

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH V
GRADBENIŠTVU V SLOVENIJI**

Ljubljana, junij 2013

BORUT GRUDEN

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Borut Gruden, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH V GRADBENIŠTVU V SLOVENIJI, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Nado Zupan.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 17.06.2013

Podpis avtorja:

KAZALO

UVOD	1
1 RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI.....	3
1.1 Zgodovina ravnanja s človeškimi viri	3
1.2 Razvoj človeških virov	5
1.3 Načrtovanje človeških virov	5
1.4 Pridobivanje novih človeških virov	6
1.5 Motivacija in zadovoljstvo človeških virov.....	8
2 OPREDELITEV POJMOV, KI SO POVEZANI Z IZOBRAŽEVANJEM IN USPOSABLJANJEM ZAPOSLENIH.....	9
2.1 Učenje.....	10
2.1.1 Individualno učenje	11
2.1.2 Učenje v skupini	12
2.2 Izobraževanje.....	12
2.3 Usposabljanje	14
3 PROCES IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA V PODJETJU	16
3.1 Ugotavljanje potreb po izobraževanju in usposabljanju.....	18
3.2 Oblike in metode izvajanja izobraževanj in usposabljanj	19
3.2.1 Oblike izvajanja izobraževanj	20
3.2.2 Metode izobraževanj.....	21
3.2.3 Oblike usposabljanj	22
3.3 Spremljanje uspešnosti in učinkovitosti programov izobraževanja in usposabljanja	23
4 PREDSTAVITEV GRADBENE PANOGE	24
4.1 Gradbena panoga v Sloveniji pred gospodarsko krizo	25
4.2 Odras gospodarske krize v gradbeni panogi v Sloveniji	26
4.3 Gradbeništvo kot ciljna skupina raziskave	30
4.3.1 Standardna klasifikacija dejavnosti	31
4.3.2 Področje GRADBENIŠTVO po SKD (Ur. l. RS, št. 17/2008)	31
4.3.3 Velikost gradbenih podjetij, zajetih v raziskavi	32
5 RAZISKAVA O IZOBRAŽEVANJU IN USPOSABLJANJU V GRADBENIŠTVU V SLOVENIJI.....	33
5.1 Namen raziskave in raziskovalna vprašanja.....	33
5.2 Opredelitev metodologije raziskovanja ter spremljanje raziskave	34
5.2.1 Opis vzorčnega okvirja.....	35
5.2.2 Opis merskega instrumenta	38
5.3 Analiza rezultatov o izobraževanju in usposabljanju zaposlenih v gradbeništvu v Sloveniji.....	40
5.3.1 Organizacijski vidik izvajanja usposabljanja in izobraževanja v gradbenih podjetjih.....	41

5.3.2	Ugotavljanje potreb in izvajanje usposabljanja in izobraževanja zaposlenih v gradbenih podjetjih	45
5.3.3	Mnenje vodstvenega kadra in kadrovske službe do usposabljanja in izobraževanja svojih zaposlenih.....	53
5.3.4	Možnosti za usposabljanje in izobraževanje	59
5.3.5	Odnos zaposlenih do usposabljanj in izobraževanj.....	60
5.4	Ugotovitve in predlogi za boljše izvajanje izobraževanja in usposabljanja v gradbeništvu	65
5.4.1	Temeljne ugotovitve raziskave	66
5.4.2	Predlogi in izboljšave.....	67
SKLEP.....		69
LITERATURA IN VIRI.....		71

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Odnos med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje</i>	15
<i>Slika 2: Proces usposabljanja.....</i>	17
<i>Slika 3: Aktivnosti učitelja in udeležencev izobraževanja pri različnih oblikah izobraževanj</i>	20
<i>Slika 4: Finančni trendi gradbene dejavnosti</i>	26
<i>Slika 5: Padec dobička.....</i>	27
<i>Slika 6: Trend vrednosti opravljenih gradbenih del v Sloveniji za obdobje 2000–2012.....</i>	29
<i>Slika 7: Delež dodane vrednosti gradbeništva glede na celotno dodano vrednost v Sloveniji za obdobje 2000–2012.....</i>	30
<i>Slika 8: Prikaz spletnega anketnega vprašalnika</i>	35
<i>Slika 9: Število gradbenih podjetij v Sloveniji januarja 2011</i>	36
<i>Slika 10: Število odgovorov s strani zadolženih za izobraževanje in % odgovorov glede na ankete, poslane gradbenim podjetjem po Sloveniji, razdeljenim po velikosti</i>	37
<i>Slika 11: Podatki o gradbenih podjetjih (razdeljenih glede na velikost podjetja) v katerih sem izvedel anketo z odgovornimi za izobraževanje in razlogi zakaj do tega ni prišlo</i>	38
<i>Slika 12: Število odgovorov s strani podjetij in % odgovorov glede na ankete, ki sem jih poslal gradbenim podjetjem v Sloveniji</i>	40
<i>Slika 13: Izobrazbena struktura zadolženih za izobraževanje (v %)</i>	41
<i>Slika 14: Oddelki, kjer so zaposleni zadolženi za izobraževanje (v %)</i>	42
<i>Slika 15: Starostna struktura zadolženih za izobraževanje (v %).....</i>	43
<i>Slika 16: Struktura zadolženih za izobraževanje v podjetju glede na spol</i>	43
<i>Slika 17: Koliko je uspešnost poslovanja z ekonomskega vidika odvisna od izobraženosti svojih zaposlenih (v %)</i>	44
<i>Slika 18: Koliko je uspešnost poslovanja z ekonomskega vidika odvisna od izobraženosti svojih zaposlenih v istih podjetjih (v %)</i>	44
<i>Slika 19: Koliko je konkurenčnost podjetja v gradbeništvu prepletena z izobraženostjo svojih zaposlenih (v %).....</i>	45

<i>Slika 20: V kakšne vrste izobraževanj največ vlagajo slovenska gradbena podjetja (v %)</i>	<i>46</i>
<i>Slika 21: Naloge zadolženih za izobraževanje (v %).....</i>	<i>46</i>
<i>Slika 22: Priprava letnega programa izobraževanj kot naloga zadolženih za izobraževanje (v %)</i>	<i>47</i>
<i>Slika 23: Ali ima vaše podjetje izdelan načrt izobraževanja (v %)</i>	<i>47</i>
<i>Slika 24: Načrt izobraževanja (v %).....</i>	<i>48</i>
<i>Slika 25: Ali ima vaše podjetje oblikovano interno bazo znanja (v %)</i>	<i>49</i>
<i>Slika 26: Ali ima vaše podjetje izdelano analizo uspešnosti izobraževanja (v %)</i>	<i>49</i>
<i>Slika 27: Ali vaše podjetje vodi evidenco izobraževanj, ki so se jih udeležili zaposleni (v %)</i>	<i>50</i>
<i>Slika 28: Soodgovorni za dodatno izobraževanje zaposlenih v vseh podjetjih (v %).....</i>	<i>50</i>
<i>Slika 29: Soodgovorni za dodatno izobraževanje zaposlenih v manjših in velikih podjetjih (v %)</i>	<i>51</i>
<i>Slika 30: Izobrazba zaposlenih, ki se najpogosteje izobražujejo (v %).....</i>	<i>51</i>
<i>Slika 31: Kdo navadno predlaga izobraževanje (v %)</i>	<i>52</i>
<i>Slika 32: Kdo v podjetju izbere primerno izobraževalno ustanovo (v %)</i>	<i>53</i>
<i>Slika 33: Koliko zaposlenih se dodatno izobražuje</i>	<i>54</i>
<i>Slika 34: Kdo krije stroške izobraževanja (v %)</i>	<i>54</i>
<i>Slika 35: Kdaj zaposlenemu, ki zaprosi za neko izobraževanje, le-to omogočite (v %).....</i>	<i>55</i>
<i>Slika 36: Število dni študijskega dopusta (v %)</i>	<i>56</i>
<i>Slika 37: Verjetnost, da bi zaposleni po končanem izobraževanju, kjer ga delodajalec ne podpira, zapustil podjetje</i>	<i>56</i>
<i>Slika 38: Koliko časa mora biti zaposleni pri delodajalcu, če mu le-ta krije stroške izobraževanja (v %)</i>	<i>57</i>
<i>Slika 39: Ali mislite, da večja lojalnost podjetju vpliva na hitrejši zaključek študija (v %)</i>	<i>57</i>
<i>Slika 40: Kakšne bonitete zagotavljate zaposlenemu po uspešno končanem izobraževanju (v %)</i>	<i>58</i>
<i>Slika 41: Koliko s strani delodajalca ponujeno dodatno izobraževanje na zaposlene vpliva stimulatивно (v %).....</i>	<i>58</i>
<i>Slika 42: Ali bi visokemu kadru prej ponudili dodatno izobraževanje kot pa tistim z nižjo izobrazbo (v %).....</i>	<i>59</i>
<i>Slika 43: Ali so v vašem podjetju zaposleni seznanjeni o možnostih dodatnih usposabljanj in izobraževanj (v %)</i>	<i>60</i>
<i>Slika 44: Koliko vaše podjetje skrbi za svoje zaposlene na področju dodatnega izobraževanja in usposabljanja (v %).....</i>	<i>60</i>
<i>Slika 45: Starostna struktura zaposlenih v procesu izobraževanja (v %)</i>	<i>61</i>
<i>Slika 46: Izobrazbena struktura zaposlenih v procesu izobraževanja (v %).....</i>	<i>61</i>
<i>Slika 47: Kraj izobraževanja (v %)</i>	<i>62</i>
<i>Slika 48: Zakaj ste se odločili za izobraževanje (v %)</i>	<i>62</i>
<i>Slika 49: Kakšna je vaša motiviranost za izobraževanje, v katerega ste vključeni (v %)</i>	<i>63</i>
<i>Slika 50: Razlogi za nizko motivacijo oziroma popolno izgubo motivacije (v %)</i>	<i>64</i>
<i>Slika 51: Kako ocenjujete vaše zaposlitvene možnosti po končanem izobraževanju (v %)</i>	<i>64</i>
<i>Slika 52: Ali krije stroške izobraževanja podjetje (v %)</i>	<i>65</i>

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Glavne razlike med izobraževanjem in usposabljanjem</i>	13
<i>Tabela 2: Število izvedenih anket, ki so bile zajete v raziskavi.....</i>	40

UVOD

Dodatno izobraževanje in usposabljanje je dandanes nujno na vsakem delovnem mestu, vendar se tega premalo zavedamo. Formalno izobrazbo, ki smo jo pridobili pred zaposlitvijo, potrebujemo zgolj, da začnemo delati določeno delo. Gonilo vsakega podjetja bi moralo biti pridobiti čim bolj usposobljen kader za potrebe delovnega mesta in nadalje tudi za potrebe podjetja samega, kajti le s kvalitetno opravljenimi nalogami bomo doprinesli k boljšemu razvoju samega sebe in dali k razvoju podjetja svoj prispevek.

Lipičnik (1997, str. 25) pogojuje cilj podjetja z dosego čim večje ekonomske uspešnosti, nanjo pa naj bi vplivalo tudi učinkovito ravnanje s človeškimi viri in povezovanje te funkcije z drugimi poslovnimi funkcijami v sistemu.

Tako na primer izvajamo kadrovske funkcije v podjetjih zaradi zagotavljanja razvoja in uporabe ustreznih človeških zmožnosti, da lahko dosežemo zastavljene poslovne cilje. Ko izvajamo naloge v okviru kadrovske funkcije, stremimo k temu, da pridobimo in sodelujemo pri razvoju ustreznih človeških zmožnosti ter da poskušamo čim bolj uporabiti te človeške zmožnosti v delovnem procesu. S tem poskušamo doseči skupne cilje podjetja in v čim večji meri prispevati k njegovi konkurenčnosti ter uspešnosti. Vzajemno pa mora podjetje upoštevati tudi cilje posameznikov in različnih interesnih skupin, saj lahko v nasprotnem primeru pride do konfliktnih situacij med posamezniki ali skupinami znotraj podjetja (Svetlik et al., 2009, str. 21).

Tudi posamezniki znotraj podjetja se zavedajo, da njihovo znanje ne sme stagnirati, zato se začnejo zanimati za dodatna izobraževanja in usposabljanja znotraj podjetja ter na zunanjih institucijah. Učenje, izobraževanje in usposabljanje doprinesejo k razvoju človeških virov ter nenazadnje tudi k uspešnosti in konkurenčnosti podjetja na trgu.

Če želimo danes govoriti o uspešnosti podjetja, se moramo opreti na znanje, ki je prisotno v današnji družbi. Tudi namen tega magistrskega dela je bil poudariti pomembnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja v gradbenih podjetjih. Osnovni motiv pričujočega magistrskega dela pa je ugotoviti, ali gradbena podjetja (podjetja, ki se ukvarjajo z gradbeništvom) dovolj dobro skrbijo za svoje zaposlene glede dodatnega izobraževanja in usposabljanja.

Za gradbena podjetja sem se odločil, ker so ob situaciji na gospodarskem trgu le-ta najbolj na udaru in najbolj prizadeta. Posledice gospodarske krize in pomanjkanje poslov so tudi tu aktivirale obrambni mehanizem v obliki zniževanja stroškov. Poleg zniževanja materialnih stroškov pa se podjetja kaj kmalu zatečejo k ustaljeni praksi, to je varčevanju na človeških virih.

Prav tako želim z magistrskim delom raziskati, ali si zaposleni raje sami plačajo dodatno izobraževanje in usposabljanje, kot da bi to zahtevali ali pričakovali od delodajalca. Pri zaposlenih je prisoten strah, da bodo morali ves čas izobraževanja biti zaposleni pri istem delodajalcu, marsikdaj tudi za veliko več let – za faktor 2 ali več. Nekatere zaposlene ta podatek odvrne od dodatnega izobraževanja.

Zavedati se je potrebno, da je kakovostno ravnanje s človeškimi viri bistveno za zdravo konkurenčnost na trgu in v veliki meri prispeva k uspešnosti podjetja. Zadovoljen in zdrav odnos med zaposlenimi namreč zelo močno vpliva na večjo funkcionalnost podjetja, lahko rečemo, da predstavljajo človeški viri podjetju konkurenčno prednost, ki je v teh kriznih časih še kako zaželen. Prav gotovo pa to velja v tako dinamičnem poslovnem okolju, kot je gradbeništvo. V magistrskem delu sem s pomočjo raziskave predstavil planiranje dodatnega usposabljanja in izobraževanja v izbranih gradbenih podjetjih v Sloveniji. V naših gradbenih podjetjih izobraževalna funkcija ni posebej organizirana in marsikje nimajo izdelanih letnih planov za izobraževanje. Posledično lahko pride do težav zaradi pomanjkljive strokovne in delovne usposobljenosti. Potrebna bi bila sistemizacija delovnih mest, saj le-ta vsebujejo zahtevo po funkcionalnih znanjih.

V prvem delu magistrskega dela sem se najprej dotaknil ravnanja s človeškimi viri na splošno, kjer sem opredelil vlogo in pomen človeških virov, njihov razvoj in načrtovanje, na kratko pa sem predstavil še motivacijo ter zadovoljstvo človeških virov. Prav tako sem predstavil zgodovino ravnanja s človeškimi viri in kako poteka danes pridobivanje novih človeških virov. Nadalje sem opredelil pojme, ki so povezani z izobraževanjem in usposabljanjem na splošno, ter opisal, kakšen je proces izobraževanja in usposabljanja v podjetju. V četrtem poglavju sem predstavil gradbeno panogo v Sloveniji, kako je bilo pred krizo ter kako se odraža kriza na gradbeništvo v času le-te. V tem poglavju sem razložil, kako sem definiral gradbeništvo kot ciljno skupino raziskave. Ni namreč pogojeno, da je podjetje, ki ima zaposlenega delavca s poklicem zidar, že kar gradbeno podjetje, kakor tudi ni pogojeno, da podjetje, ki je naredilo načrt za hišo, spada v mojo ciljno skupino – gradbeništvo. V tem poglavju sem predstavil, kako sem ciljno skupino formiral po velikosti podjetij.

Prvi del je teoretični in je zasnovan na osnovi dostopne literature s področja tematike, zajete v tem magistrskem delu, drugi del pa je predstavitev raziskave o izobraževanju in usposabljanju v gradbeništvu v Sloveniji. Odgovoril sem na raziskovalna vprašanja s pomočjo merskega instrumenta – anketnim vprašalnikom in z osebnim intervjuvanjem. V tem poglavju sem na začetku opredelil metodologijo raziskovanja, opisal sem način, kako sem določil vzorčni okvir, in opisal merski instrument, ki je bil v mojem primeru anketni vprašalnik, ter osebni pristop z intervjuji. Sledila je analiza rezultatov z vidika tistih, ki se izobražujejo in usposabljujejo, z vidika vodilnih ter z vidika zadolženih za usposabljanje in izobraževanje v gradbenih podjetjih. Prikazal sem tudi, kakšne so še možnosti za usposabljanje in izobraževanje ter kakšen je odnos zaposlenih do te tematike. Na koncu sledijo še ugotovitve in predlogi za boljše izvajanje izobraževanja ter usposabljanja v gradbeništvu s temeljnimi ugotovitvami raziskave ter predlogi in izboljšavami.

1 RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

Ravnanje s človeškimi viri (angl. *human resource management*) postaja vse pomembnejši dejavnik uspešnosti organizacij. Uspešnost organizacije je vsekakor potrebno meriti predvsem po njeni zmožnosti zaposlovanja, razvijanja in ohranitve visoko sposobne delovne sile. Takšni ljudje so in bodo odločilni dejavnik pri razvoju uspešne organizacije (Lipičnik, 1998, str. 41). Ravnanje s človeškimi viri je poslovno usmerjena filozofija, ki se nanaša na managerjevo vlogo pri delu z ljudmi, da bi na ta način dosegli konkurenčno prednost (Merkač Skok, 2005, str. 21).

V praksi se zelo pogosto zamenjujeta pojma kadrovski management (angl. *personnel management*) in ravnanje s človeškimi viri (angl. *human resource management*). Foot in Hook (Lipičnik, 1998, str. 40–41) sta natančno opredelila razlike med tema pojmovanoma in menita, da je potrebno ravnanje s človeškimi viri ločevati od drugih pojmov ter ob tem poudarjata, da pri teh pojmovanjih ne gre zgolj za problem, ki nastane pri prevajanju. Bolje, da s pojmom kadrovski management označujemo klasične pristope, pri ravnanju s človeškimi viri pa sodobne pristope k ravnanju z zaposlenimi v organizacijah.

V preteklosti so kadre najprej administrativno vključevali v sistem, za tem so ugotovili, da je bolje izbirati kadre, ki so sposobni timskega dela, dandanes pa se vse bolj zanimajo za kadrovske zmožnosti kot vire in manj za kadre kot vire (Lipičnik, 1998, str. 45). Tako ravnanje s človeškimi viri ni le področje kadrovske funkcije, temveč sodi med sestavne dele dejavnosti in organizacijskega mišljenja vseh zaposlenih, predvsem pa vodilnih. Zajema predvsem strateški vidik obravnavanja zaposlenih v organizaciji. Poudarek je na prepoznavanju vpliva zunanjih okoliščin, konkurence in dinamike na trgu delovne sile, dolgoročni usmerjenosti, obravnavanju vseh zaposlenih ter povezanosti ravnanja z ljudmi tako s strateškimi odločitvami organizacije kot s strategijami ravnanja s človeškimi viri (Možina et al., 1998, str. 13–14).

1.1 Zgodovina ravnanja s človeškimi viri

Predvidevam, da se je ravnanje s človeškimi viri na nek način pričelo že pred več tisoč leti. Verjetno je že takrat nekdo za določena opravila izbiral ljudi glede na njihovo predznanje in kompetence. Najbrž so bili že takrat nekateri bolj dovzetni za učenje in absorbiranje novega znanja ter so znali s tem znanjem razpolagati bolj kot drugi. Verjetno so bili ti isti ljudje zaradi vsega znanja, ki so ga imeli, tudi na hierarhični lestvici višje.

Razvoj in sodobni začetek ravnanja s človeškimi viri sega v čas industrijske revolucije, ko so ZDA v 19. stoletju uvedle neke vrste pomoč za reševanje socialnih problemov zaposlenih pri izobraževanju, zdravju in stanovanjskih problemih. Poleg tega je v tistem obdobju veliko ljudi emigriralo v nove države. Tudi Slovenija ni bila imuna na ta pojav. Slovenijo bi lahko glede

na njeno številčnost in njen časovni potek migracij od leta 1840 do II. svetovne vojne prištevali celo med največja emigracijska območja v Evropi (Kornel, 2010, str. 1). Večina priseljencev je bila prisiljena delati karkoli in posledično je zaradi neznanja ter neusposobljenosti prihajalo do velikega števila napak in poškodb. Leta 1890 je podjetje NCR Corporation ustanovilo kadrovske službe, takoj za tem pa so uvedli selekcioniranje, kjer so lahko med prosilci za službo izbrali primeren kader (Pieper, 1990, str. 41).

V posameznih državah se je razvoj ravnanja s človeškimi viri odvijal z različno hitrostjo in intenzivnostjo, vendar nam Beringe leta 1992 prikaže kronološki razvoj kadrovske funkcije v Veliki Britaniji v 20. stoletju, ki bi ga lahko z manjšimi časovnimi zamiki zasledili v večini industrijskih držav (Svetlik et al., 2009, str. 25):

- obdobje družbene blaginje (1915–1920) – začetek delavskih kuhinj za dostojnejše življenje zaposlenih;
- obdobje kadrovske administracije (30. leta) – izvajanje postopkov zaposlovanja in osnovnega usposabljanja ter vzdrževanje evidenc;
- razvojno obdobje kadrovskega managementa (40. in 50. leta) – odnosi med sindikati in delodajalci;
- razvito obdobje kadrovskega managementa (60. in 70. leta) – poudarek na organizacijskem in managerskem razvoju ter na sistematičnem usposabljanju in načrtovanju kadrov;
- prva faza managementa človeških virov (80. leta) – prispevek managementa človeških virov k uspešnosti podjetja, razvijati se začne strateški management človeških virov;
- druga faza managementa človeških virov (od 90. let dalje) – uveljavljati se začne timsko delo, decentralizacija moči, neprestano učenje, celovito obvladovanje kakovosti, management organizacijske kulture, spremljanje uspešnosti, nagrajevanje za uspešnost.

Da je dobilo ravnanje s človeškimi viri veljavo, kot jo ima danes, je bilo potrebnega kar nekaj časa in drastičnih sprememb v svetovnem gospodarstvu. K nam je to prišlo z manjšim zamikom, a se je dobro razširilo v devetdesetih letih, ko smo se osamosvojili. Podjetjem naenkrat ni bilo v interesu le preživeti, ampak so morala začeti tekmovali s konkurenco. Vodilni so začeli ugotavljati, da velikost podjetja ni dejavnik uspešnosti in da denar ter oprema nista zagotovilo za uspešnost, ampak so pomembni organizacija proizvodnega procesa ter človeški viri, ki z denarjem in opremo upravljajo. Med podjetji je vse bolj prisotna tekmovalnost, prilagodljivost trgu, osredotočanje na kupca, širša paleta produktov, težnja k naprednim tehnologijam, zahteva po kvaliteti in nenazadnje osredotočenost ter vključevanje človeških virov, ki morajo biti uspešni in produktivni, do česar pa pridemo samo, če imamo zadovoljne zaposlene. Zadovoljne zaposlene pa imamo le, če jim omogočimo samopotrjevanje, spoštujemo njihove želje po dokazovanju in jim nudimo za opravljeno delo nagrado, ki je lahko tudi v obliki dodatnega usposabljanja ter izobraževanja.

1.2 Razvoj človeških virov

Leta 1968 je Leonard Nadler definiral razvoj človeških virov, kjer je zelo lepo nakazal, da morajo biti učne izkušnje organizirane in da mora biti to načrtno učenje, kjer se sodelujoči v procesu določene stvari nauči (Nadler, 1989, str. 6). Če program ni natančno definiran, obstaja velika verjetnost, da udeleženec, ki ga pošljemo na določeno izpopolnjevanje, ne bo dosegel učnih ciljev.

Razvoj človeških virov glede na področja dejavnosti delimo v tri skupine, in sicer usposabljanje, izobraževanje in razvoj. Od teh treh skupin pa se najpogosteje uporablja usposabljanje (Nadler, 1989, str. 47).

Podjetja za doseg ciljev organizacije učinkovito koristijo znanje zaposlenih, zato lahko funkcije razvoja človeških virov delimo na (DeSimone & Harris, 1994, str. 6):

- primarne – iskanje primernih kandidatov in njihova zaposlitev, plače ter ugodnosti, odnosi z zaposlenimi, načrtovanje človeških virov, zaposlitvene možnosti ter razvoj človeških virov;
- sekundarne – izbira poslov, oblikovanje in določitev ciljev organizacije, oblikovanje sistema razvoja ter oblikovanje dela.

1.3 Načrtovanje človeških virov

Dandanes se podjetja srečujejo z nenehnimi spremembami tako na ekonomskem kot tudi na tehnološkem in družbenem področju. Obdajajo nas vedno višji stroški in pomanjkanje kvalitetnih človeških virov. Da bi podjetja normalno funkcionirala, se morajo nenehno prilagajati tem spremembam. To pa najlažje dosežejo, če imajo v svoji viziji strateško načrtovanje procesov, kamor spada tudi načrtovanje človeških virov, ki bodo doprinesli potrebno znanje v proces ter pomagali, da bo podjetje še naprej konkurenčno na trgu.

Če pogledamo interno gradivo Management Of The Veterans Administration (Thompson, 1993, str. 8), lahko vidimo, da so se zaradi problemov z načrtovanjem človeških virov opredelili za štiri tako imenovane komponente za planiranje človeških virov:

- določitev potreb po človeških virih;
- sledenje trendom na področju človeških virov;
- načrtovanje človeških virov in določanje ciljev;
- podeljevanje odgovornosti ter ocenjevanje človeških virov.

Najprej je potrebno določiti, kakšne potrebe po človeških virih sploh imamo. Določiti je potrebno, koliko ljudi rabimo, za kakšno delo jih bomo porabili, kakšne naj bodo njihove

spособnosti in ali bodo dosegali poslovne cilje managementa. Potrebno je preveriti notranje vire – če imamo v katerem oddelku višek ljudi, ki je že usposobljen za prevzem nove naloge oziroma če že ima potrebne spretnosti. Istočasno je potrebno planirati, kaj se bo zgodilo z izpraznjenimi mesti. Vse te projekcije lahko naredimo v prvi fazi, kjer določamo potrebe po človeških virih.

Prvi fazi sledi (se z njo tudi prepleta) opazovanje, katerim trendom so trenutno zaposleni bolj podvrženi oziroma katero področje dela jih trenutno bolj zanima. Potrebno je ovrednotiti njihov vpliv na management človeških virov in na same človeške vire. To pregledovanje naj bi se izvajalo vsako leto. Opazovati je potrebno tako notranje kot zunanje dejavnike okolja, saj bi lahko ti dejavniki vplivali na človeške vire v prihodnosti. Zunanji dejavniki so posameznikove spretnosti, po katerih delodajalci sprašujejo, pregled trenutnih trendov po izobraževanju, katere delovne sile trenutno ni na trgu, notranji dejavniki pa so obnašanje zaposlenih ter strategija podjetja.

Načrtovanje človeških virov in določanje ciljev se osredotoča na pomanjkljivosti, ki bi lahko vplivale na doseganje zastavljenih ciljev podjetja. Področja, ki opredeljujejo človeške vire, je potrebno obravnavati prioriteto.

Pri podeljevanju odgovornosti je zelo pomembno, da se tega procesa udeleži tudi vodstveni management. Na koncu po gradivu Management Of The Veterans Administration (Thompson, 1993, str. 34) sledi še ocenjevanje, kjer se preveri, ali so bili cilji doseženi in kakšna je bila kakovost procesa načrtovanja.

Načrtovanje človeških virov je proces, ki se vrti okrog povpraševanja in ponudbe delovne sile na trgu. Povpraševanje po človeških virih določa število in sposobnosti le-teh, katere potrebujemo oziroma jih bomo še potrebovali, ponudba pa pomeni, da si zagotovimo, da bomo lahko potrebe po novih človeških virih sposobni zadovoljiti.

1.4 Pridobivanje novih človeških virov

V današnjem času si podjetja za pridobivanje novih kadrov veliko pomagajo s svetovnim spletom. Še ne toliko nazaj so si podjetja, ki so potrebovala nove kadre zaradi najrazličnejših razlogov (širitev podjetja, opuščanje delovnega mesta, prerazporeditev, porodniške odsotnosti, upokojitev, itd.), pomagala z raznimi oglasi v časopisih oziroma je bilo potrebno sodelovati na kariernih sejmih, kjer so delodajalci iskali potencialen kader za zaposlitev. Ta prejšnji način pridobivanja človeških virov je potekal absolutno prepočasi, vendar se nekatera podjetja še vedno poslužujejo tega. Pri tiskanih oglasih se vse dogaja z zamikom, saj pride časopisni oglas do izraza v enem tednu, medtem ko je spletni oglas aktualen v trenutku in to štiriindvajset ur na dan (Kumar, 2003, str. 228).

Druga pomanjkljivost časopisnega oglasa je v njegovi hitri minljivosti. Če smo založili ali kako drugače spregledali oglas tistega dne, je ta za vedno izgubljen. Pri spletnem oglaševanju je to povsem drugače, saj lahko do oglasa dostopamo kadarkoli, pogoj je le, da smo na svetovnem spletu. S pospešenim razvojem spletnega kadrovanja se morajo tudi kadrovske službe v podjetjih, če hočejo na trgu delovne sile ostati konkurenčni, temu toku prilagajati in slediti vsem spremembam. Zavedati se moramo, da bomo dobili, če iščemo človeške vire prek svetovnega spleta, veliko več prijav, kot pa če bi jih iskali prek časopisnega oglasa. Takšno oglaševanje ima še eno prednost – prijavljeni kandidati s spletno prijavo potrjujejo tudi računalniško pismenost in so že zaradi tega kakovostnejši. Oglasi v časopisu imajo načeloma omejeno število znakov, medtem ko je pri spletnem oglaševanju prostora, namenjenega oglasu, veliko več. Tako lahko podjetje poleg oglasa poda tudi nazoren opis podjetja – z zgodovino, vizijo in poslanstvom podjetja. Lahko doda tudi veliko več kontaktnih oseb, razdeljenih po oddelkih. Naslednja velika prednost spletnega pridobivanja človeških virov je tudi v tem, da lahko oglas prebere kdorkoli in kjerkoli na svetu. Če je oglas objavljen v mednarodnem jeziku, kot je angleščina, se nanj lahko prijavijo tudi tujci. Pri časopisih in drugih medijih, kot je televizija ali radio, smo omejeni na območje države. Pri televiziji in radiu pa imamo še eno oviro. V času objave moramo biti pred sprejemnikom. Prednost spletnega kadrovanja je tudi v tem, da si delodajalec s prispelimi prošnjami za zaposlitev lahko uredi bazo potencialnih kadrov za bodoče potrebe po zaposlitvi.

Po drugi strani je spletno pridobivanje novih človeških virov velik plus tudi za iskalce zaposlitve, saj imajo le-ti možnost pregleda velike baze prostih delovnih mest. Na spletu najdejo tudi zelene podatke o podjetju, kjer se želijo zaposliti, na nekaterih zaposlitvenih portalih pa si lahko odprejo svoj profil, kamor vnesejo svoje podatke o šolanju in pripnejo svoj življenjepis. Če iskalec zaposlitve ustreza pogojem spletnega razpisa, se lahko prek elektronske pošte tudi prijavi. Če iskalec zaposlitve najde oglas za zaposlitev na spletni strani podjetja in si nato pogleda tudi druge stvari o podjetju, naredi to dober vtis na iskalca zaposlitve, saj vidi, da je podjetje podkovano in gre v korak s časom tudi na področju informatike.

So pa nekatere prednosti pridobivanja človeških virov še vedno na strani medijev in časopisnih oglasov (Jerabek, 2007, str. 22). Podjetje mora najprej vpeljati integriran proces kadrovanja, če želi, da bo imelo tako zeleno bazo podatkov o človeških virih. Pripraviti si mora spletno stran in obrazce za izpolnjevanje prošenj za zaposlitev. Nekdo mora vse te podatke pregledovati in obdelovati, zato je potrebno izobraževanje svojih zaposlenih, kako s takšno bazo podatkov delati, kar pa spet zahteva čas ter napor. Naslednja pomanjkljivost je tudi spletna neizobraženost pri starejših skupinah iskalcev zaposlitve in pri delavcih z nižjo izobrazbo, ki se nikoli ne srečajo z internetom. Mlajši in izobraženi, ki internet uporabljajo za študijske in službene obveznosti, z računalniškim jezikom nimajo problemov, za razliko od starejših. Naslednja stvar, ki jo lahko smatramo za pomanjkljivost, je, da manjša podjetja oziroma samostojni podjetniki nimajo spletne strani, kjer bi lahko objavljali zaposlitvene oglase. To sem opazil tudi pri raziskavi, ki sem jo pripravil za svojo magistrsko nalogo. Takšna majhna podjetja iščejo kader prek zaposlitvenih agencij ali pa objavijo oglas v

časopisu. Še ena prednost oglaševanja v časopisih in v medijih je v tem, da podjetja ne prejmejo velikega števila prošelj za zaposlitev in se tako lažje in bolj celovito predajo prebiranju prošelj, kot pa če bi jih prejeli veliko zaradi spletnega oglaševanja.

1.5 Motivacija in zadovoljstvo človeških virov

O motivaciji govorimo, ko nekaj zavestno počnemo in nato z napravljenim tudi upravljamo. Beseda motivacija izhaja iz latinske besede *movere*, kar pomeni gibati se. V splošnem lahko govorimo o gibanju oziroma premikanju k zadanemu cilju ne glede na ovire, ki se pojavljajo. Vsako naše dejanje je nečemu namen, ne izvira iz nič, nekje v ozadju je vzrok, posledica pa je cilj h kateremu stremimo. Motivacija nas vzpodbuja in usmerja, da ta cilj dosežemo. S psihološkega vidika motivacijo povezujejo z dejavniki našega delovanja, kot so npr. potrebe, stremenje, želje, vrednote, cilji, motivi, ideali, interesi in volja. Dogaja se, da lahko v vsakem trenutku na nas deluje več dejavnikov in to ne glede, ali mirujemo ali pa se gibljemo (Musek & Pečjak, 2001, str. 86).

Uhan (2000, str. 11) je opredelitev motivacije zajel z dveh vidikov. Najprej je pomen motivacije ponazoril širše, z usmerjanjem človekove aktivnosti k ciljem, h katerim stremimo s pomočjo njegovih motivov. Ožje pa je motivacija zbujanje hotenj in motivov nastalih v človekovi notranjosti in v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Motivacija mora biti nenehno spodbujanje k povečanju delovne učinkovitosti in ob tem doživljanje nekega zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo na delovnem mestu v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in timov k odličnosti. Motivacija je tudi navzven neopazen način pritiska na posameznika, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar se od njega pričakuje oziroma si je te cilje postavil zaposleni sam in to na način na katerega to najboljše zmore. Do motivacije pridemo tudi, ko se zaposlenemu ponudi ali da določene bonitete oziroma nagrade, da potem zaposleni opravi nalogo z večjo učinkovitostjo.

Uhan (2000, str. 11) se je nadalje ustavil tudi pri opredelitvi motiva kot razloga, da človek sploh deluje. Izjavi, da je uspešnost delovanja vsakega človeka odvisna tudi od njegovega znanja, koliko je ta oseba usposobljena, kakšne so njegove psihofizične ter spoznavne sposobnosti in nenazadnje vedenje, ki ga uporablja pri uresničevanju svojih ciljev.

Lipičnik (1998, str. 156) glede na različne kriterije, ki jih poznamo, razdeli motive v tri skupine in jih med seboj razlikuje glede na:

- vlogo, ki jo imajo motivi v človekovem življenju, razlikuje primarne in sekundarne motive; primarni motivi so silnice, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki

- omogočajo njegovo preživetje, sekundarni motivi pa so silnice, ki človeku zbujajo zadovoljstvo, če so zadovoljni in ne ogrožajo njegovega življenja, če niso zadovoljni;
- nastanek, kjer ločimo tiste motive, ki so dedovani in tiste, ki jih na novo pridobimo; dedovani so tisti motivi, ki jih dobimo že ob rojstvu, pridobljeni pa so tisti, ki si jih pridobimo skozi življenje;
 - razširjenost med ljudmi, kjer ločimo tiste motive, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh in jim rečemo univerzalni, takšne, ki jih srečujemo samo na določenih mestih in jim zato rečemo regionalni, ter takšne, ki jih srečujemo samo pri posameznikih ter jih imenujemo individualni.

2 OPREDELITEV POJMOV, KI SO POVEZANI Z IZOBRAŽEVANJEM IN USPOSABLJANJEM ZAPOSLENIH

Naj najprej pojasnim osnovne pojme, ki sem jih uporabljal skozi celotno delo in s katerimi se srečujemo v literaturi in praksi, vendar se uporabljajo dokaj neenotno. Ti glavni trije pojmi so (Armstrong, 2006, str. 133):

- učenje (angl. *learning*), ki ga lahko opredelimo kot relativno trajno spremembo v vedenju, ki se pojavi kot posledica prakse in izkušenj;
- izobraževanje (angl. *education*), ki ga definiramo kot razvoj znanja, sposobnosti in navad, ki so potrebne na vseh področjih življenja;
- usposabljanje (angl. *training*), ki je načrtovano in sistematično spreminjanje vedenja s pomočjo učenja, izobraževalnih programov ter navodil, ki omogočajo zaposlenemu, da doseže stopnjo znanja, sposobnosti in kompetenc, ki so potrebne za učinkovito opravljanje konkretnih nalog.

