0,0	0,0 %	8,3 %
	3 (Smo ljudska univerza.)	2	12,5	16,7 %	25,0 %
	4 (Smo zasebno podjetje.)	9	56,3	75,0 %	100,0 %
	5 (Drugo:)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	12	75,0	100,0 %	

23. Ali programe poslovnih usposabljanj pripravite in izvedete sami?

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Odgovori	Kumulativa
Veljavni	1 (Vedno sami.)	2	12,5	100,0 %	100,0 %
	2 (Večinoma sami, občasno jih pripravijo in izvedejo partnerji.)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	3 (Približno v enakem razmerju.)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	4 (Večinoma jih pripravijo in izvedejo partnerji, občasno jih sami.)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	5 (Vedno partnerji.)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	2	12,5	100,0 %	

Priloga 4: Analiza vprašalnikov povpraševalcev po poslovnih usposabljanjih

4.1 Opisne statistike

1. Označite, prosim, v kakšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo.
Zaposlene pošiljamo na usposabljanje glede na trenutne potrebe.

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V1a		124	112	3,50	1,02	1	5

2. Označite, prosim, v kakšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo.
Zaposlene pošiljamo na usposabljanje glede na dolgoročne potrebe.

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V2a		124	112	3,57	0,92	1	5

3. Označite, prosim, v kakšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo.
Za usposabljanje se odločimo, potem ko prejmemo ponudbo izvajalca.

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V3a		124	112	2,59	0,94	1	5

4. Označite, prosim, v kakšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo.
Za usposabljanje se odločimo, potem ko se pojavijo potrebe.

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V4a		124	112	3,32	0,87	1	5

5. Kako ste naklonjeni zaposlenim, ki se na lastno pobudo želijo udeležiti usposabljanj?
Možnih je več odgovorov.
- 5a To pri nas ni mogoče.
- 5b Odvisno je od programa usposabljanja in od tega, kako je le-ta povezan z delovnim mestom zaposlenega.
- 5c Odvisno je od finančnih zmožnosti podjetja.
- 5d Z navdušenjem pozdravimo idejo.

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V5a		124	124	0,02	0,13	0	1
V5b		124	124	0,76	0,43	0	1
V5c		124	124	0,39	0,49	0	1
V5d		124	124	0,16	0,37	0	1

6. Kako v vaši organizaciji ugotavljate potrebe po usposabljanju zaposlenih? Možnih je več odgovorov.
- 6a Glede na oceno delovne uspešnosti zaposlenega.
- 6b Glede na oceno delovnih sposobnosti zaposlenega.
- 6c Glede na cilje organizacije v poslovnem načrtu.
- 6d Glede na cilje posameznika in vodje, ki temeljijo na letnem razgovoru.
- 6e Glede na zahteve strank.
- 6f Glede na zakonodajo.
- 6g Glede na nove zahteve v tehnologiji in novih proizvodih.
- 6h Drugo:

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V6a		124	124	0,15	0,35	0	1
V6b		124	124	0,18	0,38	0	1
V6c		124	124	0,58	0,49	0	1
V6d		124	124	0,50	0,50	0	1
V6e		124	124	0,18	0,38	0	1
V6f		124	124	0,65	0,48	0	1
V6g		124	124	0,71	0,45	0	1
V6h		124	124	0,03	0,18	0	1

7. Kako v vaši organizaciji poteka proces odločanja, kdo se bo udeležil usposabljanja? Prosim, označite, kako poteka proces tako, da opredelite, kdo odloči, kdo potrdi in kdo organizira udeležbo posameznika na usposabljanju.

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V7a_1	Uprava._odloči	124	124	0,32	0,47	0	1
V7a_2	Uprava._potrdi	124	124	0,71	0,45	0	1
V7a_3	Uprava._organizira	124	124	0,02	0,13	0	1

V7b_1	Posebna komisija._odloči	124	124	0,03	0,18	0	1
V7b_2	Posebna komisija._potrdi	124	124	0,03	0,18	0	1
V7b_3	Posebna komisija._organizira	124	124	0,03	0,18	0	1

V7c_1	Neposredni vodja zaposlenega._odloči	124	124	0,56	0,50	0	1
V7c_2	Neposredni vodja zaposlenega._potrdi	124	124	0,37	0,48	0	1
V7c_3	Neposredni vodja zaposlenega._organizira	124	124	0,06	0,25	0	1

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V7d_1	Zaposleni sam._odloči	124	124	0,16	0,37	0	1
V7d_2	Zaposleni sam._potrdi	124	124	0,02	0,13	0	1
V7d_3	Zaposleni sam._organizira	124	124	0,10	0,30	0	1

V7e_1	Zunanji posamezniki._odloči	124	124	0,03	0,18	0	1
V7e_2	Zunanji posamezniki._potrdi	124	124	0,00	0,00	0	0
V7e_3	Zunanji posamezniki._organizira	124	124	0,08	0,27	0	1

V7f_1	Kadrovska služba oziroma oddelek, odgovoren za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih._odloči	124	124	0,21	0,41	0	1
V7f_2	Kadrovska služba oziroma oddelek, odgovoren za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih._potrdi	124	124	0,23	0,42	0	1
V7f_3	Kadrovska služba oziroma oddelek, odgovoren za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih._organizira	124	124	0,81	0,40	0	1

8. Kdo in v kolikšnem deležu izvaja usposabljanja? Prosim, vpišite odstotke glede na izvedene ure usposabljanj.

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V8a	Zunanji izvajalci:	124	124	0,89	0,32	0	1
V8a_t	Zunanji izvajalci:(text)	124	106				
V8b	Notranji izvajalci:	124	124	0,85	0,35	0	1
V8b_t	Notranji izvajalci:(text)	124	102				

9. Kako izberete zunanjega izvajalca usposabljanj? Možnih je več odgovorov.
- 9a Ponudniki nas o programih obveščajo direktno preko elektronske pošte.
- 9b Ponudniki nas o programih obveščajo direktno preko navadne pošte.
- 9c Zasledimo oglase v medijih.
- 9d Izbiramo glede na priporočila in izkušnje.
- 9e Drugo:

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V9a		124	124	0,69	0,46	0	1
V9b		124	124	0,45	0,50	0	1
V9c		124	124	0,19	0,40	0	1
V9d		124	124	0,69	0,46	0	1
V9e		124	124	0,15	0,35	0	1
V9e_t	Drugo:(text)	124	16				

10. Kako pomembno se vam zdi, da ima zunanji izvajalec ustrezne reference in izkušnje?

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V10		124	110	1,35	0,51	1	3

11. V kakšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo?

Cena usposabljanja je odvisna od referenc predavatelja.

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V11a		124	110	3,15	0,64	1	4

12. V kakšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo?

Cena usposabljanja je odvisna od področja.

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V12a		124	108	3,33	0,90	1	5

13. Za katera področja poslovnih usposabljanj ste pripravljeni plačati več? Prosim, razvrstite področja glede na panogo, v kateri delujete, začnite pa s tistim, za katerega ste pripravljeni plačati največ, ta naj ima št. 1, in nadaljujte proti tistemu, za katerega ste pripravljeni odšteti najmanj.

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V13a	Davki, finance	124	92	5,28	3,77	1	14
V13b	Mednarodno poslovanje	124	76	8,97	4,00	2	14
V13c	Zavarovalništvo	124	72	11,81	3,17	2	14
V13d	Informatika in računalništvo	124	92	6,83	3,36	1	13
V13e	Kadri, izobraževanje, učenje in prenos znanja	124	88	6,45	3,37	1	14
V13f	Komercialno poslovanje, marketing, prodaja	124	100	4,42	3,09	1	14

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V13g	Management, vodenje, organizacija dela	124	96	4,52	3,59	1	12
V13h	Poslovna komunikacija, osebni razvoj	124	86	6,86	3,83	1	14
V13i	Pravo in zakonodaja	124	86	6,14	3,60	1	13
V13j	Poslovni procesi	124	42	6,56	3,87	1	13
V13k	Računovodstvo, knjigovodstvo, revizija	124	86	7,56	3,21	2	13
V13l	Tuji jeziki	124	46	7,54	3,81	1	14
V13m	Varovanje, varstvo in zdravje pri delu	124	90	7,49	3,49	1	14
V13n	Trajnostni razvoj in ekologija	124	80	8,53	3,75	1	14

14. Prosim, označite, katera 3 področja po vašem mnenju dosegajo najvišje in katera 3 najnižje cene poslovnih usposabljanj.

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V14a_1	Davki, finance_najvišje cene	124	124	0,26	0,44	0	1
V14a_2	Davki, finance_najnižje cene	124	124	0,24	0,43	0	1
V14b_1	Mednarodno poslovanje_najvišje cene	124	124	0,18	0,38	0	1
V14b_2	Mednarodno poslovanje_najnižje cene	124	124	0,08	0,27	0	1
V14c_1	Zavarovalništvo_najvišje cene	124	124	0,05	0,21	0	1
V14c_2	Zavarovalništvo_najnižje cene	124	124	0,13	0,34	0	1
V14d_1	Informatika in računalništvo_najvišje cene	124	124	0,37	0,48	0	1
V14d_2	Informatika in računalništvo_najnižje cene	124	124	0,13	0,34	0	1
V14e_1	Kadri, izobraževanje, učenje in prenos znanja_najvišje cene	124	124	0,11	0,32	0	1
V14e_2	Kadri, izobraževanje, učenje in prenos znanja_najnižje cene	124	124	0,27	0,45	0	1
V14f_1	Komercialno poslovanje, marketing, prodaja_najvišje cene	124	124	0,26	0,44	0	1

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V14f_2	Komercialno poslovanje, marketing, prodaja_najnižje cene	124	124	0,13	0,34	0	1
V14g_1	Management, vodenje, organizacija dela_najvišje cene	124	124	0,52	0,50	0	1
V14g_2	Management, vodenje, organizacija dela_najnižje cene	124	124	0,03	0,18	0	1
V14h_1	Poslovna komunikacija, osebnostni razvoj_najvišje cene	124	124	0,19	0,40	0	1
V14h_2	Poslovna komunikacija, osebnostni razvoj_najnižje cene	124	124	0,23	0,42	0	1
V14i_1	Pravo in zakonodaja_najvišje cene	124	124	0,29	0,45	0	1
V14i_2	Pravo in zakonodaja_najnižje cene	124	124	0,06	0,25	0	1
V14j_1	Poslovni procesi_najvišje cene	124	124	0,13	0,34	0	1
V14j_2	Poslovni procesi_najnižje cene	124	124	0,19	0,40	0	1
V14k_1	Računovodstvo, knjigovodstvo, revizija_najvišje cene	124	124	0,15	0,35	0	1
V14k_2	Računovodstvo, knjigovodstvo, revizija_najnižje cene	124	124	0,34	0,47	0	1
V14l_1	Tuji jeziki_najvišje cene	124	124	0,24	0,43	0	1
V14l_2	Tuji jeziki_najnižje cene	124	124	0,10	0,30	0	1
V14m_1	Varovanje, varstvo in zdravje pri delu_najvišje cene	124	124	0,00	0,00	0	0
V14m_2	Varovanje, varstvo in zdravje pri delu_najnižje cene	124	124	0,56	0,50	0	1
V14n_1	Trajnostni razvoj in ekologija_najvišje cene	124	124	0,02	0,13	0	1
V14n_2	Trajnostni razvoj in ekologija_najnižje cene	124	124	0,27	0,45	0	1

15. Prosim, razvrstite, kaj vas prepriča za izbiro konkretnega usposabljanja od najbolj do najmanj pomembnega dejavnika, pri čemer št. 1 pomeni najpomembnejši dejavnik, št. 8 oziroma 9 pa najmanj pomemben dejavnik.

