

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

SIMONA ŠIROVNIK

KOPER, 2018

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ANALIZA MANAGEMENTA IZOBRAŽEVANJA IN
USPOSABLJANJA ZAPOSLENIH NA PRIMERU
IZBRANIH PODJETIJ

Simona Širovnik

Koper, 2018

MENTOR: viš. pred, mag. Dušan Gošnik

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi smo raziskali področje managementa izobraževanja in usposabljanja zaposlenih na primeru izbranih podjetjih (majhnih). Izvedli smo raziskavo s pomočjo intervjuja, v katero smo vključili tri majhna podjetja, in sicer: podjetje Setcce d. o. o., ki se ukvarja z varnostno tehnologijo informacijske družbe in elektronskega poslovanja, kjer smo se pogovarjali z vodjo financ in splošnih zadev, podjetje Centralna čistilna naprava Domžale-Kamnik d.o.o., ki se ukvarja s čiščenjem odpadne vode, kjer smo se pogovarjali z vodjo laboratorija in splošnih zadev, ter podjetje Donar d. o. o., ki se ukvarja z notranjo opremo in svetovanjem, kjer smo se pogovarjali z vodjo kadrovske in finančne službe. Za vsako podjetje posebej smo razvili predloge in predstavili načine za izboljšave pri izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, da bo njihovo podjetje delovalo v pravo smer in da se bo znanje hitreje in bolje širilo.

Ključne besede: management, podjetje, izobraževanje, usposabljanje, zaposleni.

SUMMARY

In this diploma thesis we studied the field of management of education and training of employees by studying the examples of selected companies (small ones). We conducted a survey with an interview, which included three small companies, namely: Setcce d. o. o., which deals with security technology of the information society and electronic business, where we talked with the head of finances and general affairs; the company Centralna čistilna naprava Domžale - Kamnik, which deal with wastewater treatment, where we talked with the head of the laboratory and general affairs; and the company Donar d. o. o., which is engaged in interior equipment and consulting, where we talked with the head of the personnel and financial services. For each company, we have developed proposals for improvements in education and training of the employees so that their company will work in the right direction and that knowledge will spread faster and better.

Keywords: management, company, education, training, employees.

UDK: 005.963.5(043.2)

ZAHVALA

Iskreno bi se rada zahvalila mentorju, viš. pred. mag. Dušanu Gošniku za strokovno pomoč in vodstvo pri izdelavi zaključne projektne naloge.

Iskreno bi se zahvalila tudi vsem trem podjetjem, ki so mi pomagala pri izpolnjevanju intervjuja.

Zahvaljujem se tudi staršem, ki so mi omogočili študij ter mi neprestano stali ob strani.

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Oprelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.1.1	Namen in cilji zaključne projektne naloge.....	3
1.1.2	Uporabljene metode raziskovanja.....	4
2	Podjetja, sodelavci ter motivacija zaposlenih	6
2.1	Velikost podjetij	6
2.1.1	Vrste podjetij.....	6
2.1.2	Dejavniki uspeha majhnih podjetij	8
2.1.3	Motivacija zaposlenih	8
3	Management izobraževanja in usposabljanja zaposlenih	11
3.1	Management izobraževanja in usposabljanja.....	12
3.1.1	Pomen in vrste izobraževanja	13
3.1.2	Potreba po izobraževanju	15
3.1.3	Vrste in cilji usposabljanj.....	16
3.1.4	Pristojnosti usposabljanj	17
4	Analiza managementa izobraževanja in usposabljanja zaposlenih na primeru izbranih podjetij	19
4.1	Namen in cilji raziskave.....	19
4.1.1	Razvoj vprašalnika.....	19
4.1.2	Izvedba raziskave.....	19
4.1.3	Zbiranje in analiza podatkov v podjetjih	20
4.1.4	Področje 1: Izobraževanje zaposlenih.....	20
4.1.5	Področje 2: Usposabljanje zaposlenih	27
4.1.6	Področje 3: Potrebe po novih znanjih	30
4.1.7	Področje 4: Vložena sredstva.....	31
4.1.8	Področje 5: Izboljšave pri izobraževanju/usposabljanju.....	32
4.1.9	Povzetek spoznanj.....	33
4.1.10	Predlogi za izboljšave na področju izobraževanja in usposabljanja	35
5	Sklep	37
	Literatura.....	39
	Priloge.....	41

KRAJŠAVE

CČN	Centralna čistilna naprava
D. D.	Delniška družba
D. N. O.	Družba z neomejeno odgovornostjo
D. O. O.	Družba z omejeno odgovornostjo
K. D.	Komanditna družba
SO. P.	Socialno podjetje
S. P.	Samostojni podjetnik

1 UVOD

Živimo v času, kjer znanje in razvoj vedno bolj napredujeta in se razvijata. Vsakodnevno se srečujemo z novimi tehnologijami, ki nam omogočajo boljše življenje. V ospredju je človek, saj s svojim znanjem omogoča razvoj novih tehnologij. Brez človeškega znanja danes ne bi imeli raznih aparatov, robotov in tehnologij. Človek s svojim znanjem in močnimi sposobnostmi pripelje do tega, da imajo posamezniki kakovostno življenje ter vplivajo na konkurenčnost podjetja. Kot vemo, ni vsak človek za vse. Zato morajo biti usposobljeni tisti ljudje, ki imajo jasno vizijo, vedo, kaj želijo delati, kakšne cilje želijo doseči, predvsem pa je pomembno, da jih znajo jasno izraziti. Človek je osrednji element pri nastanku podjetja, zato podjetja izbirajo tiste kandidate, ki imajo zasnovane cilje, so motivirani za delo in želijo nekaj doseči. Če zaposleni dajejo nekaj podjetju, mora tudi podjetje poskrbeti za svoje zaposlene. S tem mislimo, da podjetje nagradi svoje zaposlene, zato so še bolj motivirani za delo in podjetju pomagajo, da so lahko vodilni na trgu.

Zavedamo se, da so dandanes zelo pomembni upravljanje, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

V zaključni projektni nalogi smo raziskovali področje managementa izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v izbranih podjetjih.

Mermolja (2015) pravi, da podjetja veliko investirajo v izobraževanja in usposabljanja svojih zaposlenih, saj se znanje hitro razvija naprej. Znanje je dandanes največja konkurenčna prednost, ki se je zavedajo vsa podjetja. Pomembno je, da še posebno v današnjem času sledimo trendom in novostim. Znanje, izobraženost, tehnologije in trendi se hitro razvijajo, zato mora vsako podjetje poskrbeti, da njihovi zaposleni sledijo novostim, imajo dovolj znanja, da lahko preprečijo, da bi njihovo podjetje nazadovalo. Sodobna znanja celotno družbo pripeljejo do vrha in omogočajo odličen pretok novih izdelkov ali storitev. Vsako usposabljanje ali izobraževanje je treba sistematično načrtovati ter vsak korak, ki ga želimo narediti vnaprej, mora biti načrtovan (Mermolja 2015).

Dejić in Ponjavić (2015) pravita, da je za dobro delo pomembna motivacija. Brez motiviranih delavcev podjetje ne bo dobro poslovalo in se ne bo razvijalo v pravo smer. Vodje v vsakem podjetju želijo svojim zaposlenim nuditi največ, kar se da, da jim motivacija ne pade. Z dobro motivacijo ljudje bolje sodelujejo med seboj, spodbujajo kulturo in osebno rast. Večina podjetij se zaveda, da bolj kot je zaposleni zadovoljen, bolj je zadovoljno tudi podjetje (Dejić in Ponjavić 2015).

Izobraževanje je organiziran načrt učenja. Predpostavka formalnega izobraževanja je, da morajo mladi ljudje poznati, razumeti in biti sposobni početi stvari, ki jih ne bi mogli, če bi

bili prepuščeni sami sebi. Usposabljanje je vrsta izobraževanja, ki je osredotočena na učenje posebnih veščin (Robinson in Aronica 2015, 14).

Žagar (2014) je zapisala, da so razne delavnice, izobraževanja in usposabljanja najboljše orodje, da so zaposleni motivirani. Zaposlenim več pomeni, da dobijo nematerialno nagrado (pohvala, povišanje položaja) kot materialno (denar). Učinek izobraževanj in usposabljanj se lahko pokaže zelo hitro, lahko pa se tudi zavleče. Dejstvo je, da smo si ljudje različni, vendar vsi stremimo k skupnemu cilju, da lahko ponudimo nekaj podjetju in nam je to hvaležno (Žagar 2014).

Krumpačnik (2017) pravi, da je motivacija, kar se tiče izobraževanja in usposabljanja, zelo zvit. Včasih nas pripelje do tega, da ne vemo, kako naj se z njo spopadamo. Gre za to, da ima motivacija svojo ceno in tako lažje potrpiamo neprijetnosti. Motivacija je pogosto posledica in ne vzrok dejanja. Pomembno je, da začnemo, čeprav z majhnimi koraki. Mnogi ljudje težko najdejo motivacijo, saj so preveč osredotočeni na druge procese (Krumpačnik 2017).

Kajtazović (2016) pravi, da so čustva povezana z motivacijo. Zavedati se moramo, da motivacija pomeni neko gibanje, neprestano spreminjanje, veselje itd. Motivacija je pomembna veščina in zagon motorja. Velikokrat prihaja tudi do zamenjave čustva in obnašanja, saj sta tako v praksi kot v teoriji drugačna pojma in se drugače obnašata. Inteligentna oseba lahko nadzira svojo motivacijo, jo občuti in spreminja (Kajtazović 2016).

Učinkovito vodenje ni dajanje navodil, kako delati, ampak pomeni spraševati zaposlene, kaj si želijo in potrebujejo. S poslušanjem se učimo, s spraševanjem si zagotavljamo pravo smer razvoja. Vlogo vodje je treba zamenjati z vlogo mentorja in inštruktorja (»coach«), zato morajo podjetja opredeliti kontekst vodenja – želeni slog vodenja in pristojnosti vodij – ter to uskladiti z vrednotami podjetja (Lazarević Lajovic 2017).

V okviru zaključne naloge smo se osredotočili na izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v izbranih podjetjih. Omejili smo se na segment zaposlenih, saj so oni tisti, ki podjetju dajejo največji uspeh za rast in razvoj novih tehnologij. Njihova prioriteta naloga je, da so na določenem področju čim bolj izobraženi, da lahko podjetju ponudijo največji uspeh. Prav tako morajo tudi podjetja, v zameno, da rastejo in se razvijajo, dati neko nagrado ali večjo motivacijo za delo. Poleg vseh lastnosti, ki jih podjetja nudijo, imajo zaposleni v podjetju na področju dela glavno vlogo.

Osnovni obravnavan problem v zaključni nalogi je, kako izbrana podjetja s pomočjo primerne pristopa v načrtovanju in organiziranju izobražujejo in usposabljujejo svoje zaposlene, da bi dosegli želene cilje, imeli večje zadovoljstvo za rast in razvoj v podjetju.

1.1.1 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je podrobneje proučiti teoretična spoznanja na področju managementa izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Najbolj smo se osredotočili na izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v podjetjih, saj so ključni pri razvoju podjetja. Raziskali smo, kakšne pristope izvajajo na področju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Namen je bil ugotoviti, ali imajo zaposleni primerna izobraževanja in usposabljanja ter koliko podjetja vlagajo v to.

S pomočjo intervjuja, ki smo ga izvedli v treh podjetjih, smo ugotovili, na kakšen način izobražujejo svoje zaposlene ter v čem se njihovi odgovori razlikujejo (kdo da več na svoje zaposlene). V raziskavo smo vključili naslednja podjetja:

- Setce d. o. o.,
- Centralna čistilna naprava Domžale-Kamnik d. o. o.,
- Donar d. o. o.