Dodal bom še dva pojma, ki se veliko prepletata z zgoraj navedenimi:

- izpopolnjevanje (angl. *continuous learning*) je dopolnjevanje, spreminjanje in sistematizacija že pridobljenih znanj ter spretnosti. Z njim si lahko zaposleni ves čas osvežuje, dopolnjuje ter pogloblja svojo že pridobljeno izobrazbo (Jereb, 1989, str. 22);
- razvoj (angl. *development*) lahko opredelimo kot rast osebnih sposobnosti in potencialov na podlagi učenja ter izkušenj, ki jih zaposleni pridobi z izobraževanjem (Armstrong, 2006, str. 133).

Lahko rečemo, da sta učenje in izobraževanje sorodni dejavnosti, ki pa se po nekaterih značilnostih močno razlikujeta med seboj, prav tako ne smemo zamenjevati in enačiti pojmov izobraževanje ter usposabljanje. Pomembno je, da te pojme med seboj pri vsakodnevni uporabi ločujemo.

2.1 Učenje

Učenje je dejavnost, ki poteka vse življenje. Nekatere stvari, kot je jokanje, dihanje, kašljanje ali hranjenje z materinim mlekom, so prirojene in jih znamo že ob rojstvu. Kot majhni otroci se začnemo učiti, naredimo prve korake in nadaljujemo z učenjem v šoli, srednji šoli, fakulteti. Ne glede, ali se zaposlimo že po srednji šoli ali po fakulteti, se moramo tudi po prvi zaposlitvi še vedno učiti. Učenje se ne konča, saj ves čas potrebujemo novo znanje, ki ga zahteva naša okolica z nenehnimi spremembami, kot so delovno mesto, družina, starševstvo in nenazadnje starost. Lahko bi rekli, da učenje pri človeku poteka vse življenje, čeprav se tega marsikdo ne zaveda. Poteka namreč podzavestno in napredka se običajno niti ne zazna. Lahko bi rekli, da je učenje spreminjanje vedenja na osnovi izkušenj (Žnuderl, 2007, str. 1).

Eno izmed temeljnih načel Evropske unije je tudi vseživljenjsko učenje. Vseživljenjsko učenje je razvoj človeških zmožnosti z nenehnim podpiranjem, ki vzpodbuja posameznike in jim daje moč, da si pridobijo znanje, vrednote, spretnost ter razumevanje, ki jih bodo potrebovali vse življenje in jih uporabljali z zaupanjem, ustvarjalnostjo ter veseljem v vseh vlogah, okoliščinah in okoljih (Milinković, 2007, str. 2). "Vseživljenjsko učenje je dejavnost in proces, ki zajema vse oblike učenja, bodisi formalno, bodisi neformalno in aformalno ter naključno ali priložnostno. Z učenjem pridobivamo tudi interese, značajske poteze, vrednote, odnos do sebe in drugih ter druge osebnostne lastnosti." (Jelenc, 2007, str. 10).

Učenje ne pomeni le pridobivanje znanja, spretnosti in različnih navad, pomeni tudi nenehno spreminjanje posameznika zaradi vpliva interakcije z okoljem (Možina, 2002, str. 210). Da je učenje uspešno, lahko rečemo takrat, ko učeči spozna, da se je skozi proces učenja navadil stvari, ki jih prej ni znal narediti skozi sposobnosti, ki jih je imel (Mumford, 1995, str. 3). Tobin (1998, str. 77) pa v svoji knjigi učenje opiše kot pridobivanje znanj in izkušenj, ki so potrebni za doseganje posameznih in skupinskih ciljev oziroma ciljev, ki si jih je zastavila sama organizacija, ostali pa naj bi tem ciljem sledili.

Jelenc (2007, str. 10) je vsebino strategije vseživljenjskega učenja opredelil z desetimi strateškimi jedri, s katerimi udeležujemo in promoviramo poglobitve razsežnosti vseživljenjskega učenja:

- celostna sistemska ureditev in prepletenost vseh vrst učenja;
- povezanost vseh možnosti in namembnosti učenja;
- neprestano učenje v vsej širini življenja "od zibelke do groba";
- raznovrstnost in gibljivost izpeljave učenja;
- dostopnost učenja po meri osebe, ki se uči;
- učenje za osebnostno rast;
- učenje za potrebe kakovostnejšega in uspešnega dela ter poklicno kariero;
- učenje kot temeljni vir za razvoj skupnosti v kateri smo;
- ugotavljanje in potrjevanje znanja;

- osebam, ki se učijo oziroma imajo željo po učenju, je potrebno nuditi svetovalno pomoč in vse informacije.

2.1.1 Individualno učenje

Kljub temu, da se vsak dan učimo, pa učenje dandanes ni samo spoznavanje dejstev ampak je tudi pridobivanje novih spretnosti ter nadaljnje možnosti posameznika. Organizacija, ki hoče na podlagi učenja zaposlenih povečati konkurenčno prednost, mora učenje posameznikov, ki so v tej organizaciji zaposleni, prenesti na njihove sposobnosti po inovacijah oziroma se tem zaposlenim dodeli izvajanje pomembnih nalog za organizacijo. V dejavnostih, kot so medicina, informatika ali tehnika je stalno izobraževanje formalna zahteva, ki se je mora vsak zaposleni na teh področjih držati. Številne organizacije namenjajo veliko sredstev za izobraževanje, nekatere pa imajo že svoje izobraževalne centre ali akademije znanja, kjer nemalokrat predavajo predstavniki fakultet in inštitutov (Treven, 1998, str. 95, 96).

Ko pa govorimo o učenju v podjetjih, je tam še vedno najbolj prisotno individualno učenje. Individualno učenje je v veliki meri prisotno na raznih tečajih, strokovnih seminarjih in na strokovnih ekskurzijah. Z vidika organizacije, kjer smo zaposleni, lahko po mojem mnenju ločimo dva načina učenja. Z ene strani organizacija vlaga v izobraževanje zaradi pospeševanja učenja pri posameznih zaposlenih, po drugi strani pa organizacija oblikuje sisteme, s katerimi vpliva na individualno učenje, da bi dosegli širše cilje organizacije ter s tem konkurenčno prednost.

Le če se posameznik sam poglobi v učenje, lahko govorimo o podjetju z aktivno delovno silo. V podjetjih je veliko bolj prisotno sistematično kot pa nesistematično učenje. Pri sistematičnem učenju govorimo o vnaprej planiranem in organiziranem procesu pridobivanja znanja in spretnosti. Pri takšnem učenju so cilji učenja opredeljeni na način, da so pomembni tako za učečega kot tudi za organizacijo samo (Kovač, 1999, str. 127).

Individualno učenje lahko razdelimo na učenje vodilnega kadra in na učenje zaposlenih. Kakšna bo kultura učeče se organizacije, je odvisno od vodij, prav tako pa so od njih odvisne tudi metode učenja posameznikov. Kovač (1999, str. 127) opredeli potrebne karakteristike vodij v učeči se organizaciji na:

- vodje, ki določajo, kakšne vrste bo sistematika učenja;
- vodje, ki skrbijo za organizacijo in potek učenja;
- vodje, ki so v stalnem stiku s posamezniki in jih bodrijo ter vzpodbujajo ob učenju;
- vodje, ki so enostavno zgled in se tudi sami udeležijo ter prisostvujejo učenju.

Ne glede na karakteristike vodij, pa morajo le-ti svojim zaposlenim omogočiti veliko gradiva za učenje, kot so strokovne revije ali znanstveni članki. S takšnim branjem in učenjem si

pridobimo širino znanja, ki ga lahko uporabimo na našem delovnem mestu. Treven (1998, str. 95) napiše, da če hoče biti podjetje na račun učenja bolj konkurenčno, mora učenje na ravni zaposlenih posameznikov prenesti na njihovo sposobnost inoviranja oziroma izvajanje potrebnih akcij za podjetje.

Poznamo tudi učenje na ravni celotne organizacije, ki ga je Kovač (1999, str. 129) obravnaval z več vidikov:

- glede na povezave oziroma strukture, ki med učenjem nastanejo med osebjem, torej z vidika učeče se organizacije;
- če imamo neposredno učenje osebja;
- glede na vsebine, po katerih se uči organizacija.

2.1.2 Učenje v skupini

Ko govorimo o učenju v skupini ljudi ali timu, gre tukaj za povsem drugačen koncept učenja kot pri individualnem učenju. V skupinah se pridobljeno znanje deli med sodelujočimi, izmenjuje se mnenja ter se aktivno vključuje v diskusijo, ki je na primer trenutno tema pogovora (Dimovski & Colnar, 1999, str. 719). Kakor je prisotno sodelovanje med učenjem v skupini, tako se tudi pri rezultatih zasluge delijo med vse člane v skupini. Tukaj bi lahko razglabljali o pošteni delitvi zaslug, saj je lahko kot prvo zapisano med zaslužnimi le eno ime. Pod zaslužne bi bilo pravično zapisati kar ime skupine ali tima.

Treven (1998, str. 96) navaja, da je za učeče se organizacije, ki se učenja v skupinah zelo dobro zavedajo, značilno, da uspešno opravljajo naslednje aktivnosti:

- da uspešno rešujejo nastale probleme;
- da poskušajo vpeljevati nove pristope;
- da poskušajo posnemati pozitivne izkušnje uspešnih podjetij;
- da se učijo na podlagi lastnih dobrih izkušenj iz preteklosti;
- da po pridobljenem znanju le-to hitro in učinkovito prenesejo med ostale zaposlene.

2.2 Izobraževanje

V najožjem smislu bi lahko izobraževanje opredelili kot pridobivanje potrebnega znanja, ki posamezniku omogoča reševanje najrazličnejših problemov, s katerimi se bo na svoji poklicni poti srečeval. Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovega znanja, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbo in delo (Možina et al., 1998, str. 177). Na poti k reševanju problemov pa lahko posameznik v kombinaciji s sposobnostmi, ki so človekovi potenciali za razvoj določenih zmožnosti, ter s pomočjo

spretnosti, ki človeku omogočajo hitro in učinkovito motorično reagiranje na problem, pridobljeno znanje kombinira in tako rešuje tudi probleme z neznanimi rešitvami (Svetlik et al., 2009, str. 481).

Izobraževanje se nemalokrat zamenjuje ali se le-to prepleta z usposabljanjem. V Tabeli 1 so prikazane glavne razlike med izobraževanjem in usposabljanjem. Čeprav so v Tabeli 1 razlike fizično ločene, v praksi temu ni tako. Večina, če že ne vse našete značilnosti teh dveh procesov, se medsebojno prepletajo in dopolnjujejo. Tako imamo lahko na primer profesorja, ki izobražuje nek predmet na fakulteti, izven tega pa lahko usposablja zaposlene na nekem podjetju. Prav tako ni vedno izobraževanje namenjeno širšemu krogu, lahko imamo individualne vaje za posameznike. Obratno velja za usposabljanje, kjer se lahko več manjših skupin iz različnih podjetij združi v večjo formacijo, ki se jo usposablja največkrat na točno določenih lokacijah izven podjetij.

Tabela 1: Glavne razlike med izobraževanjem in usposabljanjem

Izobraževanje	Usposabljanje
formalni proces	neformalni proces
institucionalno določeno	neinstitucionalno določeno
rezultati so postavljeni kot nek splošni cilj	rezultati so postavljeni kot vedenjski cilj
splošna oblika in zasnova	prilagojena oblika
dolgotrajen proces	kratkotrajen proces
usmerjeno k posamezniku	usmerjeno na opravljanje dela
velik poudarek na teoriji in konceptih	manjši poudarek na teoriji in konceptih
pripravljeno za širšo populacijo	usmerjeno na ozko populacijo
predstavlja temelj za različna nespecifična vedenja	rezultat so točno določena vedenja
profesionalni predavatelji	velikokrat tudi neprofesionalni predavatelji

Vir: R. Peterson, Training Needs Assessment, 1998, str. 85.

Mihalič (2006, str. 188) navaja, da se dandanes organizacije na področju izobraževanja poslužujejo tako imenovanega novega izobraževanja zaposlenih. Pod tem pojmom ni mišljeno klasično izobraževanje, izpopolnjevanje ter usposabljanje, ampak avtorica navaja sodobne oblike izobraževanja, kot je spletno izobraževanje, učenje s pomočjo simulacije, rotacijsko izobraževanje in podobne oblike tako imenovanega novega izobraževanja zaposlenih.

Ker želi vsaka organizacija imeti v svojih vrstah zaposlene, ki so strokovno podkovani in po možnosti tudi usposobljeni za opravljanje predpisanih nalog, mora poskrbeti za nenehno izobraževanje in usposabljanje le-teh. Organizacija mora ob tem v prvi vrsti upoštevati interese podjetja s področja razvoja človeških virov, zaposleni pa bodo z napotitvijo na izobraževanje ali usposabljanje dobili zadovoljstvo in kasneje bo osvojeno znanje velik doprinos organizaciji, da bodo lahko opravljali naloge, ki so jim podeljene. S tem, ko bo podjetje zaposlene napotilo na izobraževanje, ne bo poskrbelo samo za strokovni, ampak tudi za osebni razvoj zaposlenega.

Kejžar (2000, str. 49) navaja, da razvoj človeških virov kot sestavni del vodenja le-teh pomeni nenehno izobraževanje, izpopolnjevanje in napredovanje zaposlenih, izpostavljanje aktivne vloge zaposlenih, spodbujanje njihove ustvarjalnosti ter odličnosti, ustrezno nagrajevanje, fleksibilno odzivanje na nastale razmere in poudarjanje skupinskega dela. Stalno izobraževanje zaposlenih je nujno zaradi inovacij, ki prihajajo iz razvoja. Za te nove in izpopolnjene izdelke torej potrebujemo izobražen kader, prav tako pa je potrebno izobraziti neko drugo skupino, da bo znala te novosti uporabljati in z njimi rokovati.

Danes pri izobraževanju zaposlenih sodelujejo tudi marketinški strokovnjaki, delavci iz razvojne službe in tehnologiji. Kadrovska služba oziroma njeni zaposleni pa skrbijo, da bi bile opravljene vse dejavnosti, ki so potrebne za uspešno izobraževanje, na ustrezen način. Izobraževanje in usposabljanje je potrebno planirati, saj le tako pridemo do uspešne izvedbe in opravimo vse dejavnosti izobraževanja. Glavne dimenzije planiranja izobraževanja in usposabljanja so (Florjančič, 1999, str. 124):

- planiranje oziroma ocena potreb po izobraževanju in usposabljanju;
- definiranje ciljev izobraževanja in usposabljanja;
- planiranje poteka izobraževanja.

V podjetju je izobraževanje zelo pomembno. Brez izobraževanja bi preprosto ponavljali preteklo prakso in stvari bi postale rutina, vsaka sprememba pa bi se pojavljala zgolj naključno ter najverjetneje kratkoročno. Zelo pomembno je, da izobraževanje doseže vse ravni organizacije in ne samo vodstvenega osebja. Je pa ključna naloga vodstva, da vzpodbuja zaposlene k izobraževanju v organizaciji in tako lahko vsi pripomorejo k hitri ter pravočasni prednosti na tržišču delovne sile. Okolje, v katerem organizacije delujejo, se spreminja hitro, zato mora biti tudi odzivnost organizacije zelo hitra. Uspešnejša je tista organizacija, ki se uči hitreje.

2.3 Usposabljanje

Ko govorimo o usposabljanju, kaj kmalu ugotovimo, da je ta pojem zelo prepleten s pojmom izobraževanja. Nekako se je ustalilo stališče, da je usposabljanje ožji pojem, izobraževanje pa širši in nadrejeni pojem. V širšem pomenu besede ima izobraževanje daljnosežen pomen, saj zajema vse možne oblike izobraževanja, s katerimi se razvijajo sposobnosti in pridobivajo spretnosti ter navade (Jelenc, 1991, str. 11). Usposabljanje je torej proces, s katerim razvijamo tiste posameznikove sposobnosti, ki jih ta potrebuje pri opravljanju natančno določenega dela v okviru določene dejavnosti (Svetlik et al., 2009, str. 483).

Usposabljanje lahko razumemo tudi kot nekaj vmesnega med izobraževanjem in delom, nikakor pa ne smemo gledati usposabljanje kot ločeno enoto, ampak kot zaključno stopnjo

procesa izobraževanja. Če ponazorim s Sliko 1, lahko vidimo, da je usposabljanje ožji in podrejeni pojem izobraževanju, čeprav se prepletata, oboje pa del širšega pojma, to je učenja (Svetlik et al., 2009. str. 483–484).

Slika 1: Odnos med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje



Vir: I. Svetlik et al., Management človeških virov, 2009, str. 484.

V veliko podjetjih namenjajo dodatnemu usposabljanju večjo pozornost kot samim rezultatom. Nekatera podjetja izvajajo dodatna usposabljanja tudi večkrat letno. Prav to pa je ključ do uspeha, saj se na ta način zaposleni seznani z novimi tehnologijami in lahko izboljšajo svojo uspešnost na delovnem mestu (Lipičnik, 1998, str. 112–113).

Glavna naloga usposabljanja je povečanje uspešnosti določenemu posamezniku, skupini ali kar celotni organizaciji, kjer se proces usposabljanja izvaja. Navadno za usposabljanja skrbijo kadrovske službe, se pa zgodi, da so za usposabljanje odgovorni vodje oddelkov, ki na takšno izpopolnjevanje pošljejo svoje podrejene. Lahko pa se tudi zaposleni sami odločijo in predlagajo določeno usposabljanje, ki bi jim olajšalo delovni proces v podjetju.

Dejavnost usposabljanja je povezana z nizom prednosti za organizacijo. Po Armstrongu je usposabljanje dobro organizirano, če so njeni učinki (Treven, 1998, str. 208–209):

- izboljšanje dela posameznikov, timov in celotnega podjetja z vidika kakovosti, učinkovitosti, hitrosti in produktivnosti;
- zmanjšanje stroškov učenja;
- izboljšanje operativne fleksibilnosti na podlagi povečanja različnih sposobnosti zaposlenih;
- pridobivanje visoko usposobljenih posameznikov na podlagi njihove pripravljenosti za učenje in razvoja lastnih prednosti;
- razvoj ustrezne kulture in klime v organizaciji;
- 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;
- zagotavljanje storitev porabnikom na višji ravni.

Ko govorimo o izvedbi usposabljanja, je zelo pomembno, da je le-to usklajeno z načrtom programa usposabljanja in da hkrati z izvajanjem rešimo tudi problem odstopanj, ki se pojavljajo med procesom. Izpeljava usposabljanja je v prvi vrsti najbolj odvisna od izvajalca usposabljanja. Lokacija ni toliko pomembna, saj se program lahko izvede kjerkoli.

Pri novo zaposlenih se navadno uporablja tako imenovano notranje usposabljanje, kjer se zaposleni lahko usposabljaajo na svojem delovnem mestu. O takšnem usposabljanju govorimo takrat, ko novo zaposlene uvajamo v delovni proces in jih seznanjamo z njihovimi delovnimi nalogami. Lahko pa pri že zaposlenih samo izboljšamo njihove sposobnosti in spretnosti, ko uvajamo kakšen nov delovni proces. O zunanjem usposabljanju govorimo takrat, ko usposabljanje poteka v za to namenjenih prostorih. Takšna usposabljanja so navadno seminarji oziroma tečaji, predvsem pa so takšni programi namenjeni timskeemu delu in se nanašajo na prodajo, strateški ter projektni management in seznanjanje z novostmi (Treven, 1998, str. 210).

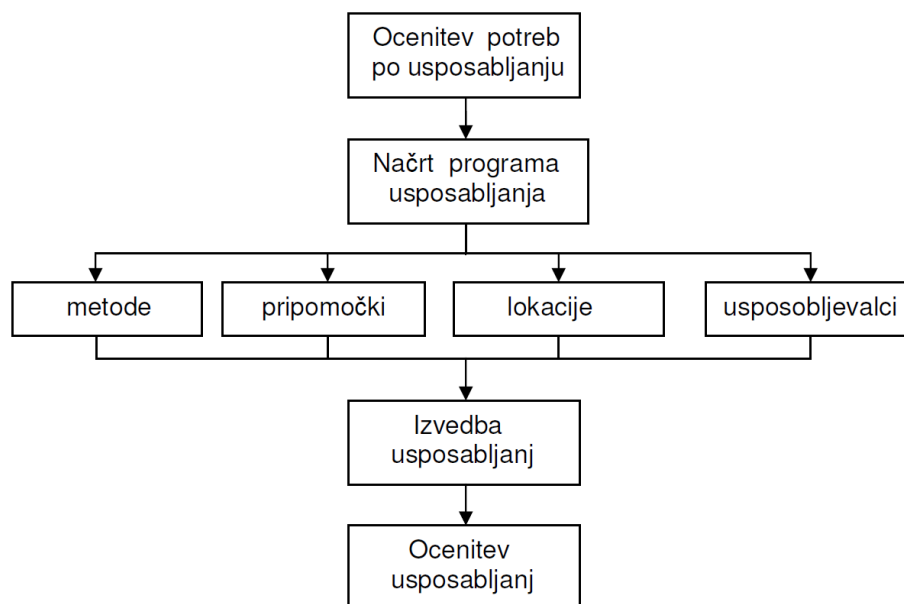
3 PROCES IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA V PODJETJU

Programi usposabljanja za posamezno delo se v podjetju določijo v okviru načrtovanega procesa oziroma modela usposabljanja. Najbolj pomembno je, da proces izobraževanja ter usposabljanja izpeljemo v celoti in lahko na koncu pridemo do zaključkov ter ugotovitev ali je bil ta proces učinkovit in ali lahko naučeno uporabimo v praksi.

Na program usposabljanja za določeno delo v organizaciji lahko vplivajo različni dogodki, ki se kadarkoli in kjerkoli pojavljajo v organizaciji ali v njegovem okolju. Programe načrtovanega usposabljanja se lahko določi v okviru procesa usposabljanja (Slika 2) in se jih razdeli v tako imenovane temeljne faze (Treven, 1998, str. 210):

- ocenitev potreb po usposabljanju;
- načrt programa usposabljanja ter določitev ciljev usposabljanja;
- oblikovanje plana programov usposabljanja in zagotovitev izvedbe usposabljanja;
- ocenitev usposabljanja in po potrebi izboljšava ali razširitev usposabljanja.

Slika 2: Proces usposabljanja



Vir: S. Treven, Management človeških virov, 1998, str. 210.

V uvodu v procesu usposabljanja ugotavljamo, kakšne so sploh potrebe po usposabljanju v podjetju. Podjetja si že vnaprej pripravijo različne kazalce, da sploh vidijo, kakšna je potreba po tej dejavnosti. Kazalci so lahko različni od npr. nove zakonodaje, reorganizacija v podjetju, nova tehnologija dela, določene težave pri izvedbi, spremembe, ki nam jih pogojujejo povpraševanja na tržišču, nenazadnje tudi novi proizvodi ali pa enostavno nezadostno znanje obstoječega osebja. Za sprejem odločitve o usposabljanju pa ti kazalci niso dovolj močno merilo, potrebno je namreč oceniti potrebe po usposabljanju glede na analizo organizacije, analizo zaposlenih ter analizo delovnih nalog in procesa samega. Ko imamo vse to opredeljeno, se lahko odločimo, katere vrste problemov, na katere nas opozarjajo navedeni kazalci, je mogoče odpraviti ali pa zmanjšati z ustreznim načinom usposabljanja.

Nadalje se v procesu usposabljanja oblikuje načrt programov usposabljanja in določi cilje samega usposabljanja. Posamezne programe v tej fazi oblikujemo neodvisno od morebitnih drugih programov, ki naj bi potekali istočasno, ter jih dopolnujemo ali spreminjamo takoj, ko se pokažejo potrebe po novem znanju, ki jih v prejšnjem programu nismo vključili oziroma če je možno razbrati zahteve po spremembah. Koliko bo dolga ta faza usposabljanja, je odvisno od predmeta obravnavane vsebine in se medsebojno lahko časovno zelo razlikuje.

Kje bo potekalo usposabljanje, je naloga zadolženega za usposabljanje, obenem pa je odvisno tudi od vsebine programa. Usposabljanje lahko poteka individualno, kjer zaposlene usposabljammo na njihovem delovnem mestu, ali pa v predavalnicah, če je usposabljanje namenjeno večjim skupinam. Usposabljanje na delovnem mestu je najprimernejše za novo zaposlene, ki se šele spoznavajo s svojimi delovnimi nalogami, za že zaposlene za izboljšanje njihovih spretnosti pri uvajanju novih tehnologij ter za zaposlene, ki prevzemajo nove naloge zaradi napredovanja ali pa zaradi premestitve na novo delovno mesto zaradi reorganizacije v

podjetju. Drugi način usposabljanja v podjetju je tudi realizacija potrebe, da se zaposleni seznani o proizvodih podjetja in da se seznani z novimi metodami za učinkovito prodajo, uresničevanje zahtev kupcev, pisarniško delo ali z novostmi konkurenčnih podjetij.

V zadnji fazi procesa usposabljanja se naredi oceno usposabljanja in po potrebi upošteva pridobljeno znanje za izboljšave, lahko se opravi razširitev usposabljanja, kjer se naredi še bolj poglobljeno in specifično opredeljeno usposabljanje za posameznike, ki so strokovnjaki na svojem področju. Za končno oceno usposabljanja v podjetju je potrebno že v prejšnjih fazah opredeliti cilje, ki jih hočemo doseči s tem usposabljanjem. Obenem pa moramo oblikovati metode za vrednotenje rezultatov. Ocenjevanje je zelo težko izvedljivo, saj ne moremo vedno določiti ciljev, ki se dajo meriti. Če je konkreten cilj številka, ki jo želimo doseči, ni problem, če pa imamo za cilj neke informacije o rezultatih, je pa to skoraj nemogoče izmeriti.

3.1 Ugotavljanje potreb po izobraževanju in usposabljanju

Ugotavljanje potreb po izobraževanju in usposabljanju lahko opredelimo kot razliko med znanjem, spretnostmi in drugimi osebnostnimi lastnostmi, ki se lahko razvijejo z usposabljanjem in so potrebne za uspešno opravljanje nekaterih dejavnosti in funkcij ter tistim znanjem, spretnostmi osebnostnimi lastnostmi, ki jih zaposleni že ima (Miglič, 2002, str. 33).

Programi usposabljanja za posamezna dela v podjetju se določijo v okviru načrtovanega procesa usposabljanja (Treven, 1998, str. 211), potrebe po usposabljanju pa se lahko predvidevajo na podlagi različnih kazalcev, kot so:

- težave pri izvedbi naloge;
- tehnološke spremembe;
- spremembe, ki nam jih pogojuje povpraševanje na tržišču;
- nove zakonodaje;
- reorganizacija v podjetju;
- nova tehnologija dela;
- določene težave pri izvedbi;
- novi proizvodi;
- nezadostno znanje obstoječega osebja.

Na podlagi teh kazalcev se potrebe po usposabljanju oceni s pomočjo analize organizacije, analize zaposlenih in analize dela (Treven, 1998, str. 212), kjer pridobimo odgovore na zastavljena vprašanja, kot so:

- Ali želeno usposabljanje ustreza strateškim ciljem podjetja?
- Ali ima podjetje na voljo ustrezne vire za izvedbo usposabljanja?

- Ali vodstveni kader podpira to usposabljanje?
- Ali so potrebe po tem usposabljanju usklajene z organizacijsko kulturo in s poslanstvom podjetja?
- Ali je to usposabljanje v planu izobraževanja za leto izvedbe programa?
- Ali so neustrezno izvršene naloge posledica nemotiviranosti, pomanjkanja znanja, spretnosti ali sposobnosti zaposlenih?
- Kdo od zaposlenih potrebuje usposabljanje?
- Ali so zaposleni sploh pripravljeni obiskovati usposabljanje?

Na osnovi omenjenih kazalcev in ugotovljenih potreb je nato možno določiti, kakšne vrste problemov je podjetje imelo že v preteklosti ter ali se te probleme lahko zmanjša ali povsem odpravi. Potreben je tudi natančen opis nalog, ki so predpisane za določeno delovno mesto, potem pa posamezniki, ki to delovno mesto dobro poznajo, ocenijo, kaj se bo izboljšalo. Preden se za usposabljanje odločimo, je potrebno preučiti, ali to usposabljanje dejansko potrebujemo. Šele po preučitvi vseh dejavnikov se z večjo gotovostjo lahko odobri novo usposabljanje.

Proces ugotavljanja potreb po izobraževanju in usposabljanju mora pri določevanju učnih programov dosledno upoštevati povezave z vsemi kasnejšimi fazami procesa usposabljanja (Miglič, 2002, str. 34). S tem zagotavljamo, da je program usposabljanja povezan z vsemi točkami razvoja zaposlenega in predvsem z uspešnostjo podjetja na področju izobraževanja. Zelo pomembno je, da podjetje vnaprej sporoči zahteve oziroma cilje, ki so zelo jasno in podrobno definirani, da se potem tudi predavatelj oziroma oseba, ki bo vodila usposabljanje, lažje pripravi in oblikuje program zahtevam posameznega podjetja. Cena pri zelo kakovostnih usposabljanjih oziroma pri takšnih, kjer udeleženci pokažejo odkrito zadovoljstvo po nadaljevanju le-teh, ne bi smela biti nikoli problem.

3.2 Oblike in metode izvajanja izobraževanj in usposabljanj

Če želimo, da bi tisti, ki se izobražuje oziroma usposablja, kar najbolje absorbiral snov in znanje, mu moramo to zagotoviti z vpeljavo različnih učnih oblik in metod. Pri kakovostnem izobraževanju je zelo pomembno, da poznamo in ustrezno uporabljamo predpisane oblike ter metode izobraževanja. Takšne oblike in metode izvajanja izobraževanja in usposabljanja morajo biti čim bolj različne, da imajo lahko vsi, ki se izobražujejo in usposablajo, enake možnosti. Oblike in metode moramo izbrati tako, da so prilagojene potrebam skupin ali samo posamezniku.

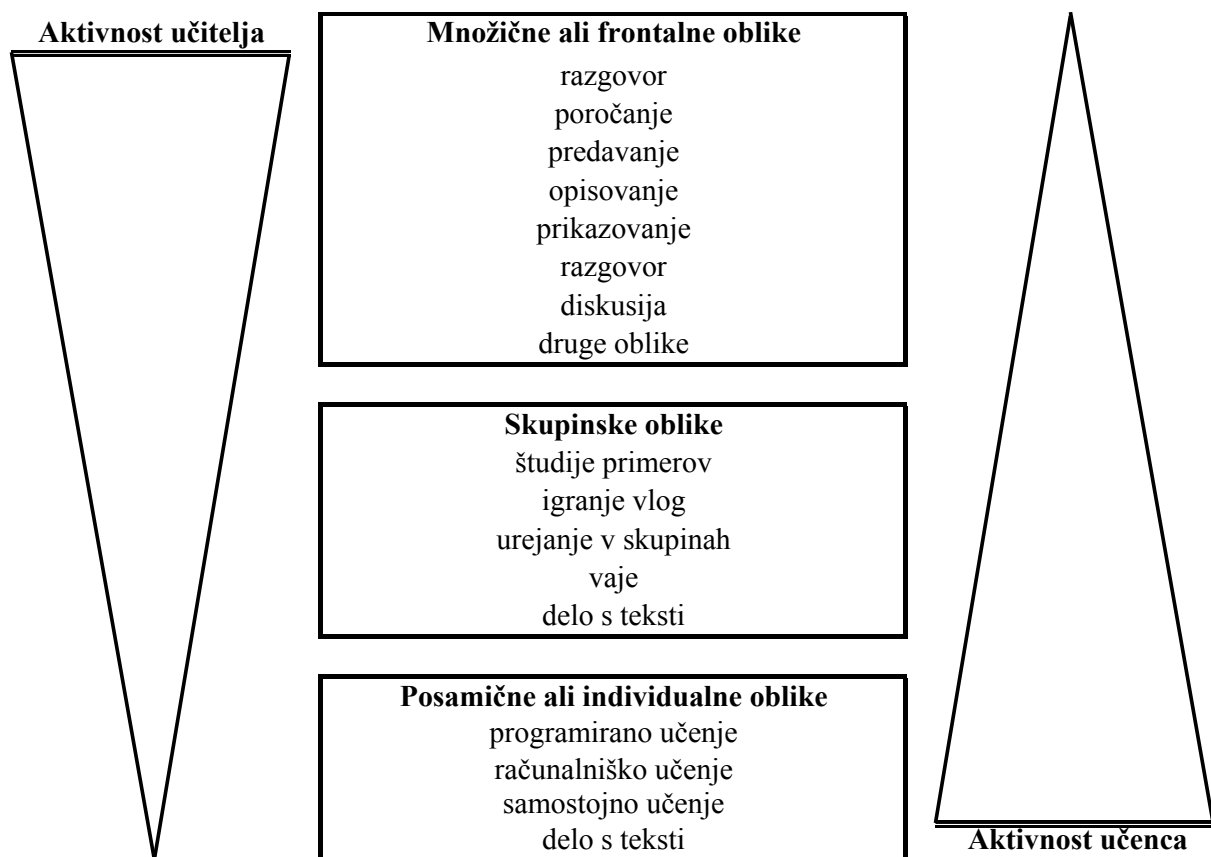
3.2.1 Oblike izvajanja izobraževanj

Jereb (1998, str. 56) navaja tri temeljne oblike izvajanja izobraževanj:

- množične ali frontalne;
- skupinske;
- posamične ali individualne oblike.

Na Sliki 3 (Jereb, 1998, str. 55), ki prikazuje aktivnosti učitelja in udeležencev izobraževanja pri različnih oblikah in metodah izobraževanj, je lepo vidno, kako je pri množičnih oblikah visoka aktivnost učitelja ter majhna učenca. Prav tako je lepo vidna situacija pri ostalih oblikah izobraževanja, ki pa jih bom natančneje opisal v nadaljevanju. Pri množičnih oblikah izobraževanja učitelj poučuje večje število udeležencev, le-ti pa so pri tem praviloma pasivni. Komunikacija poteka od učitelja k učencu, ki se le redko vključuje v razpravo. Ta oblika je najbolj ekonomična in zato je tudi prevladujoča. Slabosti te oblike so predvsem v enosmerni komunikaciji. Če pa imamo skupino udeležencev, med njimi ni prisotnega sodelovanja. Pri tej obliki je dolgčas velikokrat prisoten.

Slika 3: Aktivnosti učitelja in udeležencev izobraževanja pri različnih oblikah izobraževanj



Vir: J. Jereb, Teoretične osnove izobraževanja, 1998, str. 55.

Pri skupinskih oblikah se večja skupina razdeli na več manjših skupin, ki opravljajo podobne ali različne naloge samostojno. Po končani nalogi svoje delo oziroma projekt predajo v pogled učitelju ali pa nalogo predstavijo ostalim skupinam. Učenci v takšnih skupinah med sabo aktivno sodelujejo in tako razvijejo določene sposobnosti in spretnosti za funkcioniranje v timih. V takšnih skupinah se najpogosteje ustvarja majhne skupine s po dvema ali tremi učenci.

Pri posamičnih oblikah izobraževanja le-to temelji na samostojnem reševanju nalog. Lahko jim pomaga učitelj, ne smejo pa si pomagati med seboj. Tukaj pridejo do izraza individualne sposobnosti, saj si vsak posameznik organizira delo sam. Uveljavlja se tudi izobraževanje na daljavo, kjer učenci prejmejo gradivo in napotke učitelja preko svetovnega spleta ter nato sami naredijo nalogo. Pri takšni obliki si lahko učenci sami organizirajo delo in odmerijo čas, ki ga bodo namenili nalogi.

3.2.2 Metode izobraževanj

Metode izobraževanja smatramo kot prikaz načina ravnanja učitelja in učenca v procesu izobraževanja. Če hočemo doseči zastavljene cilje, moramo uporabljati pravilne metode izobraževanja. Na razpolago imamo več metod, Jereb (1998, str. 58) pa navaja tri najpomembnejše:

- pasivne;
- pasivno-aktivne;
- aktivne.

Pasivne metode izobraževanja uporabljamo takrat, ko udeleženci izobraževanja nimajo predznanja oziroma je njihovo predznanje pomanjkljivo. V takšnih primerih mora učitelj posredovati veliko več informacij, naloga učencev pa je, da si delajo dodatne zapiske. Pasivne metode izobraževanja se uporablja predvsem pri množičnih oblikah izobraževanja. Pod pasivno metodo izobraževanja štejemo predavanje, poročanje, opisovanje, pripovedovanje in pojasnjevanje.

Pasivno-aktivne metode izobraževanja uporabljamo takrat, ko se upošteva aktivno sodelovanje tako učitelja kot učencev. Med njima ves čas poteka komunikacija, če imamo skupino, se mora učitelj vsem v skupini posvečati približno enako dolgo. Lahko se primeri, da učenec ne sodeluje v razpravi, če ni prav posebej izzvan. Pod pasivno-aktivno metodo izobraževanja štejemo pogovor, diskusijo, različne vaje, proučevanje primerov ter igranje različnih vlog.

Aktivne metode izobraževanja uporabljamo takrat, ko si mora učenec znanje pridobiti sam s pomočjo drugih virov, literature ali člankov, učitelj pa mu nudi zgolj mentorstvo. Med te

metode spadajo projekti, zaključne naloge in vsa dela z besedili, dogodki, programirano izobraževanje ter učenje z računalnikom.