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V15a	Prijeten prostor, kjer se usposabljanje odvija	124	106	6,42	1,24	4	9
V15b	Učni pripomočki in dobro pripravljeno gradivo	124	106	3,47	1,45	1	7
V15c	Praktični primeri	124	110	2,55	1,47	1	7
V15d	Izvajalci so izkušeni strokovnjaki	124	110	1,85	1,26	1	6
V15e	Ugled podjetja, ki organizira usposabljanje	124	108	4,48	1,72	1	8
V15f	Cena usposabljanja	124	108	4,06	1,54	1	8
V15g	Dodatna ponudba (nočitve, zagotovljena parkirišča, prigrizki...)	124	106	7,19	0,89	4	8
V15h	Mreženje, navezovanje stikov	124	108	5,93	1,97	1	8
V15i	Drugo	124	38	8,79	0,89	5	9

16. Ali se zaposleni usposablja v svojem delovnem času ali izven njega?

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V16		124	108	2,24	0,79	1	4

17. Na katerih področjih so se vaši zaposleni v zadnjem letu (2009) najpogosteje usposabljali? Prosim, razvrstite od tistega, ki je bil najpogostejši, ta naj ima št. 1, in nadaljujte proti tistim, ki so bili manj oziroma najmanj pogosti.

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V17a	Davki, finance	124	90	4,80	3,79	1	13
V17b	Mednarodno poslovanje	124	58	10,59	3,35	2	14
V17c	Zavarovalništvo	124	56	11,86	3,18	3	14
V17d	Informatika in računalništvo	124	88	6,27	3,19	1	12
V17e	Kadri, izobraževanje, učenje in prenos znanja	124	80	5,98	3,05	1	13
V17f	Komercialno poslovanje, marketing, prodaja	124	80	4,97	3,60	1	14
V17g	Management, vodenje, organizacija dela	124	76	5,47	3,45	1	13

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V17h	Poslovna komunikacija, osebnostni razvoj	124	72	7,19	3,11	1	14
V17i	Pravo in zakonodaja	124	80	6,58	3,17	1	13
V17j	Poslovni procesi	124	74	6,38	3,95	1	13
V17k	Računovodstvo, knjigovodstvo, revizija	124	82	5,37	3,20	1	13
V17l	Tuji jeziki	124	82	5,85	4,17	1	14
V17m	Varovanje, varstvo in zdravje pri delu	124	96	5,21	3,51	1	14
V17n	Trajnostni razvoj in ekologija	124	60	7,77	4,39	1	14

18. Ali kdaj preverjate, kako je bilo usposabljanje uspešno?

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V18		124	112	3,54	0,91	2	5

19. Kako presodite, kako uspešno je bilo usposabljanje? Možnih je več odgovorov.

19a Ponovno ocenimo delovno uspešnost zaposlenega.

19b Ponovno ocenimo delovne sposobnosti zaposlenega.

19c Uspešno usposabljanje se odrazi v natančnem poznavanju tehnologije in novih proizvodov.

19d Pridobljene informacije s strani zunanjih virov (strank, partnerjev...).

19e Drugo:

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V19a		124	124	0,39	0,49	0	1
V19b		124	124	0,29	0,45	0	1
V19c		124	124	0,58	0,49	0	1
V19d		124	124	0,27	0,45	0	1
V19e		124	124	0,06	0,25	0	1
V19e_t	Drugo:(text)	124	8				

20. Kako izmerite zadovoljstvo udeležencev usposabljanja?

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V20		124	110	2,25	1,34	1	5
V20_t5	Drugo	124	12				

21. Približno kakšen odstotek zaposlenih se je usposabljal v zadnjem letu (2009)?

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V21		124	108	1,81	0,39	1	2
V21_t1	Managerji	124	20				
V21_t2	Ostali sodelavci	124	88				

22. Koliko ur povprečno se je posameznik usposabljal v zadnjem letu (2009)?

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V22		124	106	23,49	38,89	1	240

23. Število zaposlenih v vaši organizaciji

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V23		124	112	3,36	0,72	1	4

24. Kakšna je vaša vloga v organizaciji?

	Vprašanje	Ustrezno	Veljavno	Povprečje	Odklon	Min	Max
V24		124	112	3,54	1,69	1	6
V24_t6	Drugo	124	22				

4.2 Frekvenca

1. Označite, prosim, v kakšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo.
Zaposlene pošiljamo na usposabljanje glede na trenutne potrebe.

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Veljavni	1 (Se sploh ne strinjam.)	8	6,5	7,1 %	7,1 %
	2 (Se ne strinjam.)	6	4,8	5,4 %	12,5 %
	3 (Se deloma strinjam.)	34	27,4	30,4 %	42,9 %
	4 (Se strinjam.)	50	40,3	44,6 %	87,5 %
	5 (Se popolnoma strinjam.)	14	11,3	12,5 %	100,0 %
	Skupaj	112	90,3	100,0 %	

2. Označite, prosim, v kakšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo.
Zaposlene pošiljamo na usposabljanje glede na dolgoročne potrebe.

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Veljavni	1 (Se sploh ne strinjam.)	2	1,6	1,8 %	1,8 %
	2 (Se ne strinjam.)	14	11,3	12,5 %	14,3 %
	3 (Se deloma strinjam.)	28	22,6	25,0 %	39,3 %
	4 (Se strinjam.)	54	43,5	48,2 %	87,5 %
	5 (Se popolnoma strinjam.)	14	11,3	12,5 %	100,0 %
	Skupaj	112	90,3	100,0 %	

3. Označite, prosim, v kakšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo.
Za usposabljanje se odločimo, potem ko prejmemo ponudbo izvajalca.

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Veljavni	1 (Se sploh ne strinjam.)	16	12,9	14,3 %	14,3 %
	2 (Se ne strinjam.)	32	25,8	28,6 %	42,9 %
	3 (Se deloma strinjam.)	48	38,7	42,9 %	85,7 %
	4 (Se strinjam.)	14	11,3	12,5 %	98,2 %
	5 (Se popolnoma strinjam.)	2	1,6	1,8 %	100,0 %
	Skupaj	112	90,3	100,0 %	

4. Označite, prosim, v kakšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo.
Za usposabljanje se odločimo, potem ko se pojavijo potrebe.

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Veljavni	1 (Se sploh ne strinjam.)	4	3,2	3,6 %	3,6 %
	2 (Se ne strinjam.)	14	11,3	12,5 %	16,1 %
	3 (Se deloma strinjam.)	40	32,3	35,7 %	51,8 %
	4 (Se strinjam.)	50	40,3	44,6 %	96,4 %
	5 (Se popolnoma strinjam.)	4	3,2	3,6 %	100,0 %
	Skupaj	112	90,3	100,0 %	

5. Kako ste naklonjeni zaposlenim, ki se na lastno pobudo želijo udeležiti usposabljanj?
Možnih je več odgovorov.

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
V5a	To pri nas ni mogoče.				
Veljavni	0	122	98,4	98,4 %	98,4 %
	1	2	1,6	1,6 %	100,0 %
V5b	Odkvisno je od programa usposabljanja in od tega, kako je le-ta povezan z delovnim mestom zaposlenega.				
Veljavni	0	30	24,2	24,2 %	24,2 %
	1	94	75,8	75,8 %	100,0 %
V5c	Odkvisno je od finančnih zmožnosti podjetja.				
Veljavni	0	76	61,3	61,3 %	61,3 %
	1	48	38,7	38,7 %	100,0 %
V5d	Z navdušenjem pozdravimo idejo.				
Veljavni	0	104	83,9	83,9 %	83,9 %
	1	20	16,1	16,1 %	100,0 %

6. Kako v vaši organizaciji ugotavljate potrebe po usposabljanju zaposlenih? Možnih je več odgovorov.

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
V6a	Glede na oceno delovne uspešnosti zaposlenega.				

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Veljavni	0	106	85,5	85,5 %	85,5 %
	1	18	14,5	14,5 %	100,0 %
V6b	Glede na oceno delovnih sposobnosti zaposlenega.				
Veljavni	0	102	82,3	82,3 %	82,3 %
	1	22	17,7	17,7 %	100,0 %
V6c	Glede na cilje organizacije v poslovnem načrtu.				
Veljavni	0	52	41,9	41,9 %	41,9 %
	1	72	58,1	58,1 %	100,0 %
V6d	Glede na cilje posameznika in vodje, ki temeljijo na letnem razgovoru.				
Veljavni	0	62	50,0	50,0 %	50,0 %
	1	62	50,0	50,0 %	100,0 %
V6e	Glede na zahteve strank.				
Veljavni	0	102	82,3	82,3 %	82,3 %
	1	22	17,7	17,7 %	100,0 %
V6f	Glede na zakonodajo.				
Veljavni	0	44	35,5	35,5 %	35,5 %
	1	80	64,5	64,5 %	100,0 %
V6g	Glede na nove zahteve v tehnologiji in novih proizvodih.				
Veljavni	0	36	29,0	29,0 %	29,0 %
	1	88	71,0	71,0 %	100,0 %
V6h	Drugo:				
Veljavni	0	120	96,8	96,8 %	96,8 %
	1	4	3,2	3,2 %	100,0 %
V6h_t	Drugo:(text)				
Veljavni	letni plan	2	1,6	50,0 %	50,0 %
	jih ne ugotavljamo	2	1,6	50,0 %	100,0 %
	Skupaj	4	3,2	100,0 %	

7. Kako v vaši organizaciji poteka proces odločanja, kdo se bo udeležil usposabljanja? Prosim, označite, kako poteka proces tako, da opredelite, kdo odloči, kdo potrdi in kdo organizira udeležbo posameznika na usposabljanju.