Gre za podjetja, ki opravljajo različne dejavnosti. V vsakem podjetju smo naredili raziskavo glede izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Podjetje Setce d. o. o. se ukvarja s podjetniškimi in poslovnimi storitvami, zato spada v storitveno produktno dejavnost, podjetje Centralna čistilna naprava Domžale-Kamnik d. o. o. spada v storitveno dejavnost ter podjetje Donar d. o. o. se ukvarja s proizvodnjo notranje opreme in spada v produktno dejavnost

Setce d. o. o. se ukvarja z rešitvami in storitvami varnostnega in zakonsko skladnega elektronskega poslovanja. Rešitve so namenjene dematerializaciji in obvladovanju poslovnih procesov v finančnih institucijah, pri ponudnikih internetnih storitev in operaterjih mobilne telefonije ter javnem sektorju. Setce izvaja tudi svetovalne projekte s področja informacijske varnosti, uporabe digitalnega podpisa in elektronskega arhiviranja, za kar ponuja tudi lastne inovativne rešitve (Setce d. o. o. 2017).

Glavni proces CČN Domžale-Kamnik je »Čiščenje odpadne vode in obdelave tekočih odpadkov«. Poleg tega imajo na CČN tudi dva pod procesa, in sicer »Izobraževanje, svetovanje in analize« in »Raziskovanje in razvoj«. »Varovanje objektov« in »Čiščenje objektov« izvajajo zunanje službe. Vsi procesi so med seboj tesno povezani. Vodstvo podjetja skrbi za celotno koordinacijo in optimalno delo med procesi. Vodja za kakovost skrbi za vzdrževanje in obvladovanje celotnega sistema varovanja okolja (Javno podjetje Centralna čistilna naprava Domžale-Kamnik d. o. o. 2017).

Proizvodno podjetje Donar d. o. o. je razvilo številne lastne izdelke, ki omogočajo kakovostno, dinamično in aktivno sedenje ter s tem razbremenjujejo vitalne dele telesa pri dolgotrajnem sedenju v pisarni ali doma. Njihov največji cilj je pomagati podjetjem pri doseganju večje učinkovitosti s pomočjo zdravega in pravilnega sedenja ter omogočiti vsakemu uporabniku ergonomski delovni stol za vsakodnevne užitke. S poslušom za

posameznikove želje in sodobnimi tehnologijami najdejo prave rešitve. Kakovost izdelkov, njihova cena ter roki izdelave so zanje temelj in ključ za dolgotrajno sodelovanje.

Dobili so veliko nagrad Društva oblikovalcev Slovenije, srebrno nagrado Gospodarske zbornice Slovenije ter nagrado na pohištvnem sejmu v Ljubljani (Donar d. o. o. 2017).

Zgoraj navedena podjetja smo si izbrali, ker spadajo v kategorijo majhnih podjetij in smo raziskovali, kako pri takih podjetjih potekata izobraževanje in usposabljanje.

Intervju smo opravili s tremi podjetji, kjer smo vprašanja zastavili nadrejenim, in sicer smo se v podjetju Setce d. o. o. pogovarjali z vodjo financ in splošnih zadev, v podjetju Centralna čistilna naprava Domžale-Kamnik smo se pogovarjali z vodjo laboratorija ter v podjetju Donar d. o. o. smo se pogovarjali z vodjo kadrovske in finančne službe. Od njih smo izvedeli, na kakšne načine izobražujejo in usposabljuje svoje zaposlene. Namen zaključne naloge je spoznati, kako v treh majhnih podjetjih izobražujejo svoje zaposlene. Intervju je sestavljen iz več sklopov, ki se nanašajo na področje zaposlenih oziroma vseh zaposlenih v podjetju. Po zaključku intervjuja smo zbrali podatke in analizirali, v katerih točkah so si najbolj podobni in v katerih se razlikujejo.

Naš cilj je na osnovi spoznanj raziskave razviti predloge za izboljšanje področja managementa izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v podjetju. Želimo ugotoviti, kako bi lahko še učinkoviteje izobraževali svoje zaposlene, da bi imeli večjo motivacijo za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje.

1.1.2 Uporabljene metode raziskovanja

V zaključni nalogi smo uporabili naslednje metode raziskovanja:

- Opis dejstev iz obstoječe strokovne literature, virov ter internih gradiv.
- Študij sekundarnih virov (internetni članki, knjige).
- Študija primerov izbranih podjetij v empiričnem delu.
- Metoda intervjuja: uporabili smo jo za zbiranje podatkov z lastno oblikovanim intervjujem, ki smo ga oblikovali na osnovi spoznanj iz virov o izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, s katerim smo proučili področji zaposlenih na delovnem mestu v treh majhnih in enem velikem podjetju.
- Intervju je vseboval več sklopov vprašanj, na katera so odgovorile samo odgovorne osebe v podjetjih (direktor, vodja). Do teh oseb smo prišli neposredno. Z njimi smo se osebno sestali. Gre za osnovna vprašanja o izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, kjer smo v vsakem podjetju spoznali, na kakšen način izobražujejo zaposlene. Intervju ni bil anonimen, saj smo izpostavili osebo, s katero smo se pogovarjali, in dobili potrebne informacije. Z intervjujem smo raziskali, kako tri majhna podjetja izobražuje svoje zaposlene.

- Sinteza spoznanj: na osnovi ugotovitev smo razvili lastne predloge in načine za izboljšanje izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v podjetju.

2 PODJETJA, SODELAVCI TER MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Svetek (2016) pravi, da je motivacija najbolj odvisna od tega, kako zaposleni delujejo v delovnem okolju in koliko prispevajo k uspešnosti podjetja. Za nekatera podjetja je motivacija nekoliko zapleten pojem, saj ne vedo, kako bi se spopadali s tem in zaposlene bolj motivirali. Velikokrat pride do tega, ker ima vsak zaposleni drugačen pogled na celotno podjetje in delo v njem (Svetek 2016).

2.1 Velikost podjetij

Družbe razvrščamo na mikro, majhne, srednje in velike družbe.

Legaro d. o. o. (2017) opisuje mikro družbo kot družbo, ki izpolnjuje naslednje pogoje:

- nima več kot 10 zaposlenih,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo več kot 700.000 evrov,
- vrednost aktive ne presega več kot 350.000 evrov (Legaro d. o. o. 2017).

Legaro d. o. o. (2017) opisuje majhno družbo kot družbo, ki izpolnjuje naslednje pogoje:

- ni mikro družba,
- nima več kot 50 zaposlenih,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo več kot 8.000.000 evrov,
- vrednost aktive ne presega več kot 4.000.000 evrov (Legaro d. o. o. 2017).

Legaro d. o. o. (2017) opisuje srednjo družbo kot družbo, ki izpolnjuje naslednje pogoje:

- ni mikro in ne majhna družba,
- nima več kot 250 zaposlenih,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo več kot 40.000.000 evrov,
- vrednost aktive ne presega več kot 20.000.000 evrov (Legaro d. o. o. 2017).

Legaro d. o. o. (2017) opisuje veliko družbo kot družbo, ki izpolnjuje naslednje pogoje:

- ni majhna in ne srednja družba (Legaro d. o. o. 2017).

2.1.1 Vrste podjetij

Orehek (2015) pravi, da so značilnosti socialnega podjetja naslednje:

- gre za obliko podjetniške dejavnosti,
- v EU zaposluje že 10 % delavcev,
- krepi družbeno solidarnost,
- spodbuja sodelovanje ljudi,
- rešuje socialne, gospodarske in okoljske težave,
- razvija nove možnosti zaposlovanja,

- zagotavlja dodatna delovna mesta (Orehek 2015).

Orehek (2017) pravi, da so značilnosti delniške družbe naslednje:

- je bila ena izmed prvih pravnoorganizacijskih oblik,
- osnovni kapital ima razdeljen na delnice,
- predstavlja jo pravna oseba,
- je kapitalska družba,
- možna je vzpostavitev osebne odgovornosti družbenikov,
- družbo lahko ustanovi ena ali več fizičnih oziroma pravnih oseb,
- deluje na borzi (Orehek 2017).

Mercina (2017) pravi, da so značilnosti družbe z neomejeno odgovornostjo naslednje:

- je ena izmed najbolj poznanih in razširjenih pravnoorganizacijskih oblik,
- je osebna družba dveh ali več oseb,
- ni predpisanega minimalnega osnovnega kapitala,
- večja kreditna sposobnost kot v primeru statusa samostojnega podjetnika,
- družbenik lahko svoj osnovni vložek vplača tudi v storitvah (Mercina 2017).

Mercina (2017) pravi, da so značilnosti družbe z omejeno odgovornostjo naslednje:

- v svetu in Sloveniji je najpogostejša in najbolj razširjena oblika,
- osnovni kapital sestavljajo osnovni vložki družbenikov,
- družbeniki ne odgovarjajo za obveznosti družbe,
- možnost sklepanja pravnih poslov med družbo in njenimi družbeniki,
- večji ugled in zaupanje na trgu,
- hitra in preprosta ustanovitev (Mercina 2017).

Mercina (2017) pravi, da so značilnosti samostojnega podjetnika naslednje:

- za podjetnike je to prva oblika opravljanja odgovornosti,
- denarni vložek v obliki osnovnega kapitala ni potreben,
- preprosto razpolaganje z denarnimi sredstvi – podjetnik prosto razpolaga z denarjem,
- hitra in preprosta ustanovitev,
- nižji administrativni stroški (Mercina 2017).

Mercina (2017) pravi, da so značilnosti komanditne družbe naslednje:

- spominja na družbo z neomejeno odgovornostjo,
- za ustanovitev sta potrebna najmanj dva družbenika,
- ni predpisanega minimalnega osnovnega kapitala,
- komanditist lahko vplača svoj osnovni vložek tudi v storitvah,
- omogoča oblikovanje družbe, v katero nekateri družbeniki prispevajo samo kapital (komanditist), nekateri pa samo delo (komplementar) (Mercina 2017).

2.1.2 Dejavniki uspeha majhnih podjetij

Bekrić (2013) pravi, da se je že v 60. letih pojavila tako imenovana kontingenčna teorija, ki je dajala velik poudarek na uspešnost organizacije ter vpliv ostalih dejavnikov, kot so: okolje, velikost organizacije in tehnologija. Spoznali so, da so tiste organizacije, ki delujejo v hitro spreminjajočem se okolju, postale bolj trdne. Za doseganje boljše uspešnosti so v osredje prihajali humani medsebojni odnosi in prilagodljivost organizacije.

Konkurenca je bila tista, ki je povzročila veliko nelagodja in organizacije so se kmalu začele zavedati, da so poleg trdih (hard) dejavnikov, ki so:

- finančni rezultati,
- ekonomija obsega,
- stopnja raziskav in razvoja,

zelo pomembni tudi mehki (soft) dejavniki, ki so:

- pristojnosti,
- prilagodljivost,
- razvoj in raziskave,
- ugled,
- dobri poslovni odnosi.

Poleg vseh naštetih dejavnikov je še vedno na vrhu in najbolj pomemben človek. On je tisti, ki ima znanje in s tem spodbuja tudi ostale člane svojega podjetja. Človek je najbolj uspešen šele takrat, kadar je pozitivno motiviran. V podjetju so zelo pomembni vodje, saj uvajajo nove procese ter metode zagotavljanja kakovosti (Bekrić 2013, 3–4).