Po Možini (1997, str. 191) povzemam še nekaj oblik in metod usposabljanja v podjetjih:

- programsko usmerjeni krožki;
- sodelovanje s šolami;
- senzitivni trening;
- študijski sestanki;
- simulacijske metode;
- metode opazovanj in posnemanj;
- delovno mesto za urjenje;
- menjavanje dela.

Ne glede na vse metode izobraževanja pa ne moremo kar izbrati ene in reči, po tej bomo delali, potrebno je proučiti trenutno dana dejstva. Ni vsaka metoda tudi vedno primerna za nastale položaje. Ker imamo več različnih metod izobraževanja in različne kombinacije med njimi, si lahko vsak posameznik izbere tisto, ki mu najbolj leži v danem trenutku. Vsekakor pa mora biti metoda takšna, da lahko učenec aktivno sodeluje v njej in absorbira čim več novega znanja.

3.2.3 Oblike usposabljanj

Pojem usposabljanje je zelo prepleten s pojmom izobraževanje in zajema različne izobraževalne procese v organizaciji. Možina (2002, str. 216) navaja za te oblike usposabljanja izraze, kot so:

- pripravništvo;
- dopolnilno usposabljanje;
- uvajanje;
- preusposabljanje;
- priučitev.

Pripravništvo je načrtno vpeljevanje ljudi, ki so pravkar končali šolanje in pridobili poklic, v delovni proces in delo, ki ga bodo opravljali ter se v tem času strokovno podkovali. S tem bodo prenesli vso teoretično znanje iz šolskih klopi in ga združili v praktično delo. Pripravništvo poteka daljši čas, ki je odvisen od vsake organizacije posebej, navadno pa traja približno pol leta. To praktično usposabljanje poteka pod budnim očesom mentorja, v določenih organizacijah je tudi več mentorjev. Poglavitni cilj pripravništva je, da je pripravnik po končanju le-tega sposoben samostojnega dela. Pripravništvo ni zakonsko določeno, vendar

nekatero organizacije predpišejo vsem novincem pripravništvo, saj jih zaradi tega nižje plačujejo.

Dopolnilno usposabljanje poteka navadno v organizacijah, kjer posameznik že dela in je vpeljan v delovni proces, potrebuje pa še določena oziroma specifična znanja. Takšna specifična dodatna usposabljanja se organizacije poslužujejo, ko začne posameznik uporabljati novo opremo oziroma orodja, s proizvodnjo novih izdelkov ali po kakšnih posodobitvah, lahko pa tudi s strani nadrejenih, ko zaposleni ne dosega določenih kriterijev in ciljev v podjetju.

Uvajanje je usposabljanje podobno pripravništvu, s to razliko, da tu ne gre za vpeljevanje ljudi, ki so pravkar končali šolanje, ampak za nastop drugega delovnega mesta znotraj iste organizacije. Tudi pri uvajanju je največkrat prisoten mentor, ki posameznika usmerja, da razvije potrebne sposobnosti, ki so podobne, če ne takšne, kot jih bo potreboval za brezhibno opravljanje dela. Uvajanje je predvsem namenjeno posameznikovemu hitremu vključevanju v sistem dela.

Preusposabljanje je usposabljanje za opravljanje nekega dela, ki je povsem različno od dela, ki ga je posameznik prej opravljal. Tu gre največkrat za usposabljanje ob prerazporeditvi delovnih mest znotraj iste organizacije.

Priučitev je usposabljanje, ki poteka v delovnem okolju in je namenjeno le enostavnim oziroma nezahtevnim opravilom. Ta oblika usposabljanja je primerna predvsem za opravljanje takšnih del, za katere ne potrebujemo poklicne izobrazbe. To usposabljanje je namenjeno delavcem ob pričetku novega dela na novem strokovnem področju.

Kot sem že napisal, ne smemo zanemariti dejstva, da so vsa usposabljanja povezana tudi z vzgojo in izobraževanjem in da se ti procesi medsebojno prepletajo in dopolnjujejo. Usposabljanje je razvijanje znanja, sposobnosti in spretnosti, ki jih posameznik potrebuje za izvajanje poklicnih ter življenjskih nalog.

3.3 Spremljanje uspešnosti in učinkovitosti programov izobraževanja in usposabljanja

Ocenjevanje uspešnosti usposabljanja je opredeljeno kot vsako prizadevanje za pridobitev povratnih informacij o učinkih programa usposabljanja in ocenjevanja uspešnosti usposabljanja na temelju teh povratnih informacij. Usposabljanje v podjetju opravimo z namenom, da ugotovimo, ali je bilo usposabljanje glede na vložene stroške in pridobljene koristi uspešno ter kakšne izboljšave so pri usposabljanju še mogoče, da bi bilo to stroškovno še ugodneje (Treven, 1998, str. 214).

Nekatere metode ocenjevanja so se v praksi že dobro ukoreninile. S tem mislim na pisne in ustne izpite, testiranja, intervjuje, predstavitve, dokazila in certifikate o uspešnosti, preverjanje znanja z računalnikom, pogovore v tujem jeziku, seminarske naloge, pisanje eseja, ocenjevanje praktičnega izdelka, simulacije, igro vlog, opazovanje na delovnem mestu, preverjanje z zbirno mapo z dokazili o uspešnosti.

Hamblin (Treven, 1998, str. 214) je predlagal pet ravni, na katerih lahko poteka ocenjevanje:

- na podlagi odzivov oseb, ki se usposablajo za izvedbo dejavnosti;
- na podlagi ocenjevanja učenja, ki se nanaša na ugotavljanje novega znanja ter spretnosti, ki so si jih pridobile osebe pri usposabljanju ali na spremembe v njihovem vedenju;
- na podlagi ocenjevanja vedenja pri delu, kjer merimo stopnje, da lahko osebe, ki so se usposabljele, uporabijo pridobljeno znanje pri svojem delu;
- na podlagi ocenjevanja organizacijske enote, ki se nanaša na ugotavljanje učinka sprememb v vedenju pri delu oseb, ki so se usposabljele ter na delovanje enote, v kateri te osebe opravljajo svoje delo;
- na podlagi ocenjevanja končne vrednosti, kjer je namen ugotoviti, kaj je pridobila organizacija kot celota po izvedenem usposabljanju, na primer večja donosnost, konkurenčna prednost, preživetje in razvoj.

4 PREDSTAVITEV GRADBENE PANOGE

Za gradbeno panogo je značilno, da je njen končni produkt gradbeni objekt. Dejavnost kot taka je pomembna veja nacionalnega gospodarstva in se odseva v številu ter vrednosti zgrajenih objektov. Vsakič, ko govorimo o gradnji novega gradbenega objekta, govorimo o novem projektu, ki ga je potrebno izvesti v določenem roku z omejenim proračunom ter ob tem doseči predpisano kakovost. V gradbeni panogi imamo kompleksna in obsežna dela, kar zahteva veliko usklajevanja med delovnimi aktivnostmi, zato je planiranje in izvedba vnaprejšnjih kalkulacijskih stroškov zelo zahtevna naloga. Med zahtevne naloge pri projektih lahko uvrstimo tudi kontrole rokov in sprotno obračunavanje stroškov. Sprotna kontrola finančnih tokov tekočih projektov pa pomeni kontrolo finančnih tokov za celo podjetje.

Gradbeništvo je za vsako državo in njeno gospodarstvo zelo pomembna dejavnost, ki je odvisna predvsem od razmer ter pogojev na investicijskem trgu. Obstaja nekakšno nenapisano pravilo, da če gre gradbeni panogi v državi dobro, potem gre dobro celotnemu gospodarstvu, saj se na gradbeno panogo neposredno vežejo še ostale panoge. Pri gradbeni panogi ni nekih ustaljenih vzorcev delovanja. Vsak projekt je nov izziv, saj se razlikuje od prejšnjih, tako da se lahko kadarkoli pojavijo nepredvidljive težave. Lahko rečemo, da je gradbeništvo panoga, za katero je značilna posamična proizvodnja z mnogo različnimi aktivnostmi, povezanimi z izgradnjo novih in vzdrževanje obstoječih objektov (Banovec, 2002, str. 21).

Dandanes se gradbena panoga srečuje z mnogimi ovirami. V prvi vrsti je tu vsekakor gospodarska kriza, ki je gradbeno panogo najbolj prizadela. Razlogov za takšno stanje je več – plačilna nedisciplina, prilagajanje nedodelani prostorski politiki, neenakomerna dinamika izgradnje infrastrukture, nerazrešeni denacionalizacijski postopki, težave pri pridobivanju zemljišč za gradnjo, problematika javnih naročil, država ne vzpodbuja naložbe, dolgi sodni postopki, itd.

4.1 Gradbena panoga v Sloveniji pred gospodarsko krizo

Gradbena panoga v Sloveniji je v največji meri odvisna od razmer in pogojev na investicijskem trgu. Tako je po osamosvojitvi leta 1991 gradbena panoga v Sloveniji doživela velik šok z izgubo trgov bivše države in beležila visoke negativne stopnje rasti. Leta 1994 se je realna stopnja rasti začela popravljati in bila do konca devetdesetih let ena od najhitreje rastočih panog v slovenskem gospodarstvu. Takrat je gradbena panoga rasla hitreje od celotnega slovenskega gospodarstva. Leta 2000 se je rast umirila in prešla v obdobje recesije (Banovec, 2002, str. 8).

Čisti prihodki od opravljenih gradbenih del so bili v letu 2000 po podatkih Agencije za plačilni promet 508,6 milijard tolarjev, kar je bilo nominalno za dobrih 11 % več (realno pa za 2,4 % več) kot v letu 1999. 1810 gospodarskih družb je v gradbeništvu v letu 2000 doseglo čisti dobiček v višini 13,4 milijard tolarjev, kar je za dobrih 14 % več kot leta 1999. Delež čistega dobička gradbeništvu v doseženem čistem dobičku gospodarstva je 4,4 % (v letu 1999 4,6 %). Gradbeništvo je v letu 1999 ustvarilo za 5,6 milijard tolarjev, leta 2000 pa za 5,1 milijard tolarjev neto čistega dobička. Neto čisti dobiček je izkazan, kadar je čisti dobiček večji od čiste izgube (Banovec, 2002, str. 9).

Vrednost del, ki so jih opravila gradbena podjetja v letu 2000, se je zmanjšalo, sledilo je, da so se tudi poslovni rezultati v povprečju slabšali. Čista izguba podjetij, ki delujejo v gradbeni panogi, se je zelo povečala. Recesija, povzročena z upočasnitvijo avtocestnega programa, je začela ogrožati nadaljnje poslovanje marsikateremu podjetju. Znak v obliki uvedbe prisilne poravnave Gradisa je pomenil začetek neugodnih sprememb. Istega leta se je povečalo število podjetij z blokiranimi žiro računi, večje težave s plačilno sposobnostjo pa so imela podjetja, ki so poslovala z državo (Banovec, 2002, str. 10).

Po tem je sledilo nekaj let zatišja brez večjih drastičnih sprememb v gradbeni panogi. Rast gradbene panoge se je umirila, je pa naraščalo število gospodarskih družb. Gradbena panoga je v letu 2006 po podatkih Statističnega urada RS imela skoraj 70.000 zaposlenih, kar je predstavljalo 7,5 % več kot v letu 2005. Leto 2006 je bilo za gradbeno panogo v Sloveniji izredno uspešno. Realna stopnja rasti dodane vrednosti v gradbeni panogi je bila 11,8 %, medtem ko so imele ostale dejavnosti le 5,3 %. V tem letu je bilo v gradbeni panogi 4653 gospodarskih družb, kar je predstavljalo 10,3 % vseh družb, ki so ustvarile z 45.218

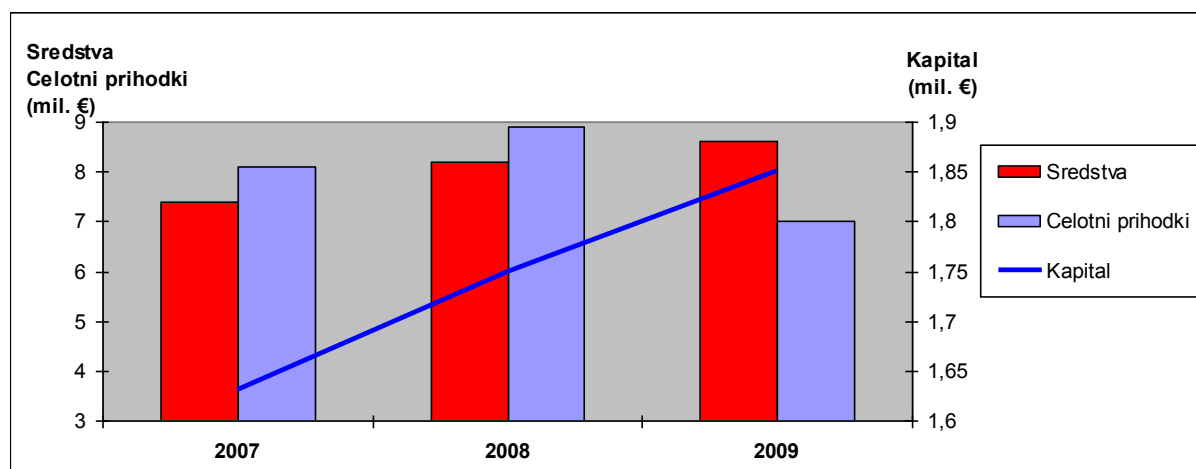
zaposlenimi (9,4 % vseh zaposlenih) 4869 milijonov evrov prihodka, kar je predstavljalo takrat 7,3 % delež vseh ustvarjenih prihodkov gospodarskih družb (Gospodarska zbornica Slovenije, 2007).

Gospodarske družbe s področja gradbeništva so leta 2008 še okrepile svojo aktivnost. Število zaposlenih se je povečalo kar za 13,9 %, kar je ista stopnja rasti kot leta 2007 in hkrati najvišja rast od osamosvojitve. Dodana vrednost se je povečala za 20,3 %. Vrednost opravljenih gradbenih del se je ob koncu leta 2008 sicer umirjala, vendar je bila v povprečju tega leta še vedno visoka. Podobno kot leto pred tem je bila rast visoka na vseh področjih gradbeništva – pri gradnji inženirskih objektov, gradnji stanovanjskih in tudi nestanovanjskih stavb ter specializiranih gradbenih delih. Kljub višji aktivnosti se je poslovni izid gradbenih družb zaradi večje finančne izgube v letu 2008 poslabšal. Po nekajletni rasti neto čistega dobička se je leta 2008 znižal na 153 mio evrov, obenem se je znižala tudi donosnost sredstev, kapitala in prihodkov. Znižanje je bilo posledica povečane neto izgube iz financiranja, ki je bilo povezano predvsem z višjimi odhodki za obresti, le-ti pa so bili povezani z intenzivnim zadolževanjem v preteklih letih, hkrati pa tudi z nižjo rastjo aktivnosti in višanjem obresti proti koncu leta 2008 (Kmet Zupančič et al., 2009, str. 32–33).

4.2 Odraz gospodarske krize v gradbeni panogi v Sloveniji

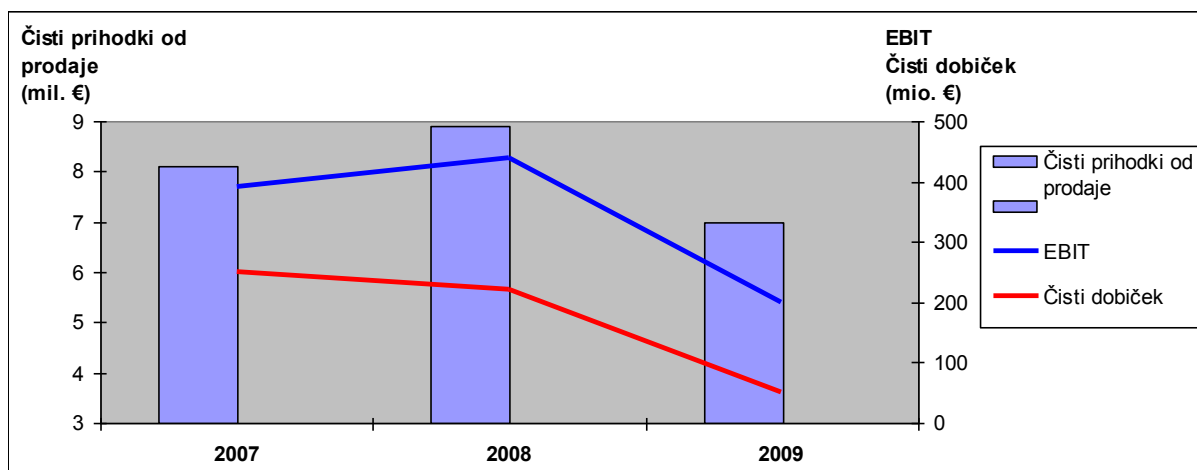
Po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije se je leta 2008 začela gradbena aktivnost v Sloveniji zmanjševati, kar so bili že prvi znaki krize. Kriza se je v letu 2009 začela odražati kot upad celotne gradbene aktivnosti za skoraj 21 % glede na leto 2008, obenem pa je gradbena panoga v letu 2009 beležila 20 % padec prihodkov (Slika 4) v primerjavi z letom 2008 in kar 81 % padec dobička (Slika 5) v primerjavi z letom 2007 (Redjko, 2010, str. 3–4).

Slika 4: Finančni trendi gradbene dejavnosti



Vir: Š. Redjko, Analiza gradbene dejavnosti, 2010, str. 3.

Slika 5: Padec dobička



Vir: Š. Redjko, *Analiza gradbene dejavnosti*, 2010, str. 4.

Naj naštejemo glavne razloge, ki so takrat pripeljali do krize v gradbenem sektorju v Sloveniji, kot jih navaja tudi Gospodarska zbornica Slovenije:

- Sredi leta 2008 so začela padati naročila za infrastrukturne objekte. Nacionalni program izgradnje avtocest v Republiki Sloveniji je po intenzivni gradnji v letih 2006–2008 prešel v zaključno fazo. Ostali nacionalni programi kot je energetika in varstvo okolja ter novi programi za razvoj prometne infrastrukture (drugi tir železniške proge na odseku Divača–Koper in 3. razvojna os – hitra cesta Slovenj Gradec–Velenje) na področju izgradnje gradbenih inženirskih objektov niso prinesli novih del.
- Gospodarska kriza je prizadela celotno slovensko gospodarstvo, le-to pa v danih gospodarskih razmerah ne investira več v nove industrijske in poslovne zmogljivosti. Prodaja poslovnih prostorov za trg se je zelo zmanjšala, kar je v letu 2009 privedlo do skoraj 25 % padca ravno na nestanovanjski gradnji stavb.
- Prodaja novogradenj se je v tem obdobju izrazito zmanjšala. Večina investorjev v takšna stanovanja je zašla v likvidnostne težave. Vrednost gradbenih del pri gradnji stanovanj se je v letu 2009 zmanjšala za več kot 22 % glede na leto 2008.
- Zmanjšala se je kreditna aktivnost bank. Banke ne obnavljajo obstoječih kreditov in ne odobravajo več novih investicijskih kreditov. Posledično je vse več investorjev svoje projekte financiralo z neplačevanjem svojih obveznosti do ostalih gradbenih izvajalcev in posledično tudi do podizvajalcev oziroma dobaviteljev. Posledice pa se kažejo na izrazito povečani nelikvidnosti v celotni gradbeni panogi, vpliv se prenaša tudi na z gradbeništvo povezane dejavnosti.

V letu 2009 se je ob povečevanju zalog in manjšem obsegu poslovanja poslabšala plačilna sposobnost gradbenih podjetij. Dnevi vezave zalog so se povečali z 71 v letu 2008 na 108 v letu 2009. Povečali so se tudi dnevi vezave terjatev do kupcev in dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev. Doba vezave čistih obratnih sredstev se je povečala s 17 na 29 dni. Po oddelkih

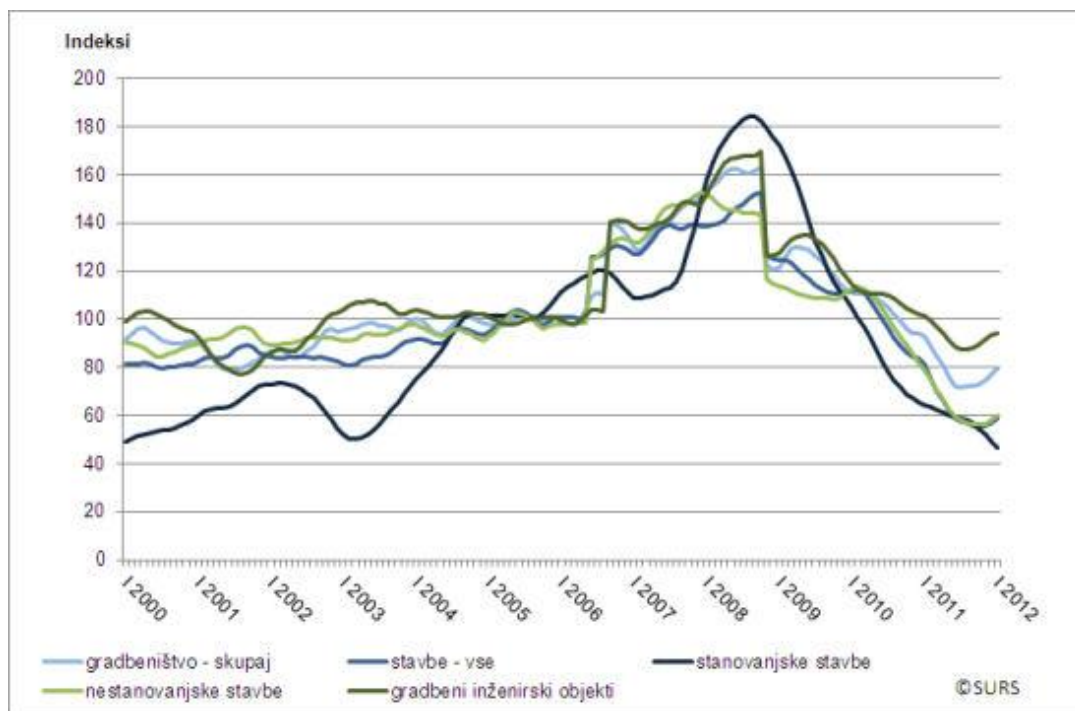
je bilo stanje v letu 2009 najslabše v gradnji stavb, kjer se je doba vezave čistih obratnih sredstev povečala z 79 na 121 dni. Dnevi vezave zalog so leta 2009 dosegli 236 dni, zaloge pa so konec istega leta predstavljale 69 % prihodkov od prodaje (leta 2007 le 38 %) in 22 % vseh sredstev (Kmet Zupančič et al., 2010, str. 40–41).

Samo leta 2009 je bilo v gradbeni panogi odpuščenih kar 4642 delavcev. Kar 27 % vseh gradbenih podjetij je imelo v letu 2010 blokiran račun. Delež gradbenih podjetij v vsem slovenskem gospodarstvu v letu 2010, ki so bila v postopkih insolventnosti, je bilo 17 %. V letu 2010 je bilo v gradbeni panogi 87 % postopkov insolventnosti več v primerjavi z letom prej. Med vsemi podjetji v Sloveniji, ki plačujejo z zamudo več kot 30 dni, je kar 19 % podjetij iz gradbene panoge. Podobno velja za delež blokiranih pravnih podjetij, kjer je izmed vseh kar 25 % podjetij iz gradbene panoge. Delež novoustanovljenih podjetij v primerjavi z zaprtimi podjetji je bil leta 2010 prvič negativen, in sicer je bilo 981 več izbranih podjetij kot novoustanovljenih (Redjko, 2010, str. 5–11).

Gospodarske družbe iz gradbene panoge so leta 2010 drugo leto zapored močno znižale aktivnosti. V letu 2010 se je število zaposlenih zmanjšalo za 12,7 % napram letu poprej, dodana vrednost pa se je znižala za 17,1 %. Do padca aktivnosti je prišlo v vseh treh oddelkih gradbeništva – gradnji stavb, gradnji inženirskih objektov in specializiranih gradbenih delih. Aktivnosti v gradnji stanovanjskih stavb so se znižale zaradi intenzivne gradnje v preteklih letih in s tem povezanih zalog neprodanih stanovanj, dodatno pa je imela vpliv tu tudi gospodarska kriza. Pri gradnji inženirskih objektov je prišlo do znižanja predvsem zaradi umiritve gradnje infrastrukturnih objektov v povezavi z velikim javnofinančnim primanjkljajem in načinom zmanjševanja primanjkljaja v času gospodarske krize po letu 2008. Na aktivnosti v gradbeništvu so v letu 2010 vplivali tudi propadi večjega števila podjetij, kar je posledično vodilo do zamud. Po nekajletni rasti in padcu v letih 2008 in 2009 se je leta 2010 neto čisti dobiček spremenil v izgubo. Znižanje je bilo povezano s slabšim izidom iz poslovanja, povečala pa se je tudi izguba iz financiranja, a je bilo njeno povečanje relativno nizko. Zadolženost se je v letu 2010 znižala, a relativno manj kot kapital. Največ so k znižanju dolga prispevale nižje poslovne obveznosti, znižale pa so se tudi finančne obveznosti do bank. Na strani sredstev so k znižanju največ prispevale poslovne terjatve, po več letih rasti so se znižale tudi zaloge. Na vrednosti nekonsolidiranih kazalnikov gradbeništva je leta 2010 še posebej močno vplivalo prenehanje poslovanja 988 družb, ki so se leto pred tem uvrščale v gradbeništvo, kar je podobno število kot v letu 2009, ko je bilo takih družb 943. Aktivnosti so v letu 2010 znižali predvsem v večjih podjetjih, manjša pa so skrčila svoje poslovanje. Rezultati kažejo, da so leta 2010 aktivnosti bolj skrčili v večjih družbah, predvsem v družbah z več kot 50 zaposlenimi v predhodnem letu – tem so se tega leta poslovni rezultati tudi bolj poslabšali. Če so velike družbe v letih 2008 in 2009 predstavljale dobro polovico ustvarjene dodane vrednosti gradbeništva, se je lani delež znižal za 8,4 odstotne točke na 46,1 %. Dodana vrednost v velikih družbah se je lani znižala kar za 29,9 %, v ostalih pa le za 1,8 % (Kmet Zupančič et al., 2011, str. 46–48).

Na Sliki 6 vidimo, da je vrednost gradbenih del, ki so bila opravljena v celotnem letu 2011, v primerjavi z letom 2008, ko je bila gradbena dejavnost na vrhuncu, nižja za več kot 50 %. Istega leta je vrednost gradbenih del na stavbah nižja za skoraj 60 %, vrednost gradbenih del na gradbenih inženirskih objektih pa za 45 % (Kastelic & Primožič, 2012, str. 1).

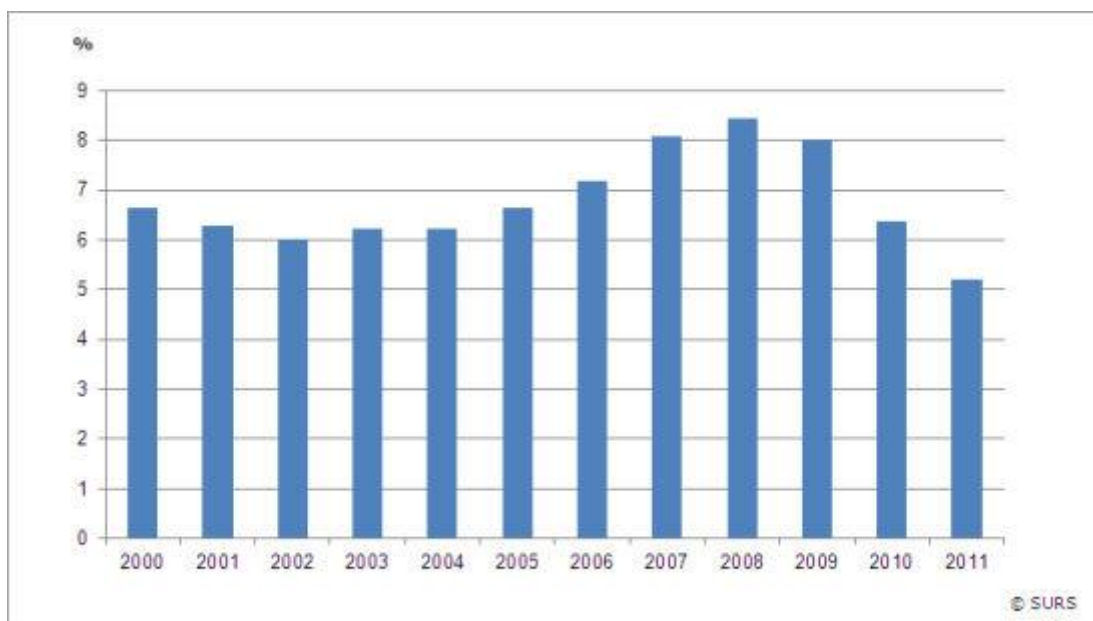
Slika 6: Trend vrednosti opravljenih gradbenih del v Sloveniji za obdobje 2000–2012



Vir: Š. Kastelic & Z. Primožič, Gibanje gradbene dejavnosti v preteklem desetletju, Slovenija, 2012, str. 2, grafikon 1.

Na Sliki 7 lahko vidimo, kako se z zniževanjem vrednosti opravljenih gradbenih del, posledično znižuje tudi dodana vrednost v gradbeništvu. Zniževanje dodane vrednosti v gradbeništvu pa je v letu 2012 še vedno zelo negativno vplivalo na rast BDP v Sloveniji. V januarju 2012 se je vrednost opravljenih gradbenih del v primerjavi z januarjem 2011 v Evropski uniji najbolj znižala prav v Sloveniji (–19,7 %). Gradbena dejavnost je na letni ravni precej upadla tudi v Španiji (–11,5 %) in na Portugalskem (–11,9 %). Na Poljskem (34,2 %) in v Romuniji (14,9 %) pa se je vrednost gradbenih del na letni ravni najbolj povečala (Kastelic & Primožič, 2012, str. 1–3).

Slika 7: Delež dodane vrednosti gradbeništva glede na celotno dodano vrednost v Sloveniji za obdobje 2000–2012



Vir: Š. Kastelic & Z. Primožič, *Gibanje gradbene dejavnosti v preteklem desetletju, Slovenija, 2012*, str. 3, grafikon 2.

Koliko časa bo trajala gospodarska kriza, ne ve nihče. Prav tako se ne ve, kdo bo izšel iz krize kot zmagovalec in kdo kot poraženec. Nekaj pa je zagotovo – podjetja iz gradbene panoge bodo morala večji poudarek nameniti stalnemu izpopolnjevanju delovnih postopkov, uvajanju novih tehnologij in predvsem zniževanju stroškov. Zaradi dragih naftnih derivatov in drugih energentov so rezerve tudi v logistiki. Potrebno se bo bolj prilagajati razmeram in spremembam na tržišču ter ohranjati konkurenčnost, obenem pa bo morala država intenzivneje spodbujati naložbe, urediti zakonodajo glede graditve objektov, in javnih naročil, več časa nameniti ustrezni zaščitni politiki ter javno upravo dodatno izobraževati o tej problematiki.

4.3 Gradbeništvo kot ciljna skupina raziskave

Obravnavana ciljna skupina v magistrskem delu so bile gospodarske družbe ter samostojni podjetniki, ki so navedeni v Uredbi o spremembah in dopolnitvah Uredbe o standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) in sodijo pod področje GRADBENIŠTVO – oznaka F (Ur. l. RS, št. 17/2008).

Po hierarhični razčlembi za določanje ravni dejavnosti spadajo sem:

- gradnja stavb (oznaka F41);

- gradnja inženirskih objektov (F42);
- specializirana gradbena dela (F43).

Po Zakonu o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 42/2006, 55. člen) pa sem glede na velikosti gradbenih podjetij v raziskavi le-te razvrstil na mikro, majhne, srednje in velike družbe.

4.3.1 Standardna klasifikacija dejavnosti

Standardna klasifikacija dejavnosti, s kratico SKD, je osnovni statistični standard, ki se uporablja za razvrščanje poslovnih subjektov po dejavnosti v uradnih statističnih in administrativnih podatkovnih zbirkah ter pri evidentiranju, zbiranju, analiziranju in izkazovanju podatkov, pomembnih za spremljanje stanj ter gibanj na ekonomskem in socialnem področju ter na področju okolja in naravnih virov (Statistični urad Republike Slovenije, 2008b).

S 1. januarjem 2008 smo v vseh državah članicah Evropske unije začeli uporabljati novo različico Standardne klasifikacije dejavnosti – SKD 2008. Ta je bila v Republiki Sloveniji objavljena v Uradnem listu RS, št. 69 dne 31. 7. 2007, dopolnitve uredbe in prečiščena verzija obeh prilog k uredbi pa v Uradnem listu RS št. 17/2008 dne 19. 2. 2008. SKD 2008 v celoti povzema evropsko klasifikacijo dejavnosti NACE Rev. 2, objavljeno v Uradnem listu Evropskih skupnosti dne 20. 12. 2006 kot uredba št. 1893/2006, hkrati pa jo tudi dopolnjuje z nacionalnimi podrazredi (Statistični urad Republike Slovenije, 2008b).

4.3.2 Področje GRADBENIŠTVO po SKD (Ur. l. RS, št. 17/2008)

K področju gradbeništva prištevamo splošno in specializirano gradbeništvo za stavbe ter inženirske objekte, inštalacije in zaključna dela v stavbah. Upoštevane so tako nove gradnje kot obnovitvena dela, popravila, vzdrževanje, postavljanje montažnih stavb ali objektov na gradbišču in tudi gradnja začasnih objektov.

Splošno gradbeništvo pomeni gradnjo kompletnih stanovanjskih in nestanovanjskih stavb ali pa gradnjo inženirskih objektov, kot so avtoceste, ceste, mostovi, predori, železniške proge, letališča, pristanišča in drugi vodni objekti, namakalni sistemi, kanalizacija, industrijski objekti, cevovodi in električni vodi, športni objekti itd. Posamezna dela, včasih tudi vsa dela, lahko opravijo podizvajalci.

V specializirano gradbeništvo spada gradnja delov stavb in inženirskih objektov ali pripravljalna dela za ta namen. Običajno gre za specializirana dela, ki zahtevajo posebno strokovnost, mehanizacijo ali opremo. Sem spadajo postopki, kot so pilotiranje, temeljenje, vrtanje vodnjakov za vodo, betonska dela, zidanje, tlakovanje, pokrivanje streh itd.

Med inštalacije pri gradnjah spada montaža vseh vrst napeljav, ki so potrebne za funkcionalnost stavbe. Te dejavnosti se običajno opravljajo na gradbišču, čeprav se lahko del dela opravi v delavnici. Sem spadajo vodovodne napeljave, inštalacija sistemov za ogrevanje in klimatskih naprav, anten, alarmnih sistemov in podobnih električnih napeljav, inštalacija protipožarnih pršilnih sistemov, dvigal ter tekočih stopnic itd. Vključena so tudi izolacijska dela (proti vodi, vročini, hrupu ipd.), montaža ograj, vgradnja hladilnih sistemov, inštalacija razsvetljave in signalizacijskih sistemov za ceste, železnice, letališča, pristanišča itd. Sem spadajo tudi tovrstna popravila in vzdrževanje.

Poleg spada tudi organizacija izvedbe gradbenih projektov in zbiranja finančnih, tehničnih ter fizičnih sredstev za realizacijo nepremičninskih projektov za kasnejšo prodajo. Če enota teh postopkov ne izvaja s tem namenom, temveč z namenom izkoriščanja objekta (npr. za oddajanje prostorov v najem, za opravljanje lastne dejavnosti ipd.), se razvršča glede na svojo dejavnost (dajanje nepremičnin v najem, predelovalne dejavnosti ipd.). V gradbeništvo prav tako spada izposoja gradbene mehanizacije z upravljavci.

V področje gradbeništva ne spada:

- proizvodnja gradbenih materialov;
- gradbene dejavnosti, ki so neposredno povezane s pridobivanjem nafte in zemeljskega plina;
- montaža industrijske opreme (npr. montaža industrijskih peči, turbin itd.);
- arhitekturne in inženirske dejavnosti;
- urejanje in vzdrževanje parkov, trat ter vrtov ob zgradbah.

4.3.3 Velikost gradbenih podjetij, zajetih v raziskavi

Za velikost gradbenih podjetij v raziskavi sem upošteval Zakon o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 42/2006, 55. člen), s katerim se določa velikost družb. Družbe se pri uporabi tega zakona razvrščajo na mikro, majhne, srednje in velike družbe z uporabo navedenih meril na bilančni presečni dan letne bilance stanja:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu;
- čisti prihodki od prodaje;
- vrednost aktive.

Mikro družba je družba, ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset;
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 2.000.000;
- vrednost aktive ne presega 2.000.000 evrov.

Majhna družba je družba, ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50;
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 7.300.000;
- vrednost aktive ne presega 3.650.000 evrov.

Srednja družba je družba, ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250.
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 29.200.000 evrov;
- vrednost aktive ne presega 14.600.000 evrov.

Velika družba je družba, ki ne spada v nobeno navedeno kategorijo.