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
V7a_1	Uprava._odloči				
Veljavni	0	84	67,7	67,7 %	67,7 %
	1	40	32,3	32,3 %	100,0 %
V7a_2	Uprava._potrdi				
Veljavni	0	36	29,0	29,0 %	29,0 %
	1	88	71,0	71,0 %	100,0 %
V7a_3	Uprava._organizira				
Veljavni	0	122	98,4	98,4 %	98,4 %
	1	2	1,6	1,6 %	100,0 %
V7b_1	Posebna komisija._odloči				
Veljavni	0	120	96,8	96,8 %	96,8 %
	1	4	3,2	3,2 %	100,0 %
V7b_2	Posebna komisija._potrdi				
Veljavni	0	120	96,8	96,8 %	96,8 %
	1	4	3,2	3,2 %	100,0 %
V7b_3	Posebna komisija._organizira				
Veljavni	0	120	96,8	96,8 %	96,8 %
	1	4	3,2	3,2 %	100,0 %
V7c_1	Neposredni vodja zaposlenega._odloči				
Veljavni	0	54	43,5	43,5 %	43,5 %
	1	70	56,5	56,5 %	100,0 %
V7c_2	Neposredni vodja zaposlenega._potrdi				
Veljavni	0	78	62,9	62,9 %	62,9 %
	1	46	37,1	37,1 %	100,0 %
V7c_3	Neposredni vodja zaposlenega._organizira				
Veljavni	0	116	93,5	93,5 %	93,5 %
	1	8	6,5	6,5 %	100,0 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
V7d_1	Zaposleni sam._odloči				
Veljavni	0	104	83,9	83,9 %	83,9 %
	1	20	16,1	16,1 %	100,0 %
V7d_2	Zaposleni sam._potrdi				
Veljavni	0	122	98,4	98,4 %	98,4 %
	1	2	1,6	1,6 %	100,0 %
V7d_3	Zaposleni sam._organizira				
Veljavni	0	112	90,3	90,3 %	90,3 %
	1	12	9,7	9,7 %	100,0 %
V7e_1	Zunanji posamezniki._odloči				
Veljavni	0	120	96,8	96,8 %	96,8 %
	1	4	3,2	3,2 %	100,0 %
V7e_2	Zunanji posamezniki._potrdi				
Veljavni	0	124	100,0	100,0 %	100,0 %
	1	0	0,0	0,0 %	100,0 %
V7e_3	Zunanji posamezniki._organizira				
Veljavni	0	114	91,9	91,9 %	91,9 %
	1	10	8,1	8,1 %	100,0 %
V7f_1	Kadrovska služba oziroma oddelek, odgovoren za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih._odloči				
Veljavni	0	98	79,0	79,0 %	79,0 %
	1	26	21,0	21,0 %	100,0 %
V7f_2	Kadrovska služba oziroma oddelek, odgovoren za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih._potrdi				
Veljavni	0	96	77,4	77,4 %	77,4 %
	1	28	22,6	22,6 %	100,0 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
V7f_3	Kadrovska služba oziroma oddelek, odgovoren za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, _organizira				
Veljavni	0	24	19,4	19,4 %	19,4 %
	1	100	80,6	80,6 %	100,0 %

8. Kdo in v kolikšnem deležu izvaja usposabljanja? Prosim, vpišite odstotke glede na izvedene ure usposabljanj.

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
V8a	Zunanji izvajalci:				
Veljavni	0	14	11,3	11,3 %	11,3 %
	1	110	88,7	88,7 %	100,0 %
V8a_t	Zunanji izvajalci:(text)				
Veljavni	40 %	2	1,6	1,9 %	1,9 %
	80	18	14,5	17,0 %	18,9 %
	70	6	4,8	5,7 %	24,5 %
	40	8	6,5	7,5 %	32,1 %
	80 %	6	4,8	5,7 %	37,7 %
	20	2	1,6	1,9 %	39,6 %
	70 %	4	3,2	3,8 %	43,4 %
	50	4	3,2	3,8 %	47,2 %
	100	4	3,2	3,8 %	50,9 %
	30 %	2	1,6	1,9 %	52,8 %
	90 %	2	1,6	1,9 %	54,7 %
	95	4	3,2	3,8 %	58,5 %
	30	6	4,8	5,7 %	64,2 %
	80 %	2	1,6	1,9 %	66,0 %
	50 %	4	3,2	3,8 %	69,8 %
	20 %	4	3,2	3,8 %	73,6 %
	26 %	2	1,6	1,9 %	75,5 %
	60	4	3,2	3,8 %	79,2 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	30 %	2	1,6	1,9 %	81,1 %
	90 %	2	1,6	1,9 %	83,0 %
	25	2	1,6	1,9 %	84,9 %
	0	2	1,6	1,9 %	86,8 %
	25 %	2	1,6	1,9 %	88,7 %
	90	4	3,2	3,8 %	92,5 %
	85	6	4,8	5,7 %	98,1 %
	60 %	2	1,6	1,9 %	100,0 %
	Skupaj	106	85,5	100,0 %	
V8b	Notranji izvajalci:				
Veljavni	0	18	14,5	14,5 %	14,5 %
	1	106	85,5	85,5 %	100,0 %
V8b_t	Notranji izvajalci:(text)				
Veljavni	60 %	2	1,6	2,0 %	2,0 %
	20	18	14,5	17,6 %	19,6 %
	30	6	4,8	5,9 %	25,5 %
	60	8	6,5	7,8 %	33,3 %
	20 %	4	3,2	3,9 %	37,3 %
	80	4	3,2	3,9 %	41,2 %
	30 %	4	3,2	3,9 %	45,1 %
	50	4	3,2	3,9 %	49,0 %
	70 %	2	1,6	2,0 %	51,0 %
	10 %	2	1,6	2,0 %	52,9 %
	5	4	3,2	3,9 %	56,9 %
	70	6	4,8	5,9 %	62,7 %
	20 %	2	1,6	2,0 %	64,7 %
	50 %	4	3,2	3,9 %	68,6 %
	80 %	4	3,2	3,9 %	72,5 %
	74 %	2	1,6	2,0 %	74,5 %
	40	4	3,2	3,9 %	78,4 %
	70 %	2	1,6	2,0 %	80,4 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	10 %	2	1,6	2,0 %	82,4 %
	75	2	1,6	2,0 %	84,3 %
	0	2	1,6	2,0 %	86,3 %
	75 %	2	1,6	2,0 %	88,2 %
	10	4	3,2	3,9 %	92,2 %
	15	6	4,8	5,9 %	98,0 %
	Direktor družbe ali posamezni vodje (po dogovoru z direktorjem) = 60 %	2	1,6	2,0 %	100,0 %
	Skupaj	102	82,3	100,0 %	

9. Kako izberete zunanjega izvajalca usposabljanj? Možnih je več odgovorov.

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
V9a	Ponudniki nas o programih obveščajo direktno preko elektronske pošte.				
Veljavni	0	38	30,6	30,6 %	30,6 %
	1	86	69,4	69,4 %	100,0 %
V9b	Ponudniki nas o programih obveščajo direktno preko navadne pošte.				
Veljavni	0	68	54,8	54,8 %	54,8 %
	1	56	45,2	45,2 %	100,0 %
V9c	Zasledimo oglase v medijih.				
Veljavni	0	100	80,6	80,6 %	80,6 %
	1	24	19,4	19,4 %	100,0 %
V9d	Izbiramo glede na priporočila in izkušnje.				
Veljavni	0	38	30,6	30,6 %	30,6 %
	1	86	69,4	69,4 %	100,0 %
V9e	Drugo:				
Veljavni	0	106	85,5	85,5 %	85,5 %
	1	18	14,5	14,5 %	100,0 %
V9e_t	Drugo:(text)				

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Veljavni	preko TIPS – izobraževanje, ki ga ponuja BOSCH	2	1,6	12,5 %	12,5 %
	sami iščemo predvsem tuje predavatelje	2	1,6	12,5 %	25,0 %
	smo del večjega holdinga	2	1,6	12,5 %	37,5 %
	sami iščemo ponudnike	2	1,6	12,5 %	50,0 %
	sami iščemo ponudnike glede na udeležence in področje izobraževanja	2	1,6	12,5 %	62,5 %
	ožji krog izvajalcev povabimo na predstavitev izvedbe usposabljanja pred "komisijo"	2	1,6	12,5 %	75,0 %
	iščemo možnosti sofinanciranja usposabljanja s strani ustanov in države	2	1,6	12,5 %	87,5 %
	pošljemo povpraševanje in opravimo pogovor s potencialnim izvajalcem	2	1,6	12,5 %	100,0 %
	Skupaj	16	12,9	100,0 %	

10. Kako pomembno se vam zdi, da ima zunanji izvajalec ustrezne reference in izkušnje?

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Veljavni	1 (Zelo pomembno.)	74	59,7	67,3 %	67,3 %
	2 (Pomembno.)	34	27,4	30,9 %	98,2 %
	3 (Srednje pomembno.)	2	1,6	1,8 %	100,0 %
	4 (Nepomembno.)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	5 (Zelo nepomembno.)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	110	88,7	100,0 %	

11. V kakšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo?

Cena usposabljanja je odvisna od referenc predavatelja.

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Veljavni	1 (Se sploh ne strinjam.)	2	1,6	1,8 %	1,8 %
	2 (Se ne strinjam.)	10	8,1	9,1 %	10,9 %
	3 (Se deloma strinjam.)	68	54,8	61,8 %	72,7 %
	4 (Se strinjam.)	30	24,2	27,3 %	100,0 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	5 (Se popolnoma strinjam.)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	110	88,7	100,0 %	

12. V kakšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo?

Cena usposabljanja je odvisna od področja.

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Veljavni	1 (Se sploh ne strinjam.)	4	3,2	3,7 %	3,7 %
	2 (Se ne strinjam.)	14	11,3	13,0 %	16,7 %
	3 (Se deloma strinjam.)	38	30,6	35,2 %	51,9 %
	4 (Se strinjam.)	46	37,1	42,6 %	94,4 %
	5 (Se popolnoma strinjam.)	6	4,8	5,6 %	100,0 %
	Skupaj	108	87,1	100,0 %	

13. Za katera področja poslovnih usposabljanj ste pripravljeni plačati več? Prosim, razvrstite področja glede na panogo, v kateri delujete, začnite pa s tistim, za katerega ste pripravljeni plačati največ, ta naj ima št. 1, in nadaljujte proti tistemu, za katerega ste pripravljeni odšteti najmanj.