2.1.3 Motivacija zaposlenih

V strokovnem članku Borza znanja (2017) je navedeno, da smo si ljudje med seboj zelo različni, zato pričakujemo drugačno motivacijo, drugačno uspešnost na delovnem mestu in drugačne rezultate. Da smo uspešni, ne potrebujemo nekih profesionalnih znanj, ampak je dovolj že, da smo vztrajni in se trudimo na vsakem koraku. V managementu motivacijo opredeljujemo kot neko močno silo, s katero pojasnimo smer, raven in napor na delovnem mestu. Gre za to, da se tisti zaposleni, ki imajo večjo motivacijo, veliko bolj potrudijo za delo kot pa tisti, ki niso več tako motivirani oziroma jim nadrejeni ne dajo nobene motivacije za naprej. Pomembno je, da kombiniramo znanje, sposobnosti in željo po zastavljenih ciljih, saj imamo le tako veliko motivacije za naprej. Nekaterim ljudem veliko pomeni, da za motivacijo dobijo neko dodatno plačilo, nekaterim zaposlenim pa je bolj pomembno, da dobijo pohvalo, nagrado, priznanje, lepo besedo ali dodatne izzive (Borza znanja 2017).

Mate (2017) pravi, da je vsaka človeška aktivnost ali dejavnost motivirana. Motivirani smo tudi takrat, ko si resnično želimo doseči neki cilj, ki je skoraj nemogoč, vendar stremimo k

temu, da ga dosežemo in uresničimo. Velika težava nastane, kadar postanemo demotivirani, vendar gre tudi pri tem procesu za to, da zadovoljimo neko potrebo. Običajno gre za preprosto potrebo po ugodju ali izogibanju naporu (Mate 2017).

Lubej (2015) pravi, da je motivacija duševni proces, ki prikazuje različne motive, potrebe, vrednote, želje ter ljudi vodi in jih usmerja k zastavljenim ciljem. Različni motivacijski procesi lahko potekajo z uporabo volje ali nezavedno. Kadar si nekaj zares močno želimo, stremimo k temu, da smo motivirani in da dosežemo svoje cilje. Najhuje je, ko naletimo na težave in prehitro odnehamo. Na delovnem mestu je demotivacija pogubna za podjetje in zaposlene. Ljudem so predvsem na delovnem mestu pomembne dinamika, prilagodljivost in spremembe (Lubej 2015).

Račnik (2016) opisuje, da je zelo pomembno, da najprej razumemo, da ni nujno, da tisti ljudje, ki so leni, niso motivirani. Nemotivirani ljudje postanejo tudi tisti, ki imajo zastavljene cilje, nemoteno delujejo v svojem delavnem okolju, imajo dobre delovne navade, ustrezna znanja in sposobnosti. Demotivirani največkrat postanemo zaradi svojih nadrejenih ali ostalih sodelavcev. Demotivacija lahko izhaja tudi iz zasebnega življenja zaposlenega. V podjetjih je zelo pomembno, da znajo nadrejeni prepoznati demotivirane zaposlene, saj jih lahko usmerijo na pravo pot. Kadar motivacija ni več tako močna, potrebujemo veliko časa in energije, da jo lahko ponovno vzpostavimo. V številnih podjetjih reševanje upadanja motivacije začnejo takrat, ko je motivacija že tako nizka, da je skoraj pred velikim propadom. Račnik (2016) pravi, »da je motivacija kot neka sila, ki nas sili k dejanjem«. To nas žene, da delamo, smo aktivni, ustvarjamo, sodelujemo, pomagamo ter uspemo v tistem, za kar smo si zadali določene cilje (Račnik 2016).

Kot navaja Turk (2016), pogosto, ko slišimo besedo motivacija, pomislimo na nagrajevanje zaposlenih, kar je upravičena beseda. Motivirati bi se moral znati vsak, vendar ni tako, saj ljudje od svojih nadrejenih pričakujejo neko motivacijo za boljše in lažje delo. Največ ljudi, ki menijo, da morajo biti motivacije upravičene in se morajo redno izvajati, je na vodilnih položajih. Ti ljudje so preveč preobremenjeni z drugimi nalogami in tako pozabijo, da so sami tisti motivatorji, ki bi prispevali k boljšemu delovnemu vzdušju. V članku je navedeno tudi, da sta kapital in vrhunska tehnologija glavna načina za doseganje konkurenčnosti, vendar počasi izgubljata pomen. Podjetja velikokrat podajo razne nagrade, da tako privabijo ljudi in zaposleni delajo čim boljše (Turk 2016).

Če zaposleni ne bodo motivirani, tudi delali ne bodo dobro. Vedno, ko se zaposlimo, najprej pomislimo na denarna sredstva, saj je denar zelo pomemben element pri zaposlovanju, vendar pa ni vedno najboljši motivator. Boljši motivatorji so predvsem zanimivo delo, pohvale, dobri medsebojni odnosi ipd. Podjetja ne smejo zanemariti neprofitnih oblik nagrajevanja, saj so bolj pomembne kot profitne. Ljudi ne smemo motivirati samo od zunaj (denarni motivator), ampak je bolj pomembna motivacija od znotraj (pohvale). Kadar pristopamo z napačnimi

motivatorji, dosežemo nasprotni učinek od želenega, predvsem pa so ljudje tisti, ki so na slabšem (Turk 2016).

3 MANAGEMENT IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA ZAPOSLENIH

V podjetjih, sploh v uspešnejših, se čedalje bolj zavedajo, da lahko ostanejo konkurenčni in uspešni samo, če se nenehno prilagajajo, in to ne le trgu, kupcem, pomembno je tudi, da prilagajajo organizacijo dela, iskanje novih rešitev na tem področju, in sicer v kombinaciji z nenehnim izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih. Trende, novosti, spremembe na trgih, digitalizacijo in avtomatizacijo je treba razumeti in uporabiti, zato podjetja potrebujejo usposobljene delavce z ustreznimi sposobnostmi. Rezultat izobraževanja mora biti korak naprej, sicer sta denar za kotizacije in čas zaposlenih vržena stran. Tudi, če so predavanja, ki se jih udeležijo, še tako zanimiva in udeleženci v njih vidijo smisel, učinka ni, če novih znanj ne prenesejo v organizacijo in se v delovnih procesih ne spremeni nič. To mora biti cilj, torej kaj bo dan po tem (Bizovičar 2016).

Komprej (2017) pravi, da je človeški kapital najpomembnejši element vsakega podjetja in države. Človeški kapital je del narodnega gospodarstva, saj se razvija, spreminja, veča in načrtuje. Vedno znova moramo skrbeti za razvoj tega kapitala, saj je zelo pomemben za celotno politiko in del strateških načrtov. Da bi se razvoj nenehno spreminjal in razvijal, moramo upoštevati vpetost v izobraževanje in usposabljanje, da bi bili zaposleni pripravljene na nova znanja. Ugotavljanje potreb po novem znanju, izobraževanju in usposabljanju kmalu pokaže trg dela in novosti, ki so vpeljane na trgih. S povpraševanjem po novih znanjih ustvarjajo svoje poti na trgih dela. Strateški načrti nam pomagajo, da sledimo svojim kadrom in potrebam v podjetju. Kadar gre za neskladje v delovni sili, moramo takoj začeti z ukrepi, da se izognemo propadu. Dobro vsega tega je, da lahko državljani sami s svojimi željami dosežejo neke cilje in zgradijo neko osebno rast, zato se v današnjih časih velikokrat srečujemo s fenomenom človeški kapital. Velik fenomen v današnjem svetu je tudi preizobraženost v odnosu do potreb trga dela, zato moramo slediti novim trendom, da ne zaostajamo in nas drugi ne prehitijo. Zaradi vseh novih fenomenov moramo nujno spremeniti strategije razvoja v gospodarstvu, da bomo lahko sprejeli toliko izobraženih in usposobljenih delovnih sil. Proces globalizacije gospodarstva in pretok delovne sile težavo neskladja omilijo. Obstoj in razvoj vsake gospodarske dejavnosti sta odvisna od prilagajanja, spreminjanja in poznavanja novih gospodarskih smernic, osnove dela in človeških virov. V podjetjih in ustanovah managerji, ki skrbijo za inovativnost in razvoj dejavnosti, temu posvečajo premalo pozornosti in tako morajo hitro, intenzivno in odločno dosegati količinske načrte proizvođenj in storitev. Če bi bili managerji še vedno premalo pozorni, bi to lahko vodilo v propad. Dolgoročni načrti podjetja privedejo do tega, da pravilno ravnamo z materialnimi in človeškimi viri, povečanjem poklicnih spretnosti in sposobnosti za uspešno vodenje, tako na delovnem mestu kot izven njega. Najpomembnejše je, da zaposleni urijo in izboljšujejo svoje znanje, razvijajo sposobnosti ter uspešno opravijo vse zadane naloge, saj se tako izurjeni in uspešni zaposleni lahko kar najbolj posvetijo podjetju. Cilj vsake države je imeti čim bolj razvito gospodarstvo, čim višjo raven izobraženosti, doseganje tujih trgov in višjo raven zaposlenosti (Komprej 2017).

Brečko (2014) pravi, da sta za izboljšanje produktivnosti na delovnem mestu zelo pomembna vseživljenjsko izobraževanje in usposabljanje. Znanja nikakor ne moremo pridobiti čez noč ali v šolah, saj ga vsakodnevno pridobivamo in dopolnjujemo z rednim komuniciranjem, menjavanjem informacij, raznih izkušenj, dobrih primerov iz prakse. Znanje, ki ga imamo, lahko prenašamo na svoje zaposlene, prijatelje in znance. Zelo pomembno je, da lahko, ko zaposlenega pošljemo na izobraževanja ali usposabljanja, preverimo, ali je dobil zadostna znanja ali ne. To prikazuje, da se podjetja zavedajo, kako pomembno je zanje, da so zaposleni izobraženi in usposobljeni (Brečko 2014).

3.1 Management izobraževanja in usposabljanja

Rijavec (2014) pravi, da smo, ko se začnemo izobraževati, usmerjeni k doseganju zelenih ciljev. Želje po izobraževanju izhajajo iz tega, da delamo na osebni rasti ter s tem pomagamo tudi podjetju. Ne glede na to, za kakšno vrsto izobraževanja gre, morajo biti zaposleni motivirani, da lahko pridobljena znanja uporabijo v praksi (Rijavec 2014).

Rijavec (2014) pravi, da je usposabljanje proces, kjer se učinkovito razvijajo posameznikove sposobnosti, ki so zelo potrebne za opravljanje določene naloge, dela in dejavnosti. Usposabljanje je zaključna stopnja procesa izobraževanja. Usposabljanje je namenjeno izpopolnjevanje ali dopolnjevanje določenih znanj, veščin in stališč. Rijavec poudarja tudi znanje, saj zajema tako izobraževanje kot usposabljanje (Rijavec 2014).

Žalec, Mirčeva in Radovan (2014, 17–23) pravijo, da sta, kadar razmišljamo o trgu dela znotraj EU, z njim povezana tudi izobraževanje in usposabljanje, ki pa lahko privedeta do težav, s katerimi se soočajo različni dejavniki. Velike težave so recesija, tehnološki napredek in inovativnost, staranje prebivalstva in odnosi med generacijami. Vse to predstavlja izziv ali ovire v zaposlovanju. Ovira je tudi to, da se soočamo s pomanjkanjem delovne sile, saj imamo na eni strani ustrezno usposobljene delavce, na drugi strani pa brezposelne ljudi, ki ne želijo zasesti prostih delovnih mest. Nezasedenost delovnih mest je odvisna predvsem od pomanjkanja določenih znanj, izkušenj, stopnje izobrazbe ter usposobljenosti. Vključevanje v razna izobraževanja in usposabljanja pripomore k stalni učljivosti in boljšemu znanju, predvsem pa je pomembno, da je znanje skladno z zahtevami trga. Manj izobraženi zaposleni se redkeje udeležujejo izobraževanja in usposabljanja kot izobraženi zaposleni. Prav tako so velike ovire tudi situacijske, na primer, da se zaposleni ne udeležujejo izpopolnjevanja zaradi omejitev na delovnem mestu. Številnim podjetjem se izobraževanja in usposabljanja ne zdijo tako pomembna, zato tudi ne ustvarjajo novih delovnih mest. Izobraževanj in usposabljanj ne vidijo kot pomembnih akterjev, ki bi lahko pripomogli k napredovanjem ali ohranitvi in pridobitvi delovnega mesta, zato je pa njihova motivacija za izobraževanje zelo šibka (Žalec, Mirčeva in Radovan 2014, 17–23).

