

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
ANALIZA IN RAZVOJ IZOBRAŽEVANJA
V PODJETJU SAVATECH

Ljubljana, november 2007

TANJA ŠILAR

IZJAVA

Študentka Tanja Šilar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Rudija Rozmana dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1. UČENJE V PODJETJIH IN DRUGIH ORGANIZACIJAH	3
Opredelitev in vrste učenja.....	3
Vrste učenja v podjetju.....	4
Proces učenja v podjetju.....	6
2. IZOBRAŽEVANJE KOT NAČIN PRIDOBIVANJA ZNANJA	9
Izobraževanje.....	8
Vrste izobraževanj.....	9
Razlika med izobraževanjem in usposabljanjem.....	10
Kadrovski oddelek in njegova funkcija.....	11
3. IZOBRAŽEVANJE IN IZOBRAŽEVALNA FUNKCIJA V PODJETJIH	12
Pomen izobraževanja za podjetje.....	12
Potreba po izobraževanju.....	13
Cilji izobraževanja.....	14
Razvijanje kadrov.....	14
Motivacija zaposlenih.....	15
Merjenje rezultatov izobraževanja.....	16
Nagrajevanje.....	17
Smernice izobraževanja v prihodnosti.....	18
4. PREDSTAVITEV PODJETJA SAVA	18
Razvoj Save.....	18
Poslovna skupina Savatech.....	20
5. ZAPOSLENI IN NJIHOV RAZVOJ	20
Analiza zaposlenih.....	22
Število zaposlenih.....	22
Starostna struktura.....	23
Izobrazbena struktura zaposlenih.....	24
Analiza sedanjega izobraževanja.....	25
Letni razgovor Sava Dialog.....	26
Vrste izobraževanj.....	27
Štipendiranje.....	27
Študij ob delu.....	28
Šolanje za gumarstvo.....	28
Akademija Sava.....	29
Delovna praksa.....	30

Pripravništvo.....	30
Uvodni seminar.....	31
Usposabljanje ob prerazporeditvi oziroma zaposlitvi.....	31
Elektronski način izobraževanja.....	32
6. POSLOVNI NAČRT IZOBRAŽEVANJA.....	32
Razvijanje potreb po znanju.....	32
Ugotavljanje potreb po znanju.....	33
Določitev ciljev in izdelava plana.....	34
Programiranje in organizacija izobraževanja.....	35
Izvedba izobraževanja.....	35
Ocenjevanje izobraževalnih učinkov.....	36
Smernice izobraževanja v prihodnosti.....	37
7. RAZISKAVA O UČENJU IN RAVNANJU Z ZNANJEM V PODJETJU	
SAVATECH.....	38
Namen raziskave.....	38
Metodologija raziskave.....	39
Rezultati raziskave.....	39
SKLEP.....	43
LITERATURA.....	45
VIRI.....	46
PRILOGE.....	1

UVOD

V poslovnem svetu se dogajajo nenehne spremembe in pomembno je, da zaposleni tem spremembam sledijo. Eden ključnih dejavnikov prilagajanja je tudi znanje, ki predstavlja neprecenljivo vrednost tako za posameznika, kot za podjetja. Če se želimo prilagajati spremembam, se je potrebno stalno učiti in izobraževati. Tista podjetja, ki gredo v korak s časom se zavedajo pomembnosti zaposlenih, njihovega znanja, sposobnosti in ostalih značilnosti.

Še pred desetletji so se podjetja ukvarjala predvsem z vprašanjem količine in kako ob danih proizvodnih možnostih proizvajati izdelke z najnižjimi možnimi stroški. Danes pa se podjetja ukvarjajo s kakovostjo, ki pomeni učinkovito uporabo že obstoječega znanja, oziroma kako najhitreje, ter najceneje pridobiti novo znanje. Prihaja čas, ko bodo podjetja ustanavljala oddelke, ki se bodo ukvarjala samo s procesi, ki so vezani na znanje.

Ob spoznanju, da morajo podjetja pridobiti in aktivirati obstoječe znanje na primeren način in pridobivati novo znanje naletimo na ovire. To so ovire, kot dolgotrajnost in zapletenost pridobivanja, visoki stroški, zastarevanje znanja, nasprotje interesov posameznika in podjetja, itd. Proces učenja zahteva spremembe v načinu razmišljanja posameznika in spremembe v celotni kulturi podjetja.

Znanje postaja eden najpomembnejši elementov v podjetjih. Tako podjetja, ki ne bodo zadovoljevale svojih potreb po zadostni, primerni in kvalitetni količini znanja, ne bodo vzdrževala svojih konkurenčnih prednosti. Ta trditev pa je še pomembnejša, ker je Slovenija pred nekaj leti vstopila v Evropsko Unijo in se je število konkurenčnih podjetij še povečalo. Podjetja ne bodo sposobna enakovredno konkurenčno tekMOVATI, če ne bodo imela dovolj izobraženega kadra, ki bo to znanje tudi znalo uspešno prenašati iz teorije v prakso, kakor od njih zahteva delo.

Vendar znanje zastara že v nekaj letih. Znanje, ki ga imamo sedaj je lahko dobro in smo z njim uspešni, vendar pa to še ne pomeni, da nam bo služilo tudi dolgoročno, zato se moramo sprijazniti s tem, da se bomo učili celo življenje. To velja tako za posameznike kot za podjetja. Invencije in inovacije, omogočajo podjetjem zavidljive konkurenčne prednosti, a le-te zagotavlja prav znanje, tisto "tiho" znanje, ki ga premore posameznik in ne stroj.

Pojavlja se paradoks, kako podjetja na eni strani počasi prihajajo do spoznanja, da le ustrezno ravnanje z znanjem omogoča napredovanje in rast podjetja, ter na drugi strani še razmeroma malo razumevanja, kako močan element je znanje in ustrezno ravnanje z njim.

Namen tega diplomskega dela je, da prikažem kako močno "orožje" je znanje. Vendar je znanje v glavah posameznika in ni del podjetij, dokler le-ta ne zaposlijo teh posameznikov. Ali se podjetja dovolj zavedajo pomena znanja in doprinosu, ki ga lahko prinese? Ali se

zavedajo, da je znanje element, ki ne traja večno oziroma zastara? Ali se podjetja zavedajo, da posamezniki odhajajo iz podjetij v druga podjetja in s tem odnašajo prepomembno znanje? Osredotočila se bom zgolj na eno podjetje in to je kranjska tovarna gumenih proizvodov SavaTech.

Cilj mojega diplomskega dela je teoretično predstaviti in na podlagi konkretnega podjetja analizirati razvoj ljudi, ter prikazati, kdo se skriva za razvojem kadrov. Predstaviti želim tudi vrste izobraževanj v okviru podjetja Savatech in tako teoretično, kot praktično predstaviti ta proces po posameznih fazah razvoja. Za konec pa bom s pomočjo ankete ugotovila, kakšen odnos imajo zaposleni do izobraževanja, kaj po njihovem mnenju ni dovolj urejeno in ugotoviti, kako bi lahko v podjetju Savatech povečali zadovoljstvo zaposlenih.

Razpoložljivo literaturo in vire bom proučila s pomočjo metode analize vsebin, s pomočjo anketnega vprašalnika pa bom proučila mnenja zaposlenih o izobraževanju v podjetju, kakšen odnos imajo do pridobivanja novega znanja in kateri elementi na področju izobraževanja v podjetju jih motijo, ter zakaj. V končni fazi bom s pomočjo sinteze združila teoretične in empirične ugotovitve raziskav, ter podala ustrezne predloge v zvezi z izobraževalnim procesom v podjetju.

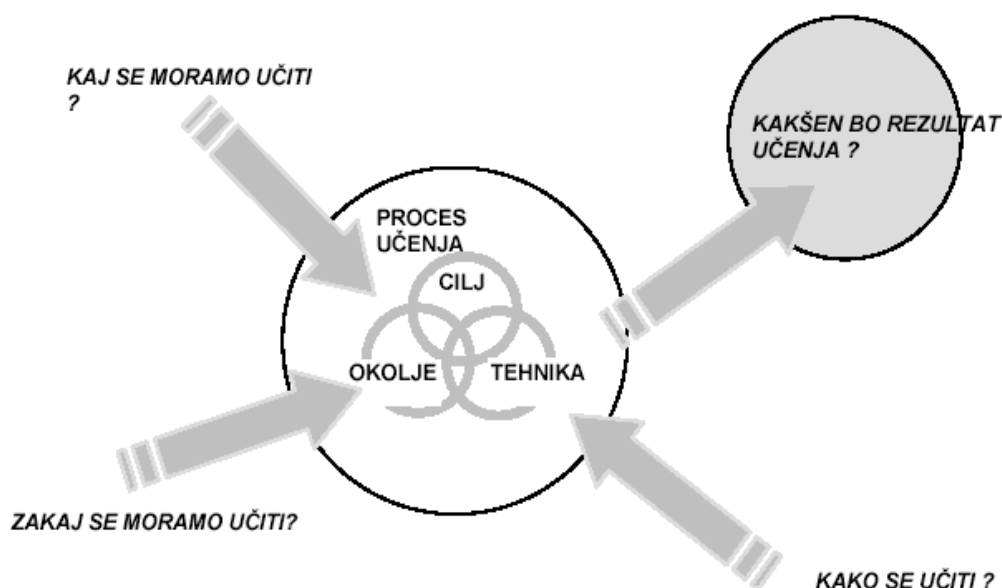
Diplomsko delo bom vsebinsko razdelila na tri dele. V prvem delu sem bom osredotočila na teoretični del, v katerem bom predstavila ugotovitve, katera ponuja slovenska in tuja strokovna literatura – od učenja, izobraževanja in izobraževalne funkcije splošno, ter v podjetju. V drugem delu, ki bo bolj praktično naravnano, bom predstavila podjetje Sava in Savatech, zaposlene in njihov razvoj, poslovni načrt in smernice izobraževanja v prihodnosti. Tretji del pa bo raziskava, katero bom izvedla s pomočjo anketnega vprašalnika. Z njo želim ugotoviti, kakšen je odnos zaposlenih do izobraževanja in kaj jih v tem sistemu moti. Na podlagi teoretičnega, praktičnega in raziskovalnega dela bom prišla do ugotovitev, kako izboljšati izobraževalni sistem v podjetju, razen, če le-ta že ne deluje brezhibno. Zaključila bom s sklepom, v katerem bom predstavila svoje ugotovitve in zaključne misli, do katerih sem prišla pri raziskovanju in pisanju diplomskega dela.

1. UČENJE V PODJETJIH IN DRUGIH ORGANIZACIJAH

1.1. Opredelitev in vrste učenja

Učenje je podzavesten in zavesten proces, ki poteka v možganih. Z učenjem razmišljamo in iščemo rešitve za problem, pred katerim smo se znašli. Ena izmed definicij učenja je, da je učenje kombinacija odgovorov na vprašanja kaj, kako in zakaj (slika 1). Preden se pričnemo učiti moramo razjasniti, kaj se moramo naučiti, kako se lahko lotimo učenja in zakaj se pravzaprav učimo. Učni uspeh je veliko večji, če so že v naprej izoblikovana pričakovanja in cilji.

Slika 1: Učenje kot proces



Vir: Buckler, 1996 str. 31.

Buckler navaja šest stopenj učenja: ignoranco, zavedanje, razumevanje, predanost, uzakonitev in odsev (Buckler, 1996, str. 33).

Prva stopnja učenja je ignoranca, »Nihče ne ve, česar ne ve«. Posameznik ne prevzema krivde ali odgovornosti za nekaj, česar ne ve, oziroma za svojo nevednost.

Druga stopnja, ali višja raven učenja je zavedanje. Posameznik potrebuje zadostno mero motivacije, ki ga bo vzpodbudila k naporom za razumevanje problematike.

Tretja stopnja učenja je razumevanje. Razumevanje se razvija počasi in po korakih, hitrost razvoja je odvisna od količine in globine pridobljenega znanja. Plitko razumevanje bo pripeljalo do t.i. enosmernega učenja, brez povratnih vprašanj. Višji nivo učenja, kjer med

uporabnikom in virom vzpostavljen dvosmerni tok komuniciranja in informacij pa se imenuje učenje z povratnim odzivom.

Četrta stopnja procesa je predanost. Posameznik mora biti radoveden in se zanimati za neko stvar, če želi doseči četrto stopnjo učenja. Želja po učenju in radovednosti mora biti del posameznikovega lastnega prepričanja in zavedanja, ter nikoli zapovedana.

Peta stopnja učenja je uzakonitev in je že del poslovne filozofije podjetja, ki je predpisan. Tveganje, ki je zajeto v to stopnjo procesa učenja je izjemno visoko. Podjetje mora ob tako visoki stopnji tveganja in doseganju pričakovanih koristi dopustiti tudi nekaj svobode v delovnem okolju.

Šesta stopnja učenja, in s tem zadnja stopnja pa predstavlja **odsev**, ki ga posamezniki, timi in podjetja največkrat spregledajo. V tej fazi pride do ovrednotenja aktivnosti, rezultatov in teorij, ter s tem do poglobljenega učenja.

Argyris (Argyris et al., 1996, str. 3) označuje učenje kot produkt (nekaj kar smo se naučili) ali proces, ki privede do takšnega proizvoda. Aktivnost učenja lahko zavzame različne oblike.

Tobin (1998, str. 77) pravi, da je učenje pridobivanje izkušenj, ki so nujno potrebne za doseganje ciljev posameznikov, skupin ali pa podjetij.

Preprostejše bi lahko učenje označili kot iskanje informacij, ki so pomembne za posameznika, skupino ali podjetje v privatnem ali poslovnem življenju, vse z namenom pridobiti znanje in doseči spremembe, predvsem pozitivne, za dosego zastavljenih ciljev.

1.2. Vrste učenja v podjetju

Podjetje kot organizacija se ne uči, učijo se posamezniki in timi v njej. To je njena osnovna zakonitost. Učenje organizacije je zelo odvisno od sposobnosti posameznikov, le to pa vodi do sprememb v znanju in vedenju posameznikov (Crossan, Lane, Hildebrand, 1995, str. 231).

V podjetju ločimo tri vrste učenja, in sicer učenje posameznikov, timov in organizacijsko učenje.

Učenje posameznika je osnovna oblika učenja v podjetju, saj vsak proces v podjetju temelji na posamezniku. Vsaka sprememba v vedenju posameznika, ki je posledica učenja, vpliva na spremembo v znanju.

Poznamo tri zvrsti posameznikovega učenja, in sicer: učenje s posnemanjem, učenje s pomočjo posledic in klasično pogojevanje (Rozman, 2000, str.143):

- **učenje s posnemanjem** je način učenja, ki posameznika spremlja celo življenje. Vsak od nas se uči z opazovanjem drugih in samega sebe. To je osnovna oblika celostnega učenja, s katerim posameznik privzema kompleksno znanje. Pojavlja se v obliki posnetkov, ponovitev in reprodukcij, ter nikoli ne doseže ravni znanja vira.
- **učenje s pomočjo posledic** zasledimo navadno v podjetjih. Zaposleni z veseljem opravljajo dela, kjer so rezultati ugodni, ter ne preveč radi opravljajo dela, kjer posledice niso vedno ugodne. Na proces učenja zelo vplivata dejavnika, kot sta spodbuda in kazen, predvsem slednja ima pomembnejšo vlogo. Spodbuda navadno zagotavlja učenje, ki je v korist organizacije.
- **klasično pogojevanje** je proces učenja, pri katerem posameznik prepozna povezavo med pogojenim in nepogojnimi spodbudami. Obe vrsti spodbud sprožata odzive, ki so podzavestni. Tak način učenja je uporaben le v jasnih situacijah, kjer sta jasno razvidna vzrok in posledica. Odgovor, ki ga dobimo s pomočjo spodbud je podzavesten in zaradi tega hitro zamre, razen, če ga nenehno ne vzpodbuja pogojna spodbuda.

Najbolj učinkovita oblika pridobivanja znanja v podjetju je **učenje v timih**, saj gre za pridobivanje znanja, spretnosti in vrednost v okviru celotne skupine. Učenje v timu poteka med člani, sej se ti učijo drug od drugega, pri tem pa je velikega pomena tudi vzdušje in klima, tako samega tima kot v podjetju. Dobro medsebojno delovanje članov tima prinaša boljše rezultate. Uspeh učenja tima ni primerljivo z učenjem posameznikov, kljub temu da temelji na učenju posameznikov.

Z oblikovanjem tima se razvije tudi intelektualno omrežje, ki z ustvarjalnim učenjem pomaga preseči okvir posameznika. V začetni fazi se prične generativno učenje, kar pomeni izmenjava osebnih prepričanj, načel in pogledov z namenom dobronamerne kritike drugih. S tem se začne primerjava, ki da znanju vrednostne meje. Na ta način člani odkrijejo raznolikost pogledov in s tem sprožijo nove asociacije in kombinacije že znanih elementov v nove celote (Mayer, 2002, str. 575).

Zmožnost razreševanje konfliktov med člani tima je zelo pomembna, saj je to zelo pomembno za razvoj dobrih in celovitih rešitev. Tako kolektivno razvita rešitev pomeni teoretični in praktični preizkus, ki se lahko pretvori in postane novo znanje.

Učenje organizacij predstavlja spreminjanje organizacijskega vedenja. Odvisno je od učenja posameznikov in timov znotraj podjetja. Kako poteka proces prenosa znanja in kakšna bo ta raven znanja v podjetju je odvisno od posameznikov in razmerji med njimi. Na uspeh učenja organizacij vplivajo dejavniki, kot so obseg obstoječega znanja v podjetju, uspešnost pri pridobivanju novega in motiviranost posameznikov ter timov.

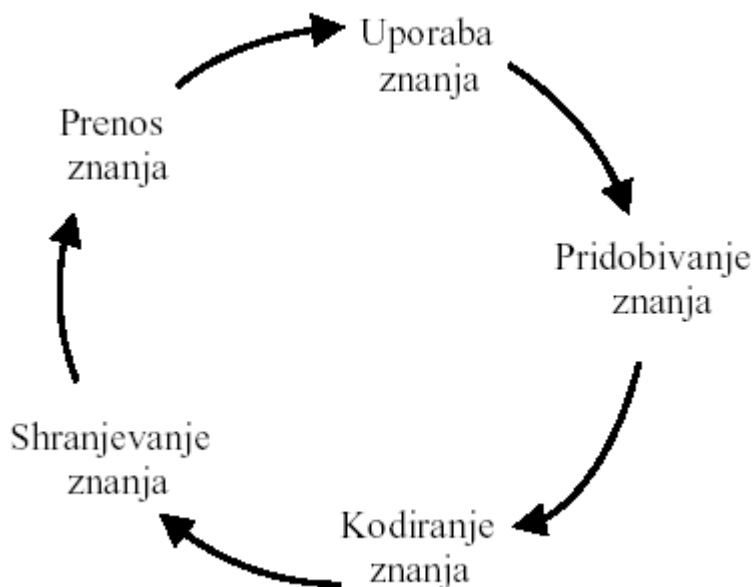
1.3. Proces učenja v podjetju

Vsak posameznik v sebi nosi znanje, to znanje imenujemo »tiho znanje«, zato se učenje pričinja na ravni posameznika. Šele ko zaposleni v podjetju začnejo med seboj izmenjavati to znanje ta preide na ravni skupine, tima in podjetja.

Pri učenju v podjetju je pomembno, da učenje temelji na učenju posameznikov in timov. Tako pridobljeno znanje ne sme ostati shranjeno le v glavah posameznikov, temveč je to znanje skupno za celotno podjetje. Ko omogočimo, da znanje ni shranjeno samo v glavah posameznikov in je skupno za celotno podjetje, je to večje kot bi bila vsota znanj posameznih zaposlenih ali timov v podjetju. Učenje v podjetju je veliki meri odvisno od njegovih zaposlenih, vendar najpomembnejši del učenja ne poteka s prenosom znanja iz enega člana na drugega, temveč preko njihovih razmerij (Rozman, 2000, str. 146).