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
V13a	Davki, finance				
Veljavni	1 (1)	12	9,7	13,0 %	13,0 %
	2 (2)	18	14,5	19,6 %	32,6 %
	3 (3)	14	11,3	15,2 %	47,8 %
	4 (4)	8	6,5	8,7 %	56,5 %
	5 (5)	4	3,2	4,3 %	60,9 %
	6 (6)	2	1,6	2,2 %	63,0 %
	7 (7)	2	1,6	2,2 %	65,2 %
	8 (8)	8	6,5	8,7 %	73,9 %
	9 (9)	8	6,5	8,7 %	82,6 %
	10 (10)	6	4,8	6,5 %	89,1 %
	11 (11)	6	4,8	6,5 %	95,7 %
	12 (12)	0	0,0	0,0 %	95,7 %
	13 (13)	0	0,0	0,0 %	95,7 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	14 (14)	4	3,2	4,3 %	100,0 %
	Skupaj	92	74,2	100,0 %	
V13b	Mednarodno poslovanje				
Veljavni	1 (1)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (2)	6	4,8	7,9 %	7,9 %
	3 (3)	2	1,6	2,6 %	10,5 %
	4 (4)	10	8,1	13,2 %	23,7 %
	5 (5)	0	0,0	0,0 %	23,7 %
	6 (6)	6	4,8	7,9 %	31,6 %
	7 (7)	6	4,8	7,9 %	39,5 %
	8 (8)	2	1,6	2,6 %	42,1 %
	9 (9)	2	1,6	2,6 %	44,7 %
	10 (10)	10	8,1	13,2 %	57,9 %
	11 (11)	4	3,2	5,3 %	63,2 %
	12 (12)	6	4,8	7,9 %	71,1 %
	13 (13)	12	9,7	15,8 %	86,8 %
	14 (14)	10	8,1	13,2 %	100,0 %
	Skupaj	76	61,3	100,0 %	
V13c	Zavarovalništvo				
Veljavni	1 (1)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (2)	2	1,6	2,8 %	2,8 %
	3 (3)	0	0,0	0,0 %	2,8 %
	4 (4)	2	1,6	2,8 %	5,6 %
	5 (5)	2	1,6	2,8 %	8,3 %
	6 (6)	2	1,6	2,8 %	11,1 %
	7 (7)	2	1,6	2,8 %	13,9 %
	8 (8)	0	0,0	0,0 %	13,9 %
	9 (9)	4	3,2	5,6 %	19,4 %
	10 (10)	0	0,0	0,0 %	19,4 %
	11 (11)	6	4,8	8,3 %	27,8 %
	12 (12)	6	4,8	8,3 %	36,1 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	13 (13)	16	12,9	22,2 %	58,3 %
	14 (14)	30	24,2	41,7 %	100,0 %
	Skupaj	72	58,1	100,0 %	
V13d	Informatika in računalništvo				
Veljavni	1 (1)	6	4,8	6,5 %	6,5 %
	2 (2)	4	3,2	4,3 %	10,9 %
	3 (3)	8	6,5	8,7 %	19,6 %
	4 (4)	4	3,2	4,3 %	23,9 %
	5 (5)	12	9,7	13,0 %	37,0 %
	6 (6)	16	12,9	17,4 %	54,3 %
	7 (7)	4	3,2	4,3 %	58,7 %
	8 (8)	6	4,8	6,5 %	65,2 %
	9 (9)	8	6,5	8,7 %	73,9 %
	10 (10)	8	6,5	8,7 %	82,6 %
	11 (11)	4	3,2	4,3 %	87,0 %
	12 (12)	10	8,1	10,9 %	97,8 %
	13 (13)	2	1,6	2,2 %	100,0 %
	14 (14)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	92	74,2	100,0 %	
V13e	Kadri, izobraževanje, učenje in prenos znanja				
Veljavni	1 (1)	4	3,2	4,5 %	4,5 %
	2 (2)	4	3,2	4,5 %	9,1 %
	3 (3)	12	9,7	13,6 %	22,7 %
	4 (4)	10	8,1	11,4 %	34,1 %
	5 (5)	10	8,1	11,4 %	45,5 %
	6 (6)	10	8,1	11,4 %	56,8 %
	7 (7)	4	3,2	4,5 %	61,4 %
	8 (8)	10	8,1	11,4 %	72,7 %
	9 (9)	8	6,5	9,1 %	81,8 %
	10 (10)	2	1,6	2,3 %	84,1 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	11 (11)	6	4,8	6,8 %	90,9 %
	12 (12)	2	1,6	2,3 %	93,2 %
	13 (13)	4	3,2	4,5 %	97,7 %
	14 (14)	2	1,6	2,3 %	100,0 %
	Skupaj	88	71,0	100,0 %	
V13f	Komercialno poslovanje, marketing, prodaja				
Veljavni	1 (1)	18	14,5	18,0 %	18,0 %
	2 (2)	20	16,1	20,0 %	38,0 %
	3 (3)	10	8,1	10,0 %	48,0 %
	4 (4)	8	6,5	8,0 %	56,0 %
	5 (5)	12	9,7	12,0 %	68,0 %
	6 (6)	8	6,5	8,0 %	76,0 %
	7 (7)	6	4,8	6,0 %	82,0 %
	8 (8)	8	6,5	8,0 %	90,0 %
	9 (9)	2	1,6	2,0 %	92,0 %
	10 (10)	4	3,2	4,0 %	96,0 %
	11 (11)	2	1,6	2,0 %	98,0 %
	12 (12)	0	0,0	0,0 %	98,0 %
	13 (13)	0	0,0	0,0 %	98,0 %
	14 (14)	2	1,6	2,0 %	100,0 %
	Skupaj	100	80,6	100,0 %	
V13g	Management, vodenje, organizacija dela				
Veljavni	1 (1)	26	21,0	27,1 %	27,1 %
	2 (2)	16	12,9	16,7 %	43,8 %
	3 (3)	10	8,1	10,4 %	54,2 %
	4 (4)	8	6,5	8,3 %	62,5 %
	5 (5)	2	1,6	2,1 %	64,6 %
	6 (6)	4	3,2	4,2 %	68,8 %
	7 (7)	4	3,2	4,2 %	72,9 %
	8 (8)	8	6,5	8,3 %	81,3 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	9 (9)	4	3,2	4,2 %	85,4 %
	10 (10)	8	6,5	8,3 %	93,8 %
	11 (11)	0	0,0	0,0 %	93,8 %
	12 (12)	6	4,8	6,3 %	100,0 %
	13 (13)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	14 (14)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	96	77,4	100,0 %	
V13h	Poslovna komunikacija, osebni razvoj				
Veljavni	1 (1)	2	1,6	2,3 %	2,3 %
	2 (2)	4	3,2	4,7 %	7,0 %
	3 (3)	14	11,3	16,3 %	23,3 %
	4 (4)	12	9,7	14,0 %	37,2 %
	5 (5)	14	11,3	16,3 %	53,5 %
	6 (6)	2	1,6	2,3 %	55,8 %
	7 (7)	4	3,2	4,7 %	60,5 %
	8 (8)	4	3,2	4,7 %	65,1 %
	9 (9)	4	3,2	4,7 %	69,8 %
	10 (10)	2	1,6	2,3 %	72,1 %
	11 (11)	6	4,8	7,0 %	79,1 %
	12 (12)	10	8,1	11,6 %	90,7 %
	13 (13)	6	4,8	7,0 %	97,7 %
	14 (14)	2	1,6	2,3 %	100,0 %
	Skupaj	86	69,4	100,0 %	
V13i	Pravo in zakonodaja				
Veljavni	1 (1)	14	11,3	16,3 %	16,3 %
	2 (2)	2	1,6	2,3 %	18,6 %
	3 (3)	4	3,2	4,7 %	23,3 %
	4 (4)	8	6,5	9,3 %	32,6 %
	5 (5)	14	11,3	16,3 %	48,8 %
	6 (6)	12	9,7	14,0 %	62,8 %
	7 (7)	4	3,2	4,7 %	67,4 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	8 (8)	2	1,6	2,3 %	69,8 %
	9 (9)	4	3,2	4,7 %	74,4 %
	10 (10)	10	8,1	11,6 %	86,0 %
	11 (11)	6	4,8	7,0 %	93,0 %
	12 (12)	0	0,0	0,0 %	93,0 %
	13 (13)	6	4,8	7,0 %	100,0 %
	14 (14)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	86	69,4	100,0 %	
V13j	Poslovni procesi				
Veljavni	1 (1)	10	8,1	12,2 %	12,2 %
	2 (2)	6	4,8	7,3 %	19,5 %
	3 (3)	8	6,5	9,8 %	29,3 %
	4 (4)	6	4,8	7,3 %	36,6 %
	5 (5)	6	4,8	7,3 %	43,9 %
	6 (6)	0	0,0	0,0 %	43,9 %
	7 (7)	14	11,3	17,1 %	61,0 %
	8 (8)	4	3,2	4,9 %	65,9 %
	9 (9)	8	6,5	9,8 %	75,6 %
	10 (10)	4	3,2	4,9 %	80,5 %
	11 (11)	6	4,8	7,3 %	87,8 %
	12 (12)	0	0,0	0,0 %	87,8 %
	13 (13)	10	8,1	12,2 %	100,0 %
	14 (14)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	82	66,1	100,0 %	
V13k	Računovodstvo, knjigovodstvo, revizija				
Veljavni	1 (1)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (2)	6	4,8	7,0 %	7,0 %
	3 (3)	6	4,8	7,0 %	14,0 %
	4 (4)	8	6,5	9,3 %	23,3 %
	5 (5)	6	4,8	7,0 %	30,2 %
	6 (6)	6	4,8	7,0 %	37,2 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	7 (7)	6	4,8	7,0 %	44,2 %
	8 (8)	12	9,7	14,0 %	58,1 %
	9 (9)	10	8,1	11,6 %	69,8 %
	10 (10)	8	6,5	9,3 %	79,1 %
	11 (11)	6	4,8	7,0 %	86,0 %
	12 (12)	8	6,5	9,3 %	95,3 %
	13 (13)	4	3,2	4,7 %	100,0 %
	14 (14)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	86	69,4	100,0 %	
V13l	Tuji jeziki				
Veljavni	1 (1)	6	4,8	6,5 %	6,5 %
	2 (2)	6	4,8	6,5 %	13,0 %
	3 (3)	6	4,8	6,5 %	19,6 %
	4 (4)	2	1,6	2,2 %	21,7 %
	5 (5)	8	6,5	8,7 %	30,4 %
	6 (6)	14	11,3	15,2 %	45,7 %
	7 (7)	6	4,8	6,5 %	52,2 %
	8 (8)	2	1,6	2,2 %	54,3 %
	9 (9)	8	6,5	8,7 %	63,0 %
	10 (10)	10	8,1	10,9 %	73,9 %
	11 (11)	6	4,8	6,5 %	80,4 %
	12 (12)	10	8,1	10,9 %	91,3 %
	13 (13)	2	1,6	2,2 %	93,5 %
	14 (14)	6	4,8	6,5 %	100,0 %
	Skupaj	92	74,2	100,0 %	
V13m	Varovanje, varstvo in zdravje pri delu				
Veljavni	1 (1)	2	1,6	2,2 %	2,2 %
	2 (2)	6	4,8	6,7 %	8,9 %
	3 (3)	6	4,8	6,7 %	15,6 %
	4 (4)	8	6,5	8,9 %	24,4 %
	5 (5)	4	3,2	4,4 %	28,9 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	6 (6)	8	6,5	8,9 %	37,8 %
	7 (7)	16	12,9	17,8 %	55,6 %
	8 (8)	6	4,8	6,7 %	62,2 %
	9 (9)	8	6,5	8,9 %	71,1 %
	10 (10)	2	1,6	2,2 %	73,3 %
	11 (11)	10	8,1	11,1 %	84,4 %
	12 (12)	6	4,8	6,7 %	91,1 %
	13 (13)	4	3,2	4,4 %	95,6 %
	14 (14)	4	3,2	4,4 %	100,0 %
	Skupaj	90	72,6	100,0 %	
V13n	Trajnostni razvoj in ekologija				
Veljavni	1 (1)	4	3,2	5,0 %	5,0 %
	2 (2)	4	3,2	5,0 %	10,0 %
	3 (3)	2	1,6	2,5 %	12,5 %
	4 (4)	6	4,8	7,5 %	20,0 %
	5 (5)	2	1,6	2,5 %	22,5 %
	6 (6)	2	1,6	2,5 %	25,0 %
	7 (7)	8	6,5	10,0 %	35,0 %
	8 (8)	12	9,7	15,0 %	50,0 %
	9 (9)	4	3,2	5,0 %	55,0 %
	10 (10)	6	4,8	7,5 %	62,5 %
	11 (11)	8	6,5	10,0 %	72,5 %
	12 (12)	10	8,1	12,5 %	85,0 %
	13 (13)	6	4,8	7,5 %	92,5 %
	14 (14)	6	4,8	7,5 %	100,0 %
	Skupaj	80	64,5	100,0 %	