3.1.1 Pomen in vrste izobraževanja

Posameznik v delovnem okolju raste in se razvija – napreduje in se osebnostno razvija, hkrati pa z leti ter številom pridobljenih znanj in izkušenj zori tudi strokovno. Najlažje je, da se zaposleni razvija ob delu, dodatna izobraževanja pa mu občasno omogočajo, da sproti izpolnjuje potrebe po novih znanjih. Pri razvoju kadrov gre pri osebnostnem in strokovnem razvoju za dva teoretično oblikovana in ločena procesa, ki v praksi v času posameznikove kariere potekata vzporedno, a se med seboj dopolnjujeta in prepletata. Ustrezen posameznikov razvoj oziroma osebnostni razvoj zaposlenega omogoča, da je pri delu kar se da uspešen. Pomembno je, da razvoj kadrov vedno poteka načrtno in sistematično. Pred začetkom je treba analizirati potrebe po določenih znanjih, spretnostih, stališčih, osebnostnih lastnostih, ki jih mora imeti zaposleni za doseganje izbranega organizacijskega cilja oziroma jih za doseganje svojih ciljev potrebuje organizacija. Nato se odločimo za način razvoja ali pridobivanja pristojnosti. Izbiramo lahko med številnimi različnimi pristopi, tehnikami in metodami:

- izobraževanje ob delu (uvajanje v delo, rotacija delovnih mest ipd.),
- izobraževanje izven organizacije (predavanja, simulacije, delavnice, načrtovane inštrukcije ipd. izven sedeža podjetja),
- izobraževanje na daljavo ali s pomočjo računalnika (učenje na daljavo, kombinirano učenje) (Bajec, Boštjančič in Tement 2016, 152–154).

Novljan Feltrin (2017) pravi, da tisti delavec, ki je zelo dober na svojem področju in da vse od sebe, diha s podjetjem. Izobraževanje naj bi bilo v podjetju obvezna dejavnost, saj brez nje zaposleni ne bodo na ravni doseganja ciljev. Pomembno je, da novega zaposlenega že od samega začetka navadimo, da skrbi za svojo poslovno pot (Novljan Feltrin 2017).

Izobraževanje pomembno vpliva na ekonomsko uspešnost. Hiter razvoj digitalne tehnologije in porast prebivalstva sta v minulih petindvajsetih letih preoblikovala poslovno dejavnost. Vlade vedo, da je dobro izobražena delovna sila ključnega pomena za gospodarski uspeh države in njihova politika je preresetana z leporečjem o inovacijah, podjetništvu in »veščinah 21. stoletja«. Zato tudi porabijo toliko denarja za izobraževanje, ki je postalo ena največjih poslovnih dejavnosti po svetu.

Izobraževanje je eden glavnih načinov, kako skupnosti prenašajo svoje vrednote in izročilo iz roda v rod. Za nekatere je izobraževanje način ohranjanja kulture pred zunanjimi vplivi, za druge način spodbujanja kulturne strpnosti (Robinson in Aronica 2015, 9–10).

Kastelic (2016, 233–241) v svojem članku opisuje, da je povezava med izobraževanjem in usposabljanjem zelo velika. Organizacije so zaradi tehnoloških, družbenih in ekonomskih sprememb prisiljene zaposlenega napotiti na izobraževanja. Veliko pozornosti namenijo delavčevim sposobnostim, željam in pripravljenosti. Ko pride do novih sprememb in znanj, mora podjetje poskrbeti, da so zaposleni o tem obveščeni in jih nadrejeni pošlje na ustrezna izobraževanja. Nekateri zaposleni mislijo, da gre za neko prisilo po novem pridobivanju

informacij, vendar kmalu ugotovijo, da bodo lahko s pridobljenim znanjem bolje opravljali svoje delo (Kastelic 2016, 233–241).

Dobnik (2015, 61–64) pravi, da sta vseživljenjsko učenje in vseživljenjsko izobraževanje zelo pomembna za naše življenje, saj brez njiju ne gre, ker se učimo na vsakem koraku. Prav tako pravi, da se tehnologija in znanost razvijata s svetlobno hitrostjo, zato pride do nenehnega učenja in pridobivanja novega znanja. Vseživljenjsko učenje lahko definiramo kot vsa dejanja učenja skozi vse življenje z namenom, da izboljšamo, povečamo obseg znanja, izkušnje in pristojnosti v smislu osebnega, socialnega in profesionalnega vidika. Gre za dejanja izobraževanja in učenja med vsemi starostnimi skupinami. Gre za to, da bo število mladih do 30 let upadalo in tako se bo povečala starejša populacija. Zato bodo delodajalci prisiljeni iskati nove načine, kako spodbuditi delo starejših zaposlenih. Dandanes je na trgu dela trend podaljševanja delovne dobe in zaposlovanja starejših, kar pa za podjetje ni tako učinkoviti. Zaradi svoje mladosti in pomanjkanja izkušenj se mladi spopadajo z diskriminacijo in tako ne morejo dobiti primerne zaposlitve. Še vedno obstajajo različni načini prenosa znanja, spretnosti in izkušenj med zaposlenimi, ki so aktualni. Medgeneracijsko učenje je nujen proces znanja in izkušenj. Poleg znanja se širijo tudi vrednote in druga izročila. Zelo pomembni pojmi so vzgoja, vseživljenjsko učenje, vseživljenjsko izobraževanje in medgeneracijsko sodelovanje. Vsi ti pojmi so med seboj neprestano povezani (Dobnik 2015, 61–64).

Avtorica Dobnik (2015, 61–64) je v svojem članku zapisala, da je medgeneracijsko učenje zelo pomembno za rast in razvoj podjetja. Gre za neko kombinirano učenje starejše in mlajše generacije, saj bo mlajša generacija prevladala nad starejšo. Lahko pa prihaja tudi do diskriminacije mlajše generacije, zaradi pomanjkanja izkušenj in znanja. Ta vrsta učenja je ena boljših vrst, saj lahko različne generacije kombinirajo svoje poglede in znanja. Zaradi pridobivanja novega znanja lahko mlajša generacija lažje vstopa na trg dela. Podjetja se zavedajo, da so razlike med generacijami več kot očitne, zato se morajo prilagajati tako eni kot drugi. Ker se učimo skozi vse življenje, temu lahko rečemo vseživljenjsko učenje, ki je ključnega pomena. Vseživljenjsko učenje pomeni, da se vsakodnevno soočamo z veliko novimi informacijami in tako nastane nekakšen krog, ki celo življenje kroži med ljudmi. K vseživljenjskemu učenju spadajo formalna in neformalna izobraževanja Dobnik (2015, 61–64).

Lipuš (2011) je zapisala, da je za zaposlene v podjetjih pomembno, da se nenehno izobražujejo v svoji stroki, saj se znanje hitro spreminja in lahko hitro zastari. To je lahko zelo nevarno za podjetje in zaposlenega. Redno izvajanje izobraževanj pripelje do tega, da lahko zaposleni razmišljajo in ustvarjajo nove poti za naprej. Če niso del novih izobraževanj, jih lahko tudi konkurenca kmalu pokoplje ali pohodi. Časi, ko izobraževanje ni bilo tako pomembno, so minili; danes na trg vsakodnevno prihajajo nove tehnologije, ki jim moramo slediti.

Lipuš (2011) pravi, da je izobraževanje pridobivanje novih oblik dela. Večino izobraževanj delimo na interna in eksterna. Interna izobraževanja so namenjena pridobivanju splošnih informacij, eksterna pa pridobivanju specifičnih znanj. Ker podjetja hitro rastejo, na plano prihajajo ekstremna znanja, ki potekajo neprestano. Nekaterim podjetjem se zdi izobraževanja nepomembna, časovno in denarno nesprejemljiva, vendar se dolgoročno izkaže, da ni tako. Izobraževanja potrebujejo vsa podjetja, ne glede na to, ali so zelo uspešna ali ne (Lipuš 2011).

Vrste izobraževanj

Govekar-Okoliš in Kranjčec (2016, 108–109) navajata štiri vrste izobraževanj.

- Formalno izobraževanje: Za formalno izobraževanje pravita, da je vrsta izobraževanja, ki poteka v obliki rednega šolskega učenja. Celoten proces poteka neposredno (učitelja z udeleženci), kar je značilno tudi za praktično usposabljanje.
- Neformalno izobraževanje: Za neformalno izobraževanje je značilno, da poteka po manj formalnih poteh (izobraževanje na daljavo, srečanja, seminarji, tečaji idr.). Pri praktičnem usposabljanju, ki je formalno določeno po bolonjskih učnih načrtih izobraževalnih zavodov/fakultet, se neformalno izobraževanje pojavlja bolj kot samoizobraževanje praktikanta, tudi zunaj delovne organizacije.
- Dopolnilno izobraževanje: Za dopolnilno izobraževanje je značilno, da posreduje tudi nova znanja in pospešuje obnavljanje izobrazbe.
- Samoizobraževanje: Za samoizobraževanje je značilno, da je vedno bolj pomembna vrsta izobraževanja odraslih, ki lahko poteka vodeno oziroma pod vodstvom. Samoizobraževanje je pomembno v praktičnem usposabljanju praktikanta v delovni organizaciji, saj je vodeno, hkrati pa je pomembno tudi čisto samoizobraževanje, ko se praktikant sam pogloblja v določene nove vsebine in konkretna dela v delovni organizaciji (Govekar-Okoliš in Kranjčec 2016, 108–109).

3.1.2 Potreba po izobraževanju

Govekar-Okoliš in Kranjčec (2016, 113–117) v nadaljevanju navajata pet faz, ki se navezujejo na potrebe po izobraževanju:

- Prva faza – ugotavljanje potreb po izobraževanju: Podjetja se zavedajo, da je ugotavljanje potreb zelo težko in naporno delo (tako za zaposlenega kot podjetje). Vsebine izobraževanja se razpišejo takrat, ko ima podjetje potrebo po novem znanju ali zaposleni zaprosi za izobraževanje. Potreba po izobraževanju je razlika med znanjem, spretnostmi in drugimi osebnostmi lastnostmi.
- Druga faza – programiranje izobraževanja odraslih: Najpomembnejše je, da so vsebine za posameznika zanimive in da pridobljeno znanje lahko uporabi v praksi. Pred vsakim

- izobraževanjem se nadrejeni posvetujejo z zaposlenimi, da vedo, na katerem področju bi se bilo treba izobraziti, kje jim primanjkuje znanja in kakšne so njihove zahteve.
- Tretja faza – načrtovanje izobraževanja odraslih: Načrtovanje je povezano s programiranjem. Pri načrtovanju moramo biti pozorni, da naredimo tak načrt, da bo za podjetje in zaposlenega ustrezen. Treba je določiti čas, ki ga bodo porabili za določeno izobraževanje, oblike, tehnike in način, kako se bo vse skupaj izvajalo.
 - Četrta faza – uresničevanje oziroma izvedba programa: Gre za eno najpomembnejših faz izobraževanja, saj pri tej fazi zaposleni pridobijo nov pogled ali določena znanja, za katera je bilo potrebno izvajanje izobraževanja. Ta faza poteka odvisno od prejšnjih faz odločitve in priprave izobraževalnega programa oziroma programa praktičnega usposabljanja.
 - Peta faza – evalvacija programa: Zadnja faza predstavlja, kako uspešni smo bili pri izobraževanju, ali smo dobili določena znanja ter nov vpogled v cilje. Ko vrednotimo izobraževanje, moramo biti zelo pazljivi, da vidimo, ali so bili načini pravilni (Govekar-Okoliš in Kranjčec 2016, 113–117).