Proces učenja v podjetju je sestavljen iz 5 faz, in sicer pridobivanja, kodiranja, shranjevanja, prenosa in uporabe znanja (Slika 2). To je proces, ki se dogaja na ravni podjetja in ne v posamezniku.

Slika 2: Proces učenja združbe



Vir: Rozman, Pirc, 2001, str. 6.

Vsako podjetje mora najprej ugotoviti kakšna znanja v njem že obstajajo in kakšne so potrebe po novem znanju, da bo lahko dosegla cilje. Po opravljeni inventuri znanja, se začne proces petih faz učenja v podjetju:

- **Prva faza je pridobivanje znanja.** Znanje lahko pridobimo na več načinov: preko nakupa, najema, oblikovanja namenjenih sredstev, itd. Najpogostejši obliki nakupa sta

zaposlovanje posameznikov ali nakup podjetja, ki to znanje že ima. Najmanjše znanja pa poteka preko svetovalnega podjetja (Davenport, Prusak, 1998, str. 53).

- **Druga faza je kodiranje znanja.** Preden se novo znanje shrani, ga mora podjetje preoblikovati v obliko, ki bo dostopna vsem, je urejena, prenosljiva in razumljiva (Davenport, Prusak, 1998, str. 53). Takšno kodirano znanje imenujemo eksplicitno znanje. Pri kodiranju znanja mora biti podjetje posebno pazljivo, da pri kodiranju ne spremeni uporabne vrednosti in ga spremenimo v podatek ali informacijo.
- **Tretja faza je shranjevanje znanja.** Potem ko je znanje ustrezno kodirano ga shranimo za kasnejšo uporabo. Kako in v kakšni obliki shranimo znanje je zelo pomembno za kasnejšo uporabo, saj želim shranjeno znanje priklicati nazaj na čim enostavnejši način. Znanje je največkrat shranjeno v glavah zaposlenih, organizacijskih in poslovnih dokumentih, tehničnih priročnikih, ter različnih fizičnih oblikah.
- **Četrta faza je prenos znanja,** ki se v podjetju največkrat odvija spontano medtem ko se zaposleni med seboj pogovarjajo o trenutnih nerešljivih situacijah in problemih. Manager je tisti, ki mora ustvariti klimo, ki vzbuja zaupanje med zaposlenimi, le to pa je pomembno za prenos tihega znanja. Tiho znanje ni nikjer zapisano in se prenaša med zaposlenimi z osebnimi načini prenosa (poročila iz seminarjev, timsko delo, zapisniki, kroženje zaposlenih, mentorstva in neformalna druženja), seveda pa je z odhodom nosilca tihega znanja odšlo tudi znanje in je za podjetje izgubljeno. Osebne načine prenosa znanja pa s primernim slogom vodenja lahko pospešimo. Poznamo pa še eksplicitno znanje, ki je zapisano v dokumentih in se ga lahko enostavno in hitro prenaša iz enega kraja v drugega in iz osebe na osebo, ter kljub temu ostaja v podjetju. Pri prenosu znanja je zelo pomembno, da zaposleni sodelujejo, si zaupajo, uporabljajo skupni jezik in kar je najpomembneje, da so pripravljene svoje znanje deliti z drugimi. Namen vsega prenosa, je uporabljanje znanja in s tem ustvarjanje novega.
- **Peta faza je uporaba znanja.** Zaposleni v podjetju razpoložljivo znanje uporabljajo in si s tem olajšajo svoje delo, ter s tem ustvarjajo novo znanje. To se v podjetju izkazuje v izboljšavah in inovacijah. Uporaba obstoječega znanja v podjetju ustvarja novo znanje in to povzroča vrnitev v prvo fazo procesa, s tem pa se začne začarani krog, ki se nikoli ne konča.

Podjetje, ki želi uspešen učni proces, mora najprej z vizijo zaposlenim in okolju sporočiti, da je znanje ključna usmeritev in pot za doseg ciljev podjetja. Ustvariti ali spremeniti mora organizacijsko kulturo in ozračje v katerem je učenje cenjeno, nagrajeno in v katerem si zaposleni zaupajo. Šele ko so narejene številne spremembe na vseh področjih v organizaciji, se ustvari podporno okolje, ki je potrebno za učinkovito ustvarjanje, prenos in uporabo znanja.

2. IZOBRAŽEVANJE KOT NAČIN PRIDOBIVANJA ZNANJA

2. 1. Izobraževanje

V preteklosti so zaposleni vsa potrebna znanja za opravljanje novega dela in pri soočenju s spremembami pridobili pri dalj časa zaposlenih in izkušenejših sodelavcih. Tak sistem je dolgotrajen, zamuden in prenaša tako slabe, kot dobre navade. Vodje se niso počutili odgovorni za razvoj zaposlenih.

Skozi leta se je pristop do izobraževanja delavcev v podjetju spreminjal. Vodje so postali odločilni del predvsem pri prenosu znanja iz razvojnih aktivnosti v delovno okolje, proces in vedenje posameznikov. Pri vsem skupaj ne smemo pozabiti, da ni pomembno le pridobivanje novega znanja in njegovo ohranjanje, temveč tudi priložnost, da to znanje lahko uporabimo. Vendar moramo to novo znanje stalno obnavljati in se prilagajati hitro razvijajočemu svetu.

Delitev in vrst izobraževanj je po različnih avtorjih različno veliko. Najprej bi rada predstavila izobraževanje, ki nas spremlja vse življenje in sicer:

- Prvič se srečamo z izobraževanjem že v mladih letih, ko prvič stopimo čez šolski prag. To obdobje traja vse do zaključka šolanja, ne glede na katerikoli stopnji se posameznik odloči za zaključek. To je obdobje začetnega izobraževanja.
- Obdobje nadaljevalnega izobraževanja pa se prične takrat, ko se posameznik ponovno vključi v izobraževalni sistem. Namen ponovnega izobraževanja izhaja iz želje po povečanju znanja, informiranosti, spretnosti, ter spremembi vedenja.

Izobraževanje pa se glede ciljev in vsebine deli tudi na splošno in strokovno (Jereb, 1998, str.177):

- splošno je, kadar gre za proces pridobivanja znanja in sposobnosti, ki so nujne za življenje
- strokovno izobraževanje pa je proces pridobivanja znanj, navad, spretnosti in delovnih sposobnosti, ki so pomembne in nujne za opravljanje določenega poklica.

Obe vrsti izobraževanj se nenehno med seboj prepletata.

Izobraževalni programi so namenjeni predvsem posredovanju znanja, ki ga je mogoče uporabiti v praksi. Po končanem izobraževanju naj bi bili posamezniki zmožni pridobljena znanja uporabiti pri svojem delu za reševanje različnih težav.

Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovega znanja, spretnosti in navad, ki ponavadi poteka v šoli, drugih izobraževalnih ustanovah pa tudi zunaj njih (Ferjan, 1999, str. 10). Vpliva na posameznikov intelektualni razvoj, pomaga odkriti še neznane talente in zmožnosti ter izboljša njegovo delovanje in razmišljanje, prav tako pa mu omogoča vključevanje v družbo in delo (Miglič, 2002, str. 151).

2.2. Vrste izobraževanj

Večina podjetij vlaga v razvoj svojih kadrov preko organiziranja izobraževanj zanje. Med izobraževanja podjetij lahko štejemo razne seminarje, tečaje,... poleg tega pa tudi druge pristope, kot na primer rotacijo. Rotacija pomeni, da zaposleni večkrat menjavajo svoje delo in s tem širijo svoje znanje, mišljenje in izkušnje s prejšnjih na nova delovna mesta.

Vseeno ali govorimo o strokovnem ali poklicnem izobraževanju, je to načrten proces razvijanja navad, spretnosti, sposobnosti in znanj posameznika ter pridobivanja delovnih izkušenj za strokovno opravljanje poklica. Strokovnost posameznika se največkrat kaže z njegovim pridobljenim poklicem. Poklic pa je smiselno zaokrožena celota navad, spretnosti, sposobnosti in znanj, ki omogočajo posamezniku, da opravlja dela in naloge določene zahtevnosti, na določenem področju dela neke dejavnosti (Jereb, 1998, str. 177-178).

V Sloveniji imamo organiziran enoten šolski sistem vzgoje in izobraževanja, katerega naloge so: pridobitev, obnavljanje in dopolnjevanje znanja, ter prekvalifikacija in izpopolnjevanje. Lahko gre za izobraževanje s pridobitvijo strokovne izobrazbe, za usposabljanje z delom ali celo za stalno izpopolnjevanje strokovne izobrazbe.

V Sloveniji se strokovno izobrazbo da pridobiti s pomočjo srednjih, višjih in visokošolski šol. Programi za pridobitev strokovnih znanj in izobrazbe vsebujejo predvsem strokovne vsebine, ki omogočajo razširjanje, spreminjanje in dopolnjevanje navad, spretnosti, sposobnosti in znanj. Programi za pridobitev strokovnih znanj se od programov za izpopolnjevanje razlikujejo po tem, da so slednji vsebinsko veliko ožje zasnovani.

Programi za izpopolnjevanje temeljijo na pridobljeni izobrazbi in delovnih izkušnjah zaposlenih. Z organiziranjem teh programov omogoča podjetje zaposlenim, da se ves čas osvežujejo, dopolnjujejo, širijo in poglobljajo svoje strokovno znanje. Te vrste programi so lahko oblikovani kot programi za sistematično izpopolnjevanje na določenem področju dela ali kot programi za izpopolnjevanje za zahtevnejša dela v okviru pridobljenega poklica, ki omogoča pridobiti naslov specialist.

Praktična znanja, ki nam omogočajo razvijanje spretnosti in sposobnosti, pridobivanje delovnih izkušenj za lažje opravljanje določenih nalog pa nudijo programi za usposabljanje. V teh programih prevladuje usposabljanje neposredno z delom. Oblikujejo se predvsem za prekvalifikacijo oziroma za dokvalifikacijo, ker zaposleni v podjetju navadno že imajo določene delovne izkušnje.

Različne metode usposabljanja zaposlenim prinašajo nove spretnosti, sposobnosti in znanja. Poznamo različne metode, glede na namen njihove uporabe jih delimo na:

- metoda usposabljanja zaposlenih na delovnem mestu (sem spadajo razne predstavitve, kroženje zaposlenih, učenje pri delu, mentorstvo)

- metoda formalnega usposabljanja (tu so razne oblike predavanj, delavnic, učenja na daljavo, izvedb skupinskih nalog, oblikovanja timov, pogovorov, razprav, proučevanj primerov, iger vlog, ter simulacij)
- metoda usposabljanja pri delu (pri tej metodi učenje temelji na reševanju dejanskih problemov, izvedbi posebnih nalog, delo pri projektih, ki je usmerjeno v branje strokovnih knjig in člankov, računalniško podprto usposabljanje, multimedijsko usposabljanje).

Usposabljanja vodijo strokovnjaki, ki prihajajo od znotraj ali izven podjetja. Posamezniki, ki so odgovorni za svetovanje, usmerjanje in nadzor zaposlenih, navadno sodelujejo pri samem usposabljanju na delovnem mestu. Pri pridobivanju formalne izobrazbe zaposlenih pa se podjetja navadno poslužujejo programov raznih izobraževalnih ustanov.

V podjetjih najdemo dvoje različnih izobraževalnih programov. Prvi so interni in drugi eksterni programi. O prvih govorimo takrat, kadar podjetje izvaja program znotraj podjetja in to so predvsem različni programi usposabljanj. Takrat, ko pa podjetje stopi v sodelovanje z zunanjimi izobraževalnimi organizacijami pa govorimo o eksternih programih. To so predvsem programi pridobivanja in izpopolnjevanja strokovnih znanj in izobrazbe.

Interna izobraževanja so boljša zaradi medsebojnega poznavanje udeležencev, boljših komunikacijskih procesov, prilagojenosti programa internim izobraževalnim potrebam, ter možnosti prilagajanja izobraževalnih procesov naravi delovnih procesov in specifičnim razmeram in pogojem podjetja. Za podjetja pa predstavljajo tudi nižji strošek, na katere so podjetja še kako pozorna. Slabosti pa se kažejo predvsem v tem, da se udeleženci programa slepijo pred lastnimi problemi in so nekateri problemi premalo izpostavljeni reševanju.

2.3 Razlika med izobraževanjem in usposabljanjem

Pojma izobraževanje in usposabljanje sta med seboj zelo povezana. Mnogi avtorji se strinjajo, da je usposabljanje ožji pojem od izobraževanje in mu je tudi podrejen. Pri usposabljanju razvijamo tiste posameznikove sposobnosti, ki jih le-ta potrebuje pri opravljanju konkretnih nalog v okviru določene dejavnosti. Izpopolnjevanje pa pomeni, da posameznik svoje osvojeno znanje oziroma sposobnosti dopolnjuje in spreminja, ter dopolnjuje svojo izobrazbo.

Usposabljanje je posebna oblika izobraževanja za delo. Pri usposabljanju s posebnimi postopki poskušamo zaposlenim izboljšati spretnosti in sposobnosti, da bodo svoje delo opravljali lažje in boljše. Običajno gre tu za postopke, kot so rotiranje, programirane inštrukcije, in igranje vlog. Nekateri posamezniki že danes razmišljajo kako se bodo poskušali razvijati v prihodnosti, da bodo lahko svoje delo opravljali čim lažje oziroma, da bodo tudi osebno napredovali.

Izobraževanje in usposabljanje sta tako povezana pojma, da ne moremo govoriti le o enem. Izobraževanje in usposabljanje sta kot dve nerazdružljivi dejavnosti, vendar vse prevečkrat usposabljanje enačimo s pojmom izobraževanje. V nadaljevanju bom uporabljala pogostejši pojem izobraževanje.

2.4. Kadrovski oddelek in njegova funkcija

»Kadrovski management je proces, v katerem organizacija sistematično in integrirano s svojo poslovno strategijo načrtuje potrebe po kadrih, kadruje, razvija in vrednoti svoje kadre, jih nagrajuje in vzdržuje z njimi učinkovite odnose (Merkač, 2005, stran 14).

Pomemben vir zagotavljanja konkurenčne prednosti predstavljajo zaposleni, s katerimi je potrebno pravilno ravnati in upravljati, če želimo doseči rezultate. Podjetja so zadolžila managerje vseh nivojev, da poskrbijo za to pomembno nalogo in so tudi odgovorni za to. Pri tem jim strokovno pomaga kadrovska služba, ki ima na razpolago različne metode za izvedbo naloge.

Pomembno je, da se vodje zavedajo svoje odgovornosti pri izvajanju kadrovanja in ostalih aktivnosti. Pri kadrovanju nastane več pomembnih področjih, na katere morajo biti kadrovska služba in vodje vedno pozorni. To so:

- načini kadrovanja,
- načrtovanje potreb,
- razvoj kadrov,
- izobraževanje in usposabljanje kadrov,
- nagrajevanje in ocenjevanje njihove uspešnosti,
- vzdrževanje učinkovitih medosebnih odnosov,
- ustvarjanje dobre organizacijske kulture in pozitivne klime.

Znanje iz leta v leto predstavlja večji in neprecenljiv vir vrednosti in pomena. Vedno bolj raste potreba po dodatnem, kvalitetnejšem in bolj strokovnem znanju, ki omogoča zaposlenim hitrejše in boljše izpolnjevanje nalog.

Podjetja, ki pridobivajo vedno nova znanja z različnih področij nujno rabijo tudi izdelan sistem za ravnanje z znanjem, ki ga vodijo in vzdržujejo tako vodje kot kadrovska služba. Sistem ravnanja z znanjem zajema naslednje faze:

1. pridobivanje znanja
2. sistematično zbiranje znanja na nivoju podjetja
3. sistem organiziranja znanja
4. načini dostopa do tega znanja
5. uporaba zakladnice znanja

Naloga vodij je motivirati zaposlene, da se bodo ti udeležili raznih izobraževanj ter s tem podjetju prinesli novo, sveže znanje. Novo znanje bo namreč prineslo povečanje konkurenčne prednosti, ki se navadno izraža v vrednosti izdelka ali storitve na tržišču.

Sodobna in inovativna podjetja intenzivno iščejo možnosti za boljše upravljanje znanja. Vse pogosteje se kaže, da je najpomembnejši dejavnik uspeha znanje in njegova pravilna uporaba. Sistemi za podporo upravljanja znanja omogočajo izbiro in postavljanje pravih ljudi na prava mesta v podjetju, ponujajo jim prostor za učinkovito komunikacijo in sodelovanje, ter omogočajo dostop do uporabnih in točnih informacij. Informacijska sredstva vključujejo baze podatkov, dokumente, ter neizraženo zanje in izkušnje, ki so v lasti posameznikov.

Kadrovske službe pa imajo tudi svoje slabosti in ena večjih je dajanje prioritet. Večina jih daje prioriteto ravno spremembam »trdem« v delu organizacije namesto »mehkemu«. Razloge za takšno početje je manj težav pri preoblikovanju »trdega dela«. »Mehki« del predstavljajo ljudje, njihove vrednote, sposobnosti, navade in te je včasih izredno težko preoblikovati. Kadrovske službe se vse prepočasi prilagajajo izzivom in trendom iz okolja. V marsikaterem podjetju je kadrovska služba draga, neusposobljena in neučinkovita in usmerjena v aktivnosti namesto v rezultate. Namesto, da bi opravljala vlogo strateškega ravnanja podjetja izvaja red in nadzor nad podjetjem.

Linjski vodje prevzemajo opravila klasičnih kadrovskih opravil, medtem ko morajo kadrovske delavci postati nekakšni managerji znanja podjetij. Osrednje naloge postajajo: motiviranje, sprememba sloga vodenja, odprava vrzeli med obstoječim in potrebnim znanjem, zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih in upravljanja delovne uspešnosti.

Kadrovska funkcija bo postala strokovna takrat, ko se bodo vodje vseh nivojev začeli zavedati svoje odgovornosti za uspešno delo zaposlenih in njihovega razvoja, s tem ciljam na razvoj njihove kariere kot osebni razvoj.

3. IZOBRAŽEVANJE IN IZOBRAŽEVALNA FUNKCIJA V PODJETJIH

3.1. Pomen izobraževanja za podjetje

Potrebe se skozi čas spreminjajo. V 21. stoletju podjetja od posameznikov zahtevajo drugačne kvalitete kot nekoč. Danes iščejo vire, ki dosegajo:

- večjo produktivnost pri umskem delu
- iščejo nova, sveža znanja
- iščejo in razvijajo kadrovske potenciale
- odkrivajo in razvijajo posameznikove spretnosti in sposobnosti
- odkrivajo in razvijajo posameznikovo čustveno inteligenco
- strokovnjaki v kadrovskih oddelkih dobivajo močnejšo in odločilnejšo vlogo

Čas in prostor v katerem živimo od posameznika zahtevata vse več, velikokrat toliko, da tega ne zmore več sam. Že dolgo nazaj so se začele oblikovati skupine, ki so se kasneje organizirale z namenom doseči skupne cilje. Takšnih skupnih ciljev, ki jih želimo doseči pa je vse več. Nekatere od teh skupin so postala tudi podjetja. Podjetje je torej skupina ljudi, ki želijo doseči cilje, ki jih kot posamezniki ne bi mogli doseči.

Za podjetje so najpomembnejši vir ljudje oziroma človeški kapital. Med človeški kapital štejemo navade, vrednote, spretnosti, sposobnosti, znanje, motiviranost, pripadnost in izkušnje. Vse to je pomembno in to je tisto, ki v podjetju aktivira ostale vire (delovna sredstva in predmete dela), ki so pomembni za delovanje. Izredno veliko vlogo pa nosi tudi sposobni management in podjetje, ki pritegne, razvija in zadrži ključne kadre. Podjetje se mora zavedati, da je človeški kapital lastnina zaposlenega, ki ga posameznik odnese iz podjetja in to kadarkoli.