14. Prosim, označite, katera 3 področja po vašem mnenju dosegajo najvišje in katera 3 najnižje cene poslovnih usposabljanj.

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
V14a_1	Davki, finance_najvišje cene				
Veljavni	0	92	74,2	74,2 %	74,2 %
	1	32	25,8	25,8 %	100,0 %
V14a_2	Davki, finance_najnižje cene				
Veljavni	0	94	75,8	75,8 %	75,8 %
	1	30	24,2	24,2 %	100,0 %
V14b_1	Mednarodno poslovanje_najvišje cene				
Veljavni	0	102	82,3	82,3 %	82,3 %
	1	22	17,7	17,7 %	100,0 %
V14b_2	Mednarodno poslovanje_najnižje cene				
Veljavni	0	114	91,9	91,9 %	91,9 %
	1	10	8,1	8,1 %	100,0 %
V14c_1	Zavarovalništvo_najvišje cene				
Veljavni	0	118	95,2	95,2 %	95,2 %
	1	6	4,8	4,8 %	100,0 %
V14c_2	Zavarovalništvo_najnižje cene				
Veljavni	0	108	87,1	87,1 %	87,1 %
	1	16	12,9	12,9 %	100,0 %
V14d_1	Informatika in računalništvo_najvišje cene				
Veljavni	0	78	62,9	62,9 %	62,9 %
	1	46	37,1	37,1 %	100,0 %
V14d_2	Informatika in računalništvo_najnižje cene				
Veljavni	0	108	87,1	87,1 %	87,1 %
	1	16	12,9	12,9 %	100,0 %
V14e_1	Kadri, izobraževanje, učenje in prenos znanja_najvišje cene				
Veljavni	0	110	88,7	88,7 %	88,7 %
	1	14	11,3	11,3 %	100,0 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
V14e_2	Kadri, izobraževanje, učenje in prenos znanja_najnižje cene				
Veljavni	0	90	72,6	72,6 %	72,6 %
	1	34	27,4	27,4 %	100,0 %
V14f_1	Komercialno poslovanje, marketing, prodaja_najvišje cene				
Veljavni	0	92	74,2	74,2 %	74,2 %
	1	32	25,8	25,8 %	100,0 %
V14f_2	Komercialno poslovanje, marketing, prodaja_najnižje cene				
Veljavni	0	108	87,1	87,1 %	87,1 %
	1	16	12,9	12,9 %	100,0 %
V14g_1	Management, vodenje, organizacija dela_najvišje cene				
Veljavni	0	60	48,4	48,4 %	48,4 %
	1	64	51,6	51,6 %	100,0 %
V14g_2	Management, vodenje, organizacija dela_najnižje cene				
Veljavni	0	120	96,8	96,8 %	96,8 %
	1	4	3,2	3,2 %	100,0 %
V14h_1	Poslovna komunikacija, osebnostni razvoj_najvišje cene				
Veljavni	0	100	80,6	80,6 %	80,6 %
	1	24	19,4	19,4 %	100,0 %
V14h_2	Poslovna komunikacija, osebnostni razvoj_najnižje cene				
Veljavni	0	96	77,4	77,4 %	77,4 %
	1	28	22,6	22,6 %	100,0 %
V14i_1	Pravo in zakonodaja_najvišje cene				
Veljavni	0	88	71,0	71,0 %	71,0 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1	36	29,0	29,0 %	100,0 %
V14i_2	Pravo in zakonodaja_najnižje cene				
Veljavni	0	116	93,5	93,5 %	93,5 %
	1	8	6,5	6,5 %	100,0 %
V14j_1	Poslovni procesi_najvišje cene				
Veljavni	0	108	87,1	87,1 %	87,1 %
	1	16	12,9	12,9 %	100,0 %
V14j_2	Poslovni procesi_najnižje cene				
Veljavni	0	100	80,6	80,6 %	80,6 %
	1	24	19,4	19,4 %	100,0 %
V14k_1	Računovodstvo, knjigovodstvo, revizija_najvišje cene				
Veljavni	0	106	85,5	85,5 %	85,5 %
	1	18	14,5	14,5 %	100,0 %
V14k_2	Računovodstvo, knjigovodstvo, revizija_najnižje cene				
Veljavni	0	82	66,1	66,1 %	66,1 %
	1	42	33,9	33,9 %	100,0 %
V14l_1	Tuji jeziki_najvišje cene				
Veljavni	0	94	75,8	75,8 %	75,8 %
	1	30	24,2	24,2 %	100,0 %
V14l_2	Tuji jeziki_najnižje cene				
Veljavni	0	112	90,3	90,3 %	90,3 %
	1	12	9,7	9,7 %	100,0 %
V14m_1	Varovanje, varstvo in zdravje pri delu_najvišje cene				
Veljavni	0	124	100,0	100,0 %	100,0 %
	1	0	0,0	0,0 %	100,0 %
V14m_2	Varovanje, varstvo in zdravje pri delu_najnižje cene				
Veljavni	0	54	43,5	43,5 %	43,5 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1	70	56,5	56,5 %	100,0 %
V14n_1	Trajnostni razvoj in ekologija_najvišje cene				
Veljavni	0	122	98,4	98,4 %	98,4 %
	1	2	1,6	1,6 %	100,0 %
V14n_2	Trajnostni razvoj in ekologija_najnižje cene				
Veljavni	0	90	72,6	72,6 %	72,6 %
	1	34	27,4	27,4 %	100,0 %

15. Prosim, razvrstite, kaj vas prepriča za izbiro konkretnega usposabljanja, od najbolj do najmanj pomembnega dejavnika, pri čemer št. 1 pomeni najpomembnejši dejavnik, št. 8 oziroma 9 pa najmanj pomemben dejavnik.

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
V15a	Prijeten prostor, kjer se usposabljanje odvija				
Veljavni	1 (1)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (2)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	3 (3)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	4 (4)	8	6,5	7,5 %	7,5 %
	5 (5)	16	12,9	15,1 %	22,6 %
	6 (6)	32	25,8	30,2 %	52,8 %
	7 (7)	26	21,0	24,5 %	77,4 %
	8 (8)	22	17,7	20,8 %	98,1 %
	9 (9)	2	1,6	1,9 %	100,0 %
	Skupaj	106	85,5	100,0 %	
V15b	Učni pripomočki in dobro pripravljeno gradivo				
Veljavni	1 (1)	4	3,2	3,8 %	3,8 %
	2 (2)	26	21,0	24,5 %	28,3 %
	3 (3)	34	27,4	32,1 %	60,4 %
	4 (4)	14	11,3	13,2 %	73,6 %
	5 (5)	18	14,5	17,0 %	90,6 %
	6 (6)	6	4,8	5,7 %	96,2 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	7 (7)	4	3,2	3,8 %	100,0 %
	8 (8)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	106	85,5	100,0 %	
V15c	Praktični primeri				
Veljavni	1 (1)	30	24,2	27,3 %	27,3 %
	2 (2)	34	27,4	30,9 %	58,2 %
	3 (3)	22	17,7	20,0 %	78,2 %
	4 (4)	12	9,7	10,9 %	89,1 %
	5 (5)	8	6,5	7,3 %	96,4 %
	6 (6)	0	0,0	0,0 %	96,4 %
	7 (7)	4	3,2	3,6 %	100,0 %
	8 (8)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	110	88,7	100,0 %	
V15d	Izvajalci so izkušeni strokovnjaki				
Veljavni	1 (1)	66	53,2	60,0 %	60,0 %
	2 (2)	14	11,3	12,7 %	72,7 %
	3 (3)	18	14,5	16,4 %	89,1 %
	4 (4)	6	4,8	5,5 %	94,5 %
	5 (5)	4	3,2	3,6 %	98,2 %
	6 (6)	2	1,6	1,8 %	100,0 %
	7 (7)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	8 (8)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	110	88,7	100,0 %	
V15e	Ugled podjetja, ki organizira usposabljanje				
Veljavni	1 (1)	4	3,2	3,7 %	3,7 %
	2 (2)	8	6,5	7,4 %	11,1 %
	3 (3)	18	14,5	16,7 %	27,8 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	4 (4)	32	25,8	29,6 %	57,4 %
	5 (5)	14	11,3	13,0 %	70,4 %
	6 (6)	20	16,1	18,5 %	88,9 %
	7 (7)	4	3,2	3,7 %	92,6 %
	8 (8)	8	6,5	7,4 %	100,0 %
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	108	87,1	100,0 %	
V15f	Cena usposabljanja				
Veljavni	1 (1)	4	3,2	3,7 %	3,7 %
	2 (2)	20	16,1	18,5 %	22,2 %
	3 (3)	12	9,7	11,1 %	33,3 %
	4 (4)	24	19,4	22,2 %	55,6 %
	5 (5)	32	25,8	29,6 %	85,2 %
	6 (6)	12	9,7	11,1 %	96,3 %
	7 (7)	2	1,6	1,9 %	98,1 %
	8 (8)	2	1,6	1,9 %	100,0 %
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	108	87,1	100,0 %	
V15g	Dodatna ponudba (nočitve, zagotovljena parkirišča, prigrizki ...)				
Veljavni	1 (1)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (2)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	3 (3)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	4 (4)	2	1,6	1,9 %	1,9 %
	5 (5)	0	0,0	0,0 %	1,9 %
	6 (6)	22	17,7	20,8 %	22,6 %
	7 (7)	34	27,4	32,1 %	54,7 %
	8 (8)	48	38,7	45,3 %	100,0 %
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	106	85,5	100,0 %	
V15h	Mreženje, navezovanje stikov				