3.1.3 Vrste in cilji usposabljanj

Vrste usposabljanj izven dela: Med usposabljanji, ki se izvajajo izven dela, velja omeniti predvsem razne izobraževalne programe, zunanja in notranja usposabljanja, tečaje za spodbujanje veščin timskega dela in odprtosti za nove ideje, simulacije, drame, igre vlog ipd. Pri zunanjih oziroma konzultantskih programih usposabljanja gre za usposabljanja, ki jih izvajajo zunanji strokovnjaki oziroma zunanje profesionalne ustanove za udeležence iz različnih podjetij. Ker se jih udeležujejo ljudje z raznovrstnimi izkušnjami, poklicnimi in strokovnimi ozadji, lahko prihaja do izmenjave različnih izkušenj in pogledov. To je tudi ena od ključnih prednosti te vrste usposabljanj. Tudi pri notranjih programih usposabljanja, ki se izvajajo samo za zaposlene določenega podjetja, imajo udeleženci večinoma možnost pridobivanja znanja, veščin in stališč, ki jih ima podjetje. Njihova vsebina je pogosto povezana s postopki v podjetju, z njegovo urejenostjo ter spodbujanjem zaposlenih k bolj uspešnemu skupinskemu delu. Slabost tovrstnih usposabljanj sta lahko pomanjkanje vsebinske globine ter izostanek družbenega učenja (Dermol 2010, 68–69).

Vrste usposabljanj pri delu: Usposabljanja na delu vključujejo inštruiranje, mentorstvo, uporabo učnih pogodb, razmerja med sodelavci, samopoučevanje ali samovodeno oziroma samousmerjeno učenje, samorazvojne skupine, uporabo učnih dejavnikov, e-učenje in kombinirano učenje ipd. (Dermol 2010, 68–69).

Setnikar (2014) pravi, da je poleg izobraževanja pomembno tudi usposabljanje, ki se ga morajo prav tako udeležiti vsi zaposleni, če želijo dobiti neko novo znanje in izkušnje. V veliko primerih usposabljanja potekajo pod vodstvom ali mentorstvom. Mentor mora poskrbeti, da se zaposleni usposablajo po pravilih, da jim bo znanje na koncu koristilo. Čas

usposabljanja se od podjetja do podjetja razlikuje, saj lahko usposabljanja trajajo tudi en mesec ali celo več (odvisno od zahtevnosti). V usposabljanje se vključijo vsi zaposleni, ne glede na starostno generacijo (Setnikar 2014).

Cilji usposabljanj

Učni cilji so pomembna osnova za oblikovanje programov usposabljanja in hkrati za njihovo vrednotenje. Pomen učnih ciljev izhaja predvsem iz razmišljanj predstavnikov vedenjske šole oziroma t. i. instrumentalizma v poučevanju. Učni cilji usposabljanj naj bi bili zastavljeni v obliki zelenih sprememb v vedenju zaposlenih, saj je »samo na ta način mogoče učenje in učinke usposabljanj vrednotiti« (Dermol 2010, 57–60).

Aktivnosti, povezave s postavljanjem učnih ciljev: Na uspešnost in kakovost usposabljanj pa ne vplivajo samo učni cilji sami po sebi, temveč tudi aktivnosti, povezane z njihovim postavljanjem in uresničevanjem. Pomen ciljev in spodbud za njihovo uresničevanje prepoznavajo že zagovorniki vedenjskih teorij učenja, saj »brez spremenjenih ciljev zaradi udeležb na usposabljanjih, utrjevanja v obliki doseganja rezultatov, denarja in priznanj, nimajo učinkov« (Dermol 2010, 57–60).

Povezava učnih in splošnih ciljev podjetja: Učne cilje, zastavljene v obliki sprememb v znanju, veščinah, stališčih in vedenju posameznikov, je smiselno umestiti v okvir ciljev, ki jih zasleduje podjetje. Učni cilji posameznikov naj bodo skladni s splošnimi cilji podjetja. Podjetja želijo z usposabljanjem doseči npr. večjo kakovost proizvodov in storitev, izboljšati odnos do strank, povečati kakovost delovnega življenja, zmanjšati število nesreč pri delu ali odsotnost z dela, absentizem in zapuščanje podjetja (Dermol 2010, 57–60).

3.1.4 Pristojnosti usposabljanj

Pavlin (2015) pravi, da so za večino podjetij zaposleni ključnega pomena, zato vlagajo vanje. Razvoj pristojnosti zaposlenih je nujen tako v praksi kot teoriji. Podjetja natančno določijo, kakšne pristojnosti bodo zanje najprimernejše in najbolj uspešne. Ko podjetja začnejo pregledovanje stroškov, jih pretvorijo v pristojnosti oziroma merljivo vedenje. Pristojnosti pripeljejo tudi do tega, da je kader pravilno informiran ter izobražen. Najboljši orodji za doseganje najboljših pristojnosti sta izobraževanje in usposabljanje. Brez teh dveh orodij podjetja ne morejo pravilno poslovati in napredovati (Pavlin 2015).

Ko govorimo o pristojnostih mentorja v praktičnem usposabljanju, pa mislimo na njegovo znanje, sposobnosti, izkušnje in zmožnosti za uspešno izvajanje praktičnega usposabljanja v delovni organizaciji. To pomeni, da mentor nima le strokovnih in izkušnjskih znanj oziroma kognitivnih, čustvenih in motivacijskih sposobnosti, temveč je sposoben omenjeno tudi

ustrezno uporabiti, uskladiti v določenih okoliščinah. Pristojnosti mora mentor v praktičnem usposabljanju udejanjati (Govekar-Okoliš in Kranjčec 2016, 31).

4 ANALIZA MANAGEMENTA IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA ZAPOSLENIH NA PRIMERU IZBRANIH PODJETIJ

V tem poglavju smo predstavili opredeljeno raziskavo, ki se nanaša na izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v izbranih podjetjih. V raziskavo smo vključili tri majhna podjetja. V vprašalnik smo vključili 24 vprašanj, na katera je odgovorila samo odgovorna oseba podjetja (vodja ali direktor). Po koncu raziskave smo rezultate analizirali, interpretirali in poskušali svetovati glede morebitnih izboljšav.

4.1 Namen in cilji raziskave

Namen in cilji raziskave so bili ugotoviti, kako različna podjetja izobražujejo in usposabljuje svoje zaposlene. S pomočjo končne raziskave smo ugotovili, kako in na kakšen način izobražujejo in usposabljuje svoje zaposlene ter koliko je za podjetja pomembno, da so njihovi zaposleni izobraženi in usposobljeni za različne tipe nalog.

4.1.1 Razvoj vprašalnika

Pri raziskovanju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v podjetjih smo uporabili metodo zbiranja podatkov s pomočjo intervjuja. Ta je bil sestavljen iz 24 vprašanj o izobraževanju in usposabljanju zaposlenih v podjetju. Na vprašanja je v imenu zaposlenih odgovarjal vodja (vodja financ in splošnih zadev, vodja kadrovske in finančne službe ter vodja laboratorija in ostalih zadev). Intervju smo izvedli v kar treh majhnih podjetjih, na katera smo se bolj osredotočali. V prvem delu intervjuja smo se osredotočali na vprašanja o izobraževanju zaposlenih v podjetju, v drugem delu smo se osredotočili na usposabljanja v podjetju, v tretjem delu smo se osredotočili na vprašanja, povezana s potrebami po novih znanjih, četrti del je bil namenjen vlaganju v izobraževanja, zadnji, peti, del pa se je nanašal na izboljšave pri usposabljanjih. Intervju smo opravili med marcem in majem 2017. Za osebno izpeljavo intervjuja smo se dogovorili preko telefona, se dogovorili za datum srečanja in opravili intervju neposredno v podjetju. Pridobljene podatke smo zbrali skupaj, jih analizirali ter napisali izboljšave.

4.1.2 Izvedba raziskave

S pomočjo odgovorov, ki smo jih dobili v podjetjih, smo analizirali pet sklopov:

- prvi sklop je vseboval vprašanja, povezana z izobraževanjem zaposlenih,
- drugi sklop je vseboval vprašanja, povezana z usposabljanjem zaposlenih,
- tretji sklop je vseboval vprašanja, povezana s potrebami po novih znanjih,
- četrti sklop je vseboval vprašanja, povezana z vloženimi sredstvi,
- peti sklop je vseboval vprašanja, povezana z izboljšavami pri usposabljanju.

Vsak sklop smo še dodatno interpretirali in prikazali izboljšave na področju izobraževanja in usposabljanja.

4.1.3 Zbiranje in analiza podatkov v podjetjih

V treh različnih majhnih podjetjih smo opravili intervju s 24 vprašanji, na katera je odgovarjala odgovorna oseba v podjetju. Podatke, ki smo jih dobili, smo strnili skupaj, jih analizirali in zapisali.

4.1.4 Področje 1: Izobraževanje zaposlenih

V prvem področju smo se osredotočili na vprašanja, ki se navezujejo na izobraževanje zaposlenih v izbranih podjetjih. Pred začetkom smo intervjuvance vprašali, koliko zaposlenih imajo v izbranih podjetjih. V podjetju Setce d. o. o. imajo 30 zaposlenih, v podjetju Donar d. o. o. imajo 20 zaposlenih in v podjetju CČN Domžale-Kamnik imajo 16 zaposlenih.

Naslednje vprašanje, ki smo ga zastavili podjetjem, se je glasilo: »Kako poteka izobraževanje zaposlenih na vašem področju?«

Gospa Sonja Škufca, vodja financ in splošnih zadev v podjetju Setce d. o. o., je odgovorila, da imajo na področju varnostne tehnologije informacijske družbe in elektronskega poslovanja dvodelno izobraževanje. Teoretična izobraževanja potekajo v podjetju, kjer se zaposleni učijo s pomočjo skript, da najprej vedo, kaj v teorijo pomeni določeno izobraževanje, na katero se pripravljajo. Druga oblika teoretičnega izobraževanja pa lahko poteka v njihovi sejni sobi, kjer imajo PowerPoint predstavitve. Praktično izobraževanje poteka na konkretnem primeru ali težavi, s katero se soočajo v zadnjem času. Pri teoretičnem izobraževanju nastopa kar 16 zaposlenih, ostalih 14 zaposlenih pa ima praktična izobraževanja na področju IT ali programiranja.