Bistveni pomen izobraževanja za podjetje je v tem, da s tem pridobi nova, sveža znanja in da razvoj kadrov tudi zadovolji posameznikovo potrebo po razvijanju in s tem preprečuje odhode iz podjetja in s tem izgubo dela človeškega kapitala. Izobraževanje daje dvojni učinek, tako posamezniku kot podjetju. Zadovoljni zaposleni veliko dela, razvija nove ideje in odkriva nove potenciale za podjetje, ki podjetju pomagajo v ostrem konkurenčnem boju v današnjem svetu.

3.2. Potreba po izobraževanju

Sistem razvoja kadrov je dolgoročna naložba, katere temeljni cilj je pravočasni razvoj kadrov in učinkovito prilagajanje zaposlenih spremembam v podjetju in okolju. Vsaka sprememba pa zahteva določen čas za prilagoditev, zato lahko razvoj kadrov da pričakovane rezultate le na podlagi načrtovanega razvoja zaposlenih skozi daljše obdobje. V zadnjem času veliko podjetij poskuša v svoje delovanje vključiti tako učenje na individualni ravni kot na organizacijski.

Po mojem mnenju je edina strategija, ki lahko obvladuje nenehne spremembe na področju tehnologije, zahtev in pričakovanj strank, konkurence, ter različnih globalnih trgov le znanje.

V podjetju je potrebno vzpostaviti bazo zaposlenih, ki je v skladu s strukturo in strategijo podjetja, ter bo pozitivno vplivala na poslovanje. Delovno silo predstavljajo vsi zaposleni ljudje v podjetju od navadnega proizvodnega delavca do direktorja na najvišjem položaju, le njihove odgovornosti se razlikujejo med seboj. Odgovornosti, ki so pomembne za razvoj potreb po izobraževanju so:

- opravljanje dela na delovnih mestih, ki bodo zahtevala nenehno učenje in dopolnjevanje znanja
- ustrezna zaposlitev posameznika na delovno mesto, ki ustreza njegovim spretnostim, zmožnostim učenja in dosedanjim izkušnjam

- zaposleni morajo spremljati spremembe, kontrolirati, se odzivati na svoje delo in se učiti iz nastalih situacij
- vodje morajo biti vključeni v razvoj svojih zaposlenih, zato da ne pride do opaznih razlik med učenjem in delom
- vodje morajo sprejemati tako formalno kot neformalno učenje, kot del njihovega dela in odgovornosti, ki pripomore k dosegu rezultatov

Učenje mora postati kontinuiran proces, vgrajen v delovno okolje, le tako bo pomembno prispevalo pri spopadanju s spremembami, negotovostjo in kompleksnostjo v okolju.

Managerji so vseskozi razpeti med delovnimi procesi in izkoriščanjem pridobljenega znanja. Iščejo rešitve kako bi vzpodbudili delavce, da bi se čim več naučili iz ponavljajočih se problemov in to izkoristili v dobro svojega dela in podjetja. Linijski vodje zato izvršujejo procese, ki pomagajo pri čim bolj nemotenem delu, pridobivanju novega znanja, ocenjevanju dela in razvoja zaposlenih. Rezultat tega dela so analize, ki pokažejo, kje so potrebe po izboljšanju in izpolnitvi dela.

3.3. Cilji izobraževanja

Podjetje pričakuje od izobraževanja in z razvojem zaposlenih izboljšave v podjetju. Izboljšave so večja produktivnost dela, boljša kakovost proizvodov in storitev, izboljšanje kakovosti dela,... Iz omenjenih zahtev, podjetja izvedejo cilje izobraževanja:

- nenehno usposabljanje zaposlenih, da se lahko tako zaposleni kot podjetje prilagaja spremembam v okolju, razvoju in novim tehnologijam
- načrtno ustvarjanje potreb po ponovnem izobraževanju, s pomočjo uvajanja, usposabljanja in možnosti napredovanja
- stalno spremljanje, preučevanje in zadovoljevanje potreb po izobraževanju zaposlenih in pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih ustreznih profilov
- uvajanje novih, sodobnejših oblik in metod za dvig izobraževalne aktivnosti na višjo učinkovitejšo raven
- merjenje in ocenjevanje dosežkov izobraževanja v praksi in uporaba rezultatov za izboljševanje izobraževanja v podjetju.

3.4. Razvijanje kadrov

Zavedati se je potrebno, da dodatno učenje ni namenjeno zmanjševanju odstopanj vedenja zaposlenih od določenih standardov podjetja. Pozornost je treba nameniti tudi občutkom, obnašanju, osebnem razvoju in interesom zaposlenih (Bratton, Gold, 1999, str. 277).

Odkar nenehne spremembe v podjetjih in okoljih terjajo vedno nova znanja, se možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja kaže kot motivacijski dejavnik in v zadnjem času močno pridobiva na svojem pomenu. Programi izobraževanja bi zato morali biti osnovani

tako, da bi zaposlene zadržali, jim nudili izboljšanje dela kot posamezniku, njegovi skupini in celotnemu podjetju. Zaposleni bi imeli možnost pridobitve spretnosti, sposobnosti in novega znanja, ter bi bili s tem motivirani in bolj prilagodljivi novim zahtevam na delovnem mestu.

Pogosta vprašanja, ki se postavijo pri razvoju kadrov so:

- a) Kdo naj bi prevzel odgovornost za razvoj kadrov?
Naj bodo to specialisti za treninge z znanimi tehnikami in prijemi ali vodje, ki vedo več o poslovanju in okolju, ter lahko vplivajo na učenje in razvoj svojih zaposlenih.
- b) V čigavem interesu so potrebe po izobraževanju?
- c) Kako se razvoj zaposlenih povezuje s cilji, ter razvojem podjetja?

Sama menim, da bi morala biti odgovornost za učinkovit razvoj zaposlenih porazdeljena med vodstvene delavce, kadrovski oddelek in zaposlene same. Zaposleni morajo biti pripravljene in motivirani za pridobivanja novih spretnosti, sposobnosti in znanj v skladu s cilji podjetja. Prav tako je naloga zaposleni, da poskušajo najti tudi smisel v zadovoljevanju lastnih interesov in osebnega razvoja, kar bo pozitivno vplivalo na njihovo zadovoljstvo, delovno učinkovitost in uspešnost.

Celovit sistem izobraževanja bo začel delovati le ob pogoju, da bodo vsi zaposleni podrobno seznanjeni z vsemi elementi sistema, kot je izobraževanje, napredovanje, nagrajevanje in z možnostmi, ki jim so jim ponujene z vidika zadovoljevanja njihovih interesov in potreb po strokovnem, delovnem in osebnostnem razvoju (Florjančič, Jereb, 1998, str. 61).

3.5. Motivacija zaposlenih

Velikokrat se nam zastavi vprašanje »Zakaj delam, kje so razlogi, kaj me vleče naprej, zakaj zakaj, zakaj?« Edini odgovor sem našla v motivaciji, ki se ne nahaja v meni sami ali pa jo sproži podjetje s svojimi managerji.

Pri izbiri posameznika za določeno delovno mesto moramo biti pozorni na njegovo delovno uspešnost in učinkovitost, ter njegov odnos do izobraževanja in razvijanja, saj le to omogoča usmerjati in izpopolnjevati zaposlenega. Iz omenjenega razloga mora biti v podjetju vedno prisotno ocenjevanje delovne uspešnosti in motiviranje za doseg le te, ki pa je mogoča preko stalnega izobraževanja in usposabljanja.

Zavedati se je treba, da imajo zaposleni velikokrat drugačne cilje kot podjetje in v njihovem interesu je zadovoljevati svoje potrebe. Podjetja morajo zato zaposlene pravilno usmerjati.

Zaposleni morajo najti nek motiv oziroma hotenje, da želijo delati, zato še tako dober pristop managerjev in komunikacija ne pomaga, če zaposleni nočejo delati. Ena najpomembnejših funkcij managerjev in vodij je, da spodbudijo in motivirajo zaposlene k čim bolj ustvarjalnem razmišljanju.

Managerjem so na voljo različne metode za spodbujanje zaposlenih k doseganju ciljev:

- njihovo vključevanje v procese oblikovanja dela
- obogatitev dela
- delovne skupine
- materialne in nematerialne oblike nagrajevanja zaposlenih

Kljub temu se v vsakem podjetju managerji vedno znova ukvarjajo s problemom, kako čim uspešneje motivirati podrejene. Trudijo se razumeti vedenje in reakcije zaposlenih, toda odgovore na ta vprašanja lahko dobijo le, če poznajo motivacijske teorije. Teh teorij je veliko, vsaka razlaga na svoj način in iz svojega zornega kota delovanje in odzivanje zaposlenih. Managerji, ki poznajo različne motivacijske teorije bodo lažje razumeli razmišljanje, ravnanje zaposlenih in predvideli njihove reakcije.

Ne glede na vrsto teorij in različne motivacijske dejavnike se managerji še vedno gibljejo med dvema metodama, nagradami na eni strani in kaznimi na drugi. Danes vsi živimo od prihodkov, ki jih zaslužimo z delom, zato je pomembno kakšnega plačila smo deležni in kakšen del od tega je nagrada oziroma kazen. Podjetja bodo morala urediti plačni sistem tako, da bo le-ta kar se da učinkovit in pravičen do zaposlenih.

Ne smemo pa spregledati dejstva, da je za motivacijo zaposlenih zelo pomembno poznavanje poslanstva in vizije podjetja. Zaposleni delajo bolj zavzeto, če so jim znane in razumljive smernice in okvirji njihovega delovanja.

3.6. Merjenje rezultatov izobraževanja

Ocenjevanje delovne uspešnosti je dejavnost s katero želimo ugotoviti ali je bila izbira in odločitev za izbiro določenega zaposlenega pravilna, kakšne so njegove prednosti in slabosti, kako uspešen je pri opravljanju svojega dela in ali je zaposlen zadovoljen. Na podlagi analize delovne uspešnosti želimo ugotoviti tudi kako motivirati zaposlenega, s kakšnimi nagradami, ter če je na katerem delovnem mestu prišlo do potrebe po premestitvi ali napredovanju zaposlenega.

Problem kako vrednotiti rezultate poznajo v vsakem podjetju, ki izvaja izobraževanje in usposabljanje za svoje zaposlene. Podjetja (Vlaganje v intelektualni kapital mora biti načrtno!, 2005), katera se spopadajo z omenjenim problemom v večini primerov uporabljajo tako imenovani »Štiri stopenjski model ocenjevanja učinkov«:

- **1. stopnja** nam izmeri odziv udeležencev. Velika večina, ocenjeno 90%, izobraževanj in usposabljanj se konča z vprašalnim listom, na katerem udeleženci ocenijo izvedbo usposabljanja, kakovost predavatelja, uporabnost gradiva, primernost vsebine, ustreznost gradiva,... To oceno podjetja dobijo že takoj po končanem izobraževanju oziroma usposabljanju.

- Na **2. stopnji** podjetja preverjajo koliko so se naučili. Preverjanje se največkrat izvede kakšen teden po končanem izobraževanju oziroma usposabljanju. To fazo uporablja približno 50% podjetij.
- Koliko pridobljenega znanja pravzaprav zaposleni uporabljajo pri svojem delu, pa se vrednosti v **3. stopnji**. Tretjo stopnjo uporablja le še okrog 20% podjetij.
- Manj kot 5% podjetij pa uporablja zadnjo **4. stopnjo** modela. Na tej ravni se ocenjuje koliko se novo pridobljena znanja kažejo pri poslovnem rezultatu podjetja.

Razvidno je, da je Štiri stopenjski model delno izkoriščen in ravno najpomembnejši dve stopnji ostajata še vedno neraziskani področji za večino podjetij.

Vodje so pristojni za ocenjevanje svojih zaposlenih in nujno je, da spremljajo njihovo delo z vidika doseganja ciljev. Toda merjenje ni vedno enostavno, nekatera dela lahko merimo medtem ko druga, ki so kompleksna lahko samo ocenjujemo. Danes je vse več ocenjevanja, ker so tudi dela vse kompleksnejša. Ocena delovne uspešnosti pomeni kontrolo dela in osnovo za nagrajevanje, napredovanje ter planiranje kariere. Zahtevnost dela, izmerjena ali ocenjena delovna uspešnost je podlaga za izračun plače in pripadajoče nagrade (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 243-245). Zahtevnost delovnih nalog se določa na podlagi sposobnosti zaposlenega, odgovornosti, zahtevanega dela, napora pri delu in delovnimi pogoji.

3.7. Nagrajevanje

Sistemi nagrajevanja in motiviranja so za vsako podjetje strateškega pomena, vendar kljub temu mnoga podjetja nimajo vzpostavljenega sistema ali pa je le-ta že zastarel. Podjetja se zavedajo, da ustrezen sistem nagrajevanja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu zaposlenih in da omogoča zadržati ključne kadre. Toda vsako podjetje ima drugačne lastnosti in prav iz tega razloga mora biti sistem nagrajevanja izdelan za vsako podjetje posebej. Nekega splošnega recepta za uspešen sistem nagrajevanja in motiviranja torej ni (Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih, 2007).

Delovno uspešnost je treba oceniti in jo tudi pravično nagraditi. Na ta način lahko vplivamo na zadovoljstvo delavca, motivacijo in delovno uspešnost tudi v prihodnosti. Nagrade, ki jih managerji lahko podelijo za zaposlene, ki so delovno uspešni so različne finančne (dodatek k plači), nefinančne (priznanja, pohvale,...), možnost strokovnega izpopolnjevanja in izobraževanja, sodelovanja na znanstvenih simpozijih, možnost najema počitniških kapacitet (z ugodnostmi, kot so nižja cena, boljši plačilni pogoji,...), druge službene ugodnosti (najem službenega avtomobila),...

Zgoraj naštetih oblik nagrajevanja vsaka na svoj način vpliva na motivacijo zaposlenih. Še vedno smo zaposleni posamezniki in si vsak na svoj način predstavljamo uspeh in zadovoljstvo. Nekateri iščejo več prostega časa in zasebnega življenja, drugi si želijo delati za več podjetij, spet tretji si želijo tako osebnega kot strokovnega razvoja, četrti želijo biti slišani

in upoštevani,... Podcenjevanje nefinančnih oblik nagrajevanja je velika ovira pri oblikovanju ustreznih sistemov nagrajevanja in motiviranja zaposlenih pri delu.

Podjetja morajo biti pri načrtovanju napredovanj svojih zaposlenih pozorna, saj morajo poleg svojih interesov upoštevati tudi interese posameznika. Ugotavljanje interesov zaposlenega je posebno pomembno poznati v primeru napredovanja, ki prinaša zahtevnejše delo in dodatne spretnosti, ter sposobnosti.

3.8. Smernice izobraževanja v prihodnosti

Vsak dan preberemo kaj novega in nam to ostane v spominu, si pridobivamo nove izkušnje in znanje. Med pogovorom si izmenjavamo mnenja in se pri tem učimo. Naše največje bogastvo so ravno znanje in izkušnje.

Pri tem velja nekaj: vsi smo enaki in vsi različni. Vsi se bomo celo življenje učili in izobraževali, vendar eni manj drugi več. Nekateri izmed nas se bodo odločili za funkcionalna izobraževanja v obliki seminarjev, delavnic,..., medtem ko se bodo drugi odločili za izobraževanje v formalni obliki, kot je šolanje z namenov pridobitve ustrezne izobrazbe. Tretji pa bodo izbrali celo kombinacijo obeh prej omenjenih oblik.

Razvoj tehnologije nam danes omogoča hiter dostop do zelenih informacij in s tem pridemo do novega znanja. Paziti bo potrebno le, da nam vsa ta moderna tehnologija ne bo zameglila razuma in bomo pozabili nase, na svojo osebno rast in razvoj, talente in še posebej na našo osebnost.

4. PREDSTAVITEV PODJETJA SAVA

4.1. Razvoj Sava

Podjetje Sava sodi v skupino podjetij z dolgo zgodovino. Njeni začetki segajo v leto 1920 ko se je imenovala še Atlanta, katere dejavnost je bila uvoz in izvoz. Leto kasneje, 1921 začne še z proizvodnjo gumenih izdelkov in se preimenuje v Vulkan.

V letu 1946 pride do nacionalizacije. Sledi sprememba imena v Tovarno gumijevih izdelkov Sava in povečanje proizvodnje. Začne se redna proizvodnja avtomobilskih plaščev in zračnic, ter uvedeta se nova proizvodna programa klinastih jermenov in transportnih trakov. Dve leti kasneje si nadenejo zaščitni znak Sava.

Sledile so še nekatere pomembne prelomnice, kot je uradno odprtje Obrata II na Gašteju leta 1956. Leta 1967 dogovor o sklenitvi licenčne pogodbe z Semperitom za proizvodnjo

diagonalne pnevmatike, leta 1972 je podpisano sovlaganje (angl. Joint Venture) pogodba med Semperitom in Savo za skupna vlaganja v proizvodnjo radialne pnevmatike.

Po osamosvojitvi Slovenije se na našem ozemlju spremeni tudi gospodarsko in politično okolje, kar Sava izkoristi za širitev svojega tržišča. Osredotoči se na tuje trge in razširi svojo zunanjetrgovinsko mrežo.

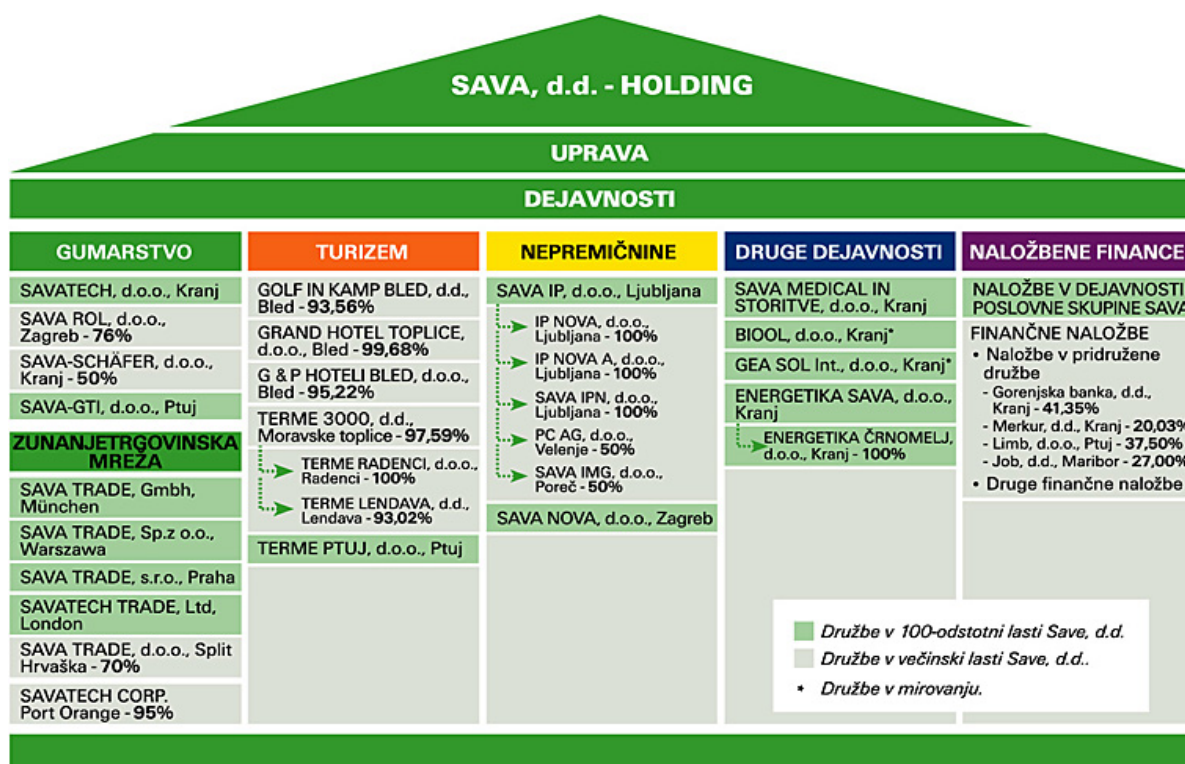
Po opravljeni privatizaciji 1995 se Sava preoblikuje v delniško družbo. Leta 1997 pride do izplačila dolgoletnega partnerja Semperit – Continental. Pričnejo pa se pogajanja s koncernom Goodyear. Po uspešnih pogajanjih privede do podpisa sovlaganja in začne se poslovanje dveh podjetij, Goodyear Engineered Products Europe in Sava Tires. V istem času pa se pričnejo tudi naložbe in prevzemi na drugih področjih – finančne naložbe, kemija, trgovina, turizem in nepremičnine.