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Veljavni	1 (1)	2	1,6	1,9 %	1,9 %
	2 (2)	8	6,5	7,4 %	9,3 %
	3 (3)	6	4,8	5,6 %	14,8 %
	4 (4)	10	8,1	9,3 %	24,1 %
	5 (5)	12	9,7	11,1 %	35,2 %
	6 (6)	12	9,7	11,1 %	46,3 %
	7 (7)	32	25,8	29,6 %	75,9 %
	8 (8)	26	21,0	24,1 %	100,0 %
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	108	87,1	100,0 %	
V15i	Drugo				
Veljavni	1 (1)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (2)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	3 (3)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	4 (4)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	5 (5)	2	1,6	5,3 %	5,3 %
	6 (6)	0	0,0	0,0 %	5,3 %
	7 (7)	0	0,0	0,0 %	5,3 %
	8 (8)	0	0,0	0,0 %	5,3 %
	9 (9)	36	29,0	94,7 %	100,0 %
	Skupaj	38	30,6	100,0 %	

16. Ali se zaposleni usposablja v svojem delovnem času ali izven njega?

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Veljavni	1 (Vedno v delovnem času.)	12	9,7	11,1 %	11,1 %
	2 (Večinoma v delovnem času, občasno izven njega.)	70	56,5	64,8 %	75,9 %
	3 (Približno v enakem razmerju.)	14	11,3	13,0 %	88,9 %
	4 (Večinoma izven delovnega časa, občasno v delovnem času.)	12	9,7	11,1 %	100,0 %
	5 (Vedno izven delovnega časa.)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	108	87,1	100,0 %	

17. Na katerih področjih so se vaši zaposleni v zadnjem letu (2009) najpogosteje usposabljali? Prosim, razvrstite od tistega, ki je bil najpogostejši, ta naj ima št. 1, in nadaljujte proti tistim, ki so bili manj oziroma najmanj pogosti.

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
V17a	Davki, finance				
Veljavni	1 (1)	18	14,5	20,0 %	20,0 %
	2 (2)	18	14,5	20,0 %	40,0 %
	3 (3)	8	6,5	8,9 %	48,9 %
	4 (4)	8	6,5	8,9 %	57,8 %
	5 (5)	6	4,8	6,7 %	64,4 %
	6 (6)	12	9,7	13,3 %	77,8 %
	7 (7)	2	1,6	2,2 %	80,0 %
	8 (8)	0	0,0	0,0 %	80,0 %
	9 (9)	2	1,6	2,2 %	82,2 %
	10 (10)	4	3,2	4,4 %	86,7 %
	11 (11)	2	1,6	2,2 %	88,9 %
	12 (12)	4	3,2	4,4 %	93,3 %
	13 (13)	6	4,8	6,7 %	100,0 %
	14 (14)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	90	72,6	100,0 %	
V17b	Mednarodno poslovanje				
Veljavni	1 (1)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (2)	2	1,6	3,4 %	3,4 %
	3 (3)	4	3,2	6,9 %	10,3 %
	4 (4)	0	0,0	0,0 %	10,3 %
	5 (5)	0	0,0	0,0 %	10,3 %
	6 (6)	2	1,6	3,4 %	13,8 %
	7 (7)	2	1,6	3,4 %	17,2 %
	8 (8)	0	0,0	0,0 %	17,2 %
	9 (9)	6	4,8	10,3 %	27,6 %
	10 (10)	4	3,2	6,9 %	34,5 %
	11 (11)	6	4,8	10,3 %	44,8 %
	12 (12)	12	9,7	20,7 %	65,5 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	13 (13)	12	9,7	20,7 %	86,2 %
	14 (14)	8	6,5	13,8 %	100,0 %
	Skupaj	58	46,8	100,0 %	
V17c	Zavarovalništvo				
Veljavni	1 (1)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (2)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	3 (3)	2	1,6	3,6 %	3,6 %
	4 (4)	4	3,2	7,1 %	10,7 %
	5 (5)	0	0,0	0,0 %	10,7 %
	6 (6)	0	0,0	0,0 %	10,7 %
	7 (7)	0	0,0	0,0 %	10,7 %
	8 (8)	2	1,6	3,6 %	14,3 %
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	14,3 %
	10 (10)	2	1,6	3,6 %	17,9 %
	11 (11)	6	4,8	10,7 %	28,6 %
	12 (12)	2	1,6	3,6 %	32,1 %
	13 (13)	16	12,9	28,6 %	60,7 %
	14 (14)	22	17,7	39,3 %	100,0 %
	Skupaj	56	45,2	100,0 %	
V17d	Informatika in računalništvo				
Veljavni	1 (1)	2	1,6	2,3 %	2,3 %
	2 (2)	10	8,1	11,4 %	13,6 %
	3 (3)	8	6,5	9,1 %	22,7 %
	4 (4)	10	8,1	11,4 %	34,1 %
	5 (5)	14	11,3	15,9 %	50,0 %
	6 (6)	8	6,5	9,1 %	59,1 %
	7 (7)	6	4,8	6,8 %	65,9 %
	8 (8)	2	1,6	2,3 %	68,2 %
	9 (9)	4	3,2	4,5 %	72,7 %
	10 (10)	14	11,3	15,9 %	88,6 %
	11 (11)	6	4,8	6,8 %	95,5 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	12 (12)	4	3,2	4,5 %	100,0 %
	13 (13)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	14 (14)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	88	71,0	100,0 %	
V17e	Kadri, izobraževanje, učenje in prenos znanja				
Veljavni	1 (1)	4	3,2	5,0 %	5,0 %
	2 (2)	6	4,8	7,5 %	12,5 %
	3 (3)	12	9,7	15,0 %	27,5 %
	4 (4)	6	4,8	7,5 %	35,0 %
	5 (5)	14	11,3	17,5 %	52,5 %
	6 (6)	4	3,2	5,0 %	57,5 %
	7 (7)	4	3,2	5,0 %	62,5 %
	8 (8)	10	8,1	12,5 %	75,0 %
	9 (9)	10	8,1	12,5 %	87,5 %
	10 (10)	6	4,8	7,5 %	95,0 %
	11 (11)	0	0,0	0,0 %	95,0 %
	12 (12)	2	1,6	2,5 %	97,5 %
	13 (13)	2	1,6	2,5 %	100,0 %
	14 (14)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	80	64,5	100,0 %	
V17f	Komercialno poslovanje, marketing, prodaja				
Veljavni	1 (1)	16	12,9	20,0 %	20,0 %
	2 (2)	8	6,5	10,0 %	30,0 %
	3 (3)	10	8,1	12,5 %	42,5 %
	4 (4)	8	6,5	10,0 %	52,5 %
	5 (5)	10	8,1	12,5 %	65,0 %
	6 (6)	6	4,8	7,5 %	72,5 %
	7 (7)	0	0,0	0,0 %	72,5 %
	8 (8)	12	9,7	15,0 %	87,5 %
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	87,5 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	10 (10)	2	1,6	2,5 %	90,0 %
	11 (11)	2	1,6	2,5 %	92,5 %
	12 (12)	2	1,6	2,5 %	95,0 %
	13 (13)	0	0,0	0,0 %	95,0 %
	14 (14)	4	3,2	5,0 %	100,0 %
	Skupaj	80	64,5	100,0 %	
V17g	Management, vodenje, organizacija dela				
Veljavni	1 (1)	8	6,5	10,5 %	10,5 %
	2 (2)	10	8,1	13,2 %	23,7 %
	3 (3)	10	8,1	13,2 %	36,8 %
	4 (4)	8	6,5	10,5 %	47,4 %
	5 (5)	8	6,5	10,5 %	57,9 %
	6 (6)	6	4,8	7,9 %	65,8 %
	7 (7)	6	4,8	7,9 %	73,7 %
	8 (8)	2	1,6	2,6 %	76,3 %
	9 (9)	4	3,2	5,3 %	81,6 %
	10 (10)	6	4,8	7,9 %	89,5 %
	11 (11)	2	1,6	2,6 %	92,1 %
	12 (12)	4	3,2	5,3 %	97,4 %
	13 (13)	2	1,6	2,6 %	100,0 %
	14 (14)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	76	61,3	100,0 %	
V17h	Poslovna komunikacija, osebni razvoj				
Veljavni	1 (1)	2	1,6	2,8 %	2,8 %
	2 (2)	6	4,8	8,3 %	11,1 %
	3 (3)	2	1,6	2,8 %	13,9 %
	4 (4)	4	3,2	5,6 %	19,4 %
	5 (5)	8	6,5	11,1 %	30,6 %
	6 (6)	6	4,8	8,3 %	38,9 %
	7 (7)	8	6,5	11,1 %	50,0 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	8 (8)	12	9,7	16,7 %	66,7 %
	9 (9)	8	6,5	11,1 %	77,8 %
	10 (10)	2	1,6	2,8 %	80,6 %
	11 (11)	10	8,1	13,9 %	94,4 %
	12 (12)	2	1,6	2,8 %	97,2 %
	13 (13)	0	0,0	0,0 %	97,2 %
	14 (14)	2	1,6	2,8 %	100,0 %
	Skupaj	72	58,1	100,0 %	
V17i	Pravo in zakonodaja				
Veljavni	1 (1)	6	4,8	7,5 %	7,5 %
	2 (2)	4	3,2	5,0 %	12,5 %
	3 (3)	2	1,6	2,5 %	15,0 %
	4 (4)	10	8,1	12,5 %	27,5 %
	5 (5)	8	6,5	10,0 %	37,5 %
	6 (6)	8	6,5	10,0 %	47,5 %
	7 (7)	18	14,5	22,5 %	70,0 %
	8 (8)	2	1,6	2,5 %	72,5 %
	9 (9)	4	3,2	5,0 %	77,5 %
	10 (10)	6	4,8	7,5 %	85,0 %
	11 (11)	6	4,8	7,5 %	92,5 %
	12 (12)	4	3,2	5,0 %	97,5 %
	13 (13)	2	1,6	2,5 %	100,0 %
	14 (14)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	80	64,5	100,0 %	
V17j	Poslovni procesi				
Veljavni	1 (1)	12	9,7	16,2 %	16,2 %
	2 (2)	8	6,5	10,8 %	27,0 %
	3 (3)	4	3,2	5,4 %	32,4 %
	4 (4)	4	3,2	5,4 %	37,8 %
	5 (5)	4	3,2	5,4 %	43,2 %
	6 (6)	4	3,2	5,4 %	48,6 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	7 (7)	4	3,2	5,4 %	54,1 %
	8 (8)	6	4,8	8,1 %	62,2 %
	9 (9)	12	9,7	16,2 %	78,4 %
	10 (10)	2	1,6	2,7 %	81,1 %
	11 (11)	4	3,2	5,4 %	86,5 %
	12 (12)	6	4,8	8,1 %	94,6 %
	13 (13)	4	3,2	5,4 %	100,0 %
	14 (14)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	74	59,7	100,0 %	
V17k	Računovodstvo, knjigovodstvo, revizija				
Veljavni	1 (1)	6	4,8	7,3 %	7,3 %
	2 (2)	12	9,7	14,6 %	22,0 %
	3 (3)	10	8,1	12,2 %	34,1 %
	4 (4)	14	11,3	17,1 %	51,2 %
	5 (5)	4	3,2	4,9 %	56,1 %
	6 (6)	8	6,5	9,8 %	65,9 %
	7 (7)	6	4,8	7,3 %	73,2 %
	8 (8)	8	6,5	9,8 %	82,9 %
	9 (9)	4	3,2	4,9 %	87,8 %
	10 (10)	4	3,2	4,9 %	92,7 %
	11 (11)	0	0,0	0,0 %	92,7 %
	12 (12)	4	3,2	4,9 %	97,6 %
	13 (13)	2	1,6	2,4 %	100,0 %
	14 (14)	0	0,0	0,0 %	100,0 %
	Skupaj	82	66,1	100,0 %	
V17l	Tuji jeziki				
Veljavni	1 (1)	16	12,9	19,5 %	19,5 %
	2 (2)	4	3,2	4,9 %	24,4 %
	3 (3)	12	9,7	14,6 %	39,0 %
	4 (4)	8	6,5	9,8 %	48,8 %
	5 (5)	4	3,2	4,9 %	53,7 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	6 (6)	8	6,5	9,8 %	63,4 %
	7 (7)	6	4,8	7,3 %	70,7 %
	8 (8)	2	1,6	2,4 %	73,2 %
	9 (9)	0	0,0	0,0 %	73,2 %
	10 (10)	4	3,2	4,9 %	78,0 %
	11 (11)	4	3,2	4,9 %	82,9 %
	12 (12)	8	6,5	9,8 %	92,7 %
	13 (13)	2	1,6	2,4 %	95,1 %
	14 (14)	4	3,2	4,9 %	100,0 %
	Skupaj	82	66,1	100,0 %	
V17m	Varovanje, varstvo in zdravje pri delu				
Veljavni	1 (1)	12	9,7	12,5 %	12,5 %
	2 (2)	14	11,3	14,6 %	27,1 %
	3 (3)	14	11,3	14,6 %	41,7 %
	4 (4)	10	8,1	10,4 %	52,1 %
	5 (5)	6	4,8	6,3 %	58,3 %
	6 (6)	10	8,1	10,4 %	68,8 %
	7 (7)	8	6,5	8,3 %	77,1 %
	8 (8)	4	3,2	4,2 %	81,3 %
	9 (9)	4	3,2	4,2 %	85,4 %
	10 (10)	4	3,2	4,2 %	89,6 %
	11 (11)	4	3,2	4,2 %	93,8 %
	12 (12)	0	0,0	0,0 %	93,8 %
	13 (13)	4	3,2	4,2 %	97,9 %
	14 (14)	2	1,6	2,1 %	100,0 %
	Skupaj	96	77,4	100,0 %	
V17n	Trajnostni razvoj in ekologija				
Veljavni	1 (1)	6	4,8	10,0 %	10,0 %
	2 (2)	6	4,8	10,0 %	20,0 %
	3 (3)	4	3,2	6,7 %	26,7 %
	4 (4)	0	0,0	0,0 %	26,7 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	5 (5)	4	3,2	6,7 %	33,3 %
	6 (6)	2	1,6	3,3 %	36,7 %
	7 (7)	4	3,2	6,7 %	43,3 %
	8 (8)	6	4,8	10,0 %	53,3 %
	9 (9)	6	4,8	10,0 %	63,3 %
	10 (10)	4	3,2	6,7 %	70,0 %
	11 (11)	4	3,2	6,7 %	76,7 %
	12 (12)	2	1,6	3,3 %	80,0 %
	13 (13)	2	1,6	3,3 %	83,3 %
	14 (14)	10	8,1	16,7 %	100,0 %
	Skupaj	60	48,4	100,0 %	