Gospa Klavdija Jarc, vodja kadrovske in finančne službe v podjetju Donar d. o. o., je odgovorila, da imajo na področju ukvarjanja z notranjo opremo in svetovanjem prav tako dvodelna izobraževanja. Gospa nam je povedala, da imajo zaposleni v proizvodnji drugačna izobraževanja kot zaposleni v pisarnah. Zaposleni v proizvodnji imajo teoretična izobraževanja s pomočjo gradiva, ki ga sestavi direktor, in se na začetku naučijo osnov dela na izdelku, ki ga bodo zasnovali. Praktično izobraževanje za zaposlene v proizvodnji poteka na izdelku. Zaposleni v pisarnah pa se sestanejo v sejni sobi, kjer imajo izobraževanja s pomočjo PowerPoint predstavitev ali brezplačnih internetnih gradiv ter videoposnetkov na določeno temo. Zaposleni v pisarnah nimajo veliko praktičnega izobraževanja, saj zanje ni tako pomembno kot za zaposlene v proizvodnji. V teoretična izobraževanja se vključuje 12 zaposlenih, ostalih 8 zaposlenih pa se vključuje samo v praktična izobraževanja.

Gospa Marjetka Levstek, vodja laboratorija in ostalih zadev v podjetju CČN Domžale-Kamnik d. o. o., je odgovorila, da imajo na področju čiščenja odpadne vode tudi dvodelno izobraževanje. Teoretična izobraževanja potekajo v sejni sobi, kjer imajo razna gradiva (internetna, članke, videoposnetke) in si tako ogledajo in se naučijo teme, ki so bile predpisane za to vrsto izobraževanja. Poznati morajo vso novo opremo, delovanje ter redno vzdrževanje. Praktična izobraževanja potekajo na prostem, kjer imajo vso opremo za čiščenje odpadne vode in se tako izobražujejo na nastali težavi. V teoretična izobraževanja se vključuje 8 zaposlenih, ostalih 8 zaposlenih se vključuje v praktična izobraževanja.

Naslednje vprašanje, ki smo ga zastavili podjetjem, se je glasilo: »Kdo skrbi, da se zaposleni izobražujejo?«

Gospa Sonja Škufca, vodja financ in splošnih zadev v podjetju Setce d. o. o., je povedala, da za to ponavadi skrbi vodja financ ali splošnih zadev ali direktor družbe Setce d. o. o. Gospa pravi, da je izobraževanje namenjeno vsem zaposlenim, pri čemer vodje naredijo načrte, da izobraževanja potekajo normalno. Zelo priporočljivo je, da se teh načrtov držijo vsi zaposleni v podjetju, saj s tem pripomorejo k temu, da njihova znanja ne zastarajo ter podjetju nudijo več za dobro vseh. O tem, kdaj se bo izobraževanje izvajalo, vodje zaposlene obvestilo preko panojev, Gmaila ter telefonskega sporočila.

Gospa Klavdija Jarc, vodja kadrovske in finančne službe v podjetju Donar d. o. o., je povedala, da direktor družbe Donar d. o. o. skrbi, da se zaposleni izobražujejo. Izobraževanje je namenjeno vsem zaposlenim, kjer direktor odredi in skrbi za to, da se zaposleni izobražujejo in da izobraževanja potekajo normalno. Gospa pravi, da je dobra lastnost njihovega podjetja tudi, da se zaposleni (tako v pisarni kot tudi proizvodnji) lahko sami dogovorijo, kdaj bi imeli izobraževanja, saj so vsi zaposleni prisotni na vseh sestankih in imajo možnost povedati, kaj jim bolj odgovarja, temu pa se v podjetju prilagodijo. O tem, kdaj se bo izobraževanje izvajalo, se dogovorijo na sestankih, ki jim imajo najmanj enkrat mesečno.

Gospa Marjetka Levstek, vodja laboratorija in ostalih zadev v podjetju CČN Domžale-Kamnik d. o. o., je povedala, da za izobraževanja skrbi direktorica, lahko pa analitik ali vodja kakovosti. Izobraževanje je namenjeno vsem zaposlenim, saj je direktorici in ostalim zaposlenim pomembno, da se držijo nekih standardov ter pridobivajo nova znanja na različnih področjih. Zaposlenim je pomembno, da se njihovi nadrejeni prilagajajo njihovim potrebam in željam po izobraževanju, tudi drugih zunanjih izobraževanjih. O tem, kdaj se bo izobraževanje izvajalo, zaposleni na dom dobijo pismo, v katerem jih obveščajo, na kateri datum in temo je izobraževanje.

Naslednje vprašanje, ki smo ga zastavili podjetjem, se je glasilo: »Katera so najpomembnejša področja izobraževanja?«

Gospa Sonja Škufca, vodja financ in splošnih zadev v podjetju Setcce d. o. o., je povedala, da imajo v njihovem podjetju veliko izobraževanj na različnih področjih. Najpomembnejše področje izobraževanja v podjetju Setcce d. o. o. je področje IT (tehnična znanja, programiranje). Prav tako je eno pomembnejših področij izobraževanj tudi digitalno upravljanje transakcij (DTM), saj je podjetje eden vodilnih slovenskih ponudnikov na tem področju. Tretje področje, ki je prav tako pomembno za podjetje, je zniževanje stroškov in pridobivanje novih kupcev preko digitalnih kanalov (digital onboarding).

Gospa Klavdija Jarc, vodja kadrovske in finančne službe v podjetju Donar d. o. o., je povedala, da sta najpomembnejši področji izobraževanja področji dizajna managementa in odnosov v podjetju. V zadnjem času je pomembno tudi področje, na katerem bodo tudi v prihodnosti veliko delali, tehnologija stiskanja z visoko frekvenco, kjer bodo poizkušali oblikovati filc, ki bo sestavljen iz naravnih vlaken ter recikliranega polipropilena. Prav tako so tudi ostala področja izobraževanja za podjetje zelo pomembna, in sicer: nabava, proizvodnja, skladiščenje in logistika, kadri in administracija. Tem področjem namenili veliko pozornosti za izboljšanje.

Gospa Marjetka Levstek, vodja laboratorija in ostalih zadev v podjetju CČN Domžale-Kamnik d. o. o., je povedala, da so najpomembnejša področja izobraževanja čiščenja odpadne vode, lahko pa se izobražujejo tudi na drugih področjih, kot so ekonomija, učenje jezikov, matematika, računovodstvo, računalništvo itn. Pomembna področja izobraževanja, ki so jim v zadnjem času namenili veliko pozornosti, so preprosti načini čiščenja odpadne vode v malih komunalnih čistilnih napravah, izbira, vgradnja, obratovanje in vzdrževanje male komunalne čistilne naprave. V njihovem podjetju se lahko pohvalijo s tem, da na izobraževanjih predavajo tuji predavatelji, predvsem iz Nemčije, Portugalske, Norveške in Danske.

Naslednje vprašanje, ki smo ga zastavili podjetjem, se je glasilo: »Kakšne oblike izobraževanj izvajate?«

Gospa Sonja Škufca, vodja financ in splošnih zadev v podjetju Setcce d. o. o., je povedala, da imajo v podjetju interna in eksterna izobraževanja. Interna izobraževanja so namenjena večji skupini ljudi, ki jih izvajajo v sejni sobi ali predavalnici. Eksterna pa so namenjena manjši skupini ljudi ali posameznikom izven podjetja. Interna izobraževanja so redna izobraževanja, saj so zelo pomembna za podjetje, eksterna izobraževanja pa izvajajo v skladu z letnim načrtom, nekje enkrat do dvakrat letno. V podjetju več pozornosti namenjajo internim izobraževanjem.

Gospa Klavdija Jarc, vodja kadrovske in finančne službe v podjetju Donar d. o. o., je povedala, da imajo v podjetju samo interna izobraževanja, ki so namenjena vsem zaposlenim v tem podjetju. Interna izobraževanja potekajo preko delavnic, ki jih izvajajo v podjetju, zaposleni pa se lahko izobražujejo tudi eksterno, izven podjetja, na kakšnih seminarjih,

vendar si to vrsto izobraževanja plačajo sami. Eksterna izobraževanja za podjetje niso pomembna in jih tudi ne izvajajo.

Gospa Marjetka Levstek, vodja laboratorija in ostalih zadev v podjetju CČN Domžale-Kamnik d. o. o., je povedala, da imajo dvodelno izobraževanje, tako interno kot eksterno. Interna izobraževanja potekajo v podjetju, na raznih sestankih, konferencah ter kolegijih. Eksterna izobraževanja pa potekajo izven podjetja, na raznih sejnih, team buildingih ter pohodih. Razlik med internih in eksternim izobraževanjem ne delajo. Obema oblikama izobraževanja posvečajo enako pozornosti. Prav tako je velika prednost podjetja, da sta obe obliki izobraževanja za zaposlene brezplačni.

Naslednje vprašanje, ki smo ga zastavili podjetjem, se je glasilo: »Kako motivirate zaposlene, da se začnejo izobraževati?«

Gospa Sonja Škufca, vodja financ in splošnih zadev v podjetju Setcce d. o. o., je povedala, da zaposlene motivirajo narava dela, različni pogovori z vodjo, najpomembnejša motivacija pa je, da so lahko kos novim izzivom. V podjetju zaposleni enkrat na leto dobijo denarno finančno nagrado, saj vedo, da je denar dober motivator, vendar se tako podjetje kot zaposleni zavedajo, da je boljša nefinančna nagrada, ki jo bodo imeli v spominu celo življenje. Podjetje da zaposlenim večkrat letno nefinančne nagrade, kot so: dober uspeh pri delu, pohvale, priznanja, dobri odnosi med sodelavci ter možnost napredovanja.

Gospa Klavdija Jarc, vodja kadrovske in finančne službe v podjetju Donar d. o. o., je povedala, da se zaposleni najbolj sprostijo na delavnicah, kjer lahko izrazijo svoje mnenje, spremembe ali kar koli jim leži na duši. Za motivacijo nimajo nikakršnih denarnih nagrad. Za zaposlene večji uspeh predstavlja nefinančna nagrada, saj vedo, da je delo dobro opravljeno, pridobljeno pa je tudi novo znanje. Zaposleni v podjetju so se odpovedali finančni nagradi. Največji motivatorji v podjetju so, da se zaposleni med seboj razumejo, delajo v dobrem timu, imajo možnost vpeljevanja svojih sposobnosti v delo in uspeha pri delu. Vsakodnevni izziv ali naloga zanje jim predstavlja novo motivacijo.

Gospa Marjetka Levstek, vodja laboratorija in ostalih zadev v podjetju CČN Domžale-Kamnik d. o. o., je povedala, da ima vsak zaposleni možnost, da poda kakšen predlog o spremembah ali novostih. Če je njegov predlog sprejet, dobi neko finančno nagrado, ki predstavlja velik del motivacije. Podjetje se zaveda, da je njihova dejavnost težka in zahteva veliko truda ter vztrajnosti. Največji motivator v njihovem podjetju so finančne nagrade, bonusi ter dodatki. Ne gre za nobeno zavajanje zaposlenih, ampak neko boljšo »bogato« nagrado, ki so si jo zaslužili.

Naslednje vprašanje, ki smo ga zastavili podjetjem, se je glasilo: »Kako podjetje preveri, ali so se zaposleni na določenem področju izobrazili?«

Gospa Sonja Škufca, vodja financ in splošnih zadev v podjetju Setcce d. o. o., je povedala, da podjetje takrat, ko je izdelek narejen, preveri njegovo kakovost. Če ni v redu, zaposlenega še enkrat pošljejo na izobraževanje. Podjetje tudi ostale naloge preverja sprotno. Preverja, ali so zaposleni dovolj izobraženi na področju, ki ga izvajajo, ali so kos novim izzivom in nalogam. V primeru, da niso, imajo možnost individualnega izobraževanja s svojimi zaposlenimi ali nadrejenimi. Velikokrat so tudi stranke tiste, ki povedo, ali je izdelek zadovoljiv. V primeru, da ni, mora zaposleni še enkrat opraviti zastavljeno nalogo ali pa gre lahko tudi na zasebna izobraževanja, vendar jih plača sam.