Po prelomu tisočletja začnejo Savine delnice kotirati na Ljubljanski borzi, kar se kaže tudi v povečanju poslovne skupine Sava, kar jo uvršča v skupino najhitrejše rastočih podjetij v Sloveniji. V letu 2001 prejme tudi priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost.

Obvladovati 20 podjetij je veliko, zato se je Sava odločila 2002 preoblikovati v holdinško podjetje (Slika 3, str. 20). Iz področja delovanja je izločila proizvodne programe gumenih izdelkov. Po statusu je postala krovna družba, ki danes upravlja 26 hčerinskih podjetij in 3 družbe s skupnim obvladanjem iz dejavnosti gumarstvo, kemija, turizem, nepremičnine, naložbene dejavnosti in druge dejavnosti. Krovna družba skrbi za organizacijo, donosnost, razvoj, finančne naložbe in upravljanje poslovnih skupin s pomočjo kompetenčnih centrov znanj.

Zunanjetrgovinsko mrežo (Slika 3, str. 20) ima razpredeno po celi Evropi od Poljske, Češke, Nemčije, Velike Britanije, dve predstavništvi v Italiji (Trst) in v Rusiji (Moskva) in izven Evrope v Združenih državah Amerike. Svoj krog kupcev pa neprestano širi in tudi počasi prodira na ostala tržišča.

Slika 3: Organizacijska struktura Poslovne skupine Sava (družbe na dan 27.03.2007)



Vir: Letno poročilo Sava, 2006, str. 7.

4.2. Poslovna skupina Savatech

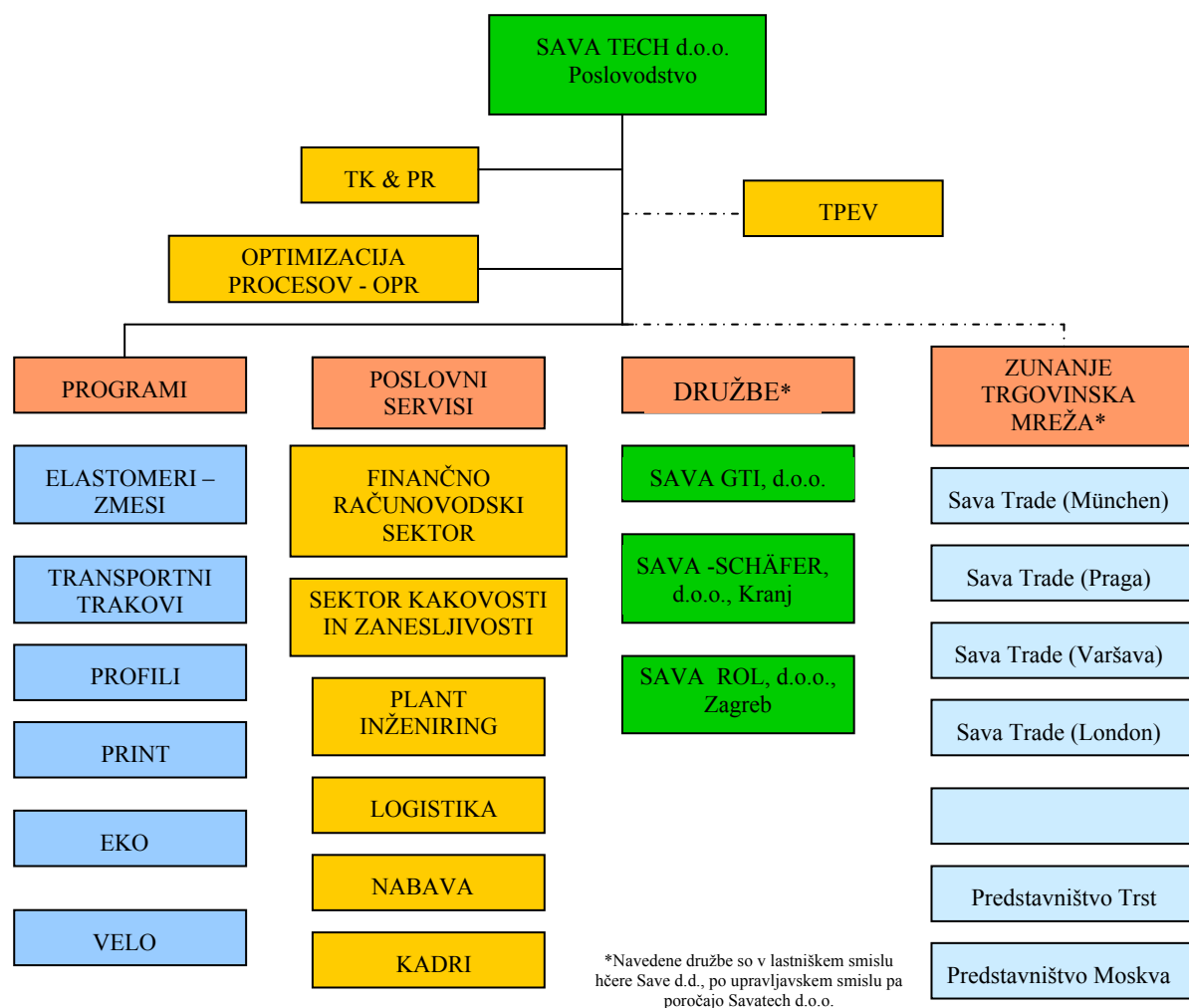
Podjetje Sava se razvija na področju gumarstva vse od leta 1920. Toda konec leta 2001 pride do preoblikovanja podjetja v holding in s tem Savatech postane nosilka gumarske dejavnosti.

Pod vodstvom Savatech (Slika 4, str. 21) delujejo še kranjski Sava-Schäffer, ptujski Sava Guma, zagrebški Sava Rol in šest zunanjetrgovinskih družb.

Znotraj podjetja potekajo različni proizvodni programi, ki razvijajo, proizvajajo in tržijo širok asortiman gumenih izdelkov (Organizacijska shema Savatech, 2007):

- Elastomeri - zmesi
- Transportni trakovi – za uporabo v različnih industrijskih vejah
- Profili – polni in penasti profili
- Print – ofsetna guma za tiskarsko industrijo
- EKO – gumeni izdelki za zaščito okolja in reševanje
- VELO – pnevmatike za skuterje, motorje, gokarte, mini moto, kolesa, za kmetijska in industrijska vozila, polna kolesa za viličarje

Slika 4: Organizacijska shema Savatech



Vir: Organizacijska shema Savatech, 2007

V podjetju Savatech je bilo na dan 31.12.2006 zaposlenih 804 ljudi, če pa prištejemo še družbe, ki delujejo pod njenim okriljem in zunanje trgovinske partnerje pa to število naraste na 1001 zaposlenega. Največji zunanji trgi so Nemčija, Italija, Hrvaška, Francija in Velika Britanija.

Podjetje vodi dvočlansko management, vsak program ima svojega direktorja, ki odgovarja za poslovanje svojega programa. Enkrat mesečno se direktorji vseh programov in poslovodstvo srečujejo na kolegijih, kjer poročajo o delovanju. Vsak program pa je znotraj razdeljen še na oddelek proizvodnje, tehnologije, razvoja in prodaje, ter ima svojega vodja, ki poroča direktorju programa.

Poslanstvo podjetja se glasi, da podjetje razvija, proizvaja in trži pnevmatike in kakovostne gumenotehnične izdelke, ki izpolnjujejo pričakovanja kupcev. Z dodano vrednostjo zagotavljamo zadovoljstvo zaposlenih, lastnikov in okolja (Poslanstvo in vizija Savatech, 2007).

Vizija pa sporoča, da se Savatech vidi kot uspešno, rastoče, donosno in okolju prijazno podjetje, ki ga sestavlja več različnih poslovnih enot. Je skupnost strokovnih, ustvarjalnih in motiviranih sodelavcev, ki s povečevanjem svoje konkurenčne sposobnosti gradi svojo prihodnost. Savatech bo s svojo vpetostjo v mednarodne gospodarske tokove postal eden od uspešnih stebrov Poslovne skupine Sava (Poslanstvo in vizija Savatech, 2007).

5. ZAPOSLENI IN NJIHOV RAZVOJ

5.1. Analiza zaposlenih

Uspešno podjetje predstavljajo njeni uspešni predstavniki – zaposleni. Kadrovska služba pomaga priti z ustrezno izbiro do sposobnih sodelavcev. V nadaljevanju kariere jim s primernimi izobraževanji pomaga dosegati osebne in za podjetje pomembne cilje. To omogoča tako posamezniku kot podjetju pridobiti potrebno konkurenčnost na trgu.

V Savatech se zavedajo dejstva, da poslovni rezultat odvisen tudi od vlaganja v razvoj novih kadrov. V letu 2006 so zaposlili v povprečju 779 delavcev, kar se je v primerjavi s letom poprej povečalo za 61. Nekaj so jih na novo zaposlili, nekaj jih je odšlo in pri tem je prišlo do fluktuacije. (Letno poročilo kadrovske službe 2006, 2007)

Ni pa prihajalo samo do novih zaposlovanj zaradi odhodov iz podjetja oziroma osnovne potrebe po povečevanju kadrov, temveč tudi zaradi omogočanja napredovanja uspešnih sodelavcev na zahtevnejša delovna mesta.

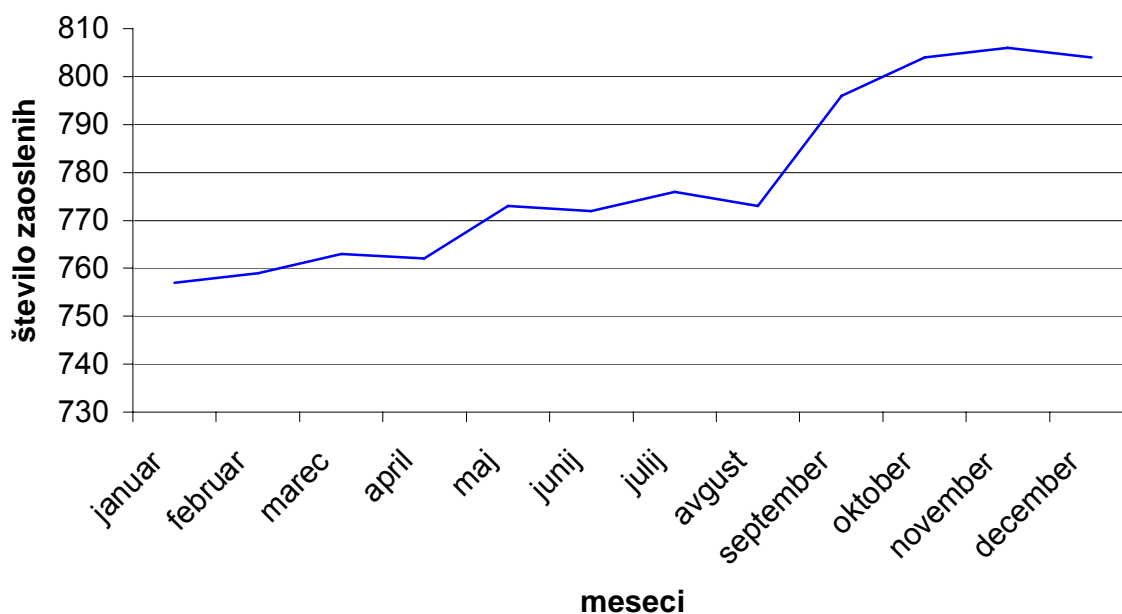
Do sklepov o razvoju zaposlenih in o delovanju kadrovske službe sem prišla s pomočjo poročil o delovanju kadrovske službe za leta 2004, 2005, 2006 in z razgovorom s kadrovsko uslužbenko Natašo Margole.

5.1.1. Število zaposlenih

V letu 2006 je bilo povprečno število zaposlenih v Savatech 779, na dan 31.12.2006 jih je bilo 804. Povprečno število se je v primerjavi z letom 2005 povečalo za 61. V letu 2006 so zaposlili 121 sodelavcev, podjetje pa je zapustilo 61 sodelavcev, kar predstavlja fluktuacijo, ki znaša 7,8%.

Število delavcev se je iz meseca v mesec gibalo (Slika 5, str. 23), tako je bilo najvišje v novembru, kar 806 in najmanjše v januarja 757. Razlogi za takšno gibanje so različni od upokožitev, invalidskih upokožitev, odpovedi razmerja, porodniške in na drugi strani povečane potrebe po novih sodelavcih.

Slika 5: Gibanje zaposlenih po mesecih v letu 2006



Vir: Letno poročilo Savatech 2006, str. 28

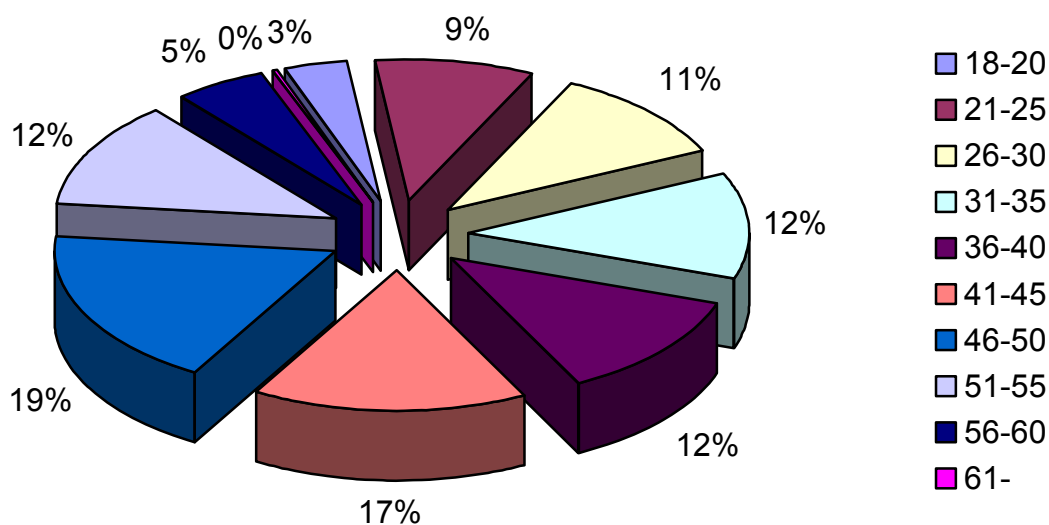
5.1.2. Starostna struktura

Največje število zaposlenih (Slika 6, str. 24) se že nekaj let zapored kaže v starostni skupini od 31 do 45 let in znaša kar 40 odstotka.

Najmanjše število zaposlenih pa je v skupini po 60. letu starosti, kar pa je razumljivo, saj ljudje odhajajo v pokoj, zaradi zdravstvenih težav niso več tako sposobni opravljati svojega dela. V tej starostni skupini jih najdemo le še tri oziroma 0,3 odstotka.

Največji priliv sodelavcev pa je skupini do 30 let in to kar 23,5 odstotka glede na leto 2005. Razlogi za takšen priliv je v iskanju in izboru mladega in perspektivnega kadra.

Slika 6: Starostna struktura zaposlenih v letu 2006



Vir: Letno poročilo kadrovske službe 2006

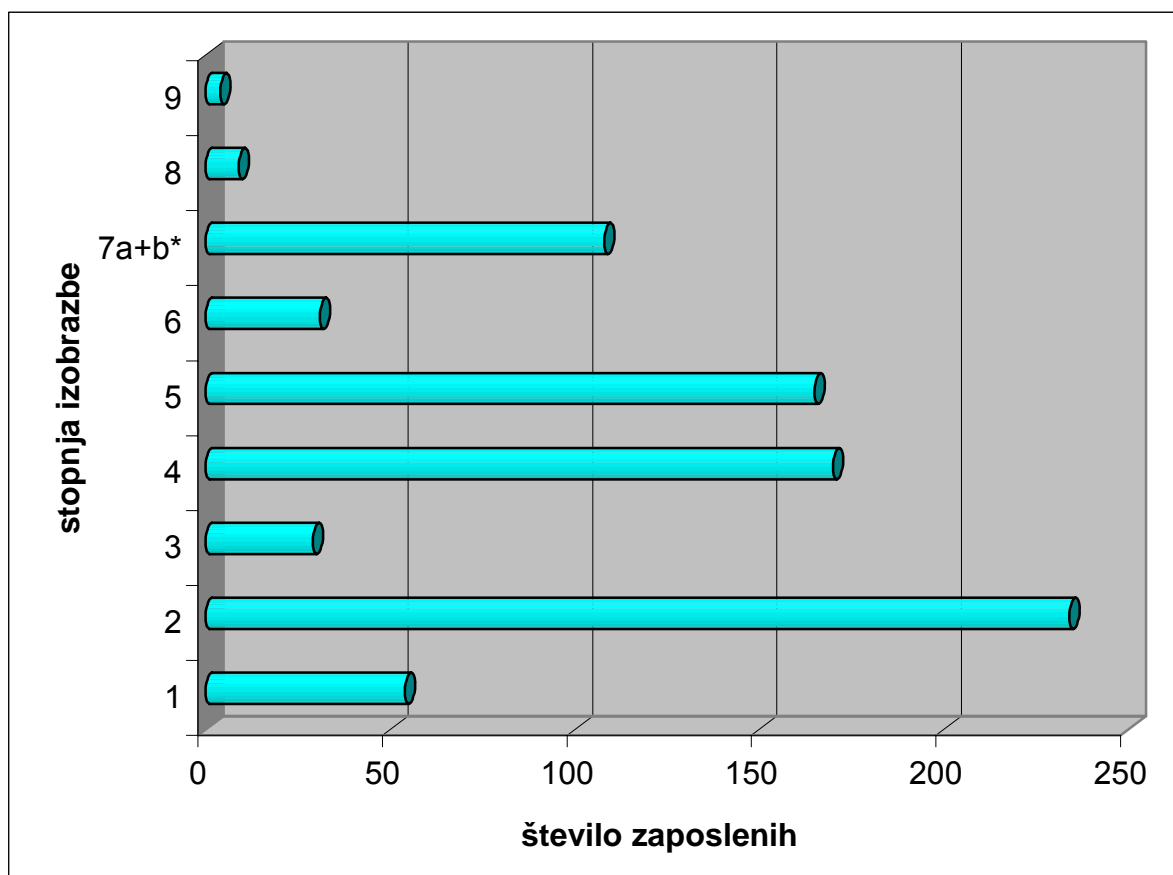
5.1.3. Izobrazbena struktura zaposlenih

Po izobrazbeni strukturi (Slika 7, str. 25) ima osnovnošolsko izobrazbo ali manj 36 odstotkov sodelavcev, poklicno 23 odstotkov, srednješolsko 21 odstotkov, višjo in visoko izobrazbo ima 18 odstotkov sodelavcev. Podiplomski študij je zaključilo le 1,7 odstotka zaposlenih.

Velik delež zaposlenih ima osnovnošolsko in poklicno izobrazbo, razlog za to pa najdemo v sami dejavnosti podjetja. Gumarska dejavnost predstavlja veliko potrebo po proizvodnih delavcih za tekočimi trakovi, stroji in podobnimi napravami.

Zelo majhen delež pa je v visoko izobraženem kadru z 8. in 9. stopnjo izobrazbe, razloga za to nisem odkrila. Po mojem mnenju pa je v tem, da ni veliko potreb v podjetju po tako visoko izobraženem kadru. Ga ne potrebujejo.