5 RAZISKAVA O IZOBRAŽEVANJU IN USPOSABLJANJU V GRADBENIŠTVU V SLOVENIJI

Magistrsko delo o izobraževanju in usposabljanju zaposlenih v gradbeništvu v Sloveniji sem razdelil na dva dela. Najprej sem uporabil deskriptivno ali opisno metodo s pregledom in analizo relevantne domače ter tuje literature in spoznanja strnil v prvih štirih poglavjih. Te teoretične podlage so mi služile za empirično raziskovanje, ki ga natančneje opisujem v tem poglavju, kjer sem opravljeno raziskavo obdelal tudi kvantitativno. Predstavil sem zasnovo, rezultate, interpretacijo in vrednotenje same empirične raziskave.

5.1 Namen raziskave in raziskovalna vprašanja

Namen raziskave je bil poudariti pomembnost ravnanja s človeškimi viri na področju izobraževanja in usposabljanja za uspešno poslovanje gradbenih podjetij. Hotel sem ugotoviti, ali gradbena podjetja dovolj dobro skrbijo za svoje zaposlene z vidika dodatnega izobraževanja in usposabljanja. Zanimalo me je tudi, ali si zaposleni raje sami plačajo dodatno izobraževanje in usposabljanje, kot pa da bi to zahtevali od delodajalca oziroma bi morali zaradi delodajalčevega ponujenega usposabljanja ostati več let zaposleni pri istem delodajalcu.

Namen raziskave je bil tudi ugotoviti obstoječe stanje na področju dodatnega izobraževanja in usposabljanja v gradbeni panogi v Sloveniji in odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Ali so zaposleni v gradbenih podjetjih seznanjeni o možnostih dodatnih usposabljanj in drugih izobraževanj, ki jih ponuja podjetje, kdo v podjetju jim je predlagal izobraževanje ter najvažnejše, ali jih podjetje pri odločitvi sploh podpira?

- Kdo finančno podpira dodatno izobraževanje? Ali si zaposleni v gradbenih podjetjih sami plačajo dodatno izobraževanje in usposabljanje ali jim ga plača delodajalec?
- Kdo vse je v podjetju odgovoren za dodatno izobraževanje in ali podjetje naredi dovolj na področju dodatnega izobraževanja za zaposlene?
- Ali imajo gradbena podjetja izdelan letni plan izobraževanj, oblikovano interno bazo znanja, izdelano analizo uspešnosti izobraževanja in če vodijo evidenco izobraževanj, ki so se jih udeležili zaposleni?
- Koliko dijakov in študentov je v šolskem letu 2010/11 obiskovalo program gradbeni tehnik oziroma študij gradbeništva ter kolikim izmed teh dijakov in študentov je izobraževanje plačalo podjetje oziroma so imeli štipendijo?

5.2 Opredelitev metodologije raziskovanja ter spremljanje raziskave

Za zbiranje podatkov in ugotavljanje obstoječega stanja sem kot merski instrument raziskovanja uporabil metodo zbiranja primarnih podatkov z anketnim vprašalnikom. Nekaj anketirancev, ki mi niso odgovorili na spletno anketo, sem kasneje obiskal in z njimi opravil intervju na temo magistrskega dela. Spoznal sem, da sem izbral pravi merski instrument, saj so prednosti anketnih vprašalnikov pred intervjuvanjem nepredstavljive. Glavna prednost, ki sem jo opazil, je v tem, da lahko z razposlanimi anketnimi vprašalniki zajamemo širši krog ljudi v zelo kratkem času. Tudi čas, ki je namenjen za odgovore na anketna vprašanja, bo hitreje minil anketirancu kot pa intervjuvancu, saj ob smiselnih vprašanjih anketirancu ne vzamemo veliko časa. Na času lahko še bolj pridobimo, če imamo vprašanja zaprtega tipa, kjer lahko anketiranci izbirajo med ponujenimi odgovori, ali pa opcijsko, če imamo takšne vrste vprašanje na katero anketiranec odgovarja z numerično oceno npr. od 1 do 5. Veliko dragocenega časa se je pri intervjuvanju izgubilo že z usklajevanjem prostega časa intervjuvancev. Dodatno pa je šlo veliko časa tudi za sam obisk in velikokrat za čakanje, saj se intervju ni nikoli začel ob dogovorjeni uri.

Da sem pridobil informacije za ravnanje s človeškimi viri od odgovornih v podjetju, sem pripravil spletni anketni vprašalnik in se nekajkrat tudi osebno oglasil v podjetju, kjer sem obenem ta obisk izkoristil za intervjuvanje vodilnih. Za zaposlene v podjetju, ki so deležni dodatnega izobraževanja, sem prav tako pripravil anketni vprašalnik. V obeh primerih so bila vprašanja odprtega in zaprtega tipa.

Za pripravo spletnega anketnega vprašalnika sem se odločil, ker je tak način anketiranja hitrejši in cenejši od navadnega poštnega pošiljanja anketnih vprašalnikov, saj ni stroškov tiskanja, ni porabe papirja, ni poštnih stroškov in seveda ni skrbi ali bo prejemnik anketni vprašalnik sploh dobil. Prav tako ni nobenih stroškov za anketiranca. Tudi v primerjavi s telefonskim anketiranjem ima takšen način prednosti, saj ni stroškov telefoniranja, anketiranec lahko, če trenutno nima časa, na spletno anketo odgovori kadarkoli kasneje.

Tudi analiza raziskave je bila po mojem mnenju lažja in hitrejša, ker sem uporabljal ta način anketiranja, saj sem lahko po končanem anketiranju izvozil odgovore in ostale podatke v Excelovo tabelo in jih nadalje obdeloval. V raziskavo je bilo vključenih 281 izpolnjenih anketnih vprašalnikov, ki jih je bilo lažje obdelati, kot če bi izvajal anketiranje po pošti ali po telefonu.

Spletni anketni vprašalnik sem pripravil tako, da ko je prejemnik elektronske pošte pritisnil na povezavo, se je le-ta aktivirala in je bila pripravljena na odgovarjanje. Kot je vidno na Sliki 8, je anketiranec lahko ves čas na kurzorju zgoraj desno spremljal, na kolikšen del anketnih vprašanj je že odgovoril in kje v anketi se trenutno nahaja, lahko pa je tudi zapustil anketo ter se vrnil kasneje ali celo naslednji dan, pa ga je anketa čakala na vprašanju, na katerega je zadnjič odgovarjal. Anketirancu se je takoj po vpisu odgovora aktiviralo naslednje vprašanje, tako da ni nobenega listanja in preskakovanja vprašanj. Poleg vsega pa je imela ta spletna anketa tudi IP števec, ki je onemogočal zlorabo z vidika večkratnega izpolnjevanja iste osebe.

Slika 8: Prikaz spletnega anketnega vprašalnika

3. Kdo v podjetju je poleg vas soodgovoren za dodatno izobraževanje zaposlenih? (možnih je več odgovorov)

- ☒ direktor/uprava
- ☐ direktor (vodja) kadrovske službe
- ☐ direktor (vodja) sektorja
- ☐ direktor (vodja) izobraževanja
- ☐ poslovni sekretar
- ☐ kadrovik
- ☒ vodja zaposlenega
- ☐ zaposleni sam
- ☐ poleg mene nihče drug
- ☐ Drugi

Nadaljuj

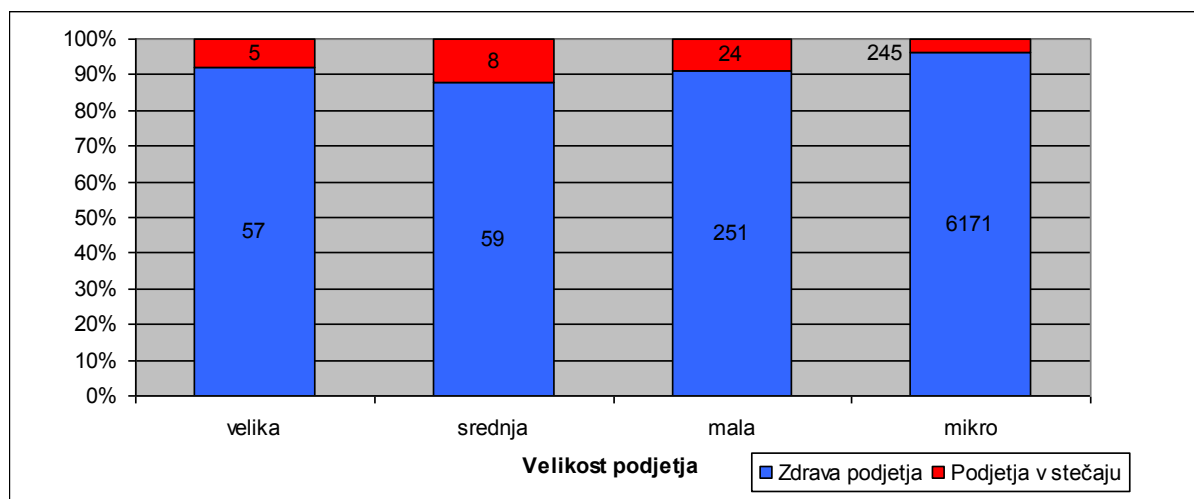
5.2.1 Opis vzorčnega okvirja

Prvotno sem si zamislil, da bi ta raziskava vključevala prav vsa podjetja v Sloveniji, ki po Uredbi o spremembah in dopolnitvah Uredbe o standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) sodijo pod področje GRADBENIŠTVO (Ur. l. RS, št. 17/2008), vendar me je že vpogled v

razvrstitev družb po področjih dejavnosti v letu 2009 Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (2010, str. 31) odvrnil od te namere. V poročilu je bilo namreč zabeleženih 6814 družb in sicer od mikro podjetij pa do delniških družb z več tisoč zaposlenimi, ki so vodena kot velika podjetja.

Za izbiro velikosti družb obstaja več načinov – po številu zaposlenih, po dodani vrednosti, po neto dodani vrednosti, po prihodkih, po čistih prihodkih od prodaje, po vrednosti aktive in še bi lahko našteval. Odločil sem se, da bom pri velikosti podjetij upošteval Zakon o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 42/2006, 55. člen), s katerim se določa velikost družb, in sicer so le-te mikro, majhne, srednje in velike družbe. Osnovne podatke o vseh gradbenih podjetjih, ki sem jih potreboval za vzorčni okvir, sem pridobil pri podjetju Bismode Slovenija d.o.o. (Gvin, 2010). Ob pričetku raziskave sem pridobil še število gradbenih podjetij, ki so v stečaju, tako da sem te izključil iz raziskave (Gvin, 2011). Dejansko stanje gradbenih podjetij v Sloveniji januarja 2011 prikazuje Slika 9, ko smo imeli v Sloveniji 6538 t.i. zdravih podjetij in 282 podjetij v stečaju.

Slika 9: Število gradbenih podjetij v Sloveniji januarja 2011



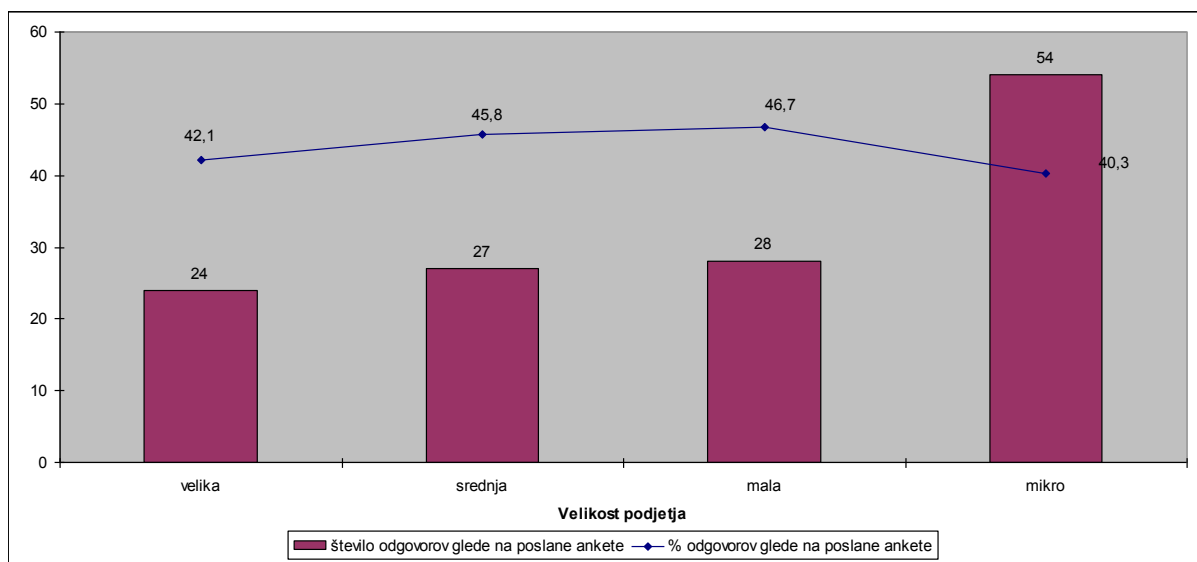
Vir: Gvin, 2011

Kot vzorčni okvir sem zajel vsa velika in srednje velika podjetja (skupaj 116). Katerim malim in katerim mikro podjetjem sem poslal vprašalnik, sem se odločil po pripravi naključnega vzorca, kjer sem izbral določeno število podjetij. Pri malih podjetjih sem se fokusiral na podobno število podjetij kot pri velikih in srednje velikih podjetjih. Odločil sem se za 60 malih podjetij. Pri mikro podjetjih pa sem razširil vzorčni okvir na 134 mikro podjetij, saj mikro podjetja predstavljajo kar 94 % vseh gradbenih podjetij v Sloveniji, če gledamo po velikosti. Skupaj sem torej razposlal 310 anketnih vprašalnikov, namenjenih odgovornim za izobraževanje v dotičnih podjetjih.

Samo pošiljanje anketnih vprašalnikov in čakanje, da mi le-te izpolnijo, ni obrodilo veliko sadov. Pričakoval sem, da bom dobil odgovorjenih vsaj tretjino anketnih vprašalnikov, ki sem jih poslal na kadrovske oddelke gradbenih podjetij, pa sem v 14 dneh dobil odgovorjenih le

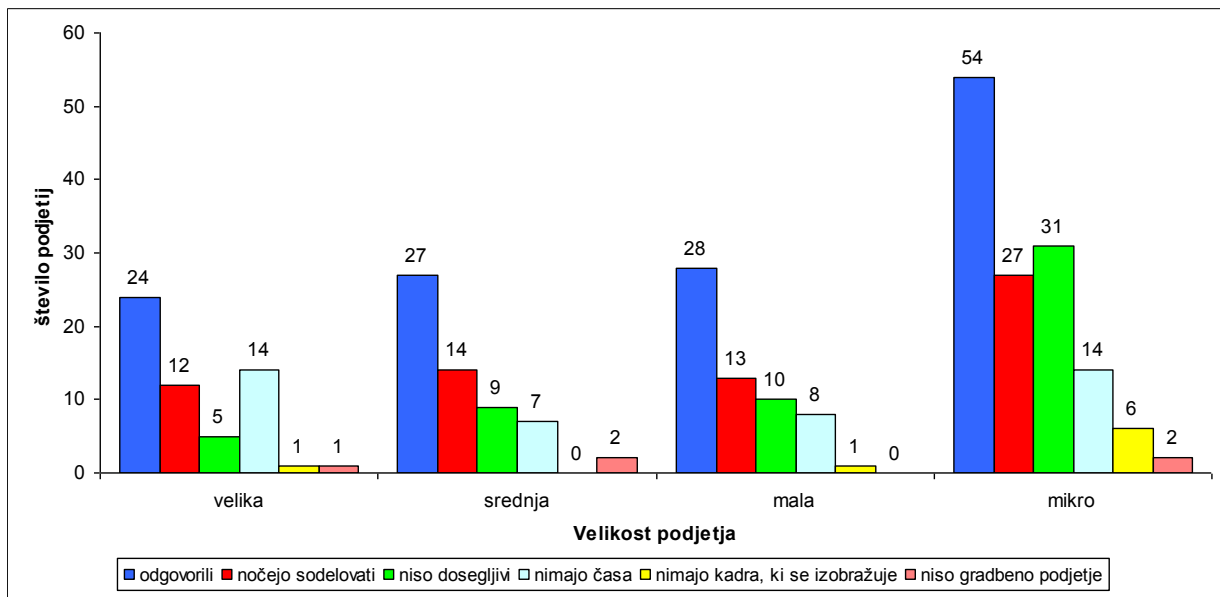
10 anket, kar je dobre 3 % vseh razposlanih anketnih vprašalnikov. Že v naprej sem se zavedal, da zaradi tako velikega vzorčnega okvirja raziskava ne bo enostavna. Poleg vsega so bili vzrok še drugi dejavniki, ki so povezani z gospodarsko krizo, pomanjkanjem poslov in finančnih prilivov. Ljudje so bili slabe volje in si niso bili pripravljeni vzeti časa za odgovarjanje "na še eno anketo". Potrebno se je bilo zateči k pomožni metodi za uspešno odgovarjanje na spletne ankete v obliki vzpodbujanja naslovljencev k izpolnjevanju s telefonskimi klici in osebnimi obiski. Tudi tukaj se je od začetka malo zatikalo, saj je bilo zelo težko dobiti ljudi, ki bi bili pripravljeni izpolnjevati anketni vprašalnik v popoldanskem času. Po odločitvi, da prestavim kontaktiranje odgovornih za izobraževanje na čas od sedmih zjutraj do šestnajstih popoldne, pa je raziskava stekla. Osebnostno ali po telefonu sem poskušal kontaktirati vsa podjetja, ki sem jim poslal anketni vprašalnik. Pridobil sem 43 % odgovorjenih anket glede na poslane.

Slika 10: Število odgovorov s strani zadolženih za izobraževanje in % odgovorov glede na ankete, poslane gradbenim podjetjem po Sloveniji, razdeljenim po velikosti



Eden od razlogov, zakaj mi podjetja niso izpolnila anketnega vprašalnika, je tudi v nedosegljivosti 18 % podjetij v času raziskave. Ne samo, da mi niso odgovorili na elektronsko pošto, ni se jih dalo dobiti niti na telefon. Pri ostalih, ki so mi zavrnilo odgovarjanje, kljub temu da smo vzpostavili kontakt, pa je bil v 21 % glavni razlog, da enostavno nočejo sodelovati, 14 % jih je navedlo, da nimajo časa, slabe 3 % se jih je izgovorilo, da nimajo kadra, ki se izobražuje ter da ne vlagajo v dodatno izobraževanje in usposabljanje, 5 podjetij pa se je opredelilo, da niso gradbena podjetja, čeprav po SKD sodijo pod področje GRADBENIŠTVO.

Slika 11: Podatki o gradbenih podjetjih (razdeljenih glede na velikost podjetja) v katerih sem izvedel anketo z odgovornimi za izobraževanje in razlogi zakaj do tega ni prišlo



Glede na prejeto število izpolnjenih vprašalnikov s strani odgovornih za izobraževanje sem naredil nov vzorec, ki mi je služil za nadaljnjo raziskavo. Odgovorne sem, ko smo vzpostavili profesionalno vez, prosil, če bi lahko posredovali dalje še dva anketna vprašalnika, kjer sem se opredelil na vodilne in zaposlene, ki se dodatno usposablajo ter izobražujejo. Izmed tistih, ki mi niso izpolnili anketnega vprašalnika niti po večkratnem telefonskem pogovoru, sem po naključnem vzorcu (Excel) izbral določeno število podjetij in jih osebno obiskal, da bi skupaj izpolnili anketni vprašalnik. Ta obisk sem istočasno izkoristil tudi za osebni pogovor z zaposlenim, ki je deležen dodatnega izobraževanja s strani podjetja ter za intervju z nekom od vodilnih na tematiko magistrskega dela. Vsa vprašanja so bila za vsa podjetja ista. Imel sem pripravljene 3 anketne vprašalnike – enega za odgovornega za dodatno izobraževanje zaposlenih v podjetju, krajšega za nekoga od vodilnih ter enega za zaposlene, ki se dodatno usposablajo in izobražujejo ob delu.

5.2.2 Opis merskega instrumenta

Anketni vprašalnik za odgovornega za dodatno izobraževanje zaposlenih v podjetju (Priloga 1) je bil v dveh delih. V prvem delu so bila vprašanja o vplivu človeških virov na uspešnost poslovanja gradbenega podjetja, v drugem delu pa s področja izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v konkretnem podjetju ter če kako drugače vlagajo v človeške vire. Anketni vprašalnik je imel 29 vprašanj, anketirancu pa ni vzel več kot 15 minut njegovega časa. Večina vprašanj je bila zaprtega tipa, kjer so anketiranci izbirali že ponujene odgovore. Pri nekaterih vprašanjih sem dodal možnost, da anketiranci dopišejo, če želijo kaj dodati. Dve vprašanji sta bili zaradi nujnosti raziskave povsem odprtega tipa, tako da so anketiranci morali odgovor podati s svojimi besedami, pri treh vprašanjih pa je bilo potrebno podati število. V

veliko pomoč mi je bilo 5 vprašanj v obliki mnenj, ki so bila ista v vseh treh anketah. Ta vprašanja so bila zaprtega tipa.

Vprašanja zaprtega tipa so anketirancu nudila možnost izbire med več ponujenimi odgovori, na nekatera vprašanja pa je lahko anketiranec odgovarjal z numerično oceno (ocene so bile od 1 do 5). Vprašanja sem sestavil tako, da je nižja ocena pomenila nižjo stopnjo strinjanja ali poznavanja, višja ocena pa je pomenila višjo stopnjo strinjanja ali poznavanja. Ob najnižji in ob najvišji oceni sem za pomoč napisal, za kakšno vrsto strinjanja ali poznavanje gre, da ne bi po nepotrebnem zbegal anketiranca z ugotavljanjem, kam kaj spada. Razmaki med ocenami so bili povsod enaki, da nisem vplival na anketiranca in na njegovo možno odločitev. Za lestvico od 1, ki je najnižja stopnja, pa do 5, ki je najvišja stopnja, sem se odločil na osnovi osnovnošolskih in srednješolskih ocen, ki so vsem še najbolj razumljive.

Anketni vprašalnik, ki je bil namenjen pridobitvi mnenja vodilnih (Priloga 2), sem sestavil malo drugače, saj vodilni ponavadi nimajo časa izpolnjevati anket oziroma prepustijo to drugim. Ker pa sem za raziskavo potreboval tudi njihovo mnenje, sem se v podjetju večkrat osebno oglasil. Anketni vprašalnik za vodilne je bil isti, vseboval je le 9 vprašanj. Vsa vprašanja so bila zaprtega tipa, obenem pa so se navezovala na ostali dve anketi. 5 vprašanj v obliki mnenja je bilo istih kot pri ostalih dveh anketah. 9 vprašanj je po mojem mnenju maksimum, saj zaradi prenatrpanih urnikov vodilni na anketo drugače ne bi odgovorili.

Tretji anketni vprašalnik (Priloga 3) je bil namenjen zaposlenim v gradbenih podjetjih, ki se dodatno usposablajo in izobražujejo ob delu. Namen je bil ugotoviti, kako sami gledajo na ravnanje s človeškimi viri v podjetju, v katerem delajo, ter na dodatno izobraževanje in usposabljanje v podjetju.

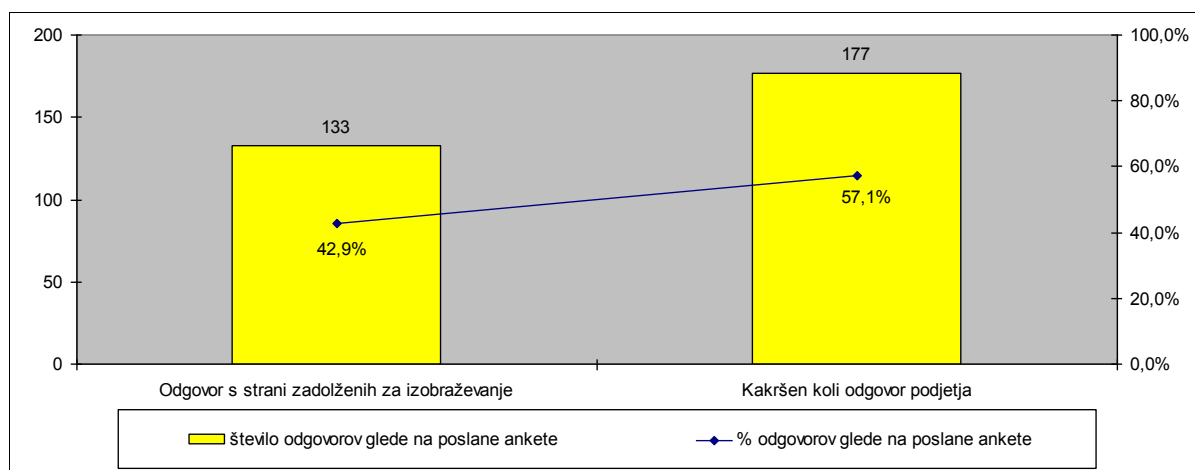
Poleg teh treh anketnih vprašalnikov, ki se tičejo predvsem gradbenih podjetij, sem pripravil še anketna vprašanja, ki sem jih poslal na obe slovenski fakulteti za gradbeništvo in na 5 slovenskih višješolskih centrov, ki imajo program za pridobitev naziva inženir gradbeništva (Priloga 4), ter na 6 srednješolskih gradbenih centrov (Priloga 5). Iz teh anketnih vprašanj sem hotel dognati, koliko dijakov in študentov se izobražuje ob delu, kolikim od teh krije šolnino gradbeno podjetje ter koliko rednih študentov in dijakov ima štipendije.

Pri analizi rezultatov sem posebej analiziral vsak odgovor in s pomočjo deskriptivne statistike smiselno obdeloval odgovore. Pridobljene odgovore sem pregledal in potem oblikoval bazo podatkov v računalniški aplikaciji Excel. Kjer so kakšni odgovori zaradi anomalije bistveno odstopali od srednje vrednosti, jih v nadaljnji analizi nisem upošteval. Odgovore sem smiselno prikazal v tabelah in grafih. Po končanem anketiranju sem pripravil primerjalno analizo, ki je zajemala primerjavo doseženih rezultatov med različnimi velikostmi gradbenih podjetij v Sloveniji.

5.3 Analiza rezultatov o izobraževanju in usposabljanju zaposlenih v gradbeništvu v Sloveniji

Ker sem imel za gradbena podjetja pripravljene tri različne anketne vprašalnike, sem jih moral ločeno analizirati, nekaj vprašanj sem zastavil na način, da so se navezovala na vse tri anketirane skupine, zato sem jih analiziral skupaj. Na anketni vprašalnik, namenjen odgovornim za izobraževanje, mi je odgovorilo 133 podjetij, kar je 42,9 % odgovorjenih anket glede na poslane. Pri nekaterih zadolženih za izobraževanje, ki niso hoteli podati odgovorov, mi je uspelo doseči, da so le-ti posredovali naprej anketne vprašalnike za zaposlene v procesu izobraževanja in vodilnemu osebju v podjetju. Dogajalo se je tudi, da pri nekaterih mikro in manjših podjetjih za kadrovanje skrbi kar direktor, tako da so mi nekateri odgovorili samo na anketo namenjeno vodstvu, ker je bila le-ta krajša. Za raziskavo sem pridobil izpolnjene anketne vprašalnike iz 177 podjetij, kar je 57,1 % vseh kontaktiranih podjetij.

Slika 12: Število odgovorov s strani podjetij in % odgovorov glede na ankete, ki sem jih poslal gradbenim podjetjem v Sloveniji



Spodnja Tabela 2 prikazuje število vseh izvedenih anket po gradbenih podjetjih v Sloveniji, razdeljenih po velikosti podjetij. V raziskavo je bilo tako zajetih 273 anketnih vprašalnikov iz 177 slovenskih gradbenih podjetij.

Tabela 2: Število izvedenih anket, ki so bile zajete v raziskavi

	Velikost podjetja				Skupaj anket
	mikro	mala	srednja	velika	
Zadolženi za izobraževanje	54	28	27	24	133
Vodstvo	34	14	6	5	59
Zaposleni v procesu izobraževanja	16	17	16	32	81
Skupaj	104	59	49	61	273

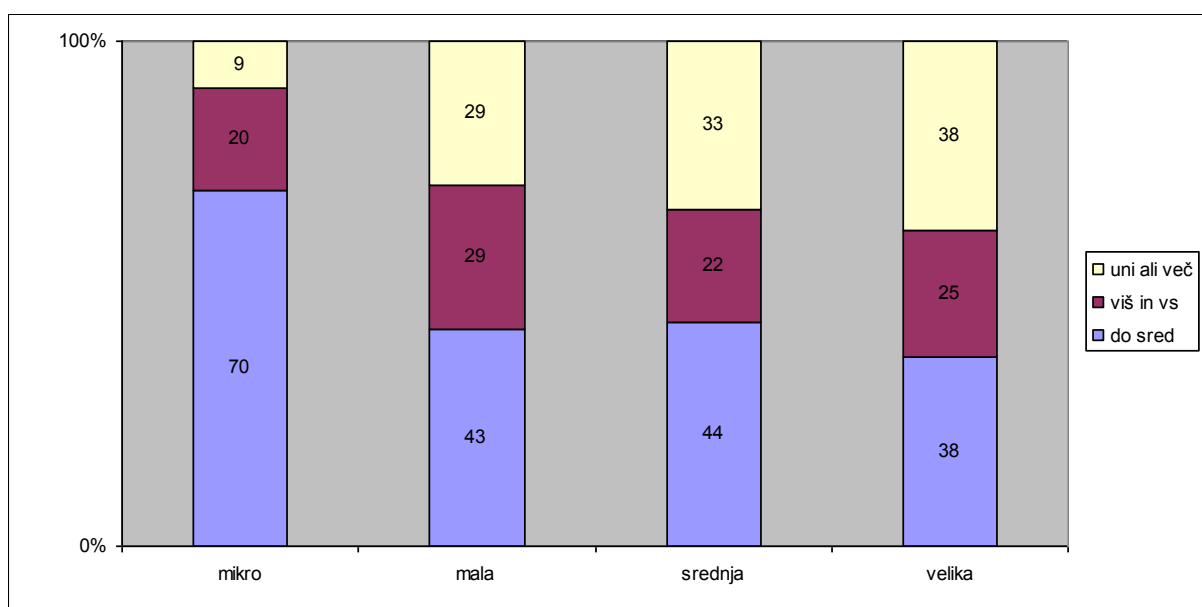
Le v enajstih podjetjih sem dobil odgovorjeno anketo s strani odgovornega za izobraževanje, od vodilnih v podjetju ter od zaposlenih, ki se izobražujejo, kar je dobrih 6 % od 177 podjetij, od katerih sem dobil odgovorjene ankete. V 27 podjetjih sem dobil podatke s strani odgovornih za izobraževanje in od zaposlenih, ki se izobražujejo, kar je dobrih 15 % od 177 podjetij. 55 podjetij pa mi je poslalo odgovore odgovornih za izobraževanje in vodilnih v podjetju, kar je 31 % od 177 podjetij, od katerih sem dobil odgovorjene ankete.

Anketni vprašalnik sem prejel tudi od obeh slovenskih fakultet za gradbeništvo, dveh višješolskih centrov in štirih srednjih gradbenih šol. Trije višješolski centri in dve srednji gradbeni šoli mi niso bili pripravljeni posredovati podatkov.

5.3.1 Organizacijski vidik izvajanja usposabljanja in izobraževanja v gradbenih podjetjih

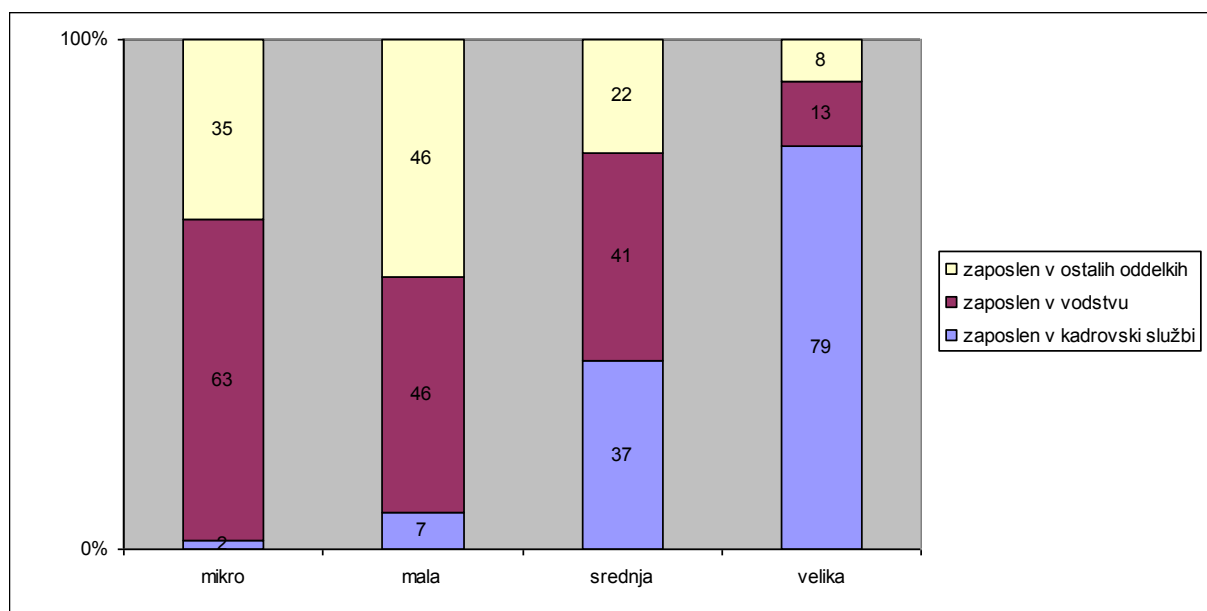
Izobrazbena struktura zadolženih za izobraževanje v slovenskih gradbenih podjetjih je sestavljena iz različnih poklicev, kot tudi različnih stopenj izobrazbe (Slika 13). Več kot polovica vseh zadolženih za izobraževanje v slovenskih gradbenih podjetjih ima poklicno ali srednjo izobrazbo, takšnih z univerzitetno izobrazbo je 23 %, z magisterijem pa le slab odstotek. Tako veliko nihanje kadrovikov s poklicno ali srednjo izobrazbo je najbolj vidno pri mikro podjetjih, kjer je takšnih s poklicno ali srednjo izobrazbo kar 70 %. Razlog tiči predvsem v majhnih podjetjih in s.p. z le nekaj zaposlenimi, kjer za kadrovanje skrbi kar direktor. Direktorji v mikro in malih podjetjih so v večini ljudje s poklicno ali srednjo izobrazbo. Bolj kot je podjetje veliko, manjši je odstotek kadrovikov z le poklicno ali srednjo izobrazbo in večji je odstotek kadrovikov z univerzitetno izobrazbo.

Slika 13: Izobrazbena struktura zadolženih za izobraževanje (v %)



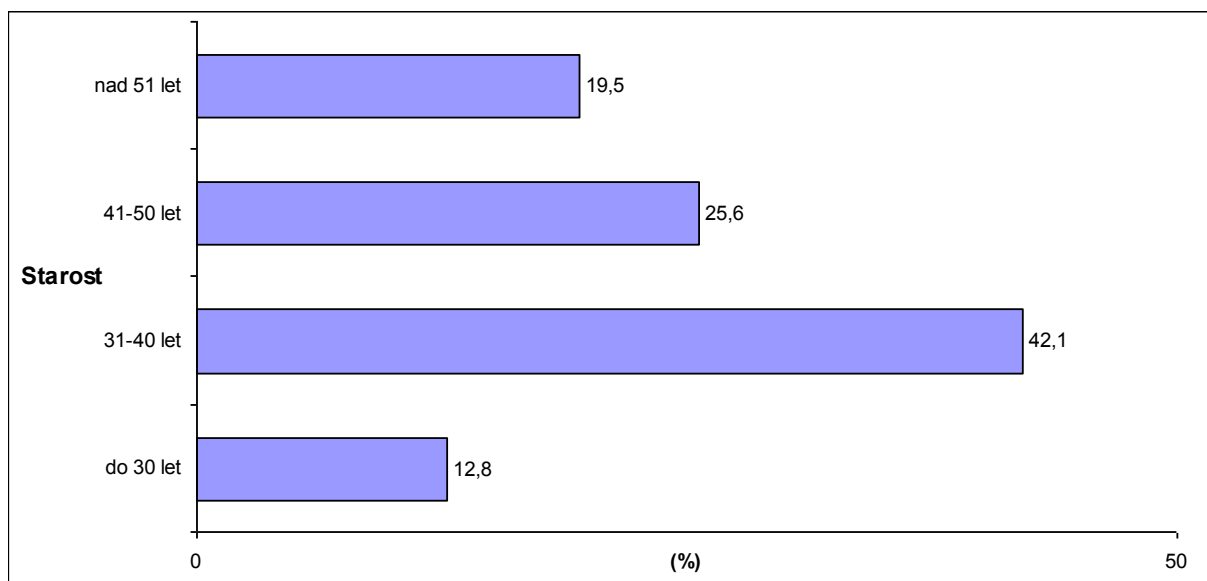
Tudi oddelki, v katerih so zaposleni zadolženi za izobraževanje, zelo variirajo glede na velikost podjetja. Kot se je nakazalo že pri izobrazbeni strukturi, se na Sliki 14 še potrjuje domneva, da v mikro in malih podjetjih za izobraževanje skrbijo kar vodilni na podjetju. Le eno mikro podjetje in le dve mali podjetji sta imeli zadolženega za izobraževanje, ki je bil zaposlen v kadrovski službi, v kar 63 % pa so bili pri mikro podjetjih za izobraževanje zadolženi vodilni v podjetju. Bolj je podjetje veliko, večji je odstotek odgovornih za izobraževanje, ki so zaposleni v kadrovski službi in manjši odstotek takšnih, ki so zaposleni v vodstvu podjetja. Tako imamo pri velikih podjetjih kar 79 % vseh zadolženih za izobraževanje zaposlenih v kadrovski službi in le 21 % zaposlenih v drugih oddelkih. Ostali oddelki, kjer so zaposleni zadolženi za izobraževanje, so administracija, tajništvo, komerciala, računovodstvo, itd.