Gospa Klavdija Jarc, vodja kadrovske in finančne službe v podjetju Donar d. o. o., je povedala, da njihovega znanja ne preverjajo z vprašanji, ampak se mora znanje pokazati pri delu. V tem podjetju so ključne stranke, ki povedo oziroma preverijo, ali izdelek zadovoljuje njihove potrebe. Prav tako so ključna tudi druga podjetja, za katera Donar d. o. o. izdeluje izdelke po naročilu. V primeru, da se stranke ali podjetja pritožijo nad izdelkom, se lahko nadrejeni po službi s svojimi zaposlenimi pogovorijo, v čem je težava, in tako popravijo nastalo napako. Če pride do bolj zapletene naloge in vidijo, da zaposleni nimajo zadosti znanja, pa jih pošljejo na izobraževanje, ki ga krije podjetje.

Gospa Marjetka Levstek, vodja laboratorija in ostalih zadev v podjetju CCN Domžale-Kamnik d. o. o., je povedala, da po koncu izobraževanja zaposleni napišejo vsak svoje poročilo ter ga primerjajo med seboj. Nato si izberejo po tri člane in skupaj naredijo plakat, PowerPoint predstavitev ter ju predstavijo svojim nadrejenim. V primeru pomanjkljivosti si od najboljše skupine priskrbijo dobre zapiske. Pred vsako nalogo po izobraževanju nadrejeni še enkrat izprašajo svoje zaposlene. Ko vidijo, da poznajo vse dele, funkcije ter značilnosti, lahko začnejo z nalogo in jo opravijo brezhibno.

Naslednje vprašanje, ki smo ga zastavili podjetjem, se je glasilo: »Koga vse izobražujete?«

Gospa Sonja Škufca, vodja financ in splošnih zadev v podjetju Setcce d. o. o., je povedala, da pri njih trenutno nimajo nobenega študenta, zato se izobražujejo samo redni zaposleni. Pomembno je, da se zaposleni zavedajo, da je izobraževanje samo dodatna prednost tega, da je njihova naloga opravljena in da so stranke zadovoljne. Glede študentskega dela so se odločili, da za enkrat ne bodo potrebovali nobenega študenta, mogoče pa v prihodnosti dajo možnost tudi njim. V izobraževanjih sodelujejo tudi nadrejeni podjetja, saj vedo, da znanja ni nikoli preveč in morajo slediti vsemu, kar se dogaja v njihovem podjetju.

Gospa Klavdija Jarc, vodja kadrovske in finančne službe v podjetju Donar d. o. o., je povedala, da izobražujejo 18 rednih zaposlenih in 2 študenta. Tisti študentje, ki so pri njih že pred leti delali ali opravljali obvezno prakso, so bili vključeni v vsa izobraževanja, ki so jih imeli redno zaposleni. Podjetju se zdi pomembno, da posvečajo pozornost tako redno zaposlenim kot tudi študentom, ki delajo v njihovem podjetju. V prihodnosti bodo zaposlili še več študentov, saj vedo, da bodo s svojim novim znanjem in tehnologijami veliko pripomogli

k podjetju. Na izobraževanju sodelujejo tako redni zaposleni kot tudi študenta. Zagotavljajo jim enake možnosti ter jim posvečajo enako pozornosti kot ostalim.

Gospa Marjetka Levstek, vodja laboratorija in ostalih zadev v podjetju CČN Domžale-Kamnik d. o. o., je povedala, da izobražujejo 13 rednih zaposlenih in 3 študente. Izobraževanja študentom nudijo preko študentskih praks, pisanja diplomskih nalog, študija ob delu ali dela med počitnicami. Tudi za to podjetje je velika prednost, da zaposlijo veliko študentov, saj se znanje hitro razvija in gre naprej. Tako bodo mladi tisti, ki bodo lahko pokazali znanja tudi ostalim zaposlenim. Veliko jim pomeni tudi to, da se študentje odločijo, da bodo pri njih oziroma o njihovem podjetju pisali diplomske ali katere koli druge naloge in so vedno pripravljeni pomagati ter se prilagoditi njim.

Naslednje vprašanje, ki smo ga zastavili podjetjem, se je glasilo: »Ali se zaposlenim izobraževanje zdi smiselno?«

Gospa Sonja Škufca, vodja financ in splošnih zadev v podjetju Setce d. o. o., je povedala, da se nekaterim zaposlenim izobraževanja zdijo smiselna, nekaterim pa ne, odvisno od tega, na kakšnem projektu delajo in koliko znanja zahteva določena naloga. Zadnje izobraževanje, ki so ga imeli v oktobru 2017, se 5 zaposlenim ni zdelo smiselno. Izobraževanja želijo prilagoditi vsem zaposlenim, da bodo imeli kaj od tega in bodo izobraževanja z veseljem obiskovali še naprej. Smisel njihovega izobraževanja je, da od tega kaj odnesejo ter nova znanja prenesejo na vsakodnevne naloge in izzive. Več znanja kot bodo imeli, lažje bodo opravljali zadane naloge.

Gospa Klavdija Jarc, vodja kadrovske in finančne službe v podjetju Donar d. o. o., je povedala, da se izobraževanja nekaterim zaposlenim zdijo smiselna, nekaterim pa ne, saj potekajo med delovnim časom. Zadnje izobraževanje, ki so ga imeli septembra 2017, se 4 zaposlenim v proizvodnji ni zdelo smiselno. Podjetje se zaveda, da imajo zaposleni po službah tudi svoje obveznosti, vendar morajo podaljševati delo, da zastavljeno nalogo opravijo do konca. V prihodnosti se bodo poskusili prilagoditi vsem zaposlenim.

Gospa Marjetka Levstek, vodja laboratorija in ostalih zadev v podjetju CČN Domžale-Kamnik d. o. o., je povedala, da se zaposlenim izobraževanje vsekakor zdi smiselno in dobro sprejeto. Z nobenim izobraževanjem, temo ali uro izobraževanja niso imeli nobenih težav, saj zaposlenim veliko pomeni, da pridobijo nova znanja in pripomorejo k temu, da podjetje dobro služi. Na vseh izobraževanjih so prisotni vsi zaposleni, tudi na zadnjem, ki so ga imeli v novembru 2017.

Naslednje vprašanje, ki smo ga zastavili podjetjem, se je glasilo: »Kakšne vrste izobraževanj imajo zaposleni raje?«

Gospa Sonja Škufca, vodja financ in splošnih zadev v podjetju Setcce d. o. o., je povedala, da imajo zaposleni raje praktično izobraževanje. Preko praktičnih primerov zaposleni odnesejo veliko več kot na teoretičnih izobraževanjih, saj se posvetijo nalogi in ustvarjajo nova znanja. Prav tako imajo zaposleni radi timska dela, saj tako spoznajo tudi znanja ostalih zaposlenih in tako ustvarijo odlično nalogo. Tudi gospa Sonja Škufca je velika zagovornica praktičnega izobraževanja in tako tudi sama spodbuja zaposlene, naj se posvetijo tej vrsti izobraževanja.

Gospa Klavdija Jarc, vodja kadrovske in finančne službe v podjetju Donar d. o. o., je povedala, da imajo zaposleni raje delavnice, kjer delajo v skupinah. Ker imajo v podjetju že tako dobre prijateljske odnose, jim delo v timu ne predstavlja nobene težave. Veliko sodelujejo tudi z ostalimi zaposlenimi iz podobnih podjetij, kjer delajo, ustvarjajo in nadgrajujejo izdelke. Prav tako zaposleni v pisarnah velikokrat pomagajo ostalim zaposlenim v proizvodnji, saj tako spoznajo, kako nastajajo njihovi izdelki ter kateri so materiali, s katerimi delajo zaposleni v proizvodnji.

Gospa Marjetka Levstek, vodja laboratorija in ostalih zadev v podjetju CČN Domžale-Kamnik d. o. o., je povedala, da zaposleni največ odnesejo iz terenskih in praktičnih izobraževanj. S pomočjo terenskih izobraževanj spoznajo, koliko je vredno vlagati v podjetje in koliko njihovo delo pomeni ljudem. Pri terenskih izobraževanjih delajo razne poizkuse, raziščejo okolico, vidijo razna onesnaženja in tako vedo, da bodo veliko pripomogli k bolj čisti okolici in pitni vodi, ki je pomembna za naše življenje. K praktičnemu izobraževanju spadata tudi poznavanje in delo z novimi in drugačnimi stroji, kot jih uporabljajo v ostalih podjetjih.

Naslednje vprašanje, ki smo ga zastavili podjetjem, se je glasilo:« Ali ste imeli v zadnjih letih kakšne ovire pri izobraževanju? (Kakšne?)»

Gospa Sonja Škufca, vodja financ in splošnih zadev v podjetju Setcce d. o. o., je povedala, da sta največji oviri pri izobraževanju čas in denar. Gospa nam je povedala, da pred petimi leti niso imeli toliko težav s časom in denarjem kot v zadnjih dveh letih. Časa, ki bi ga lahko namenili izobraževanju, je premalo, saj delajo na raznih velikih projektih, ki jim morajo posvečati veliko pozornosti in časa. Kadar gre za nujna izobraževanja, se jih udeležijo, vendar, kot pravi gospa, delo ne sme čakati, zato podaljšajo urnik dela, da je njihova naloga opravljena do predvidenega datuma. Kar se tiče denarja, gospa Sonja pravi, da bi se radi udeležili raznih tujih in novejših izobraževanj, vendar so predraga, zato imajo samo nujna, osnovna. Podjetje je naredilo načrt, ki pravi, da se bodo udeležili tudi ostalih plačljivih izobraževanj, ker vedo, da je boljše, da se nekaterim stvarjem odpovejo in tako pridobijo nova znanja, ki so za trg dela nujna.

Gospa Klavdija Jarc, vodja kadrovske in finančne službe v podjetju Donar d. o. o., je povedala, da se ne spomnijo, da bi imeli kakšne velike ovire, razen na začetku, ko so zaposlili dve gluhi osebi in so se morali ostali zaposleni naučiti njunega jezika. Gospa pravi, da so

potrebovali nekaj časa, vendar so kmalu pridobili tudi to znanje, da so se lahko sporazumevali s tema dvema osebama. Sedaj vsi skupaj lepo delajo, se razumejo in se tudi udeležujejo vseh izobraževanj, ki so potrebna, da njihovo znanje napreduje.

Gospa Marjetka Levstek, vodja laboratorija in ostalih zadev v podjetju CČN Domžale-Kamnik d. o. o., je povedala, da niso imeli nobenih ovir pri izobraževanju. Gospa pravi, da se zaposleni in podjetje zavedajo, da je izobraževanje zelo pomembno in si vedno vzamejo čas za nova znanja in napredovanje podjetja. Gospa Marjeta pravi, da izobraževanje zaposlenim veliko pomeni in da ga ne mislijo zamuditi za nič na svetu. Pravijo, da ni nobena ovira tako huda, da bi jim preprečila, da pridejo do novih znanj in spoznanj.

4.1.5 Področje 2: Usposabljanje zaposlenih

V drugem delu smo se osredotočili na vprašanja, povezana z usposabljanjem zaposlenih.