Slika 7: Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe



Razlaga stopenj izobrazbe:

1. stopnja	nedokončana osnovna šola
2. stopnja	osnovna šola
3. stopnja	poklicna šola – ozek profil
4. stopnja	poklicna šola – širok profil
5. stopnja	srednja šola
6. stopnja	višja šola
* 7. stopnja A	visoka strokovna šola
* 7. stopnja B	univerzitetni študij
8. stopnja	specializacija / magisterij
9. stopnja	doktorat

Vir: Letno poročilo Savatech 2006

5.2. Analiza sedanjega izobraževanja

V podjetju Savatech veliko pozornosti in sredstev namenjajo za razvoj kadrov, saj stalne spremembe in hiter razvoj gospodarstva ne dopuščajo pomanjkanje znanj. Kadre razvijajo s pomočjo velike ponudbe raznovrstnih usposabljanj in izobraževanj. Skupna izobraževanja

pod okriljem Sava se izvajajo pod projektom Akademija Sava medtem, ko se strokovna izobraževanja izvajajo vsaka organizacijska enota posebej.

Novost in posebnost v letu 2006 je bilo šolanje za gumarstvo. Vrzel, ki je nastala na področju gumarske tehnologije, zaradi zaprtja programa gumarstva na Srednji tekstilni in obutveni šoli v Kranju, so zapolnili z organiziranjem svoje »Gumarske šole«.

Številke (Tabela 1) nam govorijo, da so v podjetju za vsa izobraževanja v letu 2006 namenili nekaj manj kot 25 milijonov tolarjev oziroma približno 104 tisoč eurov. Od skupno nekaj več kot 78.000 ur, se je posamezni zaposleni v povprečju izobraževal 100 ur. V podatke so zajeta tako funkcionalna izobraževanja, usposabljanja na delovnem mestu kot študij ob delu, pripravništvo, ter delovna praksa.

Na podlagi kadrovske poročila za leto 2004, 2005 in 2006 se vidi, da se tako kot skozi vsa leta se tudi v letu 2006 nadaljuje trend rasti povprečno opravljenih izobraževalnih ur na zaposlenega.

Tabela 1: Stroški izobraževanje v podjetju Savatech v letu 2006 (v eur)

število ur	celotni stroški izobražev.	Štev.ur / zaposl.	stroški / zaposl.
78.138	104.201,10 €	100	133,76 €

Vir: Letno poročilo kadrovske službe 2006

5.2.1. Letni razgovor Sava Dialog

Preden se zaposleni odloči za določeno obliko izobraževanja in mu jo kadrovska služba tudi omogoča izvesti, v podjetju Savatech izvedejo vsako leto razgovori z zaposlenimi. Razgovor se imenuje »Sava Dialog« in predstavlja enega izmed instrumentov vodenja. To je poglobljen in sistematično voden pogovor med vodjo programa in posameznim delavcem. Dve leti pa že obstaja tudi v elektronski različici.

Namen razgovora je zagotoviti skladnost vsakodnevnih nalog zaposlenih s cilji podjetja. Razgovor pomaga posamezniku razumeti svojo vlogo pri vsakodnevem delu, mu pokazati kako s svojim delovanjem vpliva na uresničevanje dolgoročnih ciljev in s tem pomaga pri izbiri vrste izobraževanja, če zaposleni ugotovi pomanjkanje znanja na določenem področju. Omogoča pa tudi razdrobitev ciljev do najnižjega nivoja v podjetju. S tem poskušajo ustvariti in oblikovati vizijo prihodnosti podjetja.

V podjetju so v letu 2006 planirali 168 letnih razgovorov, izvedli pa so jih 165. Namen razvojnih razgovorov je opredelitev aktivnosti za časovni horizont enega leta. Pri tem nastane baza, kjer se beleži razvoj posameznika na karierni poti in napredovanja.

Pri razgovorih pa vodje tudi ugotovijo prednosti in slabosti, priložnosti in tveganja, ki jih prinašajo zaposleni, ne glede na to ali se jih zavedajo ali ne. Ugotovijo pa tudi njihove želje o napredovanju, želje o zamenjavi delovnega področja, itd.

»Sava Dialog« je teoretično dobro zasnovan toda v praksi ne pride do zelenih rezultatov. Problemi so v dialogu med zaposlenim in vodjo. Veliko je vodij, ki svojih zaposlenih in znanja, ki ga premorejo ne poznajo, prav tako zaposleni neradi razkrivajo vse svoje znanje, sposobnosti in načrte pred nadrejenim. Zaposleni se bojijo, da bodo dobili večji obseg dela, ki pa ne bo primerno nagrajeno. V teh primerih pride do nerazumevanja med zaposlenim in vodjo, ter dialog v praksi ne uspe tako kot je bil načrtovan v teoriji.

5.2.2. Vrste izobraževanj

Razvoj kadrov je eden ključnih dejavnikov za doseg konkurenčnosti in učinkovitosti poslovanja. Tega se v podjetju Savatech dobro zavedajo in nudijo svojim zaposlenim paleto zanimivih vrst izobraževanja in pridobivanja novih znanj, ter veščin.

5.2.2.1. Štipendiranje

Podjetje v skladu s planom o novem oziroma potrebnem kadru razpiše štipendije. Podjetje in učenec oziroma študent skleneta pogodbo o štipendiranju. V pogodbi so opredeljene pravice in dolžnosti, tako za štipendista kot za podjetje.

Štipendije se podeljujejo za čas rednega študija, v izjemnih in opravičljivih razlogih se pogodba lahko podaljša, vendar ne več kot za eno leto. V primeru, da štipendist iz opravičljivih razlogov ne izpolni pogojev za vpis v naslednji letnik, se mu lahko odobri enoletno mirovanje sklenjene pogodbe.

Če se pogodba o štipendiranju prekine, je štipendist dolžan štipendijo vrniti v skladu s pogodbenimi obveznostmi. Izplačano štipendijo mora vrniti z obrestmi. Obresti tečejo od dneva nakazila posameznega zneska do dneva prekinitve pogodbe.

Nekaj let podjetje ni podeljevalo štipendij, v letošnjem letu pa so se ponovno odločili za ta sistem izobraževanja. Ta oblika izobraževanja je lahko zelo nepredvidljiva. Dijak oziroma študent (ki je podpisal pogodbo o štipendiranju) se po končanem študiju vseeno odloči, da se ne zaposli v podjetju in raje vrne znesek štipendij povečan za obresti ali pa oddela določeno dobo (določi jo podjetje) in po končani delovni dobi vseeno zapusti podjetje. Podjetje ne more vedeti ali bo dijak oziroma študent ostal v podjetju in pridobljeno znanje koristno uporabil za razvoj podjetja.

5.2.2.2. Študij ob delu

Prijave na študij ob delu potekajo na dva načina in sicer tako, da:

1. direktor posameznega programa ugotovi pomanjkanje kadra za določen izobrazbeni nivo in predlaga študij ob delu svojim podrejenim, ali pa
2. kadrovska služba v skladu s poslovno politiko podjetja objavi razpis pogodb za študij ob delu. (glej prilogo 1) Razpis vsebuje smeri in stopnjo zahtevnosti programov, pogoje za sklenitev pogodbe in rok za oddajo prošnje in druge dokumentacije.

Kandidat mora za sklenitev pogodbe (glej prilogo 1 in 2) izpolnjevati naslednje pogoje:

- smer in stopnja študija je v skladu s potrebami pogodbe
- s študijem soglaša direktor programa
- s študijem soglaša kadrovska služba

V kolikor kandidat izpolnjuje pogoje mu družba izda potrdilo s pogojem, da ko kandidat opravi štiri izpite po izobraževalnem programu, mu podjetje povrne stroške študija in plačuje tekoče obveznosti do konca šolanja. Razlika je pri podiplomskem študiju, ko podjetje sklene s kandidatom pogodbo takoj. S pogodbo so določene pravice in obveznosti, tako za podjetje kot za študenta.

Pogodbe za študij ob delu se podeljujejo za čas rednega študija. V primeru, da študent šolanja ne zaključi v rednem roku se mu na podlagi prošnje pogodba lahko podaljša v primeru, da zato obstajajo upravičeni razlogi, ki so onemogočali zaključek študija.

Pogodba se predčasno prekine, če sodelavec ne izpolnjuje pogodbenih obveznosti. O prekinitvi pogodbe kadrovska služba obvesti vodstvo enote, kjer je delavec zaposlen.

Če študent ob delu ne izpolni obveznosti iz pogodbe se mu samovoljno ali disciplinsko preneha delovno razmerje, po obrokih vrne vse stroške šolanja, revalorizirane, kot je zapisano v pogodbi. Čas vračanja stroškov ne sme biti daljši do časa trajanja učnega programa po pogodbi.

Ta oblika izobraževanja je pogosta in bolj zanesljiva kot štipendiranje, ker je posameznik že zaposlen v podjetju in se za tovrstno izobraževanje odloči, ker mu to predlaga podjetje ali ker si želi napredovanja v tem istem podjetju. Težava se lahko pojavi, ko študent ne uspe uskladiti službenih in študijskih obveznosti in se odloči za prekinitvev ali študijskega ali delavnega razmerja, v vsakem primeru podjetje izgubi.

5.2.2.3. Šolanje za gumarstvo

Pred leti so na Srednji tekstilni in obutveni šoli Kranj ukinil program gumarstva, zaradi premajhnega zanimanja. Zaradi pomanjkanja primerne kadra so se v podjetju vprašali,

kako rešiti problem. Glede na to, da obstoječe podjetniške metode in prenosi znanja niso dovolj, se je vodstvo odločilo za izvedbo strateškega projekta. Nastal je projekt Šolanje za gumarstvo, kjer naj bi se vsi zaposleni sistematično usposabljali.

S pomočjo EU projekta Rubber knowlede (Gumarsko znanje) so ustrezno usposobili tudi predavatelje, ki so bili dobro seznanjeni z vsebinami andragoškega in pedagoškega področja. Izdelali pa so tudi priročnik z osnovami gumarske tehnologije. Projekt je prvič stekel januarja 2006.

V podjetju je veliko nakopičenega tako imenovanega tihega znanja iz gumarske tehnologije. Imeli so in še vedno imajo veliko usposobljenih strokovnjakov, vendar so iskali idejo kako prenesti vso to znanje iz strokovnjakov na zaposlene - tako tiste, ki so zaposleni v proizvodnji kot tiste, ki delajo v drugih službah. Rešitev so našli v podpornem projektu Rubber knowledge (Gumarsko znanje), ki se je začel odvijati v januarju 2007.

Z sodelovanjem šestih partnerskih organizacij iz Nemčije, Avstrije in Anglije bodo v domačem podjetju izobrazili strokovnjake, tako imenovane skrbnike znanj. Sredstva za izvajanje dvoletnega programa nameravajo dobiti iz programa Leonardo da Vinci.

Zelo zanimivo bo videti rezultate in opravljene analize po končanem izobraževanju. Problemi, ki lahko nastopijo in jih kot opazovalka vidim so pri proizvodnih delavcih. Ti niso najbolj navdušeni nad izobraževanjem, pritožujejo se nad usklajevanjem dela, izobraževanja in prostega časa. Vedeti je treba, da so to zaposleni, ki delajo na 3 ali 4 izmene in si želijo samo opraviti svoje delo, ter oditi domov in ne še po končani službi hoditi na izobraževanje. Večje navdušenje je opaziti pri zaposlenih v drugih službah, saj je za njih navadno izobraževanje izvedeno v času delovnih ur (Mevrič, 2007, str. 22-23).

5.2.2.4. Akademija Sava

Akademija Sava je dolgoročen sistem, ki je bil vzpostavljen za usposabljanja vseh zaposlenih v Savi. V okviru tega sistema pripravljajo različne programe za reševanje različnih problemov in uresničevanje dolgoročnih ciljev. Zaposlene nenehno postavljajo v različne poslovne vloge z namenom, da pridobivajo nova strokovna znanja.

Za poslovodstvo pripravljajo krajša izobraževanja in usposabljanja za pridobitev strateških znanj. Za zaposlene, ki delajo v storitvenih dejavnostih in imajo neposreden stik s kupci, izvajajo različne izobraževalne vsebine, kjer se učijo celovitega pristopa v stiku s stranko. Za proizvodne delavce v podjetju pa prirejajo različna strokovna usposabljanja.

Nekaj izmed udeležencev Akademije Sava mi je v pogovoru zaupalo, da jim omenjeno izobraževanje ni dalo tistega, kar so pričakovali. Sistem je izveden tako, da so vse pridobljene koristi za podjetje medtem ko posameznik odnese malo in še to mu za njegovo delo ne prinaša

nič novega znanja. Akademija Sava je lep primer teoretično zasnovanega izobraževanja, ki v praksi ne prinaša želenih rezultatov vsem udeležencem, ampak je pa dobra trženjska poteza kako pritegniti novi kader. Nekdo, ki se zanima za podjetje Sava lahko pride do podatkov, da se v podjetju izvaja omenjeni program, vendar pa ne ve kakšne rezultate prinaša.

5.2.2.5. Delovna praksa

Delovna praksa nudi dijakom in študentom vpogled v delovanje podjetja oziroma praktični del pridobivanja znanja, ki jim ga šola ne more nuditi. Podjetje Savatech je eno takih podjetij, ki dijakom in študentom omogoča opravljanje delovne prakse.

Kadrovska služba po predpisanem izobraževalnem programu podjetja razpiše vsako leto tudi praktično delo oziroma delovno prakso za dijake in študente. Na prakso pa podjetje sprejme tudi študente iz tujine. Pridobi jih preko mednarodnih organizacij za izmenjavo študentskih praks – IAESTE, AIESEC in drugih.

Delovna praksa se izvaja v krajših časovnih obdobjih od dveh tednov do treh mesecev, redko traja 1 leto. Dijake in študente, ki pridejo na delovno prakso v podjetju Sava ponavadi porabijo za dela, kot so arhiviranje dokumentov, vnašanje podatkov v računalnik, kopiranje in podobna dela, ki ne zahtevajo velikega znanja. Delovna praksa ne pripomore k spoznavanju delovnih procesov in ne ponudi dijaku oziroma študentu novega znanja. Podjetje pa zamuja enkratno priložnost pridobitve novih znanj z zelo nizkimi stroški in podrobneje spoznati bodoče, potencialne kadre.

5.2.2.6. Pripravištvo

Tako kot večina podjetij tudi v podjetju Savatech svoje nove sodelavce, ki so pravkar zaključili s šolanjem pripravijo na delovno razmerje s pripravništvom, hkrati pa pri tem preizkusijo njihova pridobljena znanja, veščine in osebne lastnosti.

Vsak pripravnik dobi mentorja, ki ga določi direktor programa. Mentor v sodelovanju z direktorjem in kadrovsko službo pripravi program pripravništva in določi zaključno nalogo. Dokumentacijo o pripravništvu vodi mentor. Pripravnik pred zaključkom pripravništva odda pripravniško nalogo mentorju. Mentor nato nalogo pregleda, če je ustrezno in zadovoljivo napisana. Na koncu pa pripravnika čaka še strokovni izpit pred komisijo, ki ga organizira kadrovska služba. Na strokovnem izpitu pripravnikov od IV. do VII. stopnje sodeluje komisija v sestavi:

- direktor programa ali njegov namestnik
- varnostni inženir
- mentor
- predstavnik kadrovske službe

Pripravnništvo se ne izvaja po celem podjetju enako, odvisno od dogovora med pripravnikom, mentorjem in kadrovske službo. Največkrat izgleda pripravništvo kot preizkusna doba v kateri pripravnik dokaže, da je sposoben opravljati dano delo, medtem ko podjetje privarčuje na stroških dela, ker je plačilo pripravnika nižje kot plačilo redno zaposlenega na enakem delovnem mestu, ter ob enakem obsegu dela. Pripravnništvo je po mojem mnenju najboljša oblika pridobivanja novih kadrov v podjetju Sava, edino moti me, ker ga je zelo težko dobiti brez poznanstev.

5.2.2.7. Uvodni seminar

Ob zaposlitvi novih delavcev kadrovska služba izvede uvodni seminar na katerem se zaposleni seznanijo z Poslovno skupino Sava in osnovnimi informacijami, kot so predstavitev dejavnosti kadrovske službe, delavskega predstavništva, politiko varstev, ter politiko kakovosti. Vsebino uvodnega seminarja pregledajo in osvežijo vsaj enkrat letno. Seminar se izvaja samo ob novi zaposlitvi, kasneje pa ne več.

5.2.2.8. Usposabljanje ob prerazporeditvi oziroma zaposlitvi

V podjetju se izvaja tudi usposabljanje zaposlenih ob zaposlitvi novega člana oziroma v primeru prerazporeditve na drugo delovno mesto. Usposabljanje je doba v kateri se zaposleni spozna z naravo dela, ter delovnimi procesi pri tem pa mu pomaga mentor in ugotovi se ali je kandidat primeren za delovno mesto kamor so ga prerazporedili. Vsak zaposleni se mora na usposabljanje prijaviti (glej prilogo 3).

Vsaka organizacijska enota posebej določi mentorja za novega sodelavca. Mentor je njegov sodelavec, ki ga uvede v delo in mu pomaga pri reševanju problemov, hkrati pa nosi tudi odgovornost za pravilno izvedbo dela in o vsem vodi dokumentacijo.

Prerazporejeni ali novo zaposleni delavec pred zaključkom usposabljanja oziroma pretekom poskusne dobe opravi testiranje usposobljenosti. Na testiranju so prisotni:

- neposredni vodja
- mentor
- varnostni inženir
- predstavnik kadrovske službe

Po zaključku usposabljanja oziroma preteku poskusne dobe in opravljenem preizkusu je mentor dolžan v kadrovske službi dostaviti kopijo Ocene usposabljanja, na podlagi katere se določi ali je delavec primeren za novo delovno mesto ali ne.

Vzroki za usposabljanje in prerazporeditev so: nadomeščanje drugega delavca, povečanje oziroma zmanjšanje obsega dela na nekem oddelku, napredovanje, zdravstveni razlogi,...

Večje uspehe doseže podjetje tam, kjer gre za prostovoljne premike in ne zahtevane s strani podjetja.

5.2.2.9. Elektronski način izobraževanja

Razvoj informacijske tehnologije danes omogoča učenje preko računalnika. To je izobraževanje v katerega Sava veliko vlaga, saj omogoča poenostavljen in poenoten način izobraževanja zaposlenih, ki so geografsko zelo razpršeni.

S pomočjo elektronske pošte, intraneta, interneta in ostalih programov je mogoče nuditi, da se zaposleni učijo, ne glede na soudeležence izobraževanja, kraj in čas učenja.

V prihodnosti bo elektronski način v povezavi s tradicionalnim učenjem omogočal za zaposlene popolnejše in lažje učenje, ter pridobivanje večje količine novih znanj. Podjetju pa bo omogočal enostavnejši, preglednejši, bolj učinkovit in cenovno sprejemljivejši način izobraževanja večjega števila zaposlenih.

V Savatech-u potekajo elektronske oblike izobraževanja. To so razna navodila, dokumenti za lažje izvajanje dela, učenje programov in podobno. Velika večina zaposlenih se poslužuje teh oblik izobraževanja, saj so hitra in učinkovita, dopolnjujejo pa jih z medsebojno komunikacijo. Medtem pa se elektronska izobraževanja v obliki učenja tujih jezikov, pridobivanja zahtevnejših računalniških znanj in podobno že izvajajo, vendar v zelo majhnem obsegu. So zelo draga in zaposleni niso pripravljene investirati svojega zaslužka, zato se raje odločijo za klasično obliko izobraževanja. Moje mnenje je, da bo v roku nekaj let postala ta oblika izobraževanja zelo priljubljena in cenovno ugodna za zaposlene.