Slika 14: Oddelki, kjer so zaposleni zadolženi za izobraževanje (v %)



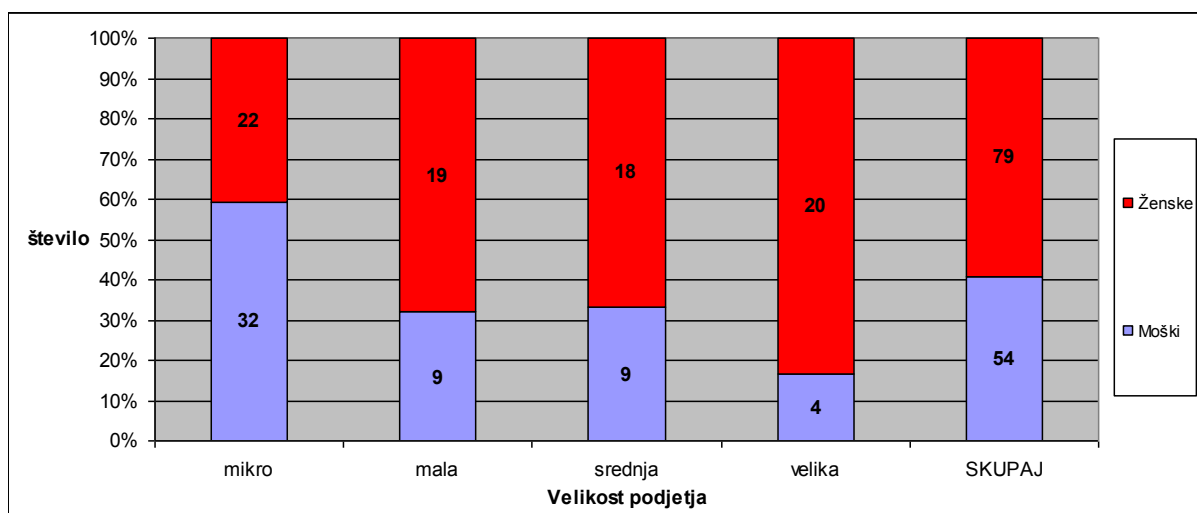
Spodnja Slika 15 prikazuje starostno skupino zadolženih za izobraževanje. Največ anketirancev je starih med 31 in 40 let, najmanj pa je starih pod 30 let. Podobno strukturo, brez kakšnega posebnega odstopanja, sem dobil, tudi če sem razdelal starostno skupino glede na velikost podjetja.

Slika 15: Starostna struktura zadolženih za izobraževanje (v %)



Če pogledamo Sliko 16, ki prikazuje strukturo zadolženih za izobraževanje v podjetju glede na spol, vidimo, da v skupnem seštevku prevladujejo ženske z 59 %, 41 % je moških. Če pa pogledamo bolj natančno, vidimo, da število žensk narašča sorazmerno z velikostjo podjetja. Tako imamo pri mikro podjetjih manj žensk in je moških zadolženih za izobraževanje 59 %, pri velikih podjetjih pa je žensk kar 83 %. Večji odstotek moških v mikro podjetjih gre tudi na račun dejstva, da so vodilni obenem tudi zadolženi za izobraževanje. V gradbeni panogi pa prevladujejo moški predstavniki tudi v vodstvu.

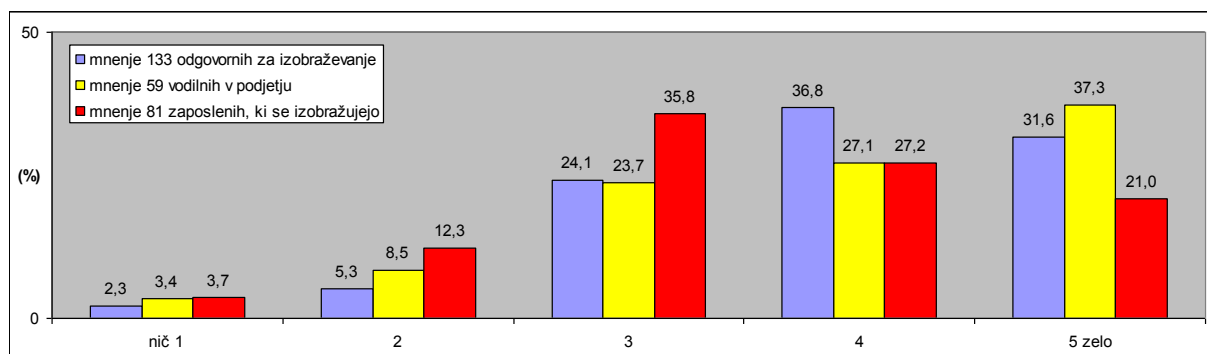
Slika 16: Struktura zadolženih za izobraževanje v podjetju glede na spol



Pri analiziranju pomena izobraževanja in usposabljanja za uspešnost poslovanja, ki je prikazan na Sliki 17, sem vključil 133 odgovornih za izobraževanje, 59 vodilnih v podjetju ter tudi 81 zaposlenih, ki so vključeni v proces izobraževanja. 273 anketirancev sem prosil, naj mi z oceno 1 do 5 ovrednotijo trditev, koliko se jim zdi, da je uspešnost poslovanja z

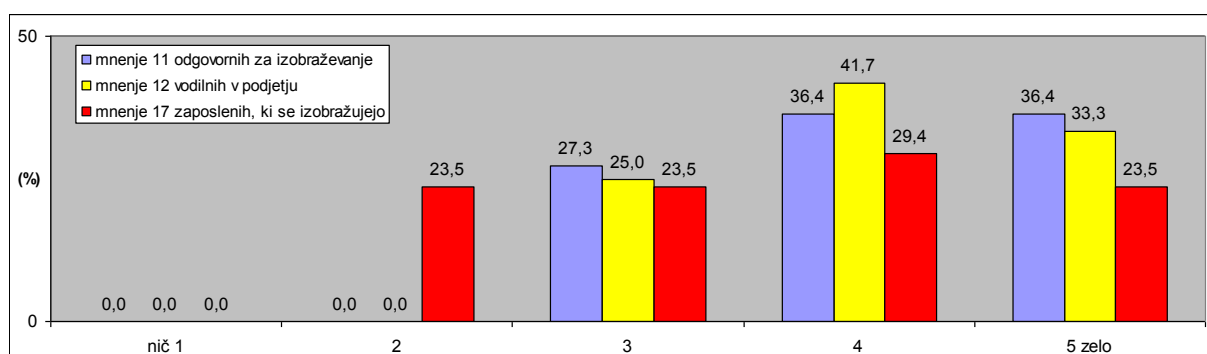
ekonomskega vidika odvisna od izobraženosti zaposlenih. Med vsemi anketiranci je povprečen odgovor 3,77, kar pomeni, da se večina strinja s trditvijo. Najpogostejši odgovor pri odgovornih za izobraževanje je bila ocena 4 v 36,8 %, za oceno 5, ki pomeni popolno strinjanje s trditvijo, pa se jih je opredelilo 31,6 % vprašanih. Pri vodilnih v podjetju je bila najpogostejše izbrana ocena 5 v 37,3 %. Zaposleni, ki se izobražujejo, pa so največkrat izbrali oceno 3 v 35,8 %. Za oceno 5, ki pomeni popolno strinjanje s trditvijo, pa se je opredelilo 21 % vprašanih.

Slika 17: Koliko je uspešnost poslovanja z ekonomskega vidika odvisna od izobraženosti svojih zaposlenih (v %)



Še večjo potrditev domneve sem dobil, ko sem analiziral podatke podjetij, kjer sem dobil odgovore od vseh treh anketiranih skupin. Le v enajstih podjetjih sem dobil odgovorjeno anketo s strani odgovornega za izobraževanje, od vodilnih v podjetju ter od zaposlenih, ki se izobražujejo. Med vsemi anketiranci je povprečen odgovor 3,85, kar pomeni, da se večina strinja s trditvijo. Če odmislimo neopredeljene anketirance, ki so se odločili za oceno 3, in da ni nihče od odgovornih za izobraževanje in vodilnih izbral oceno 1 ali 2, splošen pogled Slike 18 nakazuje, da je bila trditev pravilna.

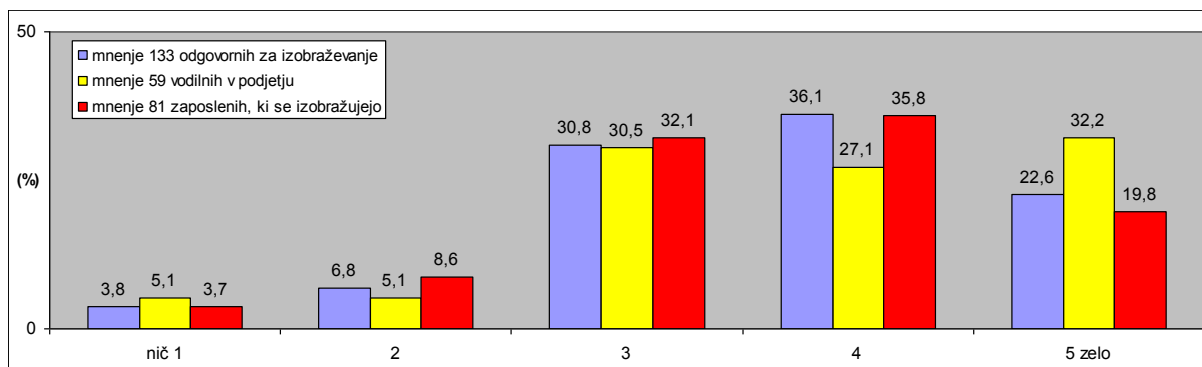
Slika 18: Koliko je uspešnost poslovanja z ekonomskega vidika odvisna od izobraženosti svojih zaposlenih v istih podjetjih (v %)



Tudi pri raziskovalnem vprašanju na Sliki 19 sem prosil vseh 273 anketirancev, ki sem jih razdelil na tri skupine, če mi z oceno 1 do 5 ocenijo trditev, koliko se jim zdi, da je konkurenčnost podjetja v gradbeništvu prepletena z izobraženostjo svojih zaposlenih. Med

vsemi anketiranci je povprečen odgovor 3,67, kar pomeni, da se večina strinja s trditvijo, če pa odmislim še neopredeljene anketirance, ki so se odločili za oceno 3, pa je na Sliki 19 viden trend strinjanja s trditvijo, da je konkurenčnost podjetja v gradbeništvu prepletena z izobraženostjo svojih zaposlenih.

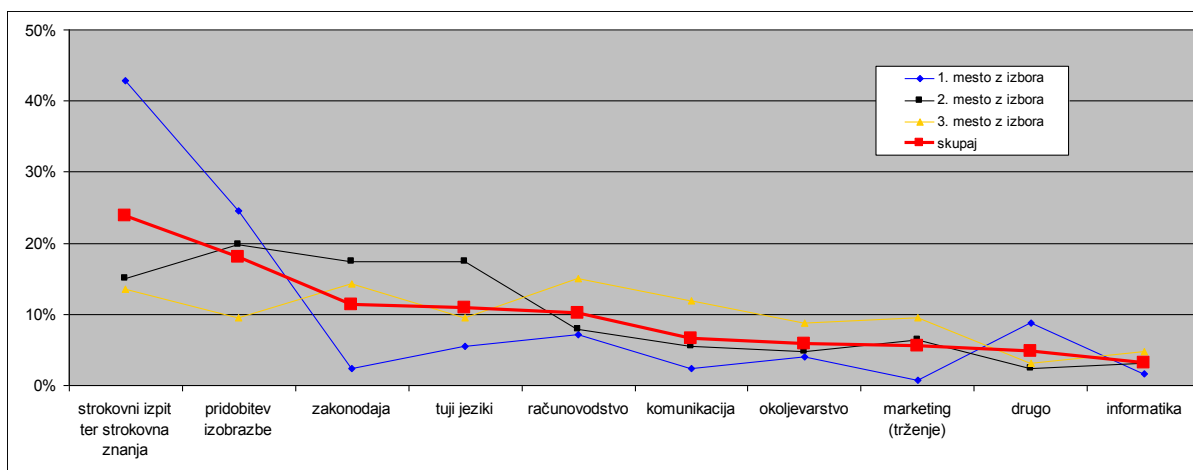
Slika 19: Koliko je konkurenčnost podjetja v gradbeništvu prepletena z izobraženostjo svojih zaposlenih (v %)



5.3.2 Ugotavljanje potreb in izvajanje usposabljanja in izobraževanja zaposlenih v gradbenih podjetjih

Ker me je zanimalo, kakšne so trenutne potrebe po dodatnem usposabljanju in izobraževanju zaposlenih v gradbeni panogi, sem 133 odgovornih za izobraževanje v podjetjih najprej vprašal, v kakšne vrste izobraževanj največ vlagajo. Ponudil sem jim 10 področij izobraževanj in tudi možnost pripisa pod točko drugo. Anketiranci so področja označevali z ocenami od največ do najmanj. Dobljeni podatki potrjujejo, da slovenska gradbena podjetja najpogosteje vlagajo v pridobitev strokovnega izpita in strokovnih (specialističnih) znanj, sledijo pa jim pridobitev izobrazbe, zakonodaja itd. Na Sliki 20 sem prikazal, kaj je 133 odgovornih za izobraževanje dalo na prva tri mesta pri izboru. Odgovorni za izobraževanje so kar v 43 % za prvi izbor, v kakšne vrste izobraževanj največ vlagajo, navedli strokovni izpit in strokovna znanja, v 25 % pa so za prvi izbor navedli pridobitev izobrazbe. Ti dve področji izobraževanja so anketiranci navedli velikokrat tudi kot drugi ali tretji izbor. Skupaj gledano samo prve tri izbore jih je 24 % navedlo strokovni izpit ter strokovna znanja kot področje izobraževanja, kamor največ vlagajo, 18 % pridobitev izobrazbe, 11,4 % zakonodajo, 10,8 % tuje jezike in tako dalje kot je razvidno na spodnji Sliki 20.

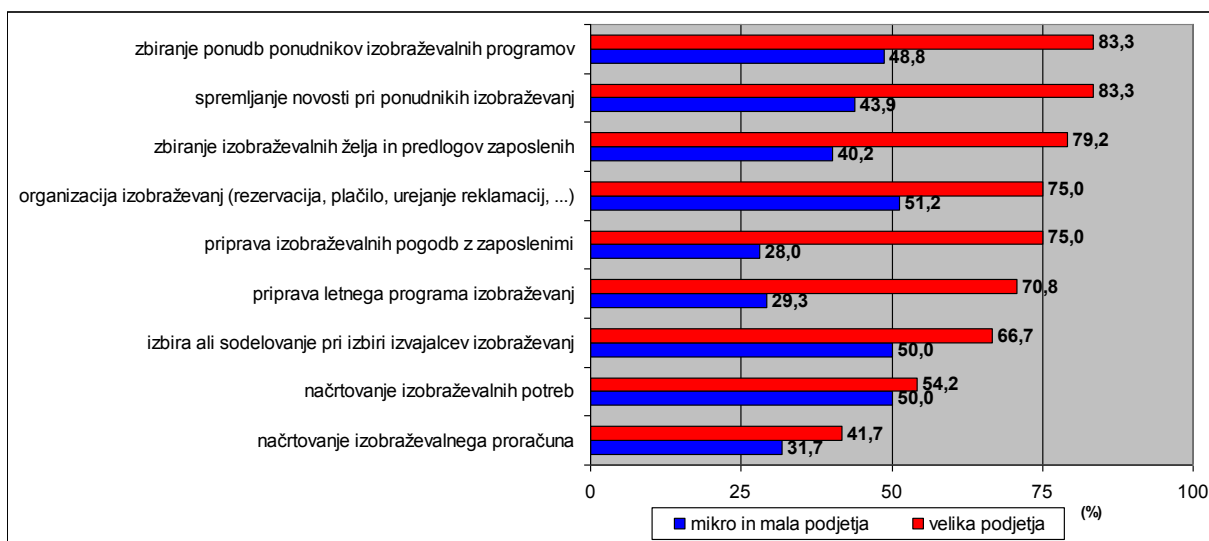
Slika 20: V kakšne vrste izobraževanj največ vlagajo slovenska gradbena podjetja (v %)



Nadalje sem anketirance vprašal po njihovih poglavitnih nalogah, glede na to, da so oni odgovorni za dodatno izobraževanje zaposlenih. To vprašanje je bilo zaprtega tipa, anketirancem pa sem nudil možnost izbire 9 ponujenih nalog z možnostjo pripisa še dodatnih zadolžitev.

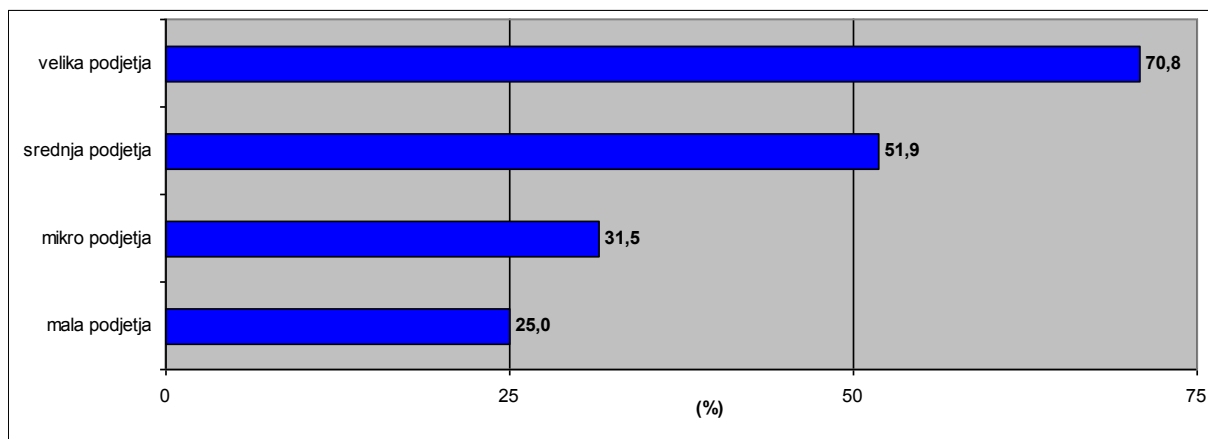
Iz Slike 21 je razvidno, da naloge povezane z izobraževanjem in usposabljanjem naraščajo sorazmerno z velikostjo podjetja. Opazil sem, da imajo anketiranci v velikih podjetjih več zadolžitev v primerjavi s tistimi, ki so zadolženi za izobraževanje v malih in mikro podjetjih. Zbiranje ponudb ponudnikov izobraževalnih programov in spremljanje novosti pri ponudnikih izobraževanj je naloga pri kar 83,3 % anketiranih v velikih podjetjih. Dobrih 75 % anketirancev iz velikih podjetij je za svojo zadolžitev navedlo zbiranje izobraževalnih želja in predlogov zaposlenih, organizacijo izobraževanja in pripravo izobraževalnih pogodb z zaposlenimi.

Slika 21: Naloge zadolženih za izobraževanje (v %)



Zanimivo je razmerje po velikostih podjetij, kjer anketiranci opredelijo kot svojo nalogo pripravo letnega programa izobraževanj (Slika 22). Pri velikih podjetjih je za svojo nalogo pripravo letnega programa izobraževanja navedlo 70,8 % anketiranih, pri srednje velikih dobra polovica, pri malih in mikro podjetjih pa le dobrih četrth anketiranih.

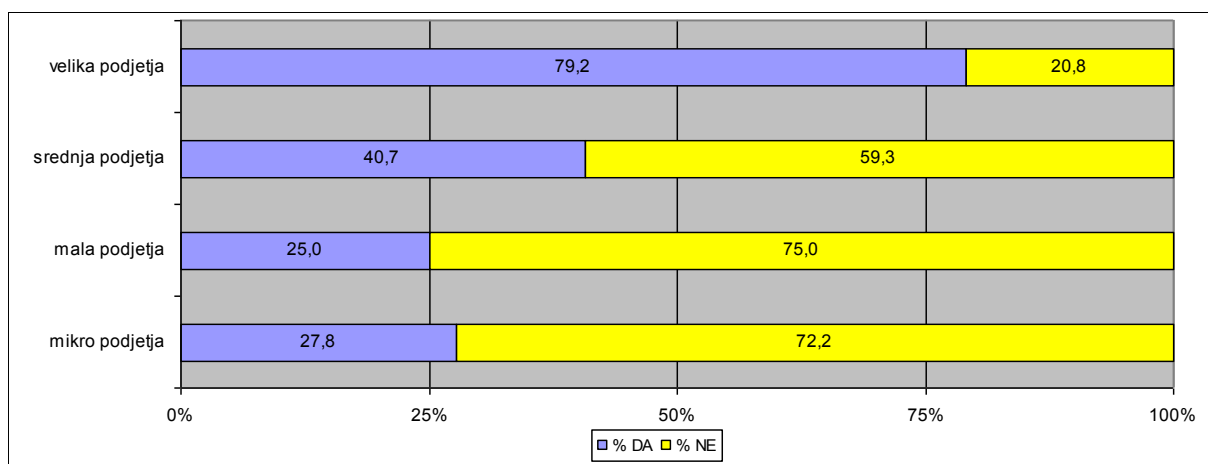
Slika 22: Priprava letnega programa izobraževanj kot naloga zadolženih za izobraževanje (v %)



Nadalje me je zanimala dokumentacija, ki je navadno odgovornim za izobraževanje v pomoč pri njihovem delu. Odgovornim za izobraževanje v 133 podjetjih sem postavil 4 vprašanja, katerih rezultati so na Slikah 23, 25, 26 in 27. Zanimal me je konkreten odgovor ali to njihovo podjetje ima ali tega nima.

Kot prikazuje Slika 23, ima skoraj 80 % velikih in dobrih 40 % srednjih podjetij izdelan načrt izobraževanja. Pri manjših podjetjih ima izdelan načrt izobraževanja le dobra četrtnina podjetij, kar kaže na to, da manjša podjetja zaenkrat nimajo potrebe, da bi si odgovorni za izobraževanje za lažje ravnanje s človeškimi viri omislili načrt izobraževanja. V manjših podjetjih je tudi manj zaposlenih, tako da se vodstvo in kadrovska služba sproti prilagajata potrebam na trgu.

Slika 23: Ali ima vaše podjetje izdelan načrt izobraževanja (v %)

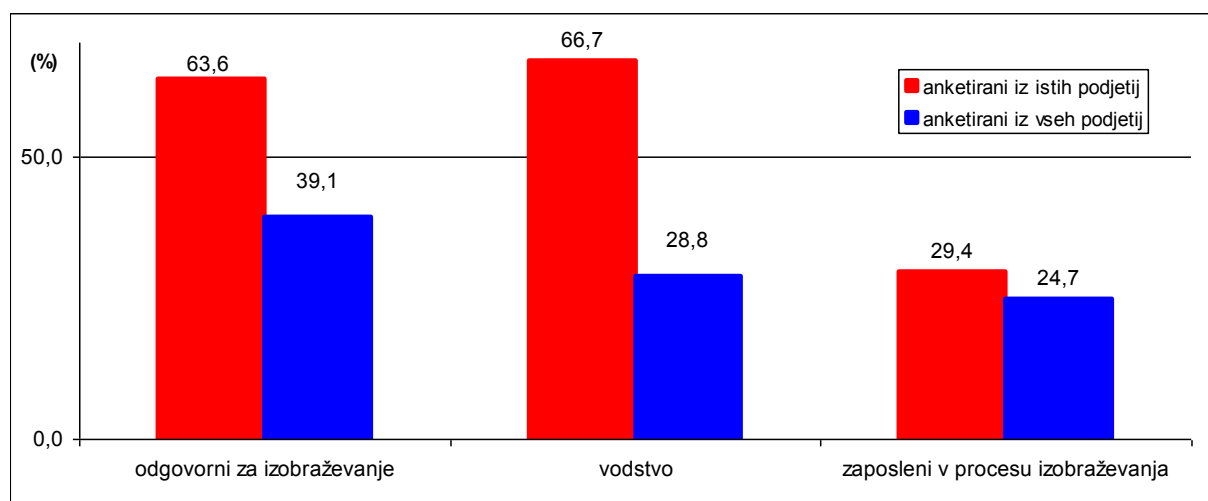


Po podatkih 133 odgovornih za izobraževanje v podjetjih ima izdelan načrt izobraževanja 39,1 % podjetij. Od teh podjetij ima 56 % načrt izobraževanja pripravljen za tekoče leto, 32 % tudi za leto v naprej, samo 12 % pa jih ima načrt izobraževanja pripravljen za dve ali več let v naprej.

Vprašanje glede načrta izobraževanja sem postavil tudi 59 vodilnim v gradbenih podjetjih ter 81 zaposlenim, ki so vključeni v proces izobraževanja. Po mnenju vodilnih ima izdelan načrt izobraževanja 28,8 % njihovih podjetij, po mnenju zaposlenih v procesu izobraževanja pa 24,7 %. Pri tem vprašanju preseneča podatek, da petina (21 %) zaposlenih, ki se izobražujejo, ni seznanjenih s tem ali ima njihovo podjetje izdelan načrt izobraževanja, 54,3 % jih je prepričanih, da njihovo podjetje nima načrta izobraževanja. Od tistih zaposlenih, ki se izobražujejo in niso seznanjeni s tem, ali ima njihovo podjetje izdelan načrt izobraževanja, je skoraj 60 % zaposlenih v velikih podjetjih, kar nakazuje na to, da do zaposlenih ne pridejo vse informacije.

Za bolj nazoren prikaz sem na Sliki 24 vključil tudi podatke, kjer so bili vsi anketiranci iz istih podjetij. V tem pregledu je sodelovalo 11 odgovornih za izobraževanje, 12 vodilnih v gradbenih podjetjih ter 17 zaposlenih, ki so vključeni v proces izobraževanja. Pričakoval sem, da bodo odstotki bližji oziroma enaki tistim, ki jih podajo odgovorni za izobraževanje, saj so njihovi podatki relevantni, vendar sem dobil različne in odstopajoče podatke. Tukaj preseneča nizek odstotek vedenja s strani zaposlenih v procesu izobraževanja. Se je pa kar 2/5 zaposlenih opredelilo, da niso seznanjeni s tem, ali ima njihovo podjetje izdelan načrt izobraževanja, od tega je skoraj 86 % zaposlenih v velikih podjetjih. Ta podatek je pričakovan zaradi same organizacije v velikih podjetjih, kjer ni nobene potrebe, da vsi zaposleni vedo, kaj kdo dela v podjetju.

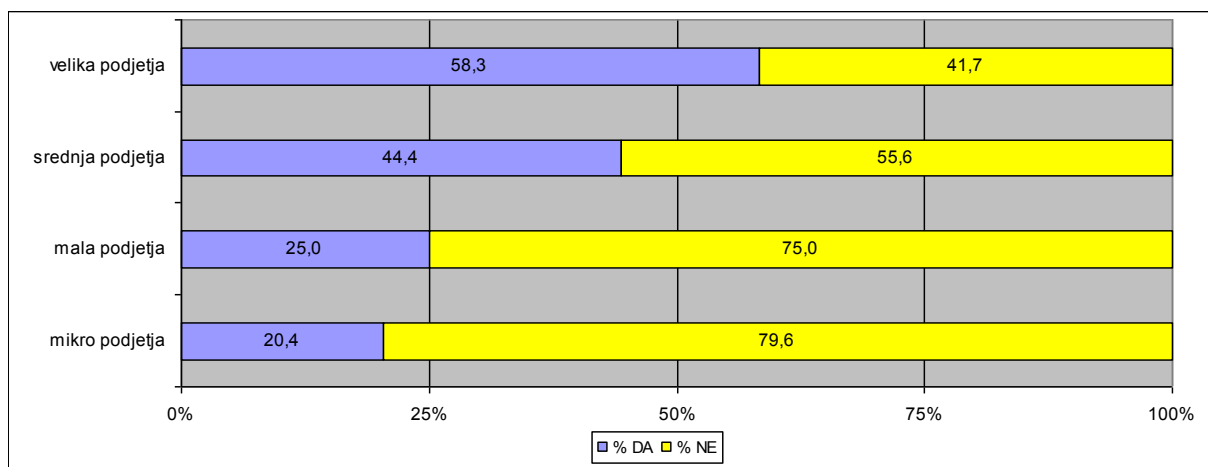
Slika 24: Načrt izobraževanja (v %)



Le tretjina slovenskih gradbenih podjetij ima oblikovano interno bazo znanj. Iz Slike 25 lahko razberemo, da večino podjetij, ki imajo oblikovano interno bazo znanj, prištevamo v 58 % k

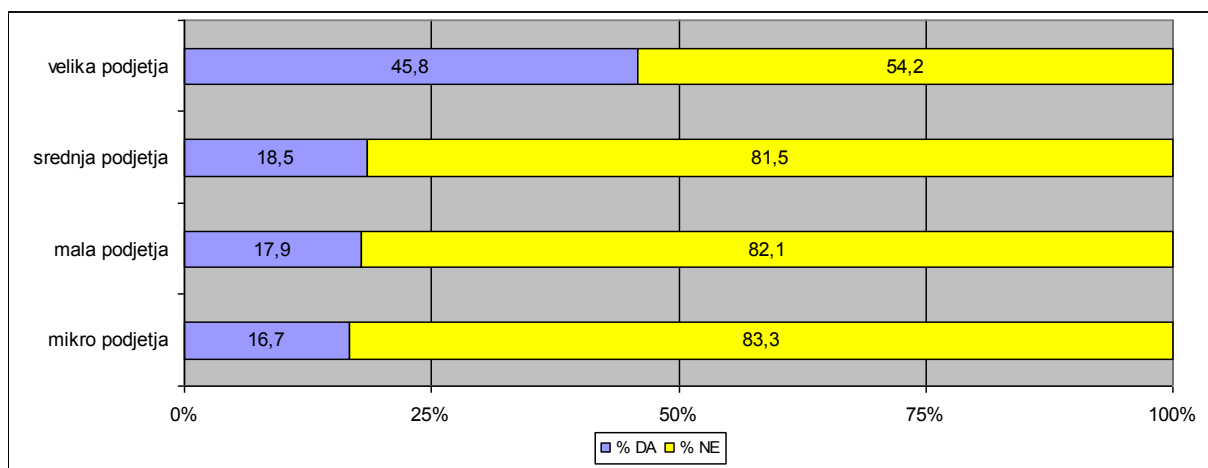
velikim podjetjem. Trend tistih, ki imajo oblikovano interno bazo znanja, upada sorazmerno z velikostjo podjetij, od 58 % velikih do le 20 % mikro podjetij.

Slika 25: Ali ima vaše podjetje oblikovano interno bazo znanja (v %)



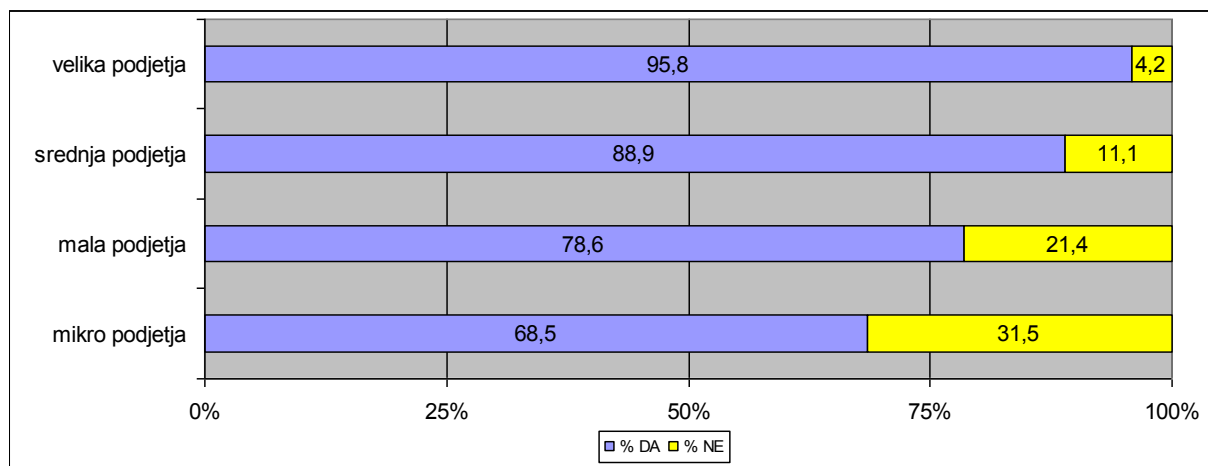
Ali so bila izobraževanja, na katera je podjetje poslalo svoje zaposlene uspešna ali ne, analizira 46 % velikih podjetij in le dobra šestina vseh ostalih podjetij. Iz rezultatov na Sliki 26 lahko sklepam, da večina podjetij nima povratnih informacij, kaj se je zgodilo z njihovimi zaposlenimi po končanem izobraževanju, prav tako nimajo informacij ali je bilo izobraževanje izvedeno dovolj kvalitetno in ali je zaposleni absorbiral potrebna znanja, zaradi česar ga je podjetje napotilo na to izobraževanje.

Slika 26: Ali ima vaše podjetje izdelano analizo uspešnosti izobraževanja (v %)



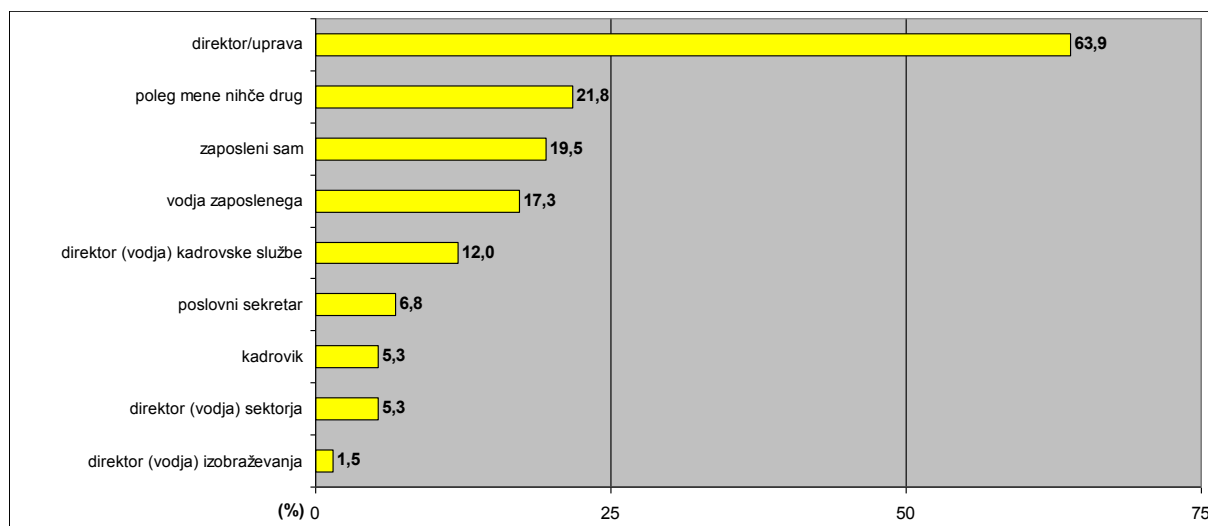
Kljub temu, da podjetja ne analizirajo uspešnosti izobraževanja v prav veliki meri, pa jih kar 80 % od 133 podjetij zajetih v raziskavi vodi evidenco izobraževanj. Tudi tukaj trend tistih, ki vodijo evidenco izobraževanj, upada sorazmerno z velikostjo podjetij, od 96 % velikih do le 69 % mikro podjetij.