18. Ali kdaj preverjate, kako uspešno je bilo usposabljanje?

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Veljavni	1 (Nikoli.)	0	0,0	0,0 %	0,0 %
	2 (Redko.)	14	11,3	12,5 %	12,5 %
	3 (Včasih.)	42	33,9	37,5 %	50,0 %
	4 (Pogosto.)	38	30,6	33,9 %	83,9 %
	5 (Vedno.)	18	14,5	16,1 %	100,0 %
	Skupaj	112	90,3	100,0 %	

19. Kako presodite, kako uspešno je bilo usposabljanje? Možnih je več odgovorov.

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
V19a	Ponovno ocenimo delovno uspešnost zaposlenega.				
Veljavni	0	76	61,3	61,3 %	61,3 %
	1	48	38,7	38,7 %	100,0 %
V19b	Ponovno ocenimo delovne sposobnosti zaposlenega.				
Veljavni	0	88	71,0	71,0 %	71,0 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1	36	29,0	29,0 %	100,0 %
V19c	Uspešno usposabljanje se odraza v natančnem poznavanju tehnologije in novih proizvodov.				
Veljavni	0	52	41,9	41,9 %	41,9 %
	1	72	58,1	58,1 %	100,0 %
V19d	Pridobljene informacije s strani zunanjih virov (strank, partnerjev ...).				
Veljavni	0	90	72,6	72,6 %	72,6 %
	1	34	27,4	27,4 %	100,0 %
V19e	Drugo:				
Veljavni	0	116	93,5	93,5 %	93,5 %
	1	8	6,5	6,5 %	100,0 %
V19e_t	Drugo:(text)				
Veljavni	interno usposabljanje in prenos znanja na sodelavce	2	1,6	25,0 %	25,0 %
	strokovno opravljanje dela	2	1,6	25,0 %	50,0 %
	nadrejeni	2	1,6	25,0 %	75,0 %
	opazovanje rezultatov dela in povratna informacija udeležencev	2	1,6	25,0 %	100,0 %
	Skupaj	8	6,5	100,0 %	

20. Kako izmerite zadovoljstvo udeležencev usposabljanja?

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Veljavni	1 (Z anketami.)	50	40,3	45,5 %	45,5 %
	2 (S testiranjem.)	8	6,5	7,3 %	52,7 %
	3 (Z intervjuji.)	38	30,6	34,5 %	87,3 %
	4 (Opazimo vedenjske spremembe.)	2	1,6	1,8 %	89,1 %
	5 (Drugo:) ustni razgovori	12	9,7	10,9 %	100,0 %
	Skupaj	110	88,7	100,0 %	

21. Približno kakšen odstotek zaposlenih se je usposabljal v zadnjem letu (2009)?

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Veljavni	1 (Managerji:)	20	16,1	18,5 %	18,5 %
	izobraževanja zaradi varčevalnih ukrepov skoraj ni bilo 2.3 %	2	1,6		
	2 (Ostali sodelavci:)	88	71,0	81,5 %	100,0 %
	Skupaj	108	87,1	100,0 %	

22. Koliko ur povprečno se je posameznik usposabljal v zadnjem letu (2009)?

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Veljavni	23,3	2	1,6	1,9 %	1,9 %
	01	2	1,6	1,9 %	3,8 %
	10	6	4,8	5,7 %	9,4 %
	24	2	1,6	1,9 %	11,3 %
	90	2	1,6	1,9 %	13,2 %
	6	6	4,8	5,7 %	18,9 %
	17	4	3,2	3,8 %	22,6 %
	47	2	1,6	1,9 %	24,5 %
	2	2	1,6	1,9 %	26,4 %
	4	2	1,6	1,9 %	28,3 %
	8	10	8,1	9,4 %	37,7 %
	5	14	11,3	13,2 %	50,9 %
	8	2	1,6	1,9 %	52,8 %
	20	6	4,8	5,7 %	58,5 %
	40	2	1,6	1,9 %	60,4 %
	1	2	1,6	1,9 %	62,3 %
	30	2	1,6	1,9 %	64,2 %
	150	2	1,6	1,9 %	66,0 %
	9	2	1,6	1,9 %	67,9 %
	13	4	3,2	3,8 %	71,7 %
	15	2	1,6	1,9 %	73,6 %
	42	2	1,6	1,9 %	75,5 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	4	6	4,8	5,7 %	81,1 %
	240	2	1,6	1,9 %	83,0 %
	31	2	1,6	1,9 %	84,9 %
	48	2	1,6	1,9 %	86,8 %
	22	2	1,6	1,9 %	88,7 %
	30	2	1,6	1,9 %	90,6 %
	16	2	1,6	1,9 %	92,5 %
	28	2	1,6	1,9 %	94,3 %
	18	2	1,6	1,9 %	96,2 %
	64	2	1,6	1,9 %	98,1 %
	7	2	1,6	1,9 %	100,0 %
	Skupaj	106	85,5	100,0 %	

23. Število zaposlenih v vaši organizaciji

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Veljavni	1 (Smo mikro podjetje (od 0 do pod 10 zaposlenih).)	4	3,2	3,6 %	3,6 %
	2 (Smo majhno podjetje (od 10 do pod 50 zaposlenih).)	4	3,2	3,6 %	7,1 %
	3 (Smo srednje veliko podjetje (od 50 do pod 250 zaposlenih).)	52	41,9	46,4 %	53,6 %
	4 (Smo veliko podjetje (nad 250 zaposlenih).)	52	41,9	46,4 %	100,0 %
	Skupaj	112	90,3	100,0 %	