6. POSLOVNI NAČRT IZOBRAŽEVANJA

6.1. Razvijanje potreb po znanju

Velike investicije, neotipljiva vrednost in znanje posameznika je težko zadržati v podjetju. Zakaj bi torej podjetje vlagalo v izobraževanje? Kaj dobi za vloženi denar?

Namenjanje sredstev za izobraževanje in razvoj zaposlenih mora biti v skladu s poslovnimi cilji podjetja in se ne sme osredotočiti zgolj na ključna področja. V podjetju Savatech se tega dobro zavedajo in zato postavljanje ciljev poteka hierhično od vrha podjetja do najnižjih ravni. To seveda velja in zajema tudi kadrovske funkcije, ki vsako leto poskrbi tudi za poslovni načrt izobraževanja.

Kadar podjetje uporablja preveč standardizirane izobraževalne programe, kateri so sicer mamljivi za zaposlene, je to največkrat nepotrebno zapravljen denar. Posledica takih izobraževanj je le redko izboljšanje delovnih rezultatov in poslovnega uspeha podjetja. To

preprosto pomeni, da morajo podjetja izobraževanja in usposabljanja svojih zaposlenih skrbno načrtovati. Učinkovito sestavljen program izobraževanj pa zahteva veliko časa.

Funkcija izobraževanja se mora izvajati na vseh nivojih v podjetju. ISO standardi zahtevajo v svojih določilih, da so vsi zaposleni strokovno usposobljeni in kompetentni za svoje delo.

V podjetju Savatech imajo izobraževalni cikel razčlenjen po naslednjih stopnjah:

1. razvijanje potreb po znanju
2. ugotavljanje izobraževalnih potreb
3. izdelava plana izobraževanja
4. programiranje in organizacija
5. realizacija
6. ocenjevanje izobraževalnih učinkov

Razvijanje potreb po znanju je najpomembnejši del ciklusa izobraževanja. Zaposleni opažajo novosti na svojih področjih dela in se pri tem začnejo zavedati novih potreb po izobraževanju iz novih tem in tehnologij. V ta namen uporabljamo strokovne revije, različno literaturo, javna občila, internet, intranet in elektronsko pošto.

Kadrovska služba objavlja na informativnih tablah vse informacije v zvezi z izobraževanjem, ter vodi na elektronski pošti bazo, kjer dobijo zaposleni vse potrebne obrazce in navodila glede izobraževalne dejavnosti. Poleg tega pa želi seznaniti interno javnost o trenutni ponudbi izobraževanj v Sloveniji in svetu, ter s tem pripomore k razvijanju izobraževalnih potreb.

6.2. Ugotavljanje potreb po znanju

Izobraževalne potrebe vedno ugotavljajo neposredni vodje ob pomoči kadrovske službe. Ugotavljanje izobraževalnih potreb se deli na dva dela:

- sistemsko
- operativno

Sistemsko ugotavljamo izobraževalne potrebe na osnovi analize organizacije in poslovanja. Na ta način potrebe ugotavljamo s pomočjo:

- a) **poslovnega plana** - s katerim zaznavajo potrebe povezane s strateškimi cilji in usmeritvami
- b) **plana kadrov** - kjer so razvidne potrebe, ki nastanejo na osnovi upokojitev, napredovanj oziroma prestrukturiranj
- c) **nabora veščin in del** - letno se opravi inventura znanj v podjetju, ki napove katera znanja so potrebna osvežitve in dopolnitve
- d) **organizacijske klime** - napove izobraževanje za osveščanje ljudi in spreminjanje organizacijske kulture
- e) **učinkovitosti** - pa kaže potrebe izobraževanja na področju izboljšanja učinkovitosti

Operativno ugotavljajo izobraževalne potrebe na:

- a) **delovnih sestankih**, kjer se ugotovijo napake, ki jih z dodatnim usposabljanjem lahko odpravimo
- b) **projektih**, kjer vodje projektov zagotovijo izobraževanje tako specialistov kot delavcev, ki bodo sodelovali pri projektu
- c) **analizah del in delovnih mest** – pri analizah med drugim ugotovijo manjkajoča znanja posameznega zaposlenega za potrebe plana usposabljanja
- d) **letnih oziroma razvojnih razgovorih**, kjer mora imeti delavec tvorno vlogo pri ugotavljanju potreb in podati svoje predloge

6.3. Določitev ciljev in izdelava plana

Pri določitvi ciljev se morajo najprej vprašati naslednje: kaj natančno nam mora izobraževanje prinesiti, da bomo z osvojenim znanjem uresničili poslovne cilje podjetja. Cilj se določi z upoštevanjem strateški ciljev podjetja, z uresničenim planom izobraževanja preteklega leta, s poslovnimi načrti in ostalimi plani, ki neposredno in posredno vplivajo na zaposlene (razni projekti).

Podjetje Savatech si je za prihajajoče leto zadalo naslednje cilje:

- doseženi poslovni cilji
- poslovna rast
- povečan tržni delež
- izboljšane storitve za stranke
- izboljšana kakovost
- zbrani in motivirani zaposleni
- management, ki vodi z dajanjem zgledov in stalno razvija svoje time

Zgornji cilji so le opisni. Drugače podjetja opisnim ciljem dodajo še vrednosti, ki so navadno izražene v odstotkih. V diplomskem delu ne bom navajala vrednosti, ker so le-te poslovna skrivnost podjetja. Poleg tega pa so skrivnost tudi cilji, ki so že postavljeni in se navadno navezujejo na obdobje petih let. Plan izobraževanja se mora držati tako kratkoročnih kot dolgoročnih ciljev, čeprav kratkoročni cilji navadno sledijo dolgoročnim ciljem.

Potem, ko so cilji določeni se začne planiranje. Načelo modernega poslovanja podjetij narekuje, da se mora izobraževati sleherni delavec v podjetju. Zato kadrovska služba z vodjo pripravi poimenski seznam vseh zaposlenih delavcev, v katerega se vpišejo izobraževalne potrebe za posameznika.

Nato vodje ob pomoči strokovnih služb izdelajo spiske izobraževalnih potreb določenih po zakonih (varstva, strokovni izpiti,...). Glede na izobraževalne potrebe potem vodje določijo število in strukturo delavcev, ki se bodo udeležili posamezne vrste izobraževanja, v skladu z cilji in aktivnostmi zapisanimi v Razvojnem razgovoru.

Vodja opredeli za posamezne ljudi ali skupine vrsto izobraževanja, ki je lahko:

- funkcionalno izobraževanje (predavanja, seminarji, delavnice, tečaji, ali e-učenje) ali
- usposabljanje

Nazadnje pa vodje te sezname z zaposlenimi, njihovimi potrebami in izbranimi vrstami izobraževanj predloži kadrovske službi, ki jih uskladi z ostalimi službami, programi v podjetju. Celoten plan izobraževanja predloži v potrditev še poslovodstvu, ko le to odobri. Letni plan izobraževanja se planiranje zaključijo.

6.4. Programiranje in organizacija izobraževanja

Izdelava programa izobraževanja je skupinsko delo. Vanj so vključeni kadrovska služba kot nosilec, predlagatelji (vodje in direktorji), strokovnjaki, svetovalci in organizatorji.

Zgoraj naštetih sestavljajo tim, kateri na osnovi letnega plana izobraževanja podatke obdelajo in določijo katera izobraževanja bodo izvedena interno in na katera bodo zaposleni napoteni v zunanje ustanove. V primeru, da je za določeno izobraževanje prijavi skupina več kot 10 zaposlenih (približna številka), se izobraževanje izvede znotraj podjetja.

V programu mora biti natančno opredeljeno:

- a) **cilj** (kaj bodo dosegli z izobraževanjem, kaj ima delavec od tega)
- b) **vsebina** (iz plana ali izredno tekom leta)
- c) **lokacija** (ustrezen prostor za izvedbo)
- d) **čas** (število izobraževalnih ur, od – do katere ure, med – izven delovnega časa, datum)
- e) **metode dela** (individualne vaje, skupinsko delo na delavnicah, predavanja, diskusije,...)
- f) **učna sredstva** (razni pripomočki)
- g) **stroški** (opredelimo denarna sredstva)

6.5. Izvedba izobraževanja

Preden podjetje izvede izobraževanje mora udeležence nujno obvestiti o izvedbi planiranega izobraževanja. Na obvestilih, ki jih dobijo mora pisati:

- naslov izobraževanja
- namen izobraževanja
- kraj in čas izvedbe

Za vse udeležence, ki so povabljeni na izobraževalni program, je udeležba na njem obvezna in je opredeljena kot delovna dolžnost. V primeru neopravičenega izostanka na izobraževanju, je obremenjeno stroškovno mesto. Neopravičen izostanek na izobraževanju se smatra kot kršitev delovnih obveznosti in direktor je dolžan na ustrezen način ukrepati.

Udeležbo zaposlenih na izobraževanjih so za posamezni proizvodni program dolžna zagotoviti vodstva le-teh.

Vsak udeleženec zunanjega izobraževanja pa je dolžan izdelati tudi poročilo o izobraževanju z namenom oblikovanja baze znanj. Poročilo v elektronski obliki posreduje v kadrovske službo. V primeru, da udeleženec ne izdelava poročila, mu je nadaljnje izobraževanje onemogočeno.

Zanimiva izobraževanja udeleženci po razgovoru s kadrovske službo v krajši obliki predstavijo sodelavcem.

6.6. Ocenjevanje izobraževalnih učinkov

Z zadnjim korakom, se preverja predvsem ali so bili doseženi zastavljeni cilji. Mnogi zaposleni menijo, da je po končanem izobraževanju dela konec. A to je zmotno mišljenje. Sedaj so na vrsti zaposleni, da pridobljeno znanje prikažejo v praksi in da tisti, ki so jih poslali na izobraževanje ugotovijo, če je bilo pridobljeno znanje v skladu s pričakovanim rezultatom in ustvarja vrednost za uresničevanje poslovnih ciljev podjetja.

Ali je izobraževanje doseglo svoj namen v podjetju Savatech merijo na več načinov:

1. s preizkusom znanja

Vsako izobraževanje, kjer je to le mogoče, zaključimo s preizkusom znanja in izdajo potrdila o opravljenem izobraževanju.

2. s pomočjo ankete

Tam kjer ni mogoče preveriti učinka izobraževanja s preizkusom znanja, pa s pomočjo vprašalnikov preverijo izobraževalne učinke pri udeležencih.

3. s pisnim poročilom vodje

Vodja s pisnim poročilom oceni izobraževalne učinke pri udeležencih izobraževanja.

4. s praktičnim preizkusom na delovnem mestu

Učinek izobraževanja se v določenih primerih preveri direktno na delovnem mestu.

Podjetje v praksi največkrat uporablja kombinacijo različnih merjenj, da dobi čim bolj realno sliko. V primeru, da ni mogoče uporabiti kombinacije merjenj se nato uporablja samo ena izmed zgornjih meritev.

V teoretičnem delu diplomskega dela sem opisovala »Štiri stopenjski model ocenjevanja učinkov« in če ga navežem na merjenje rezultatov v podjetju Savatech ugotovim, da tako kot večina slovenski podjetij uporablja le 1. in 2. fazo modela. V podjetju bi morali posvetiti več pozornosti koliko se pridobljeno znanje uporablja pri delu in koliko časa je aktualno, ter kako le to vpliva na poslovni rezultat. Ni dovolj le povečevanje investicij, ki zagotavljajo bogato ponudbo izobraževanj, motiviranje, kakovostna izobraževanja, določanje ciljev,... temveč je zelo pomembna faza ocenjevanje izobraževalnih učinkov.

6.7. Smernice izobraževanja v prihodnosti

Danes nas povsod spremlja naraščajoči pomen znanja. Rezultat aktivnega učenja posameznika, tima in združbe je znanje. V podjetjih je podlaga za invencije in inovacije, ki lahko prinašajo ogromne konkurenčne prednosti.

Spremenljive gospodarske razmere pomenijo negotovost pri iskanju zaposlitve, zato nam izobrazba, višja kot je, omogoča več možnosti za zaposlitev. Formalna izobrazba, ki jo pridobimo na univerzi je le osnova, če pa želimo uspeti pa moramo znati to znanje uporabljati v praksi.

Potreba po znanju je iz dneva v dan večja. Izobraževalna industrija je postala ena najbolj rastočih panog, zato v prihodnosti lahko pričakujemo trende permanentnega izobraževanja (Basle, 2003, str. 20).

Tudi v podjetju Savatech se teh smernic bolj ali manj zavedajo. Zato tudi pripravljajo strategije, poslanstva in vizije. Znanje, ki bo pridobljeno z ustreznim izobraževanjem je tisti dejavnik, ki bo pripomogel do uresničitve ciljev, ki so si jih postavili za naslednje 5-letno plansko obdobje.

Ključni strateški cilji Poslovne skupine Sava med leti 2007 – 2011 so (Celovita strategija Poslovne skupine Sava in družbe Sava, d.d., za poslovno obdobje 2007 – 2011 - povzetek, 2006, str. 11):

a) rast obsega in uspešnost poslovanja:

- rast donosnosti operativnega poslovanja
- rast prodaje
- rast donosnosti kapitala
- rast čistega dobička

b) zaposleni:

- ustvarjanje novih delovnih mest
- rast in razvoj zaposlenih

Managerji so nagrajeni na temelju uresničevanja načrtov, katerih soustvarjalci so tudi sami. Nove ideje za strateške projekte pa ne pričakujemo le od managerjev, temveč želimo k ustvarjanju poslovnih načrtov pritegniti vse zaposlene v podjetju. Podjetje se zaveda, da morajo zaposleni razviti željo po preseganju pričakovanj, kljub nenehnemu spreminjanju in uresničevanju že dogovorjenih planov (Celovita strategija Poslovne skupine Sava in družbe Sava, d.d., za poslovno obdobje 2007 – 2011 - povzetek, 2006, str. 22).

Razvoj podjetja Savatech na področju izobraževanja vidim predvsem v elektronskem izobraževanju in v gumarski šoli. Elektronski način omogoča, da posameznik sam odloča

kdaj ima čas in kdaj je razpoložen za učenje. Takšno učenje ne prinaša izgube časa, ki jo napravimo s potjo na in iz tečaja. Vzamemo si lahko več časa za določeno poglavje, ki ga ne razumemo in preko interneta komuniciramo z izvajalcem izobraževalnega programa. Trenutno so stroški te oblike izobraževanj nekoliko višji – deloma jih krijejo tudi zaposleni sami, vendar pričakujem v roku nekaj let, da tega ne bo več. Elektronsko izobraževanje pa bo postalo vse bolj priljubljena vrsta izobraževanja.

Glede na to da je dejavnost podjetja gumarstvo, potrebujejo veliko kadra z znanjem iz gumarstva. Srednja šola za Gumarstvo v Kranju je svoje vrata že nekaj let nazaj zaprla in podjetje je bilo prisiljeno poiskati rešitev, »Gumarsko šolo«. Sama ideja je dobra, vendar je problem v prilagajanju delavnika zaposlenih času šolskih ur. Ta problem bo verjetno večer, pereč ravno zaradi štiri izmenskega dela, vendar pa lahko problemsko situacijo zmanjšajo. Še preden pride do pomanjkanja kadra na določenih proizvodnih programih bi morale podjetje narediti izbor bodočih sodelavcev, ki bi začeli z izobraževanjem preden bi sklenili delovno razmerje. S tem bi se izognili neprijetnostim pri prilagajanju delovnih časov in šolskih ur.

Tako kot do sedaj pa naj nadaljujejo z izvajanjem štipendiranja, študija ob delu in pripravništva. S tem si podjetje zagotavlja ob nekem določenem tveganju nove kadre, ki bodo prinesli sveže, novo znanje na ključna področja v podjetju.

7. RAZISKAVA O UČENJU IN RAVNANJU Z ZNANJEM V PODJETJU SAVATECH

7.1. Namen raziskave

Namen moje raziskave je bilo ugotoviti pogled na učenje in ravnanje z znanjem s strani zaposlenih. Tudi sama sem zaposlena v podjetju Savatech in sem želela s pomočjo raziskave priti do ugotovitev, koliko mi lahko podjetje ponudi z vidika osebnega in strokovnega razvoja, ter ali so te na novo pridobljene sposobnosti, veščine in znanje tudi primerno nagrajeni in upoštevani pri nadaljnjem kariernem razvoju.

Zaposleni v podjetju so po mojem mnenju ravno tisti, ki so mi dali vpogleda v dejansko stanje na področju izobraževanj. Ravno oni so tisti, katerim so izobraževanja in usposabljanja namenjena, zato je njihovo mnenje tisto, ki največ pove o stanju v podjetju.

7.2. Metodologija raziskave

Za izvedbo raziskave sem uporabila anketo (glej prilogo 4), ki sem jo med zaposlene razposlala s pomočjo interne elektronske pošte. Anketni vprašalnik je sestavljen iz kratkih vprašanj zaprtega tipa, kjer so anketiranci lahko izbirali med danimi možnimi odgovori in na koncu sem pustila prostor za mnenja in pripombe. Vprašanja so pokrivala dve področji, in sicer kako zaposleni vidijo izobraževalno funkcijo v podjetju in kakšen je njihov pogled na

izobraževanje samo. Anketni vprašalnik je bil krajši, ker so me v podjetju prosili naj bo omejene na eno do dve strani.

Raziskava je potekala tako med vodilnimi kot delavci v proizvodnji. S tem sem dobila bolj objektivne rezultate, kot če bi v raziskavo vključila zgolj eno skupino delavcev. Razdelila sem jo med vse zaposlene, pravočasno pa so mi jih vrnilo le 127, kar predstavlja približno 16% vseh razdeljenih anket. Razlog za tako malo rešenih anket bi našli v kolektivnem dopustu (anketa je bila izvajana v mesecu juliju in avgustu) ter velikem številu proizvodnih delavcev, ki iz različnih razlogov niso želeli odgovarjati.

7.3. Rezultati raziskave

Na osnovi analize rešenih anket sem prišla do zanimivih in pričakovanih ugotovitev. Na začetku bom predstavila nekaj splošnih podatkov o anketirancih, nato pa analizirala vsako vprašanje posebej in izstopajoče odgovore (glede na spol, starost ali izobrazbo) tudi poudarila. Več informacij najdete v prilogi 5.

Vrnjenih anket sem dobila od 127 anketirancev ali približno 16% vseh razdeljenih. Povprečnega anketiranca bi lahko opisala kot moškega med 31 in 45 letom starosti, fakultetne izobrazbe. Najmanj pa je bilo starejših od 61 let in tistih z VIII. ali IX. stopnjo izobrazbe.

Ugotovitve po opravljeni analizi vprašanj pa so bile slednje:

1. Ali je znanje v podjetju Savatech ključnega pomena?

87,4 % anketirancev trdi, da je znanje v podjetju ključnega pomena, predvsem so tega mnenja mlajši od 45 let in zaposleni z višjo izobrazbo (VI. stopnjo izobrazbe in več). Ta podatek nam pove, da se zaposleni zavedajo dejstva, da se je potrebno izobraževati. Vendar pa na drugi strani na anketo odgovarjalo sorazmerno malo proizvodnih delavcev, ki imajo nižjo stopnjo izobrazbe in če povzamem, ravno velika večina nižje izobraženih se še ne zaveda najbolj pomena pridobivanja novega znanja.

2. Ali menite, da je znanje, ki obstaja v podjetju, dobro izkoriščeno?

Mnenja pri tem vprašanju so bila zelo deljena vendar se je tehtnica prevesila z 57,5% na odgovor ne. Po pripisanih komentarjih sem sklepala, da ni problem v pridobivanju znanja temveč je problem pri aktiviranju le-tega. Vzroka sta dva. Prvi je v vodji, ki svoje zaposlene in znanje, ki ga premorejo preslabo poznajo in od njih ne zahtevajo vsega kar posameznik oziroma zaposleni zmore. Drugi razlog pa se skriva v zaposlenih, nekateri namenoma prikrivajo svoje znanje z namenom, da se jim ne bi povečal obseg dela. Vsako povečanje dela bi vodje morali primerno nadgraditi, ali je to finančno ali nefinančno nagrajevanje pa je stvar presoje glede na posameznega zaposlenega.