Slika 27: Ali vaše podjetje vodi evidenco izobraževanj, ki so se jih udeležili zaposleni (v %)

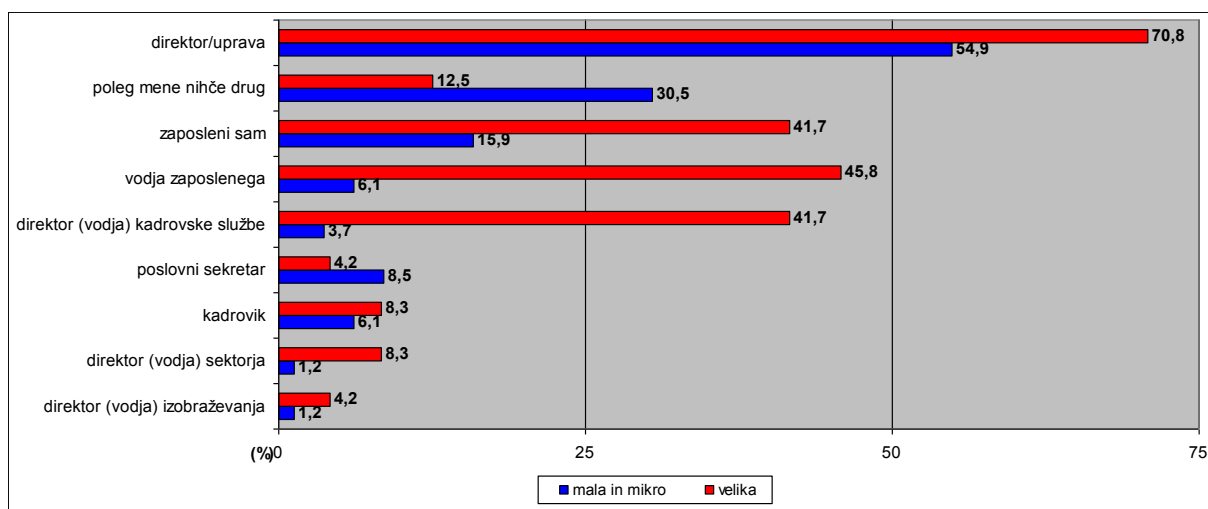


Na vprašanje "Kdo je v podjetju soodgovoren za dodatno izobraževanje poleg zadolženih za izobraževanje?", je 63,9 % vseh anketiranih navedlo vodilne v podjetju. Da so odgovorni samo anketirani, jih je odgovorilo 21,8 %. Natančnejši prikaz je na Sliki 28. Pri tem vprašanju ni bilo kakšnega bistvenega odstopanja, so se pa pokazali nekateri dejavniki, ki so značilni za velika in manjša podjetja, kar prikazuje Slika 29. Tako je kar 71 % anketiranih iz velikih podjetij navedlo za soodgovornega direktorja, čemur je razlog sama organizacija v velikih podjetjih, kjer je na vsaki pogodbi podpisan direktor, pa čeprav se zaposleni o izobraževanju ponavadi ne pogovarja z vodilnimi, ampak samo z odgovornimi za izobraževanje. Večji odstotek (42 %) anketiranih iz velikih podjetij za soodgovorne navaja tudi vodjo zaposlenega ter zaposlenega samega, ki se bo izobraževanja oziroma usposabljanja udeležil, ter vodjo kadrovske službe. Večina manjših podjetij kadrovske službe nima, zato je to opcijo navedlo zgolj slabih 4 % anketiranih. Pri manjših podjetjih je opazen tudi velik odstotek anketirancev (30 %), ki navajajo, da so samo oni polno odgovorni za izobraževanje, čemur je razlog, da za izobraževanje skrbi kar direktor sam oziroma, da imajo v oddelku za kadrovanje in izobraževanje samo enega zaposlenega.

Slika 28: Soodgovorni za dodatno izobraževanje zaposlenih v vseh podjetjih (v %)

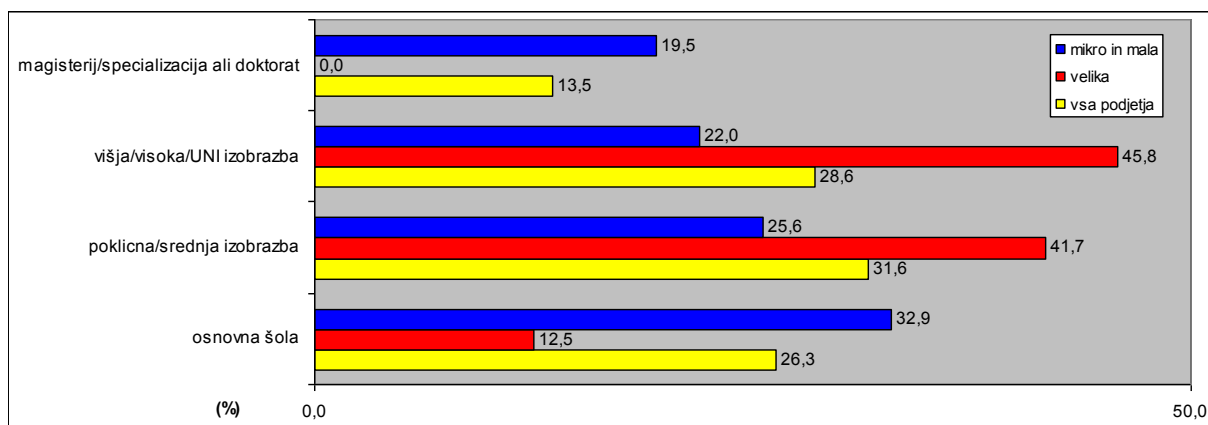


Slika 29: Soodgovorni za dodatno izobraževanje zaposlenih v manjših in velikih podjetjih (v %)



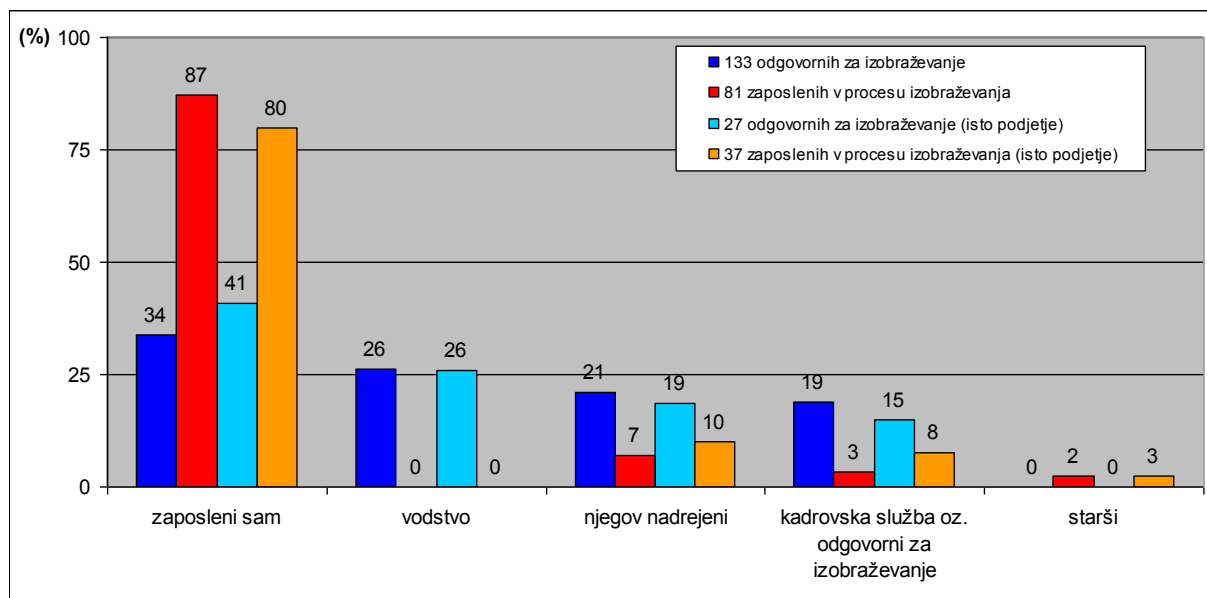
Po vprašanjih o delu in poglavitnih nalogah zaposlenih za izobraževanje sem anketirance začel spraševati o zaposlenih, ki se dodatno usposabljaajo, izpopolnjujejo in se udeležujejo raznih izobraževanj. Najprej sem spraševal, kateri profili zaposlenih se v podjetju najpogosteje udeležujejo dodatnih usposabljanj, izpopolnjevanj in raznih izobraževanj. Če na Sliki 30 pogledamo skupno oceno vseh podjetij, vidimo, da so znotraj 5-ih odstotnih točk vsi izobrazbeni profili, razen zaposlenih z magisterijem, specializacijo ali doktoratom. Če pa pogledamo bolj natančno, vidimo, da se v velikih podjetjih na prvem mestu izobražuje predvsem visoki kader, v kar 46 %, sledijo pa jim zaposleni s poklicno ali srednjo izobrazbo z 42 %. Pri visokem kadru, ki se izobražuje, je to predvsem opravljanje strokovnega izpita. Pri manjših podjetjih pa je ravno obratno, saj je tretjina zaposlenih, ki se dodatno izobražujejo takšnih, ki imajo končano osnovno šolo ali pa celo takšnih, ki nimajo končane osnovne šole. Razlog temu je, da je pri velikem številu samostojnih podjetnikov zaposlenih veliko delavcev, ki opravljajo dela, ki se jih je lažje priučiti (zidarstvo, slikopleskarstvo, fasaderstvo, keramičarstvo ...), po določenem času pa jim vodilni omogočijo tako imenovani "mojstrski izpit", s čimer pridobijo poklicno izobrazbo.

Slika 30: Izobrazba zaposlenih, ki se najpogosteje izobražujejo (v %)



Vprašanje "Kdo navadno predlaga izobraževanje?" sem zastavil 133 odgovornim za izobraževanje in 81 zaposlenim v procesu izobraževanja. Izsledek prikazuje Slika 31, mnenja odgovornih za izobraževanje in zaposlenih v procesu izobraževanja so si bila v vseh pogledih zelo nasprotujoča. Po mnenju odgovornih za izobraževanje se zaposleni samoiniciativno odločijo za izobraževanje zgolj v 34 %, v 47 % naj bi izobraževanje predlagali vodilni v podjetju ali delavčevi nadrejeni, v 19 % pa naj bi bili predlagatelji oni sami. Ko sem to vprašanje postavil zaposlenim, ki se izobražujejo, jih je kar 87 % odgovorilo, da so pobudnik izobraževanja oni sami, v 7 % so jim izobraževanje predlagali nadrejeni in le v 3 % jim je izobraževanje predlagala kadrovska služba oziroma odgovorni za izobraževanje. Da bi jim izobraževanje predlagali vodilni podjetja, niso odgovorili niti enkrat. Kot zanimivost pa sta dva anketiranca navedla, da so jim izobraževanje predlagali starši. Odstotek odgovorov se ni bistveno spremenil, tudi če sem zajel samo odgovore, kjer so bili odgovorni za izobraževanje in zaposleni v procesu izobraževanja iz istega podjetja. V tem primeru sem analiziral odgovore 27 odgovornih za izobraževanje in 37 zaposlenih v procesu izobraževanja.

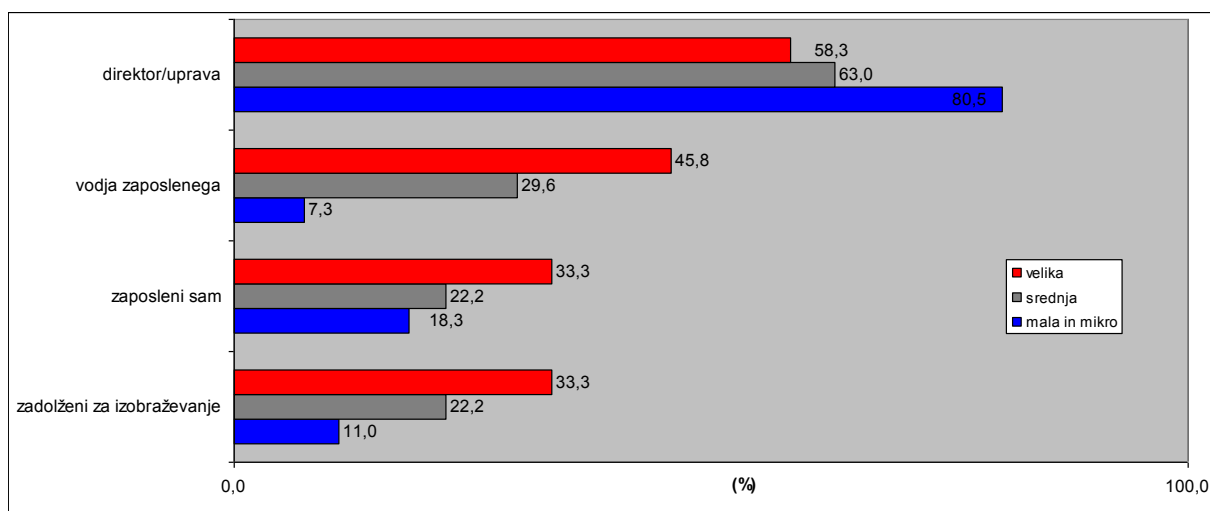
Slika 31: Kdo navadno predlaga izobraževanje (v %)



Da je prišlo do takšnih odstopanj pri navedbi predlagatelja izobraževanja je razlogov več. Na prvem mestu odgovorni za izobraževanje verjetno ne razpolagajo z natančnim številom, koliko njihovih zaposlenih se dodatno izobražuje in usposablja. Po drugi strani pa zaposleni v procesu izobraževanja ne poznajo natančno, kako krožijo informacije o planiranem izobraževanju. Navadno delavčevi nadrejeni ali pa vodstvo odgovornemu za izobraževanje izrazi potrebo po bolj izobraženem kadru oziroma po dodatnem usposabljanju zaposlenih, leta pa informacijo posreduje zaposlenemu. Lahko pa kljub temu, da jim je kdo od nadrejenih oziroma odgovornih za izobraževanje predlagal izobraževanje, vseeno smatrajo sebe kot tistega, ki se je odločil za to izobraževanje.

Na vprašanje "Kdo v podjetju izbere primerno izobraževalno ustanovo?" (Slika 32), kjer so anketiranci lahko izbrali več odgovorov, jih je največ odgovorilo, da to naredi direktor oziroma uprava podjetja. Če sem pri manjših podjetjih pričakoval velik odstotek anketirancev, ki bodo navajali vodstvo podjetja, tega nisem pričakoval za velika podjetja, kjer jih kar 60 % navaja, da v njihovih podjetjih primerno izobraževalno ustanovo izbere vodstvo, le tretjina pa ponuja možnost izbire zaposlenemu. Tudi pri manjših in srednjih podjetjih jih le okoli 20 % ponudi možnost izbire zaposlenemu. Pri velikih podjetjih kar v 45 % ponudijo možnost izbire primerne izobraževalne ustanove vodji zaposlenega, pri manjših podjetjih pa le v dobrih 7 %.

Slika 32: Kdo v podjetju izbere primerno izobraževalno ustanovo (v %)



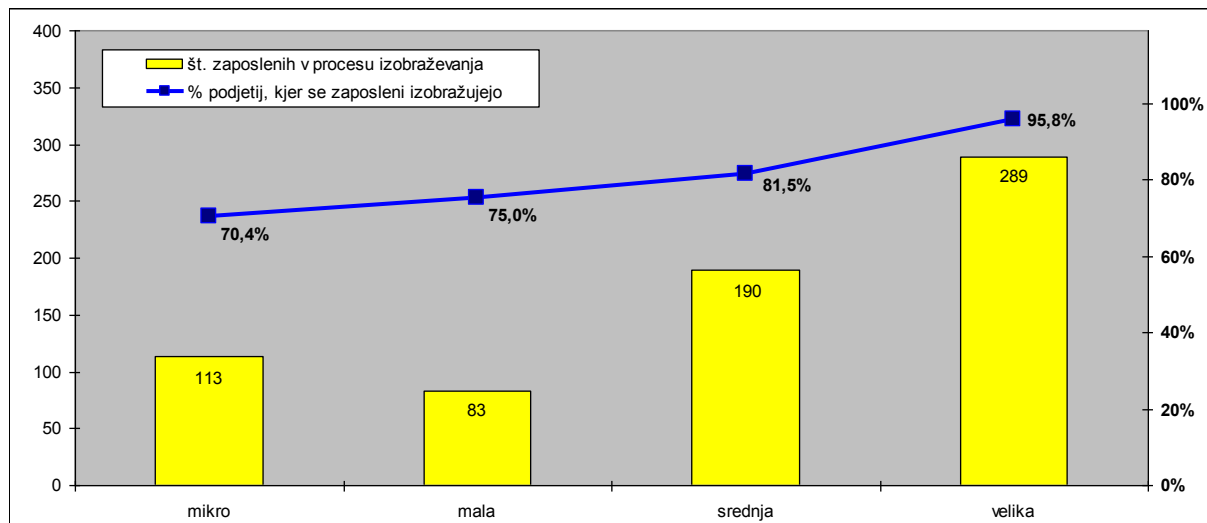
5.3.3 Mnenje vodstvenega kadra in kadrovske službe do usposabljanja in izobraževanja svojih zaposlenih

Glede odnosa vodstvenega kadra in odgovornih za usposabljanja in izobraževanja v gradbenih podjetjih me je najprej zanimalo, ali so podjetja sploh naklonjena temu, da se njihovi zaposleni dodatno izobražujejo. Ko sem 133 zadolženim za izobraževanje in 59 vodilnim postavil to vprašanje, se jih je večina opredelila pozitivno do te tematike. 6 oseb (3,1 %) pa se ni strinjalo, da se njihovi zaposleni dodatno izobražujejo in idejo vlaganja v človeške vire odklanjajo. Odstotek odgovorov se ni bistveno spremenil, tudi če sem zajel samo odgovore, kjer so bili odgovorni za izobraževanje in vodilni iz istega podjetja. V tem primeru sem analiziral odgovore 55 odgovornih za izobraževanje in 56 vodilnih v podjetju. Od tistih, ki so odgovorili z ne, jih je kar 60 % starejših od 53 let.

Po podatkih iz raziskave (Slika 33) se je v 78,2 % podjetij v času raziskave vsaj en zaposleni izobraževal oziroma kako drugače dodatno usposabljal. Ta odstotek je nekoliko nižji pri mikro podjetjih, pri velikih podjetjih pa se po podatkih odgovornih za izobraževanje samo v enem podjetju nihče ne izobražuje. V procesu izobraževanja je bilo v času raziskave po podatkih odgovornih za izobraževanje 675 zaposlenih. Največ 289 zaposlenih razumljivo v

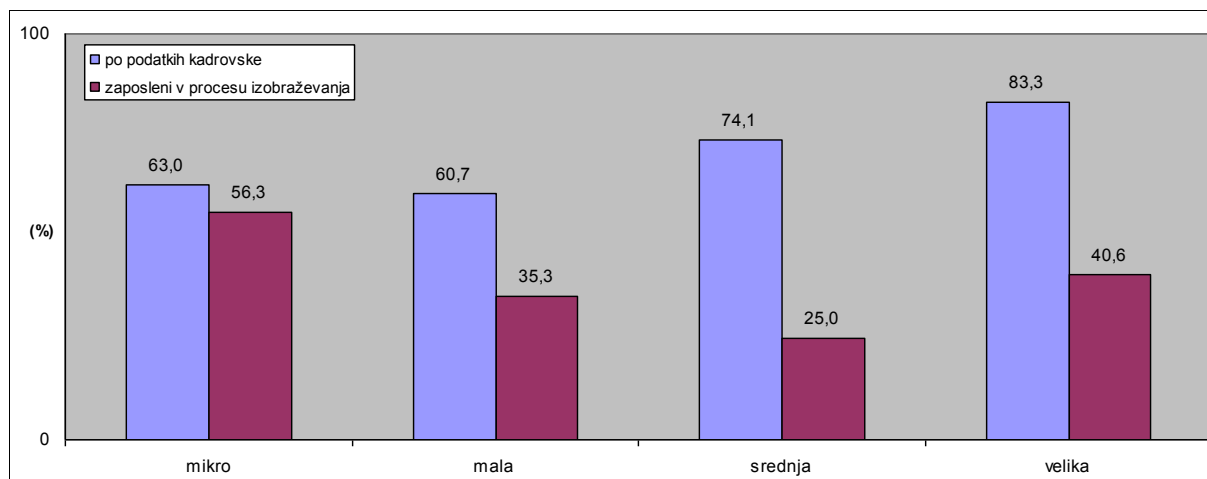
velikih podjetjih. V velikih podjetjih so tudi bolj uvidevni, kar se tiče štipendiranja, saj jih kar polovica vprašanih podeljuje štipendije, v srednjih podjetjih jih podeljuje štipendije slabih 30 %, pri manjših podjetjih pa le dobrih 11 %.

Slika 33: Koliko zaposlenih se dodatno izobražuje



Ko sem nadalje vprašal, kolikim od teh zaposlenih, ki se izobražujejo, krije stroške izobraževanja podjetje, se je odgovor odgovornih za izobraževanje močno razlikoval od odgovorov, ki sem jih dobil od zaposlenih, ki se dejansko izobražujejo. Kot prikazuje Slika 34, stroške izobraževanja po mnenju odgovornih za izobraževanje krije podjetje v dobrih 68 %. Po podatkih zaposlenih v procesu izobraževanja pa jim podjetje krije stroške izobraževanja le v slabih 40 %.

Slika 34: Kdo krije stroške izobraževanja (v %)



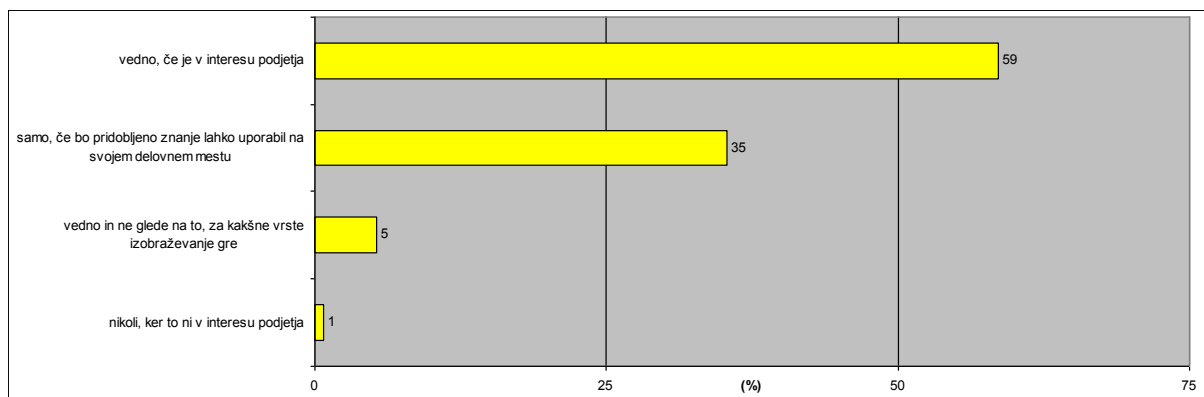
Pri vprašanju "Kdo krije stroške izobraževanja?" se je spet pokazala verjetnost, da za določen del zaposlenih, ki se izobražujejo ob delu, podjetje niti ne ve. Podatki so si bližji v mikro

podjetjih, kar pa je razumljivo, ker se ob manjšem številu zaposlenih vsi med seboj tudi osebno poznajo in vedo, če se kdo izobražuje tudi, če podjetje tega ne podpira.

Ugotovil sem, da med gradbenimi podjetji v Sloveniji ni veliko tako imenovanih "vzornih podjetij", ki izobražujejo svoj kader, krijejo stroške izobraževanja obenem pa še podeljujejo štipendije. Takšna podjetja imamo med velikimi v 45,8 %, med srednjimi 22,2 % ter med mikro podjetji 9,3 %. Med malimi podjetji v sklopu raziskave ni bilo nobenega "vzornega podjetja".

Iz Slike 35 je razvidno, da podjetja zaposlenim, ki zaprosijo za izobraževanje, le-to v 59 % vedno omogočijo, če je v interesu podjetja, v 35 % le če bo pridobljeno znanje lahko uporabljeno na svojem delovnem mestu ter v 5 % vedno in ne glede na to, za kakšne vrste izobraževanja gre. V enem podjetju pa je odgovorni za izobraževanje navedel, da nikoli, ker to ni v interesu podjetja.

Slika 35: Kdaj zaposlenemu, ki zaprosi za neko izobraževanje, le-to omogočite (v %)



Če zaposleni sam izrazi željo po dodatnem izobraževanju, ki je v interesu podjetja, ga podjetja po podatkih odgovornih za izobraževanje kar v 98 % v tem podpirajo ter mu v 70 % krijejo vse stroške izobraževanja, če je potrebno mu v 69 % zagotovijo tudi študijski dopust.

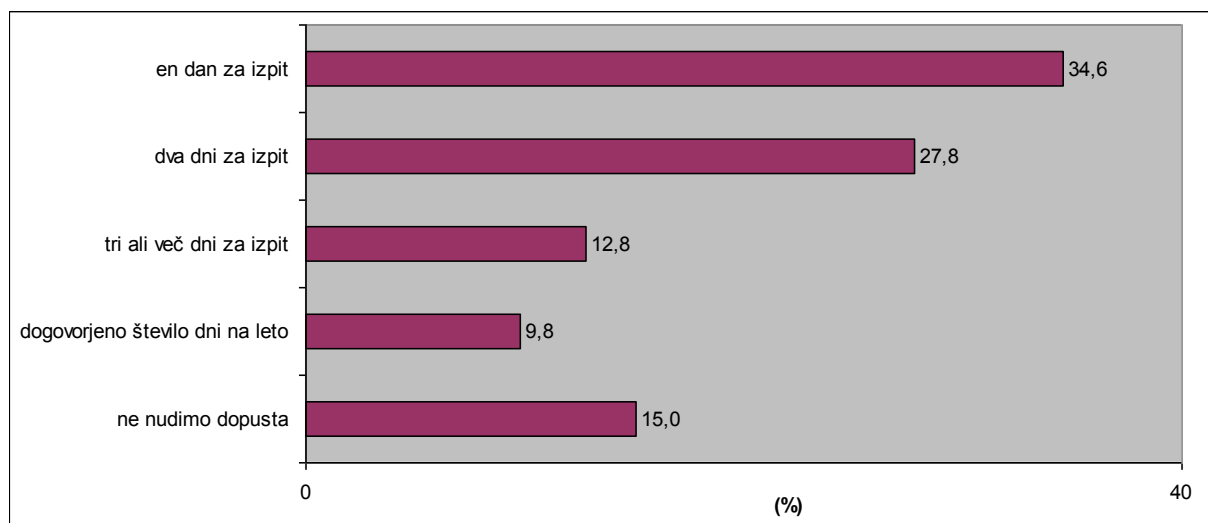
Če potrebo po dodatnem izobraževanju predlaga podjetje, ga seveda 100 % podpirajo in mu v 96 % krijejo vse stroške izobraževanja ter mu v 79 % tudi zagotovijo študijski dopust.

V primeru, da zaposleni sam izrazi željo po dodatnem izobraževanju, ki pa ni v interesu podjetja, ga podjetja še vedno v 71 % podpirajo in mu to odobrijo. Stroške izobraževanja mu kljub temu, da izobraževanje ni v interesu podjetja, krijejo v 8 %, v 28 % pa mu celo zagotovijo študijski dopust. Najbolj radodarna s študijskim dopustom so velika podjetja v kar 46 %.

Koliko študijskega dopusta nudijo podjetja svojim zaposlenim, ki se izobražujejo, je razvidno iz Slike 36. Največ podjetij tj. 34,6 % nudi svojim zaposlenim en dan za posamezen izpit. Dva dneva za izpit jih zagotavlja 27,8 % podjetij, 12,8 % podjetij pa nudi celo tri ali več dni za

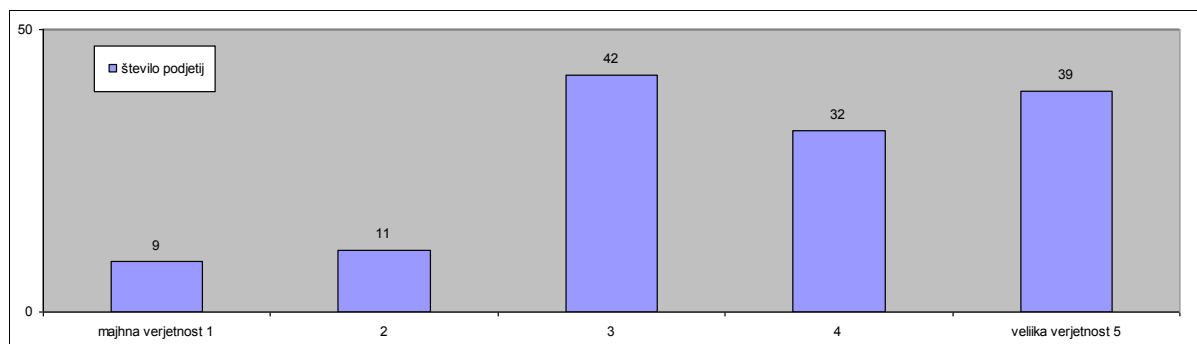
posamezen izpit. Pri dogovorjenem številu dni na študijsko leto so podjetja navajala vnaprej dogovorjeno število na celoten študij, ki ga opredelijo s pogodbo.

Slika 36: Število dni študijskega dopusta (v %)



Odgovorne za izobraževanje sem prosil, naj mi z oceno 1 do 5 potrdijo, kakšna se jim zdi verjetnost, da bi zaposleni po končanem izobraževanju, kjer ga delodajalec ne podpira, zapustil podjetje. Med 133 anketiranci je povprečen odgovor 3,61. Najpogostejši odgovor je bila ocena 3 v 31,6 %, za oceno 5, ki ponazarja veliko verjetnost, da se bo to zgodilo, pa se je opredelilo 29,3 % vprašanih. Če odmislimo neopredeljene anketirance, ki so se odločili za oceno 3, pa splošen pogled Slike 37 nakazuje, da se anketiranci bolj nagibajo k potrditvi verjetnosti, da bi se zaposleni po končanem izobraževanju, kjer ga delodajalec ne podpira, odločil zapustiti podjetje.

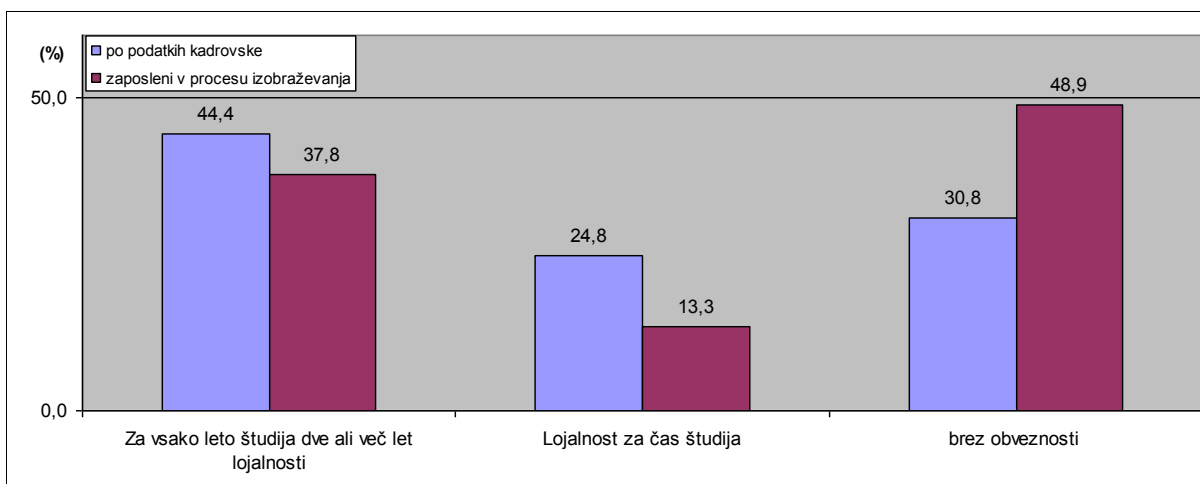
Slika 37: Verjetnost, da bi zaposleni po končanem izobraževanju, kjer ga delodajalec ne podpira, zapustil podjetje



Ker so podjetja pripravljena tudi na takšen scenarij, sem na Sliki 38 prikazal, kako se podjetja zavarujejo, da ne bi zaposleni po končanem izobraževanju, na katero ga je podjetje poslalo, zapustil podjetje. Kar v slabih 30 % se podjetja, ki zaposlenemu krijejo stroške izobraževanja, ne zavarujejo s pogodbo, da bi jih zaposleni po končanem izobraževanju zapustil. Od tistih podjetij, ki pa se zavarujejo, jih 25 % naredi to s pogodbo, kjer navajajo, da mora zaposleni za

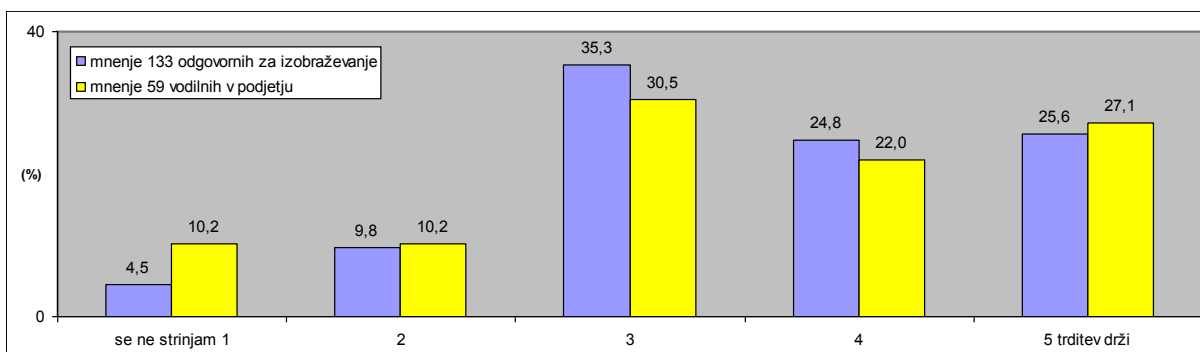
čas izobraževanja ostati v podjetju, še približno enkrat toliko pa se jih zavaruje s pogodbo, kjer navajajo, da mora ostati zaposleni, ki mu krijejo stroške izobraževanja, za vsako leto študija dve ali več let lojalni podjetju. Ko sem o tej temi spraševal zaposlene v procesu izobraževanja, ki jim stroške izobraževanja krije podjetje, so odgovorili, da 13 % podjetij zahteva lojalnost za čas izobraževanja, v skoraj 38 % pa naj bi podjetja zahtevala za vsako leto študija dve ali več let lojalnost podjetju.

Slika 38: Koliko časa mora biti zaposleni pri delodajalcu, če mu le-ta krije stroške izobraževanja (v %)



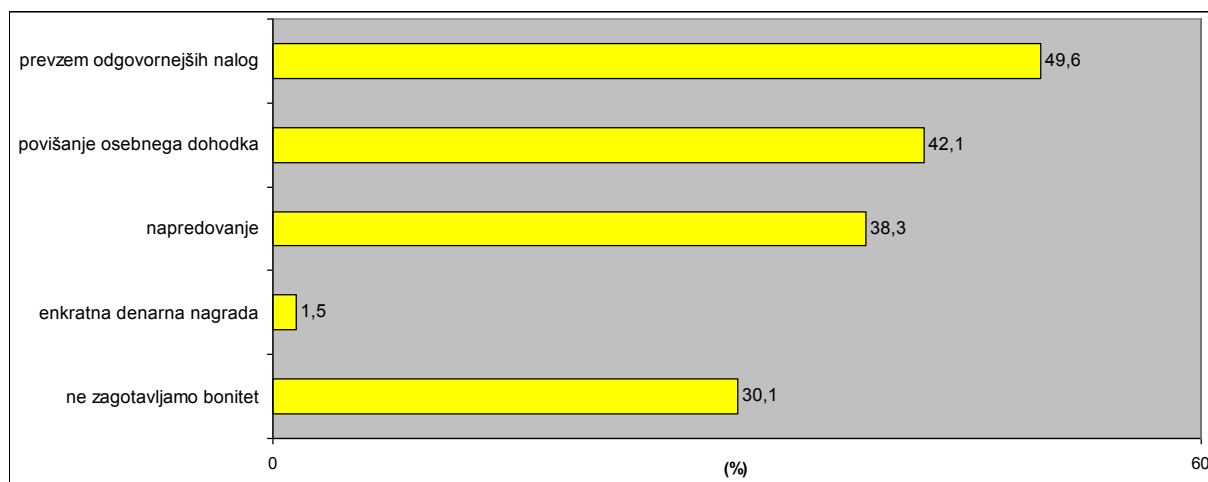
Odgovorne za izobraževanje in vodilne v podjetju sem prosil naj mi z oceno 1 do 5 ocenijo trditev ali mislijo, da bodo zaposleni, ki so lojalni podjetju, prej zaključili študij kot pa tisti, ki bodo po končanem študiju zamenjali delodajalca. Med vsemi anketiranci je povprečen odgovor 3,54. Če odmislimo neopredeljene anketirance, ki so se odločili za oceno 3, pa splošen pogled Slike 39 nakazuje, da se anketiranci bolj nagibajo k temu, da ta trditev drži. Najpogostejši odgovor pri odgovornih za izobraževanje je bila ocena 3 v 35,3 %, za oceno 5, ki pomeni, da trditev povsem drži, pa se jih je opredelilo 25,6 % vprašanih. Tudi pri vodilnih v podjetju je bila najpogostejše izbrana ocena 3 v 30,5 %, za oceno 5, pa se jih je opredelilo 27,1 % vprašanih.

Slika 39: Ali mislite, da večja lojalnost podjetju vpliva na hitrejši zaključek študija (v %)



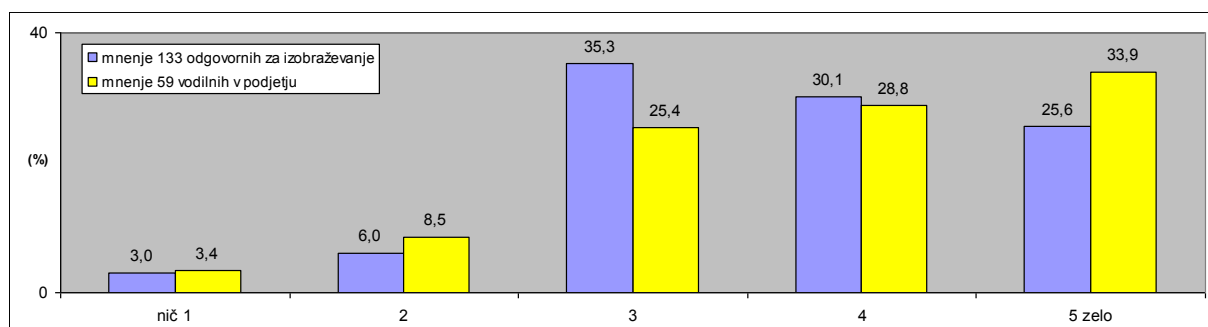
Ko sem zadolžene za izobraževanje spraševal o bonitetah za zaposlene, ki se izobražujejo, sem jim nudil več možnih odgovorov, rezultati pa so na Sliki 40. Kar 70 % slovenskih gradbenih podjetij, ki svoje zaposlene izobražujejo, je navedlo različne stimulacije oziroma bonitete po uspešno končanem izobraževanju. Polovica vseh podjetij po končanem izobraževanju, ki je bilo v interesu podjetja, zagotavlja svojim zaposlenim prevzem odgovornejših nalog, dobrih 42 % zaposlenim poviša osebni dohodek, dobrih 38 % pa jim zagotavlja napredovanje. V dveh mikro podjetjih poleg ostalih bonitet nudijo tudi enkratno denarno nagrado za uspešno končano izobraževanje.