24. Kakšna je vaša vloga v organizaciji?

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Veljavni	1 (Sem direktor/-ica.)	4	3,2	3,6 %	3,6 %
	2 (Sem vodja oziroma direktor/-ica kadrovske službe.)	44	35,5	39,3 %	42,9 %
	3 (Sem vodja oddelka/službe za izobraževanje oziroma razvoj kadrov.)	14	11,3	12,5 %	55,4 %

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje/odgovor	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	4 (Sem referent/-ka oziroma strokovni sodelavec/strokovna sodelavka v kadrovski službi.)	16	12,9	14,3 %	69,6 %
	5 (Sem referent/-ka oziroma strokovni sodelavec/strokovna sodelavka v oddelku/službi za izobraževanje oziroma razvoj kadrov.)	6	4,8	5,4 %	75,0 %
	MARKETING 7.1 %	2	1,6		
	6 (Drugo:)	28	22,6	25,0 %	100,0 %
	Skupaj	112	90,3	100,0 %	

4.3 T-test

Ponudniki				
Prijeten prostor, kjer se usposabljanje odvija		12	4,83	1,28
Učni pripomočki in dobro pripravljeno gradivo		12	3,42	1,04
Praktični primeri		12	2,83	1,34
Izvajalci so izkušeni strokovnjaki		12	1,25	0,43
Ugled našega podjetja		12	4,17	2,27
Cena usposabljanja		12	5,75	1,36
Dodatna ponudba (nočitve, zagotovljena parkirišča, prigrizki ...)		12	7,17	1,34
Mreženje, navezovanje stikov		12	6,75	1,09
Drugo		7	8,71	0,7

Povpraševalci				
Prijeten prostor, kjer se usposabljanje odvija	124	106	6,42	1,24
Učni pripomočki in dobro pripravljeno gradivo	124	106	3,47	1,45
Praktični primeri	124	110	2,55	1,47
Izvajalci so izkušeni strokovnjaki	124	110	1,85	1,26
Ugled podjetja, ki organizira usposabljanje	124	108	4,48	1,72
Cena usposabljanja	124	108	4,06	1,54
Dodatna ponudba (nočitve, zagotovljena parkirišča, prigrizki ...)	124	106	7,19	0,89
Mreženje, navezovanje stikov	124	108	5,93	1,97
Drugo	124	38	8,79	0,89

P value and statistical significance:

The two-tailed P value is less than 0.0001

By conventional criteria, this difference is considered to be extremely statistically significant.

Confidence interval:

The mean of Group One minus Group Two equals -1.5900

95 % confidence interval of this difference: From -2.3404 to -0.8396

Intermediate values used in calculations:

$t = 4.1969$

$df = 116$

standard error of difference = 0.379

P value and statistical significance:

The two-tailed P value equals 0.9079

By conventional criteria, this difference is considered to be not statistically significant.

Confidence interval:

The mean of Group One minus Group Two equals -0.0500

95 % confidence interval of this difference: From -0.9043 to 0.8043

Intermediate values used in calculations:

$t = 0.1159$

$df = 116$

standard error of difference = 0.431

P value and statistical significance:

The two-tailed P value equals 0.5289

By conventional criteria, this difference is considered to be not statistically significant.

Confidence interval:

The mean of Group One minus Group Two equals 0.2800

95 % confidence interval of this difference: From -0.5979 to 1.1579

Intermediate values used in calculations:

$t = 0.6315$

$df = 120$

standard error of difference = 0.443

P value and statistical significance:

The two-tailed P value equals 0.1049

By conventional criteria, this difference is considered to be not statistically significant.

Confidence interval:

The mean of Group One minus Group Two equals -0.6000

95 % confidence interval of this difference: From -1.3271 to 0.1271

Intermediate values used in calculations:

$t = 1.6339$

$df = 120$

standard error of difference = 0.367

P value and statistical significance:

The two-tailed P value equals 0.5678

By conventional criteria, this difference is considered to be not statistically significant.

Confidence interval:

The mean of Group One minus Group Two equals -0.3100

95 % confidence interval of this difference: From -1.3817 to 0.7617

Intermediate values used in calculations:

$t = 0.5728$

$df = 118$

standard error of difference = 0.541

P value and statistical significance:

The two-tailed P value equals 0.0004

By conventional criteria, this difference is considered to be extremely statistically significant.

Confidence interval:

The mean of Group One minus Group Two equals 1.6900

95 % confidence interval of this difference: From 0.7716 to 2.6084

Intermediate values used in calculations:

$t = 3.6440$

$df = 118$

standard error of difference = 0.464

P value and statistical significance:

The two-tailed P value equals 0.9445

By conventional criteria, this difference is considered to be not statistically significant.

Confidence interval:

The mean of Group One minus Group Two equals -0.0200

95 % confidence interval of this difference: From -0.5882 to 0.5482

Intermediate values used in calculations:

$t = 0.0697$

$df = 116$

standard error of difference = 0.287

P value and statistical significance:

The two-tailed P value equals 0.1599

By conventional criteria, this difference is considered to be not statistically significant.

Confidence interval:

The mean of Group One minus Group Two equals 0.8200

95 % confidence interval of this difference: From -0.3280 to 1.9680

Intermediate values used in calculations:

$t = 1.4144$

$df = 118$

standard error of difference = 0.580

P value and statistical significance:

The two-tailed P value equals 1.0000

By conventional criteria, this difference is considered to be not statistically significant.

Confidence interval:

The mean of Group One minus Group Two equals -0.0800

95 % confidence interval of this difference: From -12505.1675 to 12505.0075

Intermediate values used in calculations:

$t = 0.0000$

$df = 43$

standard error of difference = 6200.793

Davki, finance	92	5,28	3,77
Mednarodno poslovanje	76	8,97	4
Zavarovalništvo	72	11,81	3,17
Informatika in računalništvo	92	6,83	3,36
Kadri, izobraževanje, učenje in prenos znanja	88	6,45	3,37
Komercialno poslovanje, marketing, prodaja	100	4,42	3,09
Management, vodenje, organizacija dela	96	4,52	3,59
Poslovna komunikacija, osebni razvoj	86	6,86	3,83
Pravo in zakonodaja	86	6,14	3,6
Poslovni procesi	42	6,56	3,87
Računovodstvo, knjigovodstvo, revizija	86	7,56	3,21
Tuji jeziki	46	7,54	3,81
Varovanje, varstvo in zdravje pri delu	90	7,49	3,49
Trajnostni razvoj in ekologija	80	8,53	3,75

Davki, finance	90	4,8	3,79
Mednarodno poslovanje	58	10,59	3,35
Zavarovalništvo	56	11,86	3,18
Informatika in računalništvo	88	6,27	3,19
Kadri, izobraževanje, učenje in prenos znanja	80	5,98	3,05
Komercialno poslovanje, marketing, prodaja	80	4,97	3,6
Management, vodenje, organizacija dela	76	5,47	3,45
Poslovna komunikacija, osebni razvoj	72	7,19	3,11
Pravo in zakonodaja	80	6,58	3,17
Poslovni procesi	74	6,38	3,95
Računovodstvo, knjigovodstvo, revizija	82	5,37	3,2
Tuji jeziki	82	5,85	4,17
Varovanje, varstvo in zdravje pri delu	96	5,21	3,51
Trajnostni razvoj in ekologija	60	7,77	4,39

P value and statistical significance:

The two-tailed P value is less than 0.0001

By conventional criteria, this difference is considered to be extremely statistically significant.

Confidence interval:

The mean of Group One minus Group Two equals -40270.7200

95% confidence interval of this difference: From -40271.8258 to -40269.6142

Intermediate values used in calculations:

t = 71860.1824

df = 180

standard error of difference = 0.560

P value and statistical significance:

The two-tailed P value equals 0.0141

By conventional criteria, this difference is considered to be statistically significant.

Confidence interval:

The mean of Group One minus Group Two equals -1.6200

95% confidence interval of this difference: From -2.9075 to -0.3325

Intermediate values used in calculations:

t = 2.4889

df = 132

standard error of difference = 0.651

P value and statistical significance:

The two-tailed P value equals 0.9297

By conventional criteria, this difference is considered to be not statistically significant.

Confidence interval:

The mean of Group One minus Group Two equals -0.0500

95% confidence interval of this difference: From -1.1693 to 1.0693

Intermediate values used in calculations:

t = 0.0884

df = 126

standard error of difference = 0.566

P value and statistical significance:

The two-tailed P value equals 0.2535

By conventional criteria, this difference is considered to be not statistically significant.

Confidence interval:

The mean of Group One minus Group Two equals 0.5600

95% confidence interval of this difference: From -0.4045 to 1.5245

Intermediate values used in calculations:**P value and statistical significance:**

The two-tailed P value equals 0.0814

By conventional criteria, this difference is considered to be not quite statistically significant.

Confidence interval:

The mean of Group One minus Group Two equals -0.9500

95% confidence interval of this difference: From -2.0196 to 0.1196

Intermediate values used in calculations:

t = 1.7533

df = 170

standard error of difference = 0.542

P value and statistical significance:

The two-tailed P value equals 0.5582

By conventional criteria, this difference is considered to be not statistically significant.

Confidence interval:

The mean of Group One minus Group Two equals -0.3300

95% confidence interval of this difference: From -1.4409 to 0.7809

Intermediate values used in calculations:

t = 0.5868

df = 156

standard error of difference = 0.562

P value and statistical significance:

The two-tailed P value equals 0.9999

By conventional criteria, this difference is considered to be not statistically significant.

Confidence interval:

The mean of Group One minus Group Two equals -0.4400

95% confidence interval of this difference: From -8886.3629 to 8885.4829

Intermediate values used in calculations:

t = 0.0001

df = 164

standard error of difference = 4500.261

P value and statistical significance:

The two-tailed P value equals 0.3577

By conventional criteria, this difference is considered to be not statistically significant.

Confidence interval:

The mean of Group One minus Group Two equals 0.7100

95% confidence interval of this difference: From -0.8123 to 2.2323

Intermediate values used in calculations:

t = 0.9233

df = 122

hi-kvadrat test			
	Vrednost	Stopinje prostosti	Statistična značilnost
Pearsonov hi-kvadrat	2,006 ^a	3	0,571
Likelihood Ratio	3,459	3	0,326
Linear-by-Linear Association	1,303	1	0,254
N	108		
a. 4 cells (50,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,74.			

hi-kvadrat test			
	Vrednost	Stopinje prostosti	Statistična značilnost
Pearsonov hi-kvadrat	3,693 ^a	4	0,449
Likelihood Ratio	3,599	4	0,463
Linear-by-Linear Association	0,180	1	0,671
N	324		
a. 2 cells (20,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,00.			