3. Ali podjetje nameni dovolj sredstev za vaše izobraževanje?

Velika večina (75,6%) meni, da podjetje nameni zadosti sredstev za izobraževanje, temu oporeka le peščica, ki zaseda višje položaje v podjetju. Ti menijo, da ni pomembna samo vsota namenjena izobraževanju, temveč tudi razmerje, koliko vsak investirani denarni delež pripomore k povečanju znanja in sistemu, ki bo meril uspešnost izobraževalnih učinkov. Na tem mestu se pridružujem mnenju manjšine, saj menim, da je merjenje izobraževalnih učinkov v Savatech-u podcenjeno in je premalo vlaganj v prej omenjeni sistem.

4. Ali podjetje dovolj vzpodbuja vaše učenje?

Ne najbolj prepričljivo, vendar 68,5% zaposlenih meni, da podjetje dovolj spodbuja njihovo učenje. Zaposleni se ne bodo izobraževali, če k temu ne bodo motivirani. Nalogo motiviranja v podjetju imajo navadno neposredno nadrejeni, ki morajo v zaposlenih ustvariti potrebo po novem znanju na eni strani, na drugi strani pa jih primerno nagraditi, ker so pripravljeni prinesiti v podjetje novo, sveže znanje. Moja interpretacija tega vprašanja bi bila, da kljub navideznem zadovoljstvu podjetje ni dovolj dobro pripravilo managerje in vodje za motiviranje svojih zaposlenih in ni vzpostavilo dobrega sistema nagrajevanja.

5. Kdo v podjetju odloča o udeležbi v izobraževalnih procesih?

Z odgovori so mi zaposleni potrdili, da se za udeležbo odloča njihov nadrejen (če le ta ni direktor), ki nato predloge predloži direktorju, ta pa jih potrdi ali pa zavrne. Odgovori me niso presenetili ampak razočarali. Odločitve o določenem izobraževalnem programu bi morale biti rezultat želja in potreb med zaposlenim in vodjo.

6. Ali v podjetju nagrajujejo učenje?

63% anketirancev je podalo mnenje, da učenje ni primerno nagrajeno ali pa to sploh ni. V podjetju bi morali ponovno postaviti ali vsaj prenoviti sistem nagrajevanja, ker tako velik procent anketirancev meni, da nagrajevanje ni zadovoljivo. Sistem je lahko napačno zasnovan, ali pa je zastarel in ne ustreza več današnji shemi izobraževanja. Pravega razloga ne vem, ker nisem dobila dovoljenja za vpogleda vanj.

7. Katere ravni v podjetju se po vašem mnenju največ izobražujejo?

Mnenje večine je pokazalo, da se menijo, da se največ izobražuje srednji kader in vodstvo v podjetju, še posebej so tega mnenja proizvodni delavci. Čisto nasprotnega mnenja pa je vodstvo, ki meni, da se najbolj izobražujejo proizvodni delavci. Menim, da prihaja do hude zmote, res da imajo proizvodni delavci veliko izobraževalnih programov na voljo, vendar pa zaradi narave in urnika dela le-teh ne izkoriščajo. Moje mnenje so potrdili tudi komentarji, ki so se znašli v praznem prostorčku namenjenem »komentarjem in mnenjem«.

8. Ali ste zadovoljni z ponudbo izobraževanj, ki vam jih ponuja kadrovska služba?

Zaposleni so zadovoljni (74,8%) z izbiro izobraževanj, ki jim jih ponuja kadrovska služba. Odstopanja so le pri zaposlenih z višjo izobrazbo, ki kažejo večje nezadovoljstvo z ponudbo. Višja izobrazba prinaša več znanja posamezniku in zato menim, da bolj ko so izobraženi, zahtevnejše, ter bolj specializirane izobraževalne programe zahtevajo in ne samo klasične, kot so retorika, tuji jeziki (angleški, nemški, francoski), osnovna računalniška pismenost. Bolj zahtevne programe je pa težko izvesti zaradi manjšega števila prijavljenih in primerne usposobljenosti predavateljev, primerno večji pa so tudi stroški takih izobraževanj.

9. Ali se vam zdi nenehno učenje pomembna dejavnost?

Razen dveh izjem, se vsem zdi učenje pomembna dejavnost v življenju. To je pomemben podatek za podjetje, saj jim pove, da ni potrebno vlagati sredstev v informiranost zaposlenih, kako pomembno je izobraževanje in kakšne prednosti jim novo pridobljeno znanje lahko prinese. Podjetje se mora osredotočiti na ostale faze, in sicer vse od ustvarjanja potreb po novih izobraževalnih programih, ter novem znanju naprej.

10. Kdo je odgovoren za učenje v podjetju?

Podjetje oziroma vodstvo podjetja je po mnenju zaposlenih odgovorno za učenje svojih zaposlenih, tak odgovor je podalo kar 66,3% zaposlenih. Le malo pa jih je obkrožilo odgovor, kjer je bilo zapisano posameznik sam. Problem izvira iz faze, ko se odloča na kateri izobraževalni program bo šel kateri zaposleni. Te odločitve so premalo prepuščene posameznikom. Vodje bi morale bolj spodbuditi zaposlene, da se sami odločajo o svoji izobraževalni poti pri tem pa jim pomagati le v tolikšni meri, da bi jih usmerjali k pravim in pravnim odločitvam.

11. Ste se že kdaj udeležili izobraževanj (seminarji, jezikovni tečaji, akademija Sava, šolanje za gumarstvo,...)?

Prav vsi zaposleni so se v času svoje zaposlitve pri podjetju SavaTech odločili za eno izmed ponujenih vrst izobraževanj, različni so bili le razlogi, ki pa jih razkriva vprašanje malo nižje.

12. Zakaj ste se odločili za izobraževanje?

1. 36% osebna rast (odločale so se predvsem ženske, med 31 in 45 letom, fakultetne izobrazbe)
2. 31% lažje opravljanje dela
3. 20,2% razširitev dela
4. 7,9% ni bila njihova izbira, določil šef
5. 4,9% premestitev

Dejstvo, da se zaposleni odločajo v veliki meri za izobraževanje iz razloga osebne rasti pomeni, da podjetje ne zadovoljuje meril zaposlenih glede nagrajevanja. Za podjetje to pomeni, da zaposleni novega znanja ne pridobivajo z namenom, da bodo lažje, hitrejše in

bolj kakovostno opravljali delo. To novo pridobljeno znanje pravzaprav lahko uporabijo izključno v zasebne namene in ne z namenom izboljšati poslovanje podjetja. Že nekaj vprašanj višje sem ugotovila, da sistem nagrajevanja na deluje optimalno in odgovori pri tem vprašanju mi to ponovno potrjujejo.

13. Ali vam je pridobljeno znanje pomagalo pri delu?

Izobraževanja so skrbno izbrana in preverjena, saj zaposleni v večini (79,5%) menijo, da jim je pridobljeno znanje pomagalo pri delu. S tem potrjujejo strokovnost in usposobljenost kadrovske službe. Tistih 20,5%, ki pa menijo, da jim novo znanje ni pomagalo pri delu, pa so lahko izbrali napačno izobraževanje, niso ga obiskovali po svoji lastni odločitvi,... Vedno se najdejo manjša odstopanja.

Kratek povzetek ugotovitev je, da se zaposleni v podjetju zavedajo pomena učenja in izobraževanja v podjetju, tudi udeležujejo se izobraževanj, vendar bolj iz osebnih razlogov kot z namenom povečati svojo produktivnost v podjetju. Razloga se skrivata v zaposlenih samih in v sistemu nagrajevanje za katerega menim, da je ali preslabo zasnovan ali pa zastarel, ter ni več ustrezen. Drugi razlog je v zaposlenih samih, ki imajo zmotno mnenje, da mora biti izobraževanje na pobudo nadrejenih. Zaposleni sami bi morali vzpostaviti komunikacijo z nadrejenim, ter se nato skupaj odločiti kakšen izobraževalni program bi bil najbolj primeren.

Rešitev bi bila, da se na novo prouči sistem nagrajevanja, ki bo s tem spodbudil zaposlene k izobraževanju in s tem se bo posledično razvila tudi potreba in želja v zaposlenih, da bodo sami predlagali, kaj se jim zdi pomembno za njihovo večjo produktivnost, počutje, rast, itd.

Neposredno nadrejeni bodo tako imeli zmanjšano vlogo pri vzpodbujanju zaposlenih in se bodo lahko posvetili svetovanju in koordinaciji zaposlenih pri izbiri izobraževalnih programov. Pohvale pa so namenjene kadrovske službi, katero so zaposleni pohvalili glede ponujenih in kvalitetnih izobraževalnih programov.

SKLEP

Za dinamično okolje v katerem danes poslujejo podjetja, so najbolj prepoznavne značilnosti hitre tehnološke spremembe. Vse ostrejša konkurenca zahteva nove pristope in nove konkurenčne vire podjetij. To niso več viri, ki so otipljivi in v neomejenih količinah, to je neotipljiv vir, ki je hitro minljiv. To je intelektualni kapital, ki je v večinski lasti posameznikov. Prišel je čas, ko je potrebno vzpostaviti ustrezen sistem upravljanja in ravnanja z znanjem.

Posamezniki, ki ustvarjajo dodano vrednost so ključne prednosti podjetij. To dodano vrednost ustvarjajo z znanjem, ki pa ga pridobijo na izobraževanjih in usposabljanjih. Vendar ni pomembno samo pridobiti novo znanje, potrebno ga je tudi pravilno izrabiti, ohranjovati in dopolnjevati. V tem primeru bodo naložbe v znanje postale investicije v uspeh podjetja. Pred tem pa bo moralo to spoznanje zrasti v družbi in v vsakem posamezniku.

Potrditev za zgornjo trditev, da je vlaganje v znanje investicija, sem dobila tudi ko sem zbirala material tako za teoretični kot praktični del te diplomske naloge. Zaposleni so tisti, ki morajo sprejeti odgovornost, da pridobivajo, ohranjajo in dopolnjujejo svoja znanja, saj jim to omogoča lažje opravljanje dela, razreševanje problemov, nove ideje in osebni razvoj.

Ključno vlogo pri razvoju in usmerjanju svojih zaposlenih ima vodja oddelka, ki ustrezno pripravi svoje podrejene do potrebe po znanju. Z vzpostavitvijo ustreznega sistema komunikacije in motivacije postane znanje dosegljivo in koristno vsem. Osebno menim, da podjetja lahko najbolj povečajo pripadnost zaposlenih s tem, da jim omogočijo prijetno delovno okolje, izzive na delovnih mestih in realizacijo njihovih idej.

V podjetju Savatech ima kadrovska služba s pomočjo vodji na posameznih področjih vzpostavljen sistem izobraževanja in razvijanja kadrov, ki omogoča na podlagi izoblikovane strategije pridobivati ustrezne kadre, jih primerno motivirati, ocenjevati in oceniti njihovo delovno uspešnost. Uspešnost ravnanja s človeškimi viri se pokaže pri uspešnosti poslovanja podjetja, saj so zaposleni ključni dejavnik pri izpolnjevanju zastavljenih ciljev. Namen vseh teh aktivnosti bi bil v skladnejšem razvoju podjetja kot celote, za uresničitev teh aktivnosti pa je potrebno veliko vlagati v razvoj in izobraževanje zaposlenih, saj lahko le s pomočjo izobraževanja usposobimo zaposlene za hitro sprejemanje novosti in učinkovito delo.

Po vseh zbranih podatkih in njihovi obdelavi sem dobila predstavo, kaj je to učenje in izobraževanje, kako to opredeljujejo različni avtorji v teoriji in kako izgleda v praksi (na primeru podjetja Savatech), kjer tudi sama delam, vendar zanimalo me je še kakšno mnenje imajo zaposleni ter ali je sistem izobraževanja dobro zasnovan. Ugotovitve po opravljeni analizi anket so pokazale, da je v zavesti zaposlenih že ustvarjeno mišljenje, da je učenje ključnega pomena za njihov razvoj, tako osebni kot strokovni. Vendar pozabljajo, da so zato v veliki meri odgovorni sami in ne njihovi nadrejeni.

Razloga, da se zaposleni odločajo predvsem za izobraževanja, ki povečujejo njihov osebni razvoj in ne strokovno znanje s področja na katerem delajo sta veliki meri dva. Prvi je premajhna vloga zaposlenih pri odločitvah katera izobraževanja izbrati. Vloga posameznikov bi morali biti večja, vodje pa bi morali zaposlene le motivirati in usmerjati pri odločitvah, ne pa sprejemati odločitve namesto njih. Drugi razlog pa se skriva v slabo stoječem sistemu nagrajevanja. Večina zaposlenih pričakuje v zameno za novo znanje neko nagrado, le ta je lahko finančne ali nefinančne oblike. Po mnenju zaposlenih ni ustreznega sistema nagrajevanja ali pa le-tega sploh ni. Moj predlog podjetju je, da pregleda ali je sistem še ustrezen, da ni zastaral oziroma, da pregledajo ali je bil že v samem začetku pravilno zasnovan.

S pomočjo ustreznega sistema nagrajevanja bi motivirali zaposlene, tako močno, da bi sami dobili željo ne samo po osebnostnem, ampak tudi po strokovnem razvoju, s tem bi razbremenili vodje, ki bi dobili večjo vlogo pri svetovanju in usmerjanju razvoja zaposlenih. Vse pohvale pa gredo kadrovske službi in njeni ponudbi kvalitetnih izobraževalnih programov.

Podoba Savatech, ki jo vidim jaz v prihodnosti je predvsem v dveh večjih izobraževalnih programih in sicer v »Gumarski šoli« in elektronskem izobraževanju. Velik problem, pri izvajanju izobraževalnih programov prosti čas udeležencev. Pri »Gumarski šoli« bi problem rešili, da bi dali obetavne kandidate šolati, preden bi nastopili na delovno mesto in jim z šolanjem zagotovili delo.

Elektronski način izobraževanja pa že sam po sebi pove, da gre za izobraževanje preko računalnika in medmrežja. Vsak zaposleni bi si prilagajal čas, kdaj bi bil pripravljen se učiti in koliko časa, ter še prihranil čas, ki bi ga sicer namenil za prevoz na in iz mesta tečaja. Ta oblika že pridobiva na popularnosti, vendar je še sorazmeroma draga, glede na ostale oblike tečajev. Vendar v bližnji prihodnosti pričakujem razširitev in znižanje stroškov, predvsem tistih, ki jih mora sedaj poravnati zaposleni sam.

Izobraževanje je ključ do znanja, znanje pa je moč. Tega se zavedajo tako zaposleni kot podjetje Savatech, kadrovska služba pa je tisti posrednik, ki skuša interese obeh strani združiti in zadovoljiti v najboljši možni rešitvi.

LITERATURA

1. Argyris Chris, Schon Donald A.: Organizational Learning II. Massachusetts : Addison-Wesley Publishing, 1996. 205 str.
2. Basle Andreja: Metrov za pamet ni. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2003. str. 17, 18, 26-28.
3. Basle Andreja, Pfunder Irena: Kako znanje upravljajo najboljši?, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2003. str. 17-25.
4. Bratton John, Gold Jeffrey: Human Resource Management. Houndmills : Macmillan Press Ltd, 1999. 408 str.
5. Buckler Bill: A Learning Process Model to Achieve Continuous Improvement nad Innovation. The Learning Organization, 3 (1996), 3, str. 31-39
6. Crossan Mary M., Lam Henry W., Hildebrand Terry: Organization Learning: Theory to Practice, Strategic Thinking: Leadership and the Management of Change. Chichester : J.Wiley, 1995. str. 229-265.
7. Davenport Thomas H., Prusak Laurence: Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston (Massachusetts) : Harvard Business School Press, 1998. 199 str.
8. Florjančič Jože, Jereb Janez: Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. Možina Stane, ur., Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998. str. 29-73.
9. Ivanuša-Bezjak Mirjana: Zaposleni – največji kapital 21. stoletja. Maribor : Pro-Andy, Maribor, 2006. 155 str.
10. Jelenc Sabina: ABC izobraževanja odraslih. Ljubljana : Andragoški center Slovenije, 1996. 101 str.
11. Mayer Janez: Od organizacije, ki dela prek organizacije, ki se uči, do organizacije, ki ustvarja. Kranj : Organizacija Kranj, 2002. str. 569-578
12. Merkač Marjana: Osnove managementa zaposlenih. Koper : Fakulteta za management, 2005. 317 str.
13. Miglič Gozdana: Analiza potreb po usposabljanju. Ljubljana : Ministrstvo za notranje zadeve, 2002. 195 str.

14. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacij. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2000. 151 str.
15. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Zbirka Manager. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
16. Rozman Rudi, Pirc Aleša Saša: Knowledge Management and Organization, Fifth International Conference on Management of Innovative Technologies (MIT). Piran, 2001. 14 str.
17. Tobin Daniel R.: The Knowledge-Enabled Organization: Moving From Training to Learning to Meet Business Goals. New York : American Management Association, 1998. 214 str.

VIRI

1. Celovita strategija Poslovne skupine Sava in družbe Sava, d.d., za poslovno leto 2007-2011, povzetek. Kranj : Sava, 2006. 22 str.
2. Interni razgovori.
3. Poročilo o delu kadrovske službe (gumarstvo) za leto 2004. Kranj : Sava, 2005. 19 str.
4. Kadrovsko poročilo za družbe gumarstva in sms za leto 2005. Kranj : Sava, 2006. 11 str.
5. Kadrovsko poročilo za leto 2005 - Savatech. Kranj : Sava, 2007. 5 str.
6. Letno poročilo 2006 Sava d.d.. Kranj : Sava, 2006. 215 str.
7. Letno poročilo 2006 Savatech d.o.o.. Kranj : Sava, 2006. 77 str.
8. Margole Nataša: Intervju z uslužbenko kadrovske službe. Kranj, 12.07.2007
9. Mervič Iztok: Šolanje za gumarstvo. Časopis Poslovne skupine Sava, Kranj, 2007, str. 22-23
10. Organizacijska shema Savatech d.o.o.,
[URL: <http://savatech.si/frame-02-00.htm>], 12.07.2007.
11. Poslanstvo in vizija Savatech d.o.o.,
[URL: <http://savatech.si/frame-01-04.htm>], 12.07.2007.

12. Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih,
[URL:<http://www.dialogs.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje>], 10.07.2007.
13. Vlaganje v intelektualni kapital mora biti načrtno!,
[URL: <http://www.hse.si/energija/default.asp?id=51>], 10.07.2007.

PRILOGE

PRILOGA 1: RAZPIS KADROVSKIH ŠTIPENDIJ

SAVATECH,

družba za proizvodnjo in trženje gumenotehničnih proizvodov in pnevmatike, d.o.o.

KADROVSKA SLUŽBA, RAZVOJ KADROV IN USPOSABLJANJE

RAZPISUJE

za šolsko leto 2007/08

SKLENITEV POGODB ZA ŠTUDIJ OB DELU

za dodiplomski in podiplomski študij na usmeritvah, ki so v skladu s poslovno in kadrovske politiko podjetja, ter zahtevami po znanjih na delovnem mestu oziroma v skladu s planom osebnega razvoja.

POGOJI ZA SKLENITEV POGODBE SO:

- Smer in stopnja kandidatovega izobraževanja mora biti v skladu s poslovno in kadrovske politiko podjetja ter zahtevami po znanjih na delovnem mestu.
- Kandidat mora skleniti delovno razmerje za nedoločen čas.
- Kandidat mora imeti opravljene najmanj štiri izpite.
- S kandidatovim študijem morata soglašati delovna enota, v kateri je kandidat zaposlen in kadrovska služba.

ZADNJI ROK ZA ODDAJO PROŠNJE JE

15.08.2007 za izobraževanje na srednjih šolah in

15.09.2007 za izobraževanje na fakultetah .