Slika 40: Kakšne bonitete zagotavljate zaposlenemu po uspešno končanem izobraževanju (v %)



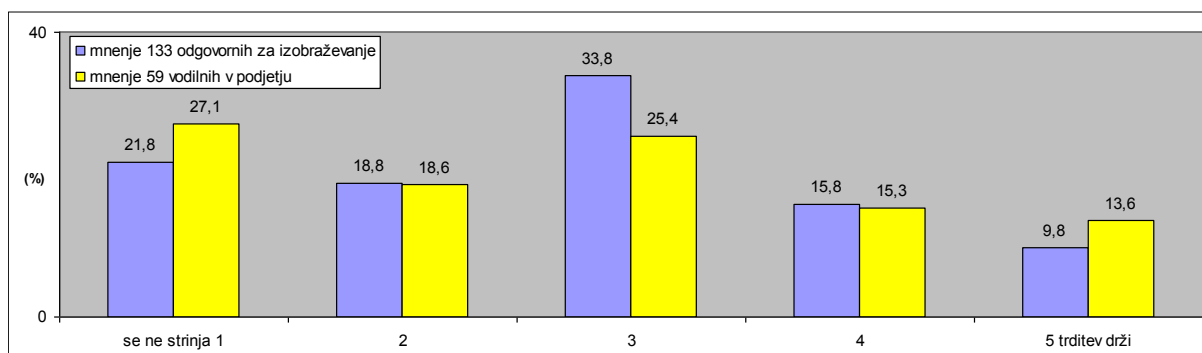
Odgovorne za izobraževanje in vodilne v podjetju sem prosil, naj mi z oceno 1 do 5 ocenijo, koliko se jim zdi, da s strani delodajalca ponujeno dodatno izobraževanje na zaposlene vpliva stimulatивно. Med vsemi anketiranci je povprečen odgovor 3,73. Če odmislimo neopredeljene anketirance, ki so se odločili za oceno 3, pa splošen pogled Slike 41 nakazuje, da večina anketirancev misli, da če delodajalec zaposlenemu ponudi dodatno izobraževanje, le-to nanj vpliva zelo stimulatивно. Najpogostejši odgovor pri odgovornih za izobraževanje je bila ocena 3 v 35,3 %, za oceno 5, ki pomeni popolno strinjanje s trditvijo, pa se je opredelilo 25,6 % vprašanih. Pri vodilnih v podjetju je bila najpogostejše izbrana ocena 5 v 33,9 %.

Slika 41: Koliko s strani delodajalca ponujeno dodatno izobraževanje na zaposlene vpliva stimulatивно (v %)



Nadalje sem odgovorne za izobraževanje in vodilne v podjetju prosil, naj mi z oceno 1 do 5 ocenijo trditve ali bi oni kot delodajalci prej ponudili dodatno izobraževanje visokemu kadru kot pa tistim z nižjo izobrazbo. Med vsemi anketiranci je povprečen odgovor 2,72, kar pomeni, da se večina ne strinja s trditvijo. Najpogostejši odgovor pri odgovornih za izobraževanje je bila ocena 3 v 33,8 %, za oceno 5, ki pomeni popolno strinjanje s trditvijo, pa se je opredelilo 9,8 % vprašanih. Pri vodilnih v podjetju je bila najpogostejše izbrana ocena 1 v 27,1 %, ki pomeni popolno nestrinjanje s trditvijo. Če odmislimo neopredeljene anketirance, ki so se odločili za oceno 3, je na Sliki 42 viden trend nestrinjanja s trditvijo.

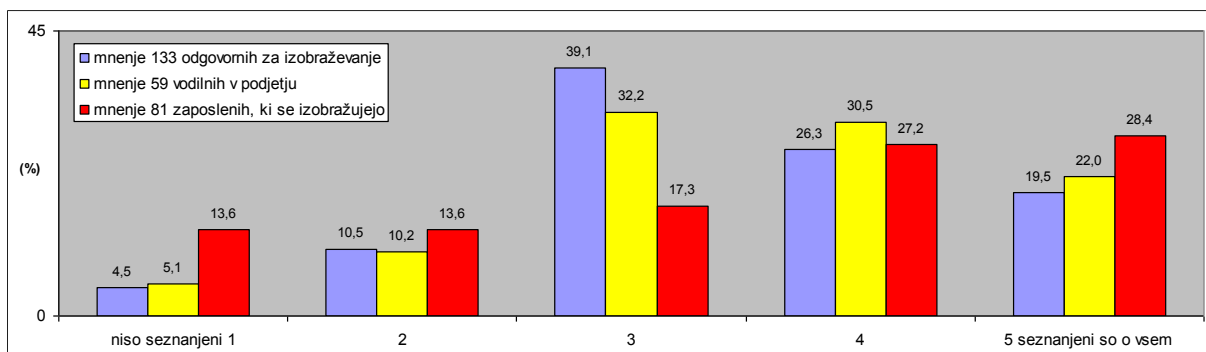
Slika 42: Ali bi visokemu kadru prej ponudili dodatno izobraževanje kot pa tistim z nižjo izobrazbo (v %)



5.3.4 Možnosti za usposabljanje in izobraževanje

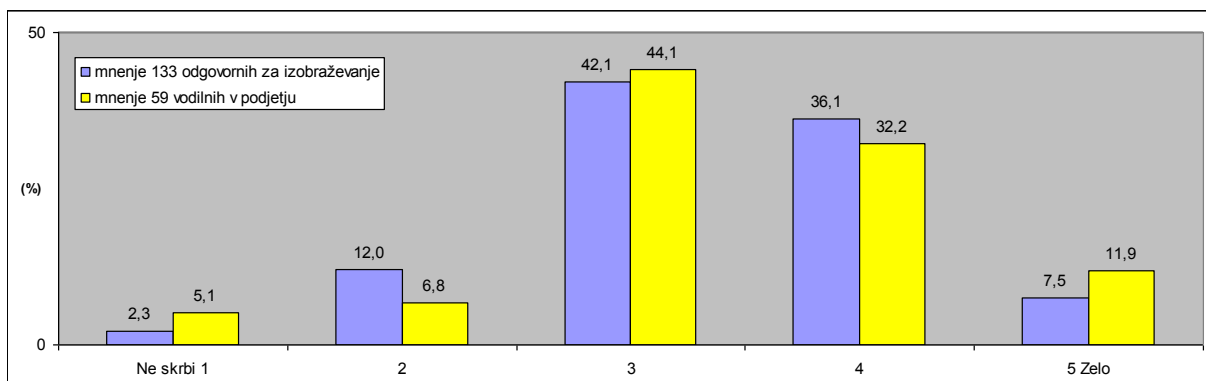
Nadalje sem pogledal, kakšne so možnosti za usposabljanje in izobraževanje v gradbenih podjetjih v Sloveniji. V naslednje trditve sem vključil 133 odgovornih za izobraževanje, 59 vodilnih v podjetju ter 81 zaposlenih, ki so vključeni v proces izobraževanja. 273 anketirancev sem prosil, naj mi z oceno 1 do 5 ocenijo trditve, koliko se jim zdi, da so v njihovem podjetju zaposleni seznanjeni o možnostih dodatnih usposabljanj, izpopolnjevanj in drugih izobraževanj. Med vsemi anketiranci je povprečen odgovor 3,47, kar pomeni, da se večina ne strinja s trditvijo, da zaposleni niso dovolj seznanjeni o tej tematiki. Kljub temu, da se s trditvijo strinja 3 krat več zaposlenih, ki so vključeni v proces izobraževanja (13,6 %) v primerjavi s 4,5 % odgovornim za izobraževanje in 5,1 % vodilnih v podjetju ter če odmislimo neopredeljene anketirance, ki so se odločili za oceno 3, je na Sliki 43 viden trend nestrinjanja s trditvijo.

Slika 43: Ali so v vašem podjetju zaposleni seznanjeni o možnostih dodatnih usposabljanj in izobraževanj (v %)



Nadalje sem prosil odgovorne za izobraževanje in vodilne v podjetju, če mi lahko ocenijo z 1 do 5, koliko se jim zdi, da njihovo podjetje skrbi za svoje zaposlene na področju dodatnega izobraževanja in usposabljanja. Med vsemi anketiranci je povprečen odgovor 3,36, kar pomeni, da se nagibamo k nevtralnemu območju oziroma k zlati sredini. Če odmislim neopredeljene anketirance, ki so se odločili za oceno 3, je večji odstotek takšnih, ki se strinjajo s trditvijo. Če se vrnem k anketirancem, ki so se odločili za oceno 3, je le-teh največ med vodilnimi in med odgovornimi za izobraževanje, ki bi morali zagotoviti vsa potrebna sredstva, da bi lahko rekli, da njihovo podjetje zelo skrbi za svoje zaposlene na področju dodatnega izobraževanja in usposabljanja. Podatek, da se jih je tretjina odločila za oceno 4 namesto za oceno 5, nakazuje, da se tako odgovorni za izobraževanje kot tudi vodilni v podjetju zavedajo, da so tukaj še rezerve.

Slika 44: Koliko vaše podjetje skrbi za svoje zaposlene na področju dodatnega izobraževanja in usposabljanja (v %)



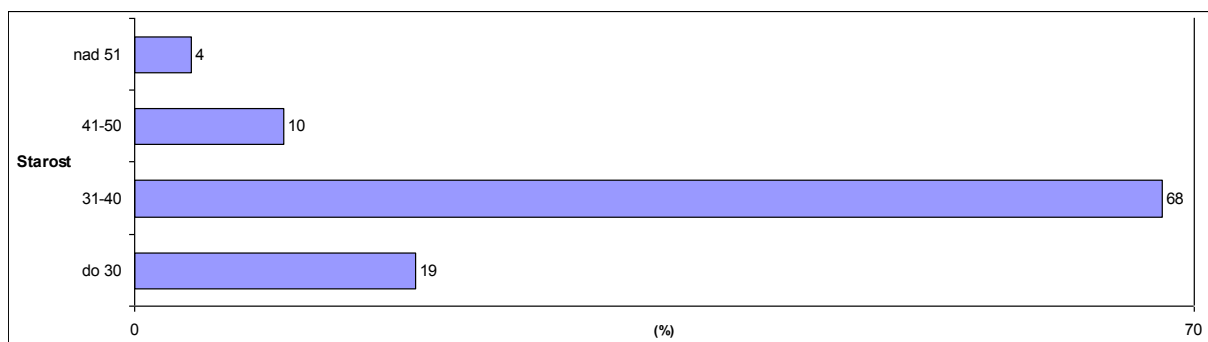
5.3.5 Odnos zaposlenih do usposabljanj in izobraževanj

Kakšen odnos imajo zaposleni do usposabljanj in izobraževanj sem prikazal z analiziranjem 81 dobljenih anketnih vprašalnikov iz 69 različnih slovenskih gradbenih podjetij. Pri nekaterih odgovorih sem za primerjavo mišljenj povzel tudi mnenja odgovornih za

izobraževanje in vodilnih v podjetju. Med 81 zaposlenimi v procesu izobraževanja, ki so mi odgovorili na anketni vprašalnik, prevladujejo moški z 67 %, 33 % je bilo žensk. Na izbiro spola anketirancev nisem vplival, saj so jih zadolženi za izobraževanje razdelili po svoji presoji. To, da se izobražuje dvakrat več moških kot žensk, je pričakovano, saj velja gradbeništvo za večinoma moški poklic. Pričakoval sem, da bo to razmerje še večje, kot je bilo. Je pa potrebno priznati, da se ne izobražujejo vsi ti anketiranci samo iz gradbeništva, ampak imamo tudi druga izobraževanja in usposabljanja.

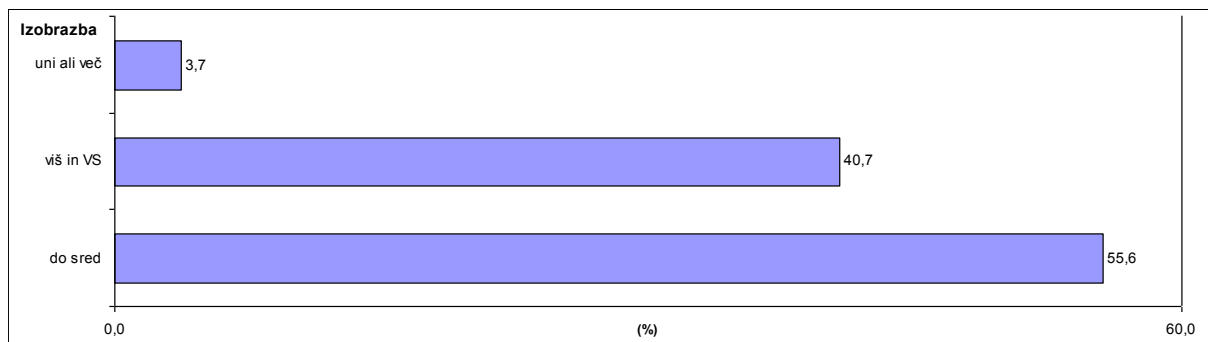
Spodnja Slika prikazuje starostno skupino zaposlenih, ki se izobražujejo ali dodatno usposabljaajo v podjetju. Največ anketirancev je starih med 31 in 40 let, kar je pričakovano, saj je takrat čas opravljanja strokovnih izpitov, tudi zaposleni si po nekaj letih dela želijo napredovati in dobiti nova znanja za boljše ter kakovostnejše opravljanje dela. Najmanj anketirancev je takšnih, ki so starejši od 51 let, pa tudi tistih nad 41 let je samo 10 %. Povprečna delovna doba pri moških anketirancih je bila 12,4 leta, pri ženskih anketirankah pa 13,3 let.

Slika 45: Starostna struktura zaposlenih v procesu izobraževanja (v %)



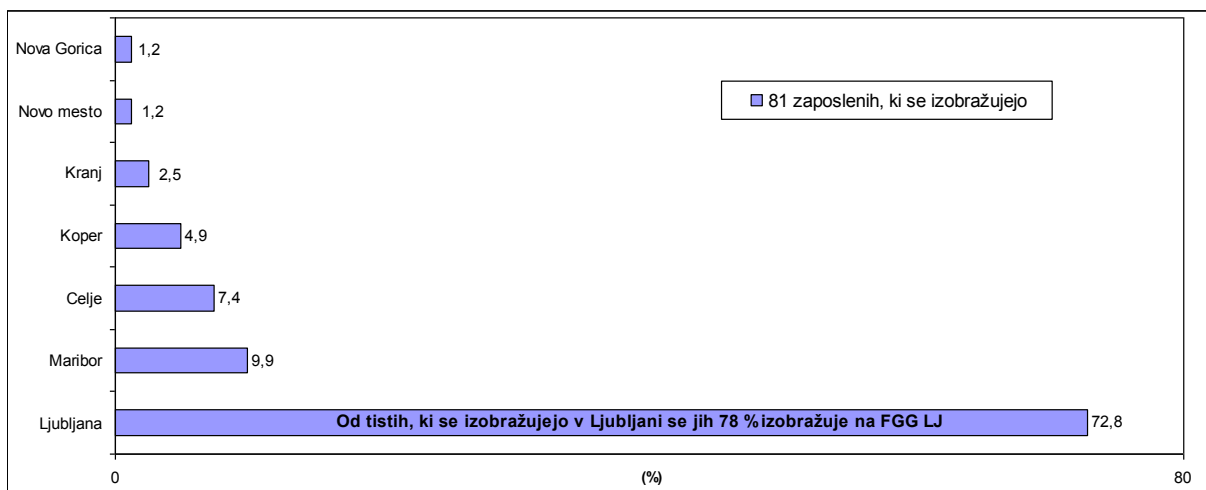
Izobrazbena struktura zaposlenih, ki se izobražujejo, je sestavljena iz različnih stopenj izobrazbe (Slika 46). Slabih 56 % vseh zaposlenih, ki se izobražujejo, ima poklicno ali srednjo izobrazbo. Druga največja skupina s slabih 41 % ima končano višjo ali visoko izobrazbo, preseneča pa podatek, da so bili med 81 anketiranimi le 4 % z univerzitetno izobrazbo ali več.

Slika 46: Izobrazbena struktura zaposlenih v procesu izobraževanja (v %)



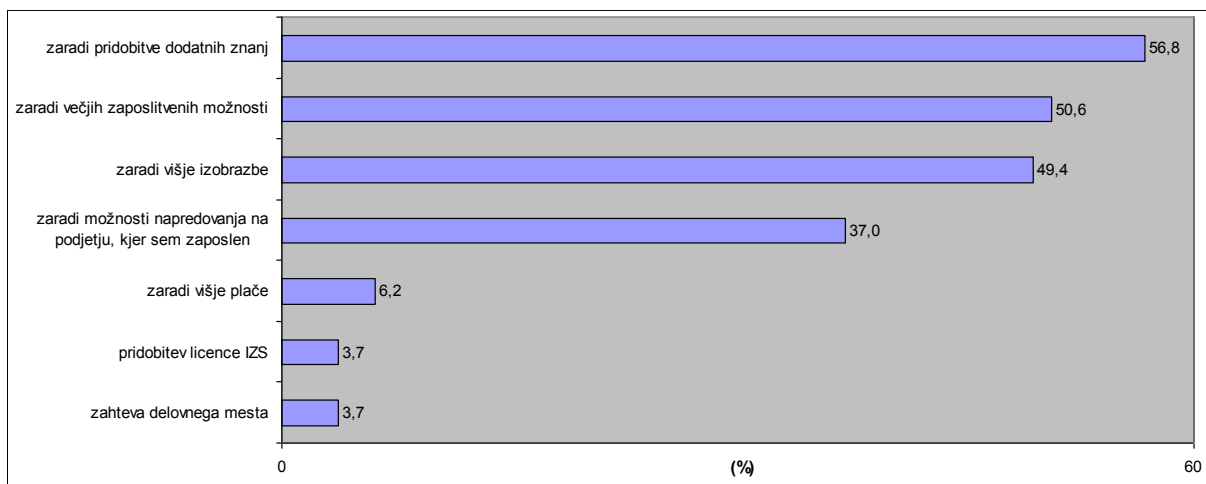
Zaposleni, ki se izobražujejo in usposabljaajo ob delu, navajajo, da se jih kar 72,8 % izobražuje v Ljubljani, Maribor je daleč zadaj z 9,9 %, v Celju se jih izobražuje 7,4 %, naprej si sledijo nekako tako kot so velika mesta v Sloveniji. Od tistih, ki se izobražujejo v Ljubljani, se jih 78 % izobražuje na Fakulteti za gradbeništvo in geodezijo Univerze v Ljubljani, ostalih 22 % pa na drugih ustanovah v Ljubljani. Nihče od vprašanih ni navedel, da bi izobraževanje potekalo na njihovem podjetju.

Slika 47: Kraj izobraževanja (v %)



Anketirance sem vprašal tudi po razlogu, zakaj so se odločili za izobraževanje ob delu. Že vnaprej sem jim ponudil možnost izbire več odgovorov, lahko pa so pripisali še dodaten razlog. Največ, v kar 56,8 %, jih je navedlo kot glavni razlog pridobitev dodatnih znanj. Dobra polovica vprašanih je navedla kot razlog večjo zaposlitveno možnost in višjo izobrazbo. 37 % jih vidi možnost napredovanja in so se zato odločili za izobraževanje. Navedli so še tri razloge, za katere sem predvideval, da jih bodo izbrali pogostejše. Zaradi višje plače se jih izobražuje samo 6,2 %. Pridobitev licence Inženirske zbornice Slovenije je navedlo zgolj slabe 4 %, kot razlog, da so se odločili za izobraževanje.

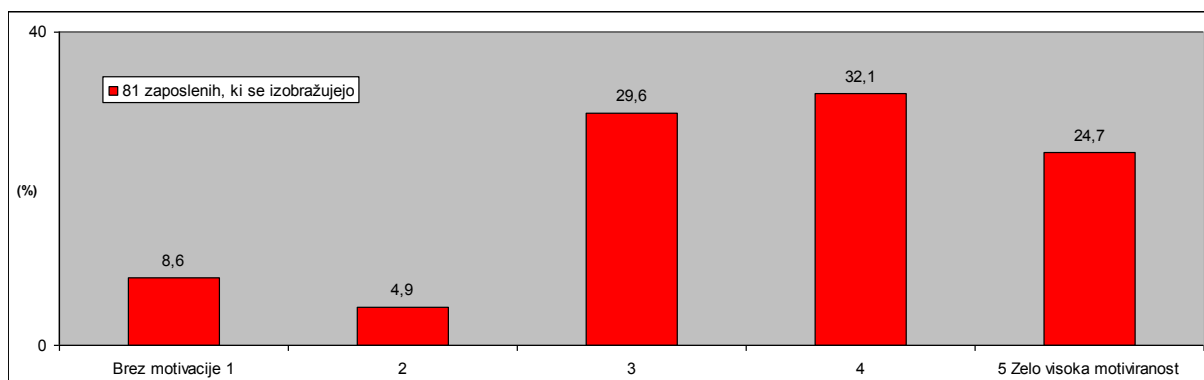
Slika 48: Zakaj ste se odločili za izobraževanje (v %)



Vprašanje "Kdo navadno predlaga izobraževanje?" sem v primerjavi z odgovornimi za izobraževanje predstavil že na Sliki 31. Med zaposlenimi, ki se izobražujejo, jih je kar 87 % odgovorilo, da so pobudniki izobraževanja oni sami, v 7 % so jim izobraževanje predlagali nadrejeni in le 3 % je izobraževanje predlagala kadrovska služba oziroma odgovorni za izobraževanje, dva anketiranca pa sta navedla, da so jim izobraževanje predlagali starši. Tudi vprašanji "Kdo zaposlenim krije stroške izobraževanja?" in "Koliko časa je potrebno biti zaposlen pri delodajalcu v primeru, da jim on plača šolnino?", sem analiziral v kombinaciji z odgovornimi za izobraževanje na Slikah 34 in 38.

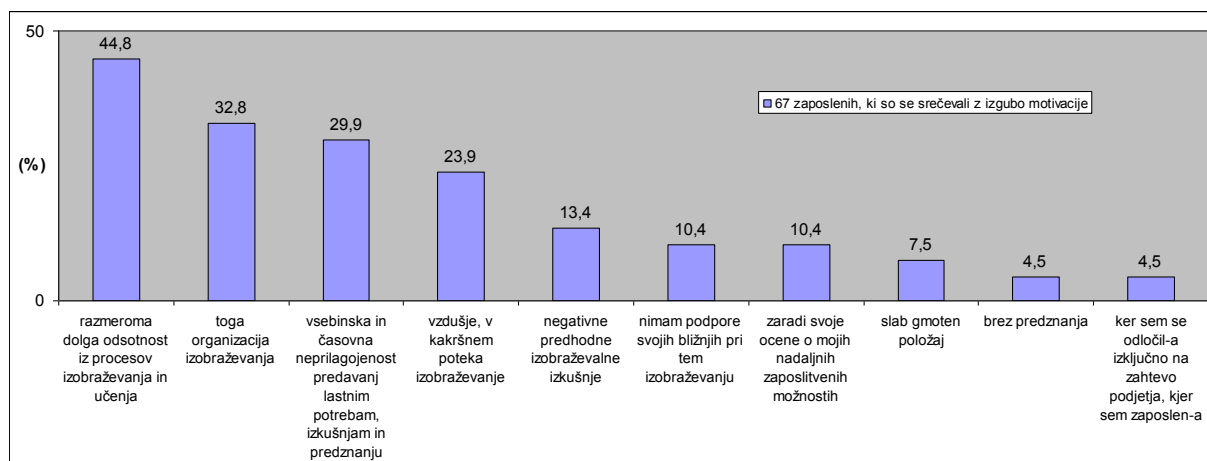
81 zaposlenih v procesu izobraževanja sem vprašal, če mi lahko ocenijo z 1 do 5, kakšna je njihova motiviranost za izobraževanje v katerega so vključeni. Med vsemi anketiranci je povprečen odgovor 3,59, kar pomeni, da je motiviranost za izobraževanje, v katerega so vključeni, pri zaposlenih kar visoka. Najpogostejši odgovor pri anketirancih je bila ocena 4 v 32,1 %, za oceno 5, ki pomeni popolno strinjanje s trditvijo, pa se je opredelilo 24,7 % vprašanih. Ko sem raziskoval dalje, sem opazil vzorec, da je pri tistih zaposlenih, ki jih je za izobraževanje predlagal nadrejeni, povprečen odgovor kar 4,5. Je pa tudi res, da vsem tem stroške izobraževanja krije podjetje.

Slika 49: Kakšna je vaša motiviranost za izobraževanje, v katerega ste vključeni (v %)



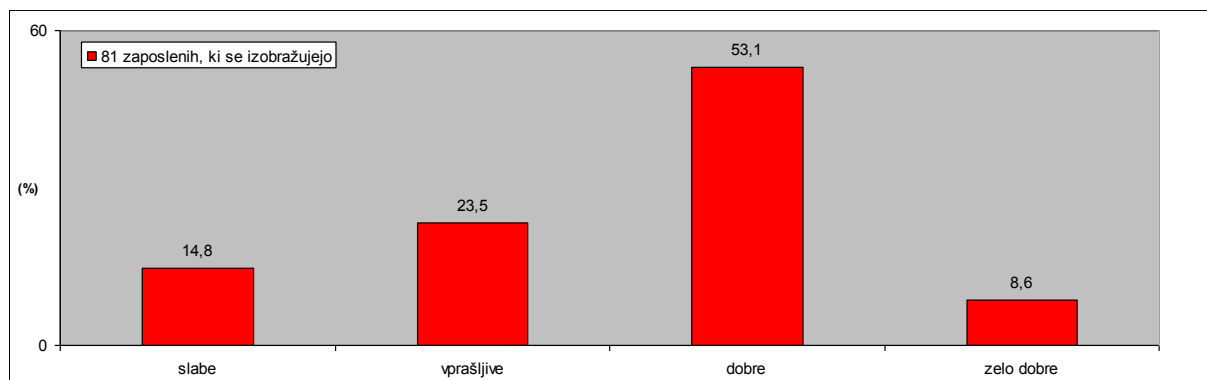
17,3 % od 81 vprašanih jih ni imelo nikoli problemov z izgubo motivacije. Pri ostalih 82,7 %, ki so se srečevali z izgubo motivacije, pa so bili razlogi različni. Največ, v kar 44,8 %, se jih je potožilo nad dolgo odsotnostjo iz procesov izobraževanja in učenja, 32,8 % pa jih je navedlo togo organizacijo izobraževanja. Ostali razlogi za izgubo motivacije so navedeni na Sliki 50.

Slika 50: Razlogi za nizko motivacijo oziroma popolno izgubo motivacije (v %)



Zaposlene v procesu izobraževanja sem vprašal, ali mislijo, da se jim bodo zaposlitvene možnosti povečale po končanem izobraževanju. Dobra polovica vprašanih ocenjuje svoje zaposlitvene možnosti po končanem izobraževanju kot dobre, samo slabih 9 % pa jih je zelo prepričanih v to.

Slika 51: Kako ocenjujete vaše zaposlitvene možnosti po končanem izobraževanju (v %)



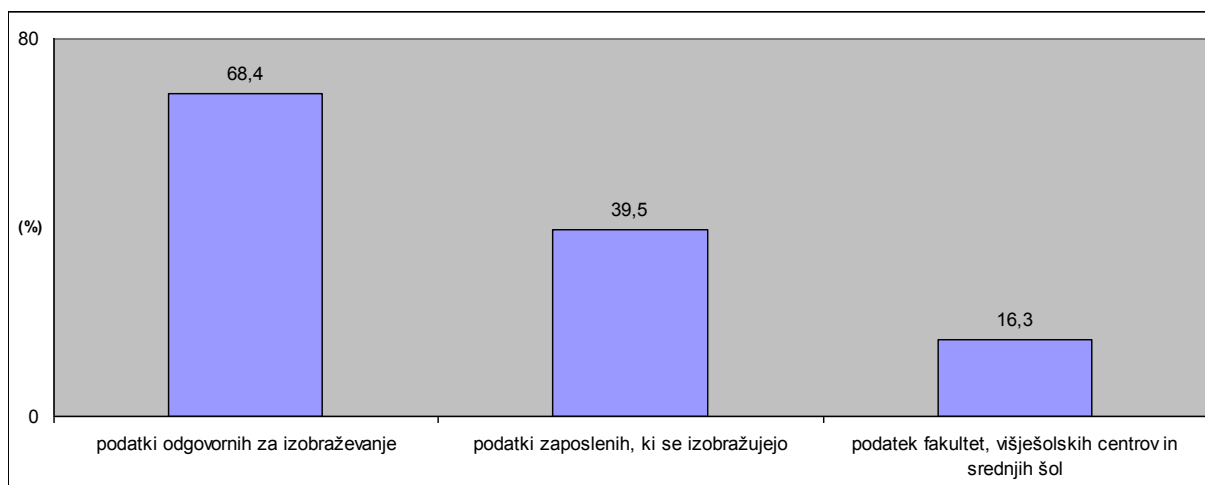
Naj na tem mestu posredujem še nekaj podatkov, ki sem jih prejel od obeh slovenskih fakultet za gradbeništvo, dveh višješolskih centrov in štirih srednjih gradbenih šol. Kot sem že navedel, mi trije višješolski centri in dve srednji gradbeni šoli, ki obratujejo v privatni režiji, niso hoteli posredovati podatkov.

V študijskem letu 2010/11 je bilo v obeh slovenskih gradbenih fakultetah na dodiplomskem študiju, smer gradbeništvo, vpisanih 1517 rednih in 207 izrednih študentov. V navedenem študijskem letu je bilo 172 študentov vpisanih na podiplomski študij, smer gradbeništvo. Na višješolskih centrih ne poteka redni študij, so pa imeli v navedenem študijskem letu 129 izrednih študentov, smer gradbeništvo. V študijskem letu 2010/11 je smer gradbeništvo izredno obiskovalo 508 zaposlenih ob delu, po podatkih obeh fakultet in dveh višješolskih centrov pa je le 73-im izmed teh šolnino krilo podjetje, kar je 14,4 %.

Pri srednjih gradbenih šolah pa so podatki sledeči. V šolskem letu 2010/11 je program gradbeni tehnik na štirih srednjih gradbenih šolah obiskovalo 597 rednih dijakov in 94 izrednih dijakov. 25 izmed 94 izrednim dijakom je šolnino krilo podjetje, kar je 26,6 %.

Po podatkih obeh slovenskih fakultet za gradbeništvo, dveh višješolskih centrov in štirih srednjih gradbenih šol, krije šolnino podjetje le 98 od 602 zaposlenim, ki se izobražujejo ob delu, kar nanese 16,3 %. Na Sliki 52 sem dodal še podatke, ki sem jih prejel od 81 zaposlenih, ki se izobražujejo ter od 133 odgovornih za izobraževanje. Kot prikazuje spodnja Slika, stroške izobraževanja po mnenju odgovornih za izobraževanje krije podjetje v dobrih 68 %. Po podatkih zaposlenih v procesu izobraževanja jim podjetje krije stroške izobraževanja le v slabih 40 %. Rezultati med seboj zelo variirajo. Po moji oceni se najbolj približamo realnosti, če vzamemo podatke zaposlenih, ki se izobražujejo. Podatki odgovornih za izobraževanje so po mojem mnenju previsoki, ker le-ti ne razpolagajo s številom zaposlenih, ki se izobražujejo, ne da bi podjetje to sploh vedelo. Po drugi stani pa so podatki obeh slovenskih fakultet za gradbeništvo, dveh višješolskih centrov in štirih srednjih gradbenih šol prenizki, saj ne razpolagajo s podatkom, katerim udeležencem v izobraževalnem procesu podjetja nakažejo šolnino neposredno.

Slika 52: Ali krije stroške izobraževanja podjetje (v %)



5.4 Ugotovitve in predlogi za boljše izvajanje izobraževanja in usposabljanja v gradbeništvu

Ugotovitve, do katerih sem prišel z izvedenim anketiranjem in raziskavo, so mi odprle vpogled v organiziranost funkcije izobraževanja in usposabljanja v gradbenih podjetjih, obenem pa sem ugotovil, kako poteka usposabljanje ter izobraževanje zaposlenih v gradbeni panogi. Glede na ugotovitve sem lahko v nadaljevanju podal svoje predloge in izboljšave. Po mojem mnenju so ugotovitve o izobraževanju in usposabljanju v gradbeništvu, do katerih sem prišel s pomočjo te raziskave, velik doprinos gradbeništvu v Sloveniji.

5.4.1 Temeljne ugotovitve raziskave

S pomočjo raziskave sem preučil in spoznal odnos vodstvenega kadra ter kadrovske službe do usposabljanja in izobraževanja, z izvedenim anketiranjem med zaposlenimi, ki se usposablajo in izobražujejo, pa sem dobil nek realen vpogled na to tematiko tudi skozi njihovo perspektivo. Iz anketnih odgovorov, ki sem jih dobil od obeh slovenskih fakultet za gradbeništvo, dveh višješolskih centrov in štirih srednjih gradbenih šol sem ugotovil, koliko dijakov in študentov se izobražuje ob delu, kolikim od teh krije šolnino gradbeno podjetje ter koliko rednih študentov in dijakov ima štipendije.

Na podlagi 42,9 % prejetih odgovorov od 310 razposlanih anketnih vprašalnikov, namenjenih odgovornim za izobraževanje, sem prišel do zanimivih ugotovitev. Najprej sem ugotovil, da ne smeš pričakovati velikega odziva, če anketne vprašalnice le pošlješ po pošti, saj sem dobil v prvih 14 dneh samo 3 % odgovorov. Ugotovil sem, da moram naslovljence, če hočem priti do odgovorov, vzpodbujati k izpolnjevanju s telefonskimi klici in jih tudi osebno obiskati. Nekateri kljub vsemu niso hoteli sodelovati ali pa so se izgovorili na pomanjkanje časa. Pri nekaterih zadolženih za izobraževanje, ki niso hoteli podati odgovorov, mi je uspelo, da so ti posredovali naprej anketne vprašalnice za zaposlene v procesu izobraževanja in za vodilno osebje v podjetju, ki sem jih v osnovi dajal odgovornim za izobraževanje.

Ugotovil sem, da naloge, ki jih opravljajo zadolženi za izobraževanje in so povezane z izobraževanjem in usposabljanjem, naraščajo sorazmerno z velikostjo podjetja. Tako imajo zaposleni, ki so zadolženi za izobraževanje, v velikih podjetjih več zadolžitev kot tisti v malih in mikro podjetjih. Ugotovil sem, da je pri velikih podjetjih za svojo nalogo – pripravo letnega programa izobraževanja – navedlo 71 % anketiranih, pri srednje velikih dobra polovica, pri malih in mikro podjetjih pa le dobrih četrtn anketiranih. Skoraj 80 % velikih, dobrih 40 % srednjih podjetij in le dobra četrtna manjših podjetij ima izdelan načrt izobraževanja. Nadalje sem ugotovil, da ima le tretjina slovenskih gradbenih podjetij oblikovano interno bazo znanj. Trend tistih, ki imajo oblikovano interno bazo znanj, upada sorazmerno z velikostjo podjetja, od 58 % pri velikih, do le 20 % pri mikro podjetjih. Če so bila izobraževanja, na katera je podjetje poslalo svoje zaposlene, uspešna ali ne analizira 46 % velikih podjetij in le dobra šestina vseh ostalih podjetij. Kljub temu, da podjetja ne analizirajo uspešnosti izobraževanja v prav veliki meri, sem ugotovil, da kar 80 % od 133 podjetij, zajetih v raziskavi, vodi evidenco izobraževanj. Tudi tukaj trend tistih, ki vodijo evidenco izobraževanj, upada sorazmerno z velikostjo podjetij, od 96 % pri velikih, do le 69 % pri mikro podjetjih.

Ugotovil sem, da so v podjetju za dodatno izobraževanje poleg zadolženih za izobraževanje v 64 % soodgovorni vodilni v podjetju, v le petini podjetij imajo zadolženi za izobraževanje proste roke in poleg njih glede dodatnega usposabljanja ne soodloča nihče drug. Nadalje sem s pomočjo raziskave ugotovil, da se usposablajo v vseh starostnih skupinah. Uspešnost poslovanja z ekonomskega vidika je odvisna od izobraženosti svojih zaposlenih, prav tako je

konkurenčnost podjetja v gradbeništvu prepletena z izobraženostjo svojih zaposlenih. Ugotovil sem, da so zaposleni kar dobro obveščeni o možnostih dodatnega usposabljanja in izobraževanja. Za določeno izobraževanje se v največji meri odločijo zaposleni sami, čeprav se s to ugotovitvijo ne strinjajo odgovorni za izobraževanje. Po njihovih navedbah so oni tisti, ki največkrat predlagajo izobraževanje. Za takšno mišljenje je razlog, da odgovorni za izobraževanje verjetno ne razpolagajo z natančnim številom, koliko njihovih zaposlenih se dodatno izobražuje in usposablja.