Prošnje pošljete v kadrovske službo (Nataša Mrgole).

Prošnje za Sklenitev pogodbe za študij ob delu oddajte tudi če še nimate opravljenih najmanj štirih izpitov!

Ob predložitvi potrdila o uspešno opravljenih najmanj štirih izpiti vam bomo na podlagi potrdil o plačilu (kopije plačanih računov oziroma položnic) povrnili šolnino za tekoče šolsko leto in sklenili pogodbo za nadaljnji študij.

PRILOGA 2

PROŠNJA ZA SKLENITEV POGODBE ZA ŠTUDIJ OB DELU

1. Osnovni podatki vlagatelja prošnje:

Ime in priimek _____ matična št _____

zaposlen v programu / službi _____ na DM _____

dosežena izobrazba _____

tel. služba _____ tel. doma _____ e-mail _____

2. Podatki o šoli / fakulteti:

Naziv in naslov šole / fakultete _____

smer študija _____

bodoči poklic _____ letnik vpisa v šolskem letu 07/08 _____

predviden čas študija (po programu šole) _____, št. izpitov, ki jih še morate opraviti _____

Podpis prosilca: _____

3. Izpolni direktor službe/programa ali vodja kadrovskega področja

1. Študij je v interesu delovna enote _____
prijodnje delovno mesto podpis direktorja

2. Študij je v interesu družbe _____
prijodnje delovno mesto podpis dir. kadrovske službe

3. Študij na lastno željo z odobritvijo direktorja _____
prijodnje delovno mesto podpis direktorja

Mnenje direktorja _____

PRILOGA 3: PRIJAVNICA NA USPOSABLJANJA



Prijavnica na usposabljanja

ENOTA: SM: Datum:

Mat.št.	Ime	Priimek	Tel	Šifra	Naslov	Termin	Stroški
---------	-----	---------	-----	-------	--------	--------	---------

En udeleželec se prijavi na več usposabljanj.

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

Več udeležencev se prijavi na eno usposabljanje.

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Opišite teme, ki niso v katalogu in in jih oštevilčite. Številke navedite v stolpcu "ŠIFRA"!

Ime in priimek direktorja:

Podpis:

PRILOGA 4: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

1. **Spol:** M Ž

2. **Starost:**
 - a) do 30 let
 - b) od 31 do 45 let
 - c) od 46 do 60 let
 - d) nad 61 let

3. **Izobrazba:**
 - a) osnovna šola ali manj
 - b) poklicna, srednja šola
 - c) višja, visoka, univerzitetna
 - d) magisterij, doktorat

4. **Ali je znanje v našem podjetju je ključnega pomena?**
 - a) DA
 - b) NE

5. **Ali menite, da je znanje, ki obstaja v podjetju, dobro izkoriščeno?**
 - a) DA
 - b) NE

6. **Ali podjetje nameni dovolj sredstev za vaše izobraževanje?**
 - a) premalo
 - b) zadosti
 - c) preveč

7. **Ali podjetje dovolj vzpodbuja vaše učenje?**
 - a) ne vzpodbuja
 - b) premalo
 - c) dovolj
 - d) preveč

8. **Kdo v podjetju odloča o udeležbi v izobraževalnih procesih?**
 - a) uprava
 - b) direktor
 - c) vodje oddelkov
 - d) zaposleni sami
 - e) drugo(napišite kdo): _____

9. **Ali v podjetju nagrajujejo učenje?**
 - 1) NE
 - 2) DA: a) premalo
 b) zadovoljivo
 c) več si ne bi mogel/a želeli

10. Katere ravni v podjetju se po vašem mnenju največ izobražujejo?

- a) vodstvo
- b) srednji kader
- c) proizvodnji delavci
- d) enakomerno

11. Ali ste zadovoljni z ponudbo izobraževanj, ki vam jih ponuja kadrovska služba?

- a) DA
- b) NE

12. Ali se vam zdi nenehno učenje pomembna dejavnost?

- a) DA
- b) NE

13. Kdo je odgovoren za učenje v podjetju?

- a) Organizacija, podjetje
- b) posameznik
- c) vodstvo
- d) kadrovska služba
- e) drugo: _____

14. Ste se že kdaj udeležili izobraževanj (seminarji, jezikovni tečaji, akademija sava, šolanje za gumarstvo,...)?

- a) DA
- b) NE

15. Zakaj ste se odločili za izobraževanje?

- a) ni bila moja izbira, določil mi je šef
- b) zaradi lažjega opravljanja obstoječega dela
- c) zaradi razširitve področja dela
- d) zaradi premestitve na druge delovno mesto, napredovanja
- e) zaradi osebne rasti
- f) drugo: _____

16. Ali vam je pridobljeno znanje pomagalo pri delu?

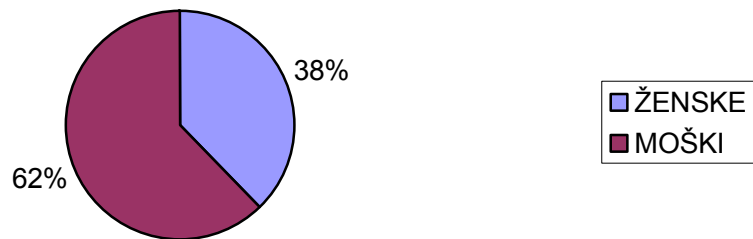
- a) čisto nič
- b) malo
- c) srednje
- d) povsem

Vaše mnenje in pripombe:

Hvala za vaš trud in čas!

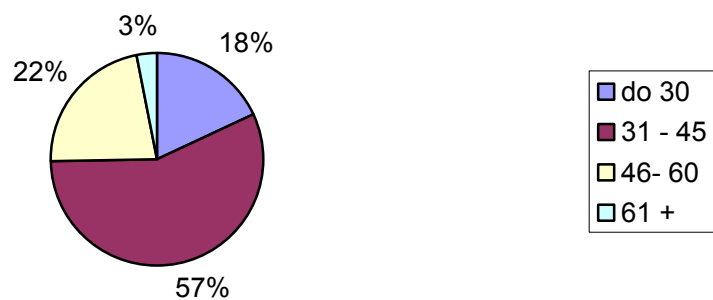
PRILOGA 5: Rezultati rešenih anket

Graf 1: Analiza anketirancev po spolu



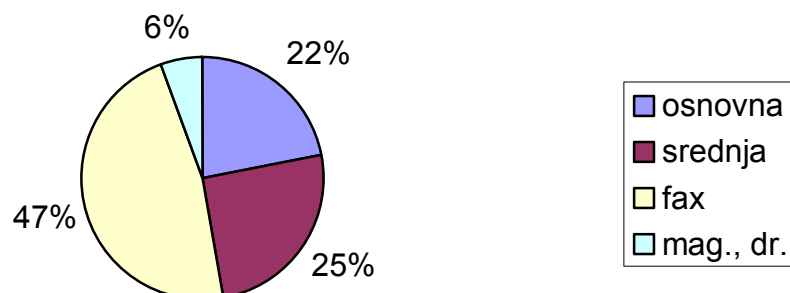
Vir: Analiza rešenih anketnih vprašalnikov

Graf: Analiza anketirancev po starostni strukturi



Vir: Analiza rešenih anketnih vprašalnikov

Slika 3: Analiza anketirancev po izobrazbeni strukturi



Vir: Analiza rešenih anketnih vprašalnikov

Odgovori na anketni vprašalnik so izraženi v odstotkih.

Tabela 1: Ali je znanje v vašem podjetju ključnega pomena?

	ŽENSKE	MOŠKI	skupaj
DA	34,6	52,8	87,4
NE	2,4	10,2	12,6

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 2: Ali je znanje v vašem podjetju ključnega pomena?

	do 30	31 - 45	46- 60	61 +	skupaj
DA	17,3	50,4	17,3	2,4	87,4
NE	0,0	7,9	4,7	0,0	12,6

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 3: Ali je znanje v vašem podjetju ključnega pomena?

	osnovna	srednja	fax	mag., dr.	skupaj
DA	18,9	22,0	40,9	5,5	87,4
NE	3,1	3,1	6,3	0,0	12,6

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 4: Ali menite, da je znanje, ki obstaja v podjetju, dobro izkoriščeno?

	ŽENSKE	MOŠKI	skupaj
DA	15,0	27,6	42,5
NE	22,8	34,6	57,5

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 5: Ali menite, da je znanje, ki obstaja v podjetju, dobro izkoriščeno?

	do 30	31 - 45	46- 60	61 +	skupaj
DA	10,2	19,7	10,2	2,4	42,5
NE	7,1	37,8	12,6	0,0	57,5

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 6: Ali menite, da je znanje, ki obstaja v podjetju, dobro izkoriščeno?

	osnovna	srednja	fax	mag., dr.	skupaj
DA	11,0	11,0	15,0	5,5	42,5
NE	11,0	14,2	32,3	0,0	57,5

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 7: Ali podjetje nameni dovolj sredstev za vaše izobraževanje?

	ŽENSKE	MOŠKI	skupaj
premalo	10,2	7,9	18,1
zadosti	26,0	49,6	75,6
preveč	3,1	3,1	6,3

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 8: Ali podjetje nameni dovolj sredstev za vaše izobraževanje?

	do 30	31 - 45	46- 60	61 +	skupaj
premalo	6,3	5,5	6,3	0,0	18,1
zadosti	11,0	48,0	13,4	3,1	75,6
preveč	0,0	4,7	1,6	0,0	6,3

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 9: Ali podjetje nameni dovolj sredstev za vaše izobraževanje?

	osnovna	srednja	fax	mag., dr.	skupaj
premalo	3,9	0,0	14,2	0,0	18,1
zadosti	17,3	24,4	32,3	1,6	75,6
preveč	0,8	0,8	0,8	3,9	6,3

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 10: Ali podjetje dovolj vzpodbuja vaše učenje?

	ŽENSKE	MOŠKI	skupaj
ne vzpodbuja	2,4	0,0	2,4
premalo	12,6	15,0	27,6
dovolj	22,8	44,9	67,7
preveč	0,0	2,4	2,4

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 11: Ali podjetje dovolj vzpodbuja vaše učenje?

	do 30	31 - 45	46- 60	61 +	skupaj
ne vzpodbuja	0,0	0,0	2,4	0,0	2,4
premalo	7,1	12,6	7,9	0,0	27,6
dovolj	10,2	44,9	9,4	3,1	67,7
preveč	0,0	0,0	2,4	0,0	2,4

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 12: Ali podjetje dovolj vzpodbuja vaše učenje?

	osnovna	srednja	fax	mag., dr.	skupaj
ne vzpodbuja	0,8	0,0	1,6	0,0	2,4
premalo	5,5	6,3	15,7	0,0	27,6
dovolj	15,0	17,3	29,9	5,5	67,7
preveč	0,8	1,6	0,0	0,0	2,4

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 13: Kdo v podjetju odloča o udeležbi v izobraževalnih procesih?

	ŽENSKÉ	MOŠKI	skupaj
uprava	6,1	3,6	9,7
direktor	17,6	23,0	40,6
vodja oddelka	11,5	21,2	32,7
zaposleni	3,6	13,3	17,0
drugo	0,0	0,0	0,0

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 14: Kdo v podjetju odloča o udeležbi v izobraževalnih procesih?

	do 30	31 - 45	46- 60	61 +	skupaj
uprava	1,8	3,6	4,2	0,0	9,7
direktor	4,2	23,6	9,7	3,0	40,6
vodja oddelka	5,5	19,4	7,9	0,0	32,7
zaposleni	1,2	13,3	2,4	0,0	17,0
drugo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 15: Kdo v podjetju odloča o udeležbi v izobraževalnih procesih?

	osnovna	srednja	fax	mag., dr.	skupaj
uprava	3,0	3,0	3,6	0,0	9,7
direktor	8,5	7,3	22,4	2,4	40,6
vodja oddelka	6,7	15,2	7,9	3,0	32,7
zaposleni	6,1	0,0	10,9	0,0	17,0
uprava	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 16: Ali v podjetju nagrajujejo učenje?

	ŽENSKÉ	MOŠKI	skupaj
NE	23,6	7,1	30,7
premalo	4,7	27,6	32,3
zadovoljivo	7,1	27,6	34,6
dovolj	2,4	0,0	2,4

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 17: Ali v podjetju nagrajujejo učenje?

	do 30	31 - 45	46- 60	61 +	skupaj
NE	3,9	15,0	3,9	0,0	30,7
premalo	8,7	11,8	8,7	3,1	32,3
zadovoljivo	5,5	22,0	7,1	0,0	34,6
dovolj	0,0	0,0	2,4	0,0	2,4

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 18: Ali v podjetju nagrajujejo učenje?

	osnovna	srednja	fax	mag., dr.	skupaj
NE	7,9	3,9	18,9	0,0	30,7
premalo	6,3	8,7	15,0	2,4	32,3
zadovoljivo	7,9	10,2	13,4	3,1	34,6
dovolj	0,0	2,4	0,0	0,0	2,4

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 19: Katere ravni v podjetju se po vašem mnenju največ izobražujejo?

	ŽENSKE	MOŠKI	skupaj
vodstvo	21,3	28,3	49,6
srednji kader	11,8	22,0	33,9
proizvodni delavci	2,4	0,0	2,4
enakomerno	2,4	11,8	14,2

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 20: Katere ravni v podjetju se po vašem mnenju največ izobražujejo?

	do 30	31 - 45	46- 60	61 +	skupaj
vodstvo	6,3	32,3	11,0	0,0	49,6
srednji kader	11,0	18,9	3,9	0,0	33,9
proizvodni delavci	0,0	2,4	0,0	0,0	2,4
enakomerno	0,0	4,7	6,3	3,1	14,2

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 21: Katere ravni v podjetju se po vašem mnenju največ izobražujejo?

	osnovna	srednja	fax	mag., dr.	skupaj
vodstvo	11,0	11,8	26,8	0,0	49,6
srednji kader	8,7	10,2	15,0	0,0	33,9
proizvodni delavci	0,0	0,0	2,4	0,0	2,4
enakomerno	2,4	3,1	3,1	5,5	14,2

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 22: Ali ste zadovoljni z ponudbo izobraževanj, ki vam jih ponuja kadrovska služba?

	ŽENSKE	MOŠKI	skupaj
DA	26,8	48,0	74,8
NE	11,0	14,2	25,2

Vir: Analiza rešenih anket

Tabela 23: Ali ste zadovoljni z ponudbo izobraževanj, ki vam jih ponuja kadrovska služba?

	do 30	31 - 45	46- 60	61 +	skupaj
DA	15,0	46,5	10,2	3,1	74,8
NE	2,4	10,2	12,6	0,0	25,2

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 24: Ali ste zadovoljni z ponudbo izobraževanj, ki vam jih ponuja kadrovska služba?

	osnovna	srednja	fax	mag., dr.	skupaj
DA	17,3	22,0	31,5	3,9	74,8
NE	4,7	2,4	16,5	1,6	25,2

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 25: Ali se vam zdi nenehno učenje pomembna dejavnost?

	ŽENSKE	MOŠKI	skupaj
DA	37,2	61,2	98,4
NE	0,0	1,6	1,6

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 26: Ali se vam zdi nenehno učenje pomembna dejavnost?

	do 30	31 - 45	46- 60	61 +	skupaj
DA	18,1	55,1	22,0	3,1	98,4
NE	0,0	1,6	0,0	0,0	1,6

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 27: Ali se vam zdi nenehno učenje pomembna dejavnost?

	osnovna	srednja	fax	mag., dr.	skupaj
DA	22,0	24,4	46,5	5,5	98,4
NE	0,0	0,8	0,8	0,0	1,6

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 28: Kdo je odgovoren za učenje v podjetju?

	ŽENSKE	MOŠKI	skupaj
podjetje	10,9	21,2	32,1
posameznik	7,1	10,3	17,4
vodstvo	11,4	21,7	33,2
kadrovska služba	10,3	7,1	17,4
drugo	0,0	0,0	0,0

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 29: Kdo je odgovoren za učenje v podjetju?

	do 30	31 - 45	46- 60	61 +	skupaj
podjetje	3,8	20,7	7,1	0,5	32,1
posameznik	4,3	7,6	4,9	0,5	17,4
vodstvo	8,7	13,0	10,3	1,1	33,2
kadrovska služba	1,6	13,0	2,2	0,5	17,4
drugo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 30: Kdo je odgovoren za učenje v podjetju?

	osnovna	srednja	fax	mag., dr.	skupaj
podjetje	8,2	8,7	13,0	2,2	32,1
posameznik	3,8	4,9	8,2	0,5	17,4
vodstvo	7,6	7,1	16,8	1,6	33,2
kadrovska služba	3,3	3,8	9,2	1,1	17,4
drugo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 31: Ste se že kdaj udeležili izobraževanj (seminarji, jezikovni tečajji, akademija sava, šolanje za gumarstvo,...)?

	ŽENSKÉ	MOŠKI	skupaj
DA	37,0	62,2	99,2
NE	0,8	0,0	0,8

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 32: Ste se že kdaj udeležili izobraževanj (seminarji, jezikovni tečajji, akademija sava, šolanje za gumarstvo,...)?

	do 30	31 - 45	46- 60	61 +	skupaj
DA	17,3	56,7	22,0	3,1	99,2
NE	0,8	0,0	0,0	0,0	0,8

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 33: Ste se že kdaj udeležili izobraževanj (seminarji, jezikovni tečajji, akademija sava, šolanje za gumarstvo,...)?

	osnovna	srednja	fax	mag., dr.	skupaj
DA	22,0	24,4	47,2	5,5	99,2
NE	0,0	0,8	0,0	0,0	0,8

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 34: Zakaj ste se odločili za izobraževanje? (opomba: odgovori a,b,c,d,e in f se nahajajo na anketnem vprašalniku)

	ŽENSKE	MOŠKI	skupaj
a	1,5	6,4	7,9
b	9,4	21,7	31,0
c	9,4	10,8	20,2
d	0,0	4,9	4,9
e	12,3	23,6	36,0
f	0,0	0,0	0,0

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 35: Zakaj ste se odločili za izobraževanje? (opomba: odgovori a,b,c,d,e in f se nahajajo na anketnem vprašalniku)

	do 30	31 - 45	46- 60	61 +	skupaj
a	0,0	4,9	3,0	0,0	7,9
b	3,4	16,7	9,4	1,5	31,0
c	5,9	6,4	6,4	1,5	20,2
d	2,0	1,5	1,5	0,0	4,9
e	4,9	23,2	7,9	0,0	36,0
f	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 36: Zakaj ste se odločili za izobraževanje? (opomba: odgovori a,b,c,d,e in f se nahajajo na anketnem vprašalniku)

	osnovna	srednja	fax	mag., dr.	skupaj
a	2,5	2,0	3,4	0,0	7,9
b	6,4	7,9	13,3	3,4	31,0
c	4,4	4,9	8,9	2,0	20,2
d	1,0	2,0	2,0	0,0	4,9
e	7,4	6,9	21,7	0,0	36,0
f	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 37: Ali vam je pridobljeno znanje pomagalo pri delu?

	ŽENSKE	MOŠKI	skupaj
nič	0,0	0,0	0,0
malo	7,9	12,6	20,5
srednje	19,7	22,0	41,7
povsem	10,2	27,6	37,8

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 38: Ali vam je pridobljeno znanje pomagalo pri delu?

	do 30	31 - 45	46- 60	61 +	skupaj
nič	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
malo	0,0	20,5	0,0	0,0	20,5
srednje	4,7	27,6	9,4	0,0	41,7
povsem	13,4	8,7	12,6	3,1	37,8

Vir: Analiza rešenih anket.

Tabela 39: Ali vam je pridobljeno znanje pomagalo pri delu?

	osnovna	srednja	fax	mag., dr.	skupaj
nič	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
malo	4,7	4,7	11,0	0,0	20,5
srednje	9,4	11,8	17,3	3,1	41,7
povsem	7,9	8,7	18,9	2,4	37,8

Vir: Analiza rešenih anket.