Ugotovil sem, da gradbena podjetja na področju dodatnega usposabljanja in izobraževanja najpogosteje vlagajo v pridobitev strokovnega izpita in strokovnih (specialističnih) znanj, sledijo jim pridobitev izobrazbe, zakonodaja, tuji jeziki, računovodstvo, komunikacije, okoljevarstvo, trženje, itd.

Ko sem zadolženim za izobraževanje, zaposlenim, ki se izobražujejo, in izobraževalnim ustanovam postavil vprašanje ali krije stroške izobraževanja zaposlenemu podjetje, sem ugotovil variiranje znotraj 50 odstotnih točk. Po moji oceni se najbolj približamo realnosti, če vzamemo podatek 40 %, ki ga navajajo zaposleni, ki se izobražujejo.

Ugotovil sem, da 94 % podjetij zaposlenemu, ki sam zaprosi za neko izobraževanje, le-to omogoči v primeru, da ima podjetje od tega korist. Škoda je, da se delodajalci ne zavedajo, da je podpiranje delavca pri izobraževanju nujno, saj bo v nasprotnem primeru zaposleni po končanem izobraževanju z veliko verjetnostjo zapustil podjetje.

Ugotovil sem, da se dve tretjini podjetij s pogodbami zavaruje, da jih zaposleni, ki mu plačajo izobraževanje, ne bi prekmalu zapustil. Od takih podjetij jih tretjina navaja, da mora zaposleni med izobraževanjem ostati v podjetju, dve tretjine pa, da mora ostati zaposleni za vsako leto študija dve ali več let lojalni podjetju.

5.4.2 Predlogi in izboljšave

Glede na ugotovitve, da skrb za svoje zaposlene na področju dodatnega izobraževanja in usposabljanja pada z velikostjo podjetja, predlagam, da se predvsem v mikro in malih podjetjih tej tematiki bolj posvečajo. S tem pa ne mislim, da je v velikih in srednje velikih podjetjih, kar se tiče izobraževanja in usposabljanja, vse v redu. Tudi tam je potrebno še bolj načrtno delati na kvaliteti človeških virov. Podjetja morajo več sredstev namenjati izobraževanju in usposabljanju, kar bo doprinos tako podjetju, zaposlenim in družbi kot celoti. Vodstvo podjetja mora vzpodbujati zaposlene k dodatnemu izobraževanju in usposabljanju. Potrebno je upoštevati želje in sposobnosti zaposlenih ter le-te kombinirati z zahtevami delovnega mesta. Izobraževalne programe je potrebno izvesti na način, da bodo zaposleni zadovoljni in se jih bo programa hotelo udeležiti še več. Kjer še tega ni, bi bilo potrebno uvesti letne razgovore, da bi lahko zaposleni izrazili svoje cilje in želje, s katerih področij bi

se radi izobraževali ter strokovno dopolnjevali in se tako tudi osebno razvijali. Letne razgovore bi morali imeti vodilni, saj bi bilo tako prisotnega veliko več zaupanja in še vez med vodilnimi ter zaposlenim bi se bolj učvrstila. Če zaposleni vedo, da so vodilni pokazali interes za njihov osebni razvoj, bodo s tem dodatno motivirani. Z letnimi razgovori bi tudi zaposleni dobili občutek, koliko so pomembni za podjetje in klimo v kateri delajo.

Po drugi strani pa bi tudi vodstvo prek letnih razgovorov videlo zadovoljstvo svojih ljudi, lahko bi prisluhnilo njihovim željam in mogoče idejam ali izboljšavam. Lahko bi jih vključevali v oblikovanje ciljev podjetja, jih še dodatno motivirali, stimulirali ali pa jim zgolj nudili dodatno izobraževanje in usposabljanje. Vodstvo bi se moralo zavedati, da se je potrebno v tem času gospodarske krize za dobre kadre potruditi.

Glede na ugotovitve, da imajo letni plan izobraževanja izdelan v večini le pri velikih podjetjih, bi bilo potrebno tudi pri ostalih podjetjih temu posvetiti večjo pozornost. Nadalje bi si morala vsa slovenska gradbena podjetja oblikovati interno bazo znanj, tako da bi lahko za vsakega zaposlenega naredili karierni načrt. Podjetja bi si morala urediti in spremljati prek povratnih informacij, kaj se je z njihovimi zaposlenimi zgodilo po končanem izobraževanju in ali so s končanim izobraževanjem akceptirali potrebno znanje, ki ga sedaj lahko uporabijo v dobrobit podjetja. Prav tako bi se morala pri svojih zaposlenih, ki obiskujejo izobraževanje, pozanimati ali je izobraževanje izvedeno dovolj kvalitetno in ali so predavatelji dovolj kakovostni za predavanje določene tematike.

Delo odgovornih za izobraževanje bi bilo potrebno predstaviti zaposlenim in se jim s tem približati. Bolj bi se morali odzivati na spremembe in potrebe v okolju ter se ozirati v prihodnost. Informacije o njihovem delu morajo priti med zaposlene, večji poudarek je potrebno dati na osveščenost zaposlenih o tem, kako pomembno je ravnanje s človeškimi viri, da bodo lahko vsi razumeli pomembnost razvoja kadrov in drugih ciljev podjetja. Potrebno bi bilo izobraževati vodje oddelkov za delo s podrejenimi, sodelavci in zunanji partnerji. Tekom raziskave sem namreč ugotovil, da ima veliko zaposlenih pri svojem delu težave z motivacijo, razlog za to pa tiči po mojem mnenju v vodjih oddelkov, ki nimajo motivacijskih znanj in znanj s področja vodenja.

Zanimivo bi bilo, da bi se nekaj takšnega, kot je bila ta raziskava, v manjšem okviru enkrat letno anonimno naredilo znotraj podjetij. Kasneje bi se ugotavljalo in primerjalo stanje glede na prejšnjo raziskavo. Potrebno bi bilo tudi ocenjevati delovno uspešnost zaposlenih, ki se ali so se dodatno izobraževali.

V gradbeništvu, predvsem v operativnem gradbeništvu, ki poteka na terenu oziroma na gradbišču, je pri dodatnem izobraževanju in usposabljanju problem v nenadomestljivosti zaposlenega. Zaradi narave dela ali pa tudi zaradi nedoseganja rokov se na gradbišču dela nadurno delo daleč v popoldneve oziroma do večera. Velikokrat so delavne tudi sobote in nedelje. Tukaj ne mislim samo, da se zaposleni ne morejo udeleževati izobraževanj, ki navadno potekajo v popoldanskem času, ampak ne morejo obiskovati tudi dodatnega

usposabljanja, ki navadno poteka v rednem delovnem času na sedežu podjetja. Zaradi tega se zaposleni velikokrat počutijo zapostavljene in neenake ostalim, ki jim je omogočeno normalno obiskovanje predavanj. Prav zaradi takšnih primerov bi bilo dobrodošlo planiranje izobraževanj, saj bi lahko v primeru, da mora zaposleni zapustiti gradbišče zaradi izobraževanja ali dodatnega usposabljanja, le-tega nadomestili z drugim ali pa bi tega prerazporedili na delovno mesto, ki omogoča normalno obiskovanje predavanj.

SKLEP

Če želi podjetje v današnjih časih biti uspešno in posledično ostati konkurenčno, mora v prvi vrsti poskrbeti za dobro organiziranost službe za ravnanje s človeškimi viri ter izvajanje kadrovske politike in spodbujanje zaposlenih k dodatnemu usposabljanju ter izobraževanju. Čeprav imamo zelo razvito tehnologijo, je vlaganje v človeške vire in njihov razvoj ključ do uspeha. V raziskavi sem opazil, da se tako vodilni kot odgovorni za izobraževanje zavedajo, da so na področju izobraževanja in usposabljanja še velike rezerve. Tako kot je pomembno, da se vsi v podjetju zavedamo našega doprinosa k odličnosti podjetja, je zelo pomembno, da se zavedamo lastne potrebe po pridobivanju dodatnih znanj in učenja, od vodilnih pa do zaposlenih z najnižjo izobrazbo.

Med raziskavo sem pri nekaterih zaposlenih opazil strah pred učenjem oziroma strah pred udeležbo na kakšnem izobraževanju ali usposabljanju. Takšnim zaposlenim bi bilo potrebno pomagati, da ta strah premagajo. Največkrat so bile to slabe izkušnje s preteklimi izobraževanji oziroma predolga odsotnost iz izobrazbenih ustanov. Zaposlenim v podjetjih je potrebno omogočiti informacije o možnosti soudeležbe na izobraževanjih in usposabljanjih. Pri predstavitvi programa izobraževanja se moramo pripraviti in se ne smemo zadovoljiti samo s površno predstavitvijo programa izobraževanja. Prav tako moramo zaposlenim pomagati postavljati višje cilje in jih k njim usmerjati, saj se bodo tako lahko počutili vredne in se bodo že zaradi tega pripravljene izobraževati. Usmerjati in motivirati jih moramo za učenje, da bodo osebno zrasli ter se razvijali.

V magistrskem delu sem dokazoval, da sta uspešnost poslovanja z ekonomskega vidika in konkurenčnost podjetja v gradbeništvu pozitivno prepleteni s kakovostjo človeških virov, ravnanje s človeškimi viri pa je ključno, saj omogoča gradbenim podjetjem pravočasen in hiter odziv na konkurenčne izzive v poslovnem okolju. Tem podjetjem bo omogočen izhod iz krize kot zmagovalcem.

Glavna ugotovitev, do katere sem prišel z raziskavo, je, da večina velikih gradbenih podjetij na področju dodatnega izobraževanja in usposabljanja za svoje zaposlene zelo dobro skrbi, vendar pa ta skrb za zaposlene pada z velikostjo podjetja. Prav tako imajo zadolženi za izobraževanje v velikih podjetjih več zadolžitev, ki so povezane z izobraževanjem in usposabljanjem, kot tisti, ki so za tovrstno delo zadolženi v malih in mikro podjetjih. Tudi v

tem primeru zadolžitve naraščajo sorazmerno z velikostjo podjetja. Takšen trend si sledi tudi glede na to, katera podjetja imajo pripravljen letni program izobraževanja, katera podjetja imajo oblikovano interno bazo znanj in katera podjetja vodijo evidenco izobraževanj. Žalostno je, da večina podjetij nima povratnih informacij o tem, kaj se je zgodilo z njihovimi zaposlenimi po končanem izobraževanju ali je bilo izobraževanje izvedeno dovolj kvalitetno in ali je zaposleni absorbiral potrebna znanja, zaradi česar ga je podjetje napotilo na to izobraževanje.

Pisanje magistrskega dela vključno z raziskavo je potekalo v času gospodarske krize, ki je v Sloveniji prizadela v največji meri gradbeništvo. Anketne vprašalnike so mi anketiranci izpolnjevali leta 2011 v poletnih in jesenskih mesecih. Že v takratnem času so propadala večja podjetja in nastajala manjša. Veliko gradbenih podjetij je v tem času propadlo oziroma so še vedno v stečajnem postopku. Ta podjetja spreminjajo vzorec potreb po kakovostnih kadrih. Podjetja, ki se sedaj v prvi vrsti borijo za svoj obstanek, ne preverjajo tako natančno novozaposlenih in njihovih znanj, delovnih izkušenj ter ostalih sposobnostih, ki jih novozaposleni ima. Prav tako v malih in mikro podjetjih za kadrovanje skrbi kar direktor, ki pa za to nima časa zaradi vodstvenih zadolžitvev, kakor tudi znanja za ravnanje s človeškimi viri. Strinjam se, da je prav, da so direktorji tisti, ki na koncu potrdijo izbrane kadre oziroma da sodelujejo pri izbiri le-teh, a vendar bi bilo bolje, da za ravnanje s človeškimi viri skrbijo za to usposobljeni ljudje.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2010). *Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2009*. Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.
2. Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management*. London: Kogan Page.
3. Banovec, F. (2002). *Značilnosti vodenja gradbenih projektov – Primer Gradbeno podjetje Grosuplje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. DeSimone, L.R., & Harris, M.D. (1994). *Human Resource Development*. Orlando: The dryden press.
5. Dimovski, V., & Colnar, T. (1999). Organizacijsko učenje. *Teorija in praksa*, 36(5), 701–722.
6. Florjančič, J. (1999). Izobraževanje in usposabljanje. V *Planiranje in razvoj kadrov* (str. 124-135). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
7. Gospodarska zbornica Slovenije. (2010). Gradbeništvo v resni krizi – Vlada naj končno upošteva predloge gospodarstva. Najdeno 28. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.gzs.si/slo/panoge/zbornica_gradbenistva_in_industrije_gradbenega_materiala/48899
8. Gospodarska zbornica Slovenije. (2007). *Poslovanje gradbeništva in IGM v letu 2006*. Ljubljana: Zbornica gradbeništva in industrije gradbenega materiala.
9. Gospodarska zbornica Slovenije. (2010). *Sporočilo za medije*. Najdeno 28. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/slo/clanki/53371>
10. Jelenc, Z. (1991). *Terminologija izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
11. Jelenc, Z. (2007). Strategija vseživljenjskosti učenja v Sloveniji. Ljubljana: Javni zavod pedagoški inštitut. Najdeno 20. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://oa1-seminar.naspletu.com/strategija07.pdf>
12. Jerabek, E. (2007). *Vpliv interneta na pridobivanje kadrov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Jereb, J. (1989). *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
14. Jereb, J. (1998). *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
15. Kastelic, Š., & Primožič, Z. (2012). Gibanje gradbene dejavnosti v preteklem desetletju, Slovenija. Statistični urad Republike Slovenije. Najdeno 15. april 2012 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4608
16. Kejžar, I. (2000). Organizacija in sistemizacija dela v novi vlogi. V *Povezovanje ljudi in organizacije* (str. 42-51). Kranj: DVD.
17. Kmet Zupančič, R., Ivas, K., Koprivnikar Šušteršič, M., Kovač, M., Kušar, J., Nenadič, T., Povšnar, J., & Vidrih, A. (2011). Poslovanje gospodarskih družb v letu 2010 – pregled po dejavnostih, *Delovni zvezek štev. 5/2011, let. XX*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
18. Kmet Zupančič, R., Ivas, K., Kovač, M., Kušar, J., Nenadič, T., Povšnar, J., Vendramin, M., & Vidrih, A. (2009). Poslovanje gospodarskih družb v letu 2008 – pregled po

- dejavnostih, *Delovni zvezek števil. 8/2009, let. XVIII.* Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
19. Kmet Zupančič, R., Koprivnikar Šušteršič, M., Kovač, M., Kušar, J., Nenadič, T., Povšnar, J., & Vendramin, M. (2010). Poslovanje gospodarskih družb v letu 2009 – pregled po dejavnostih, *Delovni zvezek števil. 5/2010, let. XIX.* Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
 20. Komel, T. (2010). *Migracije kot družbeni pojav.* Nova Gorica: SETŠ.
 21. Kovač, J. (1999). *Sodobne oblike in pristopi k organiziranju podjetij in drugih organizacij.* Kranj: Moderna organizacija.
 22. Kumar, S. (2003). Managing human capital supply chain in the Internet era. V *Industrial Management & Data Systems*, 103(4), 227 – 237. Minnesota: University of St Thomas, St Paul, Minnesota, USA.
 23. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 24. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 25. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih.* Koper: Fakulteta za management.
 26. Miglič, G. (2002). *Analiza potreb po usposabljanju.* Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
 27. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala.* Škofja Loka: Mihalč in Partner d.o.o.
 28. Milinković, S. (2007). *Vseživljenjsko učenje.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 29. Možina, S. (2002). Učenje, izobraževanje in usposabljanje. V knjigi *Management kadrovskih virov* (205–248). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 30. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojević, M., & Merkač Skok, M. (1998). *Management kadrovskih virov.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 31. Mumford, A. (1995). *Effective Learning.* London: Institute of Personnel and Development.
 32. Musek, J., & Pečjak, V. (2001). *Psihologija.* Ljubljana: Educy.
 33. Nadler, L. (1989). *Developing Human Resources.* San Francisco: Jossey Bass.
 34. Peterson, R. (1998). *Training Needs Assessment* (2. izdaja). London: Kogan Page.
 35. Pieper, R. (1990). *Human Resource Management: An International Comparison.* Berlin: Walter deGruyter.
 36. Redjko, Š. (2010). Analiza gradbene dejavnosti. (Bisnode Slovenija d.o.o.). Najdeno 22. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://podizvajalci.gzs.si/pripone/30530/analiza%20gradbene%20dejavnosti.ppt>
 37. Slovenska podjetja, ki po SKD sodijo pod gradbeno dejavnost. V *Gvin-u*. Najdeno 22. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/index.php/storitve/gvin-baze/>
 38. Slovenska podjetja, ki po SKD sodijo pod gradbeno dejavnost in so v stečaju. V *Gvin-u*. Najdeno 15. januar 2011 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/index.php/storitve/gvin-baze/>
 39. Statistični urad Republike Slovenije. (2008a). Standardna klasifikacija dejavnosti – SKD. Razlike med SKD 2008 in SKD 2002. Najdeno 21. januarja 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/doc/klasif/revizija/Razlike_SKD2008_SKD2002.pdf

40. Statistični urad Republike Slovenije. (2008b). Pojasnila k standardni klasifikaciji dejavnosti – SKD 2008. Najdeno 21. januarja 2011 na spletnem naslovu http://www.uradni-list.si/files/RS_-2008-017-00559-OB~P002-0000.PDF
41. Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Management človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vire.
42. Thompson Lawrence, H. (1993). Management Of The Veterans Administration: Improved Human Resource Planning Needed To Achieve Strategic Goals. Najdeno 28. decembra 2011 na spletnem naslovu: <http://books.google.si/books>
43. Tobin, D.R. (1998). *The Knowledge – Enabled Organization: Moving from Training to Learning to Meet Business Goals. New to Meet Business Goals*. New York: American Management Association.
44. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
45. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
46. Uredba o spremembah in dopolnitvah Uredbe o standardni klasifikaciji dejavnosti. *Uradni list RS* št. 17/2008.
47. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 42/2006.
48. Žnuderl, M. (2007). Učenje. Najdeno 28. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.tosemjaz.net/clanki/516/detail.html>

PRILOGE

PRILOGE

Priloga 1: Anketa za odgovorne za dodatno izobraževanje zaposlenih v gradbeništvu.....	1
Priloga 2: Mnenje vodilnih o dodatnem izobraževanju zaposlenih v gradbeništvu.....	6
Priloga 3: Raziskava pri magistrskem delu - za izredne učence.....	8
Priloga 4: Raziskava pri magistrskem delu - za fakultete gradbeništvu.....	11
Priloga 5: Raziskava pri magistrskem delu - za srednje gradbene šole.....	13

Priloga 1: Anketa za odgovorne za dodatno izobraževanje zaposlenih v gradbeništvu

Pozdravljeni!

Prijazno Vas vabim k sodelovanju pri odgovarjanju na anketni vprašalnik. Vaši odgovori bodo uporabljeni v okviru raziskave pri magistrskem delu na temo Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v gradbeništvu v Sloveniji. Zagotovljena je anonimnost vaših podatkov. V anketi je 30 vprašanj, za katera ne boste potrebovali več kot 15 minut vašega časa, končna raziskava pa bo velik doprinos gradbeništvu v Sloveniji.

Borut Gruden

Vnesite svoje informacije:

Spol _____

Starost _____

Poklic _____

Vaš naziv v podjetju _____

Ime podjetja _____

1. Ali ste v podjetju vi odgovorni za dodatno izobraževanje zaposlenih?

- ☐ da
- ☐ ne

2. Katere od naštetih so vse vaše naloge? (več možnih odgovorov)

- ☐ načrtovanje izobraževalnih potreb
- ☐ priprava letnega programa izobraževanj
- ☐ priprava izobraževalnih pogodb z zaposlenimi
- ☐ zbiranje izobraževalnih želja in predlogov zaposlenih
- ☐ zbiranje ponudb ponudnikov izobraževalnih programov
- ☐ spremljanje novosti pri ponudnikih izobraževanj
- ☐ izbira ali sodelovanje pri izbiri izvajalcev izobraževanj
- ☐ organizacija izobraževanj (rezervacija, plačilo, urejanje reklamacij ...)
- ☐ načrtovanje izobraževalnega proračuna
- ☐ drugo _____

3. Kdo v podjetju je poleg vas soodgovoren za dodatno izobraževanje zaposlenih? (več možnih odgovorov)

- ☐ direktor/uprava
- ☐ direktor (vodja) kadrovske službe
- ☐ direktor (vodja) sektorja
- ☐ direktor (vodja) izobraževanja
- ☐ poslovni sekretar

- kadrovik
- vodja zaposlenega
- zaposleni sam
- poleg mene nihče drug
- drugo _____

4. Kdo izmed naštetih po odobritvi dodatnega izobraževanja izbere primerno izobraževalno ustanovo? (več možnih odgovorov)

- direktor/uprava
- direktor (vodja) kadrovske službe
- direktor (vodja) sektorja
- direktor (vodja) izobraževanja
- poslovni sekretar
- vodja zaposlenega
- zaposleni sam
- drugi _____

5. Kateri profili zaposlenih se v vašem podjetju najpogosteje udeležujejo dodatnih usposabljanj, izpopolnjevanj in raznih izobraževanj? (1 – največ; 4 – najmanj)

- 1 2 3 4 zaposleni z najmanj končano osnovno šolo
- 1 2 3 4 zaposleni s poklicno/srednjo izobrazbo
- 1 2 3 4 zaposleni z višjo/visoko/UNI izobrazbo
- 1 2 3 4 zaposleni z magisterijem/specializacijo ali doktoratom

6. Kdo navadno predlaga izobraževanje? (1 – največkrat; 4 – najmanjkrat)

- 1 2 3 4 zaposleni sam
- 1 2 3 4 njegov nadrejeni
- 1 2 3 4 vodstvo
- 1 2 3 4 kadrovska služba oz. odgovorni za izobraževanje

7. Ali vaše podjetje podpira, da se zaposleni izobražujejo?

- da
- ne
- drugo _____

8. Ali imate podatek, koliko zaposlenih se dodatno izobražuje (število)?

9. Kolikim od teh zaposlenih, ki se dodatno izobražujejo, križete stroške izobraževanja?

10. Koliko štipendij podeljujete in za katere poklice?

11. Kdaj zaposlenemu, ki zaprosi za neko izobraževanje, le-to omogočite?

- ☐ vedno in ne glede na to, za kakšne vrste izobraževanja gre
- ☐ vedno, če je v interesu podjetja
- ☐ samo, če bo pridobljeno znanje lahko uporabil na svojem delovnem mestu
- ☐ nikoli, ker to ni v interesu podjetja
- ☐ drugo _____

12. Če zaposleni sam izrazi željo po dodatnem izobraževanju, ki je v interesu podjetja:

ga v tem podpiramo	da	ne
mu krijemo vse stroške	da	ne
mu zagotovimo študijski dopust	da	ne

13. Če zaposleni sam izrazi željo po dodatnem izobraževanju, ki pa ni v interesu podjetja:

mu to odobrimo (ga v tem podpiramo)	da	ne
mu plačamo šolnino	da	ne
mu zagotovimo študijski dopust	da	ne

14. Z 1 do 5 ocenite, kakšna se vam zdi verjetnost, da bi zaposleni po končanem izobraževanju, kjer ga delodajalec ne podpira, zapustil podjetje.

majhna verjetnost 1 2 3 4 5 velika verjetnost

15. Če potrebo po dodatnem izobraževanju predlaga podjetje:

mu krijemo vse stroške	da	ne
mu zagotovimo študijski dopust	da	ne

16. Če svojemu zaposlenemu, ki se dodatno izobražuje, nudite dopust, je to:

- ☐ en dan za izpit
- ☐ dva dni za izpit
- ☐ tri ali več dni za izpit
- ☐ ne nudimo dopusta
- ☐ dogovorjeno število dni na študijsko leto. Koliko? _____

17. Kako se zavarujete, da ne bi zaposleni po končanem izobraževanju, na katero ga je podjetje poslalo, zapustil podjetje?

s pogodbo. Za vsako leto študija dve ali več let lojalnosti.

s pogodbo. Lojalnost za čas študija.

se ne zavarujemo

drugo _____

18. Kakšne bonitete zagotavljate zaposlenemu po uspešno končanem izobraževanju? (več možnih odgovorov)

- ☐ ne zagotavljamo bonitet
- ☐ enkratna denarna nagrada

- napredovanje
- prevzem odgovornejših nalog
- povišanje osebnega dohodka
- nič, ker zaposleni to dela zase
- drugo _____

19. Ali ima vaše podjetje:

izdelan načrt izobraževanja	da	ne
oblikovano interno bazo znanja	da	ne
izdelano analizo uspešnosti izobraževanja	da	ne
evidenco izobraževanj, ki so se jih udeležili zaposleni	da	ne

20. Če ima vaše podjetje izdelan načrt izobraževanja ali ga ima samo za tekoče leto oz. za koliko let vnaprej? V kolikor je odgovor ne, navedite zakaj?

21. Če imate letni načrt izobraževanja, navedite, kdo pri pripravi le-tega sodeluje. (več možnih odgovorov)

- vsi zaposleni
- pobudniki oz. udeleženci izobraževanja
- vodje oddelkov
- kadrovska služba
- drugi _____

22. V kakšne vrste izobraževanj (področja izobraževanj) največ vlagate? (1 – največ; 10 – najmanj)

- ___ pridobitev izobrazbe
- ___ tuji jeziki
- ___ strokovni izpit ter strokovna (specialistična) znanja
- ___ komunikacija
- ___ okoljevarstvo
- ___ marketing (trženje)
- ___ informatika
- ___ računovodstvo
- ___ zakonodaja
- ___ drugo

23. Z 1 do 5 ocenite, koliko se vam zdi, da s strani delodajalca ponujeno dodatno izobraževanje na zaposlene vpliva stimulatивно.

nič 1 2 3 4 5 zelo

24. Z 1 do 5 ocenite trditev ali bi vi kot delodajalec prej ponudili dodatno izobraževanje visokemu kadru kot pa tistim z nižjo izobrazbo.

se ne strinjam 1 2 3 4 5 trditev drži

25. Z 1 do 5 ocenite, koliko se vam zdi, da so v vašem podjetju zaposleni seznanjeni o možnostih dodatnih usposabljanj, izpopolnjevanj in drugih izobraževanj.

niso seznanjeni 1 2 3 4 5 seznanjeni so o vsem

26. Z 1 do 5 ocenite trditev ali mislite, da bodo zaposleni, ki so lojalni podjetju, prej zaključili študij kot pa tisti, ki bodo po končanem študiju zamenjali delodajalca.

se ne strinjam 1 2 3 4 5 trditev drži

27. Z 1 do 5 ocenite, koliko se vam zdi, da je uspešnost poslovanja z ekonomskega vidika odvisna od izobraženosti svojih zaposlenih.

nič 1 2 3 4 5 zelo

28. Z 1 do 5 ocenite, koliko se vam zdi, da je konkurenčnost podjetja v gradbeništvu prepletena z izobraženostjo svojih zaposlenih.

nič 1 2 3 4 5 zelo

29. Z 1 do 5 ocenite, koliko se vam zdi, da vaše podjetje skrbi za svoje zaposlene s področja dodatnega izobraževanja in usposabljanja.

ne skrbi 1 2 3 4 5 zelo skrbi

30. Če želite, lahko napišete tudi kakšen komentar glede obravnavane tematike.

Hvala za sodelovanje v anketi ter lep in uspešen dan še naprej.

Borut Gruden

Priloga 2: Mnenje vodilnih o dodatnem izobraževanju zaposlenih v gradbeništvu

Pozdravljeni!

Prijazno Vas vabim k sodelovanju pri odgovarjanju na anketni vprašalnik. Vaši odgovori bodo uporabljeni v okviru raziskave pri magistrskem delu na temo Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v gradbeništvu v Sloveniji. Zagotovljena je anonimnost vaših podatkov. V anketi je zajetih 10 vprašanj, za katera ne boste potrebovali več kot 5 minut vašega časa, končna raziskava pa bo velik doprinos gradbeništvu v Sloveniji.

Borut Gruden

Vnesite svoje informacije:

Spol _____

Ime podjetja _____

1. Ali podpirate, da se zaposleni še dodatno izobražujejo?

- ☐ da
- ☐ ne
- ☐ drugo _____

2. Ali ima vaše podjetje izdelan načrt izobraževanja?

- ☐ da
- ☐ ne
- ☐ ne vem
- ☐ drugo _____

3. Z 1 do 5 ocenite, koliko se vam zdi, da s strani delodajalca ponujeno dodatno izobraževanje na zaposlene vpliva stimulatивно.

nič 1 2 3 4 5 zelo

4. Z 1 do 5 ocenite trditev ali bi vi kot delodajalec prej ponudili dodatno izobraževanje visokemu kadru kot pa tistim z nižjo izobrazbo.

se ne strinjam 1 2 3 4 5 trditev drži

5. Z 1 do 5 ocenite, koliko se vam zdi, da so v vašem podjetju zaposleni seznanjeni o možnostih dodatnih usposabljanj, izpopolnjevanj in drugih izobraževanj.

niso seznanjeni 1 2 3 4 5 seznanjeni so o vsem

6. Z 1 do 5 ocenite trditev ali mislite, da bodo zaposleni, ki so lojalni podjetju prej zaključili študij kot pa tisti, ki bodo po končanem študiju zamenjali delodajalca.

se ne strinjam 1 2 3 4 5 trditev drži

7. Z 1 do 5 ocenite, koliko se vam zdi, da je uspešnost poslovanja z ekonomskega vidika odvisna od izobraženosti svojih zaposlenih.

nič 1 2 3 4 5 zelo

8. Z 1 do 5 ocenite, koliko se vam zdi, da je konkurenčnost podjetja v gradbeništvu prepletena z izobraženostjo svojih zaposlenih.

nič 1 2 3 4 5 zelo

9. Z 1 do 5 ocenite, koliko se vam zdi, da vaše podjetje skrbi za svoje zaposlene s področja dodatnega izobraževanja in usposabljanja.

ne skrbi 1 2 3 4 5 zelo skrbi

10. Če želite, lahko napišete tudi kakšen komentar glede obravnavane tematike.

Hvala za sodelovanje v anketi ter lep in uspešen dan še naprej.

Borut Gruden

Priloga 3: Raziskava pri magistrskem delu - za izredne učence

Pozdravljeni!

Prijazno vas vabim k sodelovanju pri odgovarjanju na anketni vprašalnik. Vaši odgovori bodo uporabljeni v okviru raziskave pri magistrskem delu na temo Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v gradbeništvu v Sloveniji. Zagotovljena je anonimnost vaših podatkov. Potrebovali boste približno 10 minut za odgovarjanje na vprašanja.

Borut Gruden

Vnesite svoje informacije:

Spol _____

Starost _____

Stopnja izobrazbe _____

Status _____

Ime podjetja, kjer ste zaposleni _____

Število let delovne dobe _____

1. Kje se izobražujete? Fakulteta (šola) in smer.

2. Ali ima vaše podjetje izdelan letni plan izobraževanja?

- ☐ da
- ☐ ne
- ☐ ne vem

3. Razlog, da ste se odločili za izobraževanje (več možnih odgovorov)

- ☐ zaradi višje izobrazbe
- ☐ zaradi možnosti napredovanja na podjetju, kjer ste zaposleni
- ☐ zaradi večjih zaposlitvenih možnosti
- ☐ zaradi pridobitve dodatnih znanj
- ☐ zaradi možnosti, ki jo Zavod za zaposlovanje nudi
- ☐ drugo _____

4. Kdo vam je predlagal, da se vpišete v to izobraževanje? (več možnih odgovorov)

- ☐ sami
- ☐ starši
- ☐ nadrejeni
- ☐ kadrovska služba v podjetju
- ☐ Zavod za zaposlovanje
- ☐ drugo _____

5. Kdo plača šolnino? (več možnih odgovorov)

- ☐ sami
- ☐ starši
- ☐ podjetje
- ☐ Zavod za zaposlovanje
- ☐ drugo _____

6. Če vam šolnino plača delodajalec, koliko časa morate biti zaradi tega pri njem zaposleni?

- ☐ brez obvez
- ☐ za časa šolanja
- ☐ najmanj eno leto po končanem študiju
- ☐ za vsako leto študija še eno dodatno leto
- ☐ drugo _____

7. Kakšna je vaša motiviranost za izobraževanje, v katerega ste vključeni?

brez motivacije 1 2 3 4 5 zelo visoka motiviranost

8. V primeru nizke oziroma izgube motivacije navedite razlog temu. (več možnih odgovorov)

- ☐ razmeroma dolga odsotnost iz procesov izobraževanja in učenja
- ☐ negativne predhodne izobraževalne izkušnje
- ☐ brez predznanja
- ☐ vzdušje, v kakršnem poteka izobraževanje
- ☐ vsebinska in časovna neprilagojenost predavanj lastnim potrebam, izkušnjam ter predznanju
- ☐ toga organizacija izobraževanja
- ☐ nimam podpore svojih bližnjih pri tem izobraževanju
- ☐ slab gmoten položaj
- ☐ zaradi svoje ocene o mojih nadaljnjih zaposlitvenih možnostih
- ☐ ker sem se odločil-a izključno na podlagi svetovanja na Zavodu za zaposlovanje
- ☐ ker sem se odločil-a izključno na zahtevo podjetja, kjer sem zaposlen-a
- ☐ ker mi drugega ni preostalo
- ☐ drugo _____

9. Kako ocenjujete vaše zaposlitvene možnosti po končanem izobraževanju?

- ☐ še vedno slabe
- ☐ vprašljive
- ☐ dobre
- ☐ zelo dobre

10. Z 1 do 5 ocenite zadovoljstvo z vašim položajem v podjetju kjer ste zaposleni

slabo 1 2 3 4 5 izvrstno

11. Z 1 do 5 ocenite, ali ste v vašem podjetju seznanjeni o možnostih dodatnih usposabljanj, izpopolnjevanj in drugih izobraževanj

nisem seznanjen 1 2 3 4 5 seznanjen o vsem

12. Z 1 do 5 ocenite, koliko se vam zdi, da je uspešnost poslovanja z ekonomskega vidika odvisna od izobraženosti svojih zaposlenih

nič 1 2 3 4 5 zelo

13. Z 1 do 5 ocenite, koliko se vam zdi, da je konkurenčnost podjetja v gradbeništvu prepletena z izobraženostjo svojih zaposlenih

nič 1 2 3 4 5 zelo

14. Z 1 do 5 ocenite, koliko se vam zdi, da vaše podjetje skrbi za svoje zaposlene s področja dodatnega izobraževanja in usposabljanja

ne skrbi 1 2 3 4 5 zelo skrbi

15. Če želite, lahko napišete tudi kakšen komentar glede obravnavane tematike

Hvala za sodelovanje v anketi ter lep in uspešen dan še naprej.

Borut Gruden

Priloga 4: Raziskava pri magistrskem delu - za fakultete gradbeništva

Pozdravljeni!

Prijazno vas vabim k sodelovanju pri odgovarjanju na anketni vprašalnik. Vaši odgovori bodo uporabljeni v okviru raziskave pri magistrskem delu na temo Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v gradbeništvu v Sloveniji. Zagotovljena je anonimnost vaših podatkov. Potrebovali boste približno 10 minut za odgovarjanje na vprašanja.

Borut Gruden

Vnesite svoje informacije:

Naziv fakultete _____

1. število rednih študentov, vpisanih v dodiplomski študij, smer gradbeništvo v št. letu 2010/11

2. število izrednih študentov, vpisanih v dodiplomski študij, smer gradbeništvo v št. letu 2010/11

3. število rednih študentov, vpisanih v magistrski študij, smer gradbeništvo v št. letu 2010/11

4. število izrednih študentov, vpisanih v magistrski študij, smer gradbeništvo v št. letu 2010/11

5. število rednih študentov, vpisanih v doktorski študij, smer gradbeništvo v št. letu 2010/11

6. število izrednih študentov, vpisanih v doktorski študij, smer gradbeništvo v št. letu 2010/11

7. število rednih študentov s štipendijo v št. letu 2010/11

8. število vseh rednih študentov, smer gradbeništvo v št. letu 2010/11

9. število izrednih študentov, smer gradbeništvo, ki jim plača šolnino podjetje

10. število vseh izrednih študentov, smer gradbeništvo v št. letu 2010/11

11. Če želite, lahko napišete tudi kakšen komentar glede obravnavane tematike.

Hvala za sodelovanje v anketi ter lep in uspešen dan še naprej.

Borut Gruden

Priloga 5: Raziskava pri magistrskem delu - za srednje gradbene šole

Pozdravljeni!

Prijazno vas vabim k sodelovanju pri odgovarjanju na anketni vprašalnik. Vaši odgovori bodo uporabljeni v okviru raziskave pri magistrskem delu na temo Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v gradbeništvu v Sloveniji. Zagotovljena je anonimnost vaših podatkov. Potrebovali boste približno 10 minut za odgovarjanje na vprašanja.

Borut Gruden

Vnesite svoje informacije:

Naziv srednje šole _____

1. število rednih dijakov, ki so v š. letu 2010/11 obiskovali program gradbeni tehnik

2. število izrednih dijakov, ki so v š. letu 2010/11 obiskovali program gradbeni tehnik

3. število dijakov s štipendijo v š. letu 2010/11

4. število izrednih dijakov, ki jim je v š. letu 2010/11 šolnino krilo podjetje

5. Če želite, lahko napišete tudi kakšen komentar glede obravnavane tematike.

Hvala za sodelovanje v anketi ter lep in uspešen dan še naprej.

Borut Gruden