Vprašanje, ki smo ga zastavili podjetju, se glasi: »Na kakšen način usposabljate svoje zaposlene?«

Gospa Sonja Škufca, vodja financ in splošnih zadev v podjetju Setce d. o. o., je povedala, da podjetje svoje zaposlene usposablja na delovnem mestu ali izven delovnega mesta, izvajajo individualno ali skupinsko usposabljanje. Podjetju je pomembno, da se zaposleni udeležijo vseh usposabljanj, saj bodo tako razvili tiste sposobnosti in veščine, ki jih do sedaj niso. Največ usposabljanj izvajajo v podjetju, saj jim tako namenijo več časa in ne potrebujejo toliko denarja. Zaposlenim so najbližja skupinska usposabljanja, saj se pridobijo veščine, ki jih imajo sodelavci. V primeru, da zaposleni potrebujejo individualna usposabljanja, jim omogočijo tudi to.

Gospa Klavdija Jarc, vodja kadrovske in finančne službe v podjetju Donar d. o. o., je povedala, da svoje zaposlene, zaradi stroškov, usposabljujejo samo v podjetju. Veliko imajo tudi skupinskega usposabljanja, kjer si izmenjujejo znanje in pripomorejo, da podjetje deluje brez zapletov. Podjetju je pomembno, da so njihovi zaposleni usposobljeni za delo na njihovem področju, dobijo nove izkušnje, so bolj samozavestni pri delu, razvijajo nove sposobnosti, saj bodo s tem dosegli vse cilje podjetja. Zadovoljni bodo stranke, podjetje in zaposleni.

Gospa Marjetka Levstek, vodja laboratorija in ostalih zadev v podjetju CČN Domžale-Kamnik d. o. o., je povedala, da njihova usposabljanja potekajo v podjetju kot tudi izven podjetja, pomembna so formalna in neformalna usposabljanja. Pri formalnem usposabljanju dajo veliko poudarka na izobrazbo, ki jo imajo njihovi zaposleni, pri neformalnem pa gre za to, da zaposleni pridobijo nova znanja in razširijo ter obnovijo že pridobljena znanja. Podjetju veliko pomeni, da se njihovi zaposleni usposabljujejo in pridobijo nove izkušnje. Podjetje prisega na dobro usposobljen kader, saj se zavedajo, da bodo taki zaposleni privedli do velikega dosežka, kakovosti in uspešnosti podjetja.

Naslednje vprašanje, ki smo ga zastavili podjetjem, se je glasilo: »Kolikokrat letno imate usposabljanja?«

Gospa Sonja Škufca, vodja financ in splošnih zadev v podjetju Setce d. o. o., je povedala, da se zaposleni in vodje sproti dogovorijo, kolikokrat na leto bodo imeli usposabljanja; ponavadi jih imajo približno petkrat na leto. Menijo, da so nekje na povprečju izvajanja usposabljanj v podjetju. Zavedajo se, da bi imeli usposabljanja lahko večkrat letno, vendar sta veliki težavi čas in denar, zato so se odločili, da je petkrat na leto za zdaj dovolj.

Gospa Klavdija Jarc, vodja kadrovske in finančne službe v podjetju Donar d. o. o., je povedala, da se vključijo le v pomembna usposabljanja, zato se usposabljujejo le dvakrat letno, ponavadi zaradi pomanjkanja časa. Gospa nam je povedala, da se zavedajo, da je za podjetje premalo, da imajo usposabljanja samo dvakrat na leto, vendar jim nikakor ne uspe organizirati več usposabljanj. Pravi, da bodo v bližnji prihodnosti razmislili in se skupaj odločili razpisati več usposabljanj.

Gospa Marjetka Levstek, vodja laboratorija in ostalih zadev v podjetju CČN Domžale-Kamnik d. o. o., je povedala, da imajo usposabljanja vsak mesec, saj je zanje to zelo pomembno in pravijo, da je tudi učinkovito. Gospa pravi, da jim usposabljanja veliko pomenijo, s tem pa se strinjajo tudi zaposleni, ki so prisotni na vsakem usposabljanju.

Naslednje vprašanje, ki smo ga zastavili podjetjem, se je glasilo: »Koliko zaposlenih se vključi v usposabljanje?«

Gospa Sonja Škufca, vodja financ in splošnih zadev v podjetju Setce d. o. o., je povedala, da se ponavadi vključi le dobra polovica zaposlenih, vendar je to odvisno od tematike usposabljanja. Vključi se 15 zaposlenih ali več. Zaveda se, da bi bilo bolje, če bi bili na usposabljanju prisotni vsi zaposleni, vendar jih ne morejo prisiliti in tudi sami vedo, kaj je zanje pomembno.

Gospa Klavdija Jarc, vodja kadrovske in finančne službe v podjetju Donar d. o. o., je povedala, da se v usposabljanja vključijo vsi zaposleni, saj je obvezno in, kar je najpomembnejše, brezplačno. Zaposleni, čeprav imajo premalo usposabljanj, tem namenijo veliko pozornost in jih z veseljem opravijo.

Gospa Marjetka Levstek, vodja laboratorija in ostalih zadev v podjetju CČN Domžale-Kamnik d. o. o., je povedala, da se vključijo vsi zaposleni. Zaposlenim prikažejo veliko novih načinov, nova znanja, stališča in primere iz prakse. V tem podjetju se zavedajo, da so zaposleni zelo pomembni za podjetje, zato so usposabljanja brezplačna.

Naslednje vprašanje, ki smo ga zastavili podjetjem, se je glasilo: »Ali imate usposabljanja tudi preko spleta?«

Gospa Sonja Škufca, vodja financ in splošnih zadev v podjetju Setcce d. o. o., je povedala, da se preko spleta usposablja vedno več zaposlenih. Do sedaj se 25 zaposlenih že usposablja preko spleta, ostalih 5 pa se jih bo začelo do konca leta 2017. Gospa Sonja je povedala, da bodo imeli tako cenejša usposabljanja, saj je dandanes splet velik trend.

Gospa Klavdija Jarc, vodja kadrovske in finančne službe v podjetju Donar d. o. o., je povedala, da se preko spleta usposablja samo zaposleni v pisarnah (nekje 12 zaposlenih), v proizvodnji pa takšnega načina usposabljanja ne uporabljajo (nekje 8 zaposlenih). Tudi v prihodnosti bo najverjetneje ostalo pri tem. Zaposleni v proizvodnji se strinjajo, da ne potrebujejo usposabljanj preko spleta.

Gospa Marjetka Levstek, vodja laboratorija in ostalih zadev v podjetju CČN Domžale-Kamnik d. o. o., je povedala, da so se pred tremi leti usposabljali preko spleta, vendar so kmalu ugotovili, da se dolgoročno to ne bo obneslo, zato so s takim načinom prenehali. Prilagodili so se potrebam zaposlenih in videli, da jim spletna usposabljanja ne ležijo.

Naslednje vprašanje, ki smo ga zastavili podjetjem, se je glasilo: »Ali je usposabljanje obvezno?«

Gospa Sonja Škufca, vodja financ in splošnih zadev v podjetju Setcce d. o. o., je povedala, da se zaposleni in vodje sproti dogovarjajo, kdaj bo usposabljanje obvezno in kdaj ne bo. Na leto ponavadi organizirajo eno ali dve usposabljanji. Podjetje se zaveda, da bi bilo najbolje, da bi imeli obvezna usposabljanja za vse zaposlene.

Gospa Klavdija Jarc, vodja kadrovske in finančne službe v podjetju Donar d. o. o., je povedala, da usposabljanje ni obvezno, razen če dobijo nove zaposlene. Čeprav usposabljanja niso obvezna, se podjetje zaveda, da bi bilo za vse najbolje, če bi bila obvezna, saj novega znanja nikoli ni preveč. Gospa pravi, da bodo premislili o tem, da bi bila usposabljanja obvezna za vse zaposlene.

Gospa Marjetka Levstek, vodja laboratorija in ostalih zadev v podjetju CČN Domžale-Kamnik d. o. o., je povedala, da so pri njih usposabljanja obvezna in tudi brezplačna. Tudi zaposleni se strinjajo s tem, da imajo obvezna usposabljanja, saj se zavedajo, da bo od tega odvisen njihov napredek.

Naslednje vprašanje, ki smo ga zastavili podjetjem, se je glasilo: »Komu je usposabljanje namenjeno?«

Gospa Sonja Škufca, vodja financ in splošnih zadev v podjetju Setcce d. o. o., je povedala, da je namenjeno predvsem tistim zaposlenim, ki potrebujejo dodatna usposabljanja. Med seboj se dogovorijo, kakšne vrste usposabljanj potrebujejo ter v katerem terminu in izpeljejo usposabljanje.

Gospa Klavdija Jarc, vodja kadrovske in finančne službe v podjetju Donar d. o. o., je povedala, da je usposabljanje namenjeno vsem zaposlenim. Večji poudarek dajo na nove zaposlene in tako se usposabljanja udeležijo vsi skupaj. Za novo zaposlene je to velika prednost, da vidijo, kako pri njih poteka delo, kakšna znanja so potrebna in koliko časa potrebujejo, da dosežejo tako znanje.

Gospa Marjetka Levstek, vodja laboratorija in ostalih zadev v podjetju CČN Domžale-Kamnik d. o. o., je povedala, da je usposabljanje namenjeno vsem zaposlenim. Zaposleni se z veseljem udeležijo vseh usposabljanj, ki pri njih predstavljajo veliko odskočno desko.

4.1.6 Področje 3: Potrebe po novih znanjih

V tretjem delu smo se osredotočili na vprašanja, povezana s potrebami po novih znanjih.

Vprašanje, ki smo ga zastavili podjetjem, se je glasilo: »Kako ste ugotovili potrebe po novih znanjih?«

Gospa Sonja Škufca, vodja financ in splošnih zadev v podjetju Setcce d. o. o., je povedala, da so potrebe po novih znanjih odvisne od trga, saj jih ta na nekakšen način diktira in od njih zahteva, da so dobro seznanjeni z določeno tehnologijo in uporabo. Vedno znova prihajajo na trg nove tehnologije, ki se jih morajo hitro naučiti.

Gospa Klavdija Jarc, vodja kadrovske in finančne službe v podjetju Donar d. o. o., je povedala, da so potrebe po novih znanjih ugotovili v procesu dela, kjer je šlo za pomanjkanje določenih znanj. Skupaj so se organizirali, odpravili nepravilnosti in neznanja ter še enkrat naredili celoten pregled. Zaposlenim je dobro znano, da lahko kadar koli izrazijo željo po nekem usposabljanju.

Gospa Marjetka Levstek, vodja laboratorija in ostalih zadev v podjetju CČN Domžale-Kamnik d. o. o., je povedala, da je direktorica videla potrebe po izobraževanju na seminarjih ali na konkretnih primerih, lahko pa so tudi zaposleni izrazili željo po dodatnih znanjih in izobraževanjih.

Naslednje vprašanje, ki smo ga zastavili podjetjem, se glasi: »Kako se krepri pripadnost zaposlenih?«

Gospa Sonja Škufca, vodja financ in splošnih zadev v podjetju Setcce d. o. o., je povedala, da podjetje deluje v dobrem timu in v obsegu dobrih ljudi, saj je pri njih zelo pomembna komunikacija, ki ji posvečajo kar veliko pozornosti. Bolj kot so si zaposleni blizu, boljši je končni rezultat. Gospa Sonja pravi, da se tudi v zasebnem življenju veliko družijo.

Gospa Klavdija Jarc, vodja kadrovske in finančne službe v podjetju Donar d. o. o., je povedala, da podjetje deluje v dobrem timu in v obsegu dobrih ljudi, zato svojo pripadnost

povečujejo tudi tako, da dva- do trikrat na leto organizirajo piknike, kamor so povabljeni tudi njihovi partnerji in otroci, ter se tako bolje spoznajo med seboj. Tudi v službi imajo velikokrat praznovanja ter prireditve.

Gospa Marjetka Levstek, vodja laboratorija in ostalih zadev v podjetju CČN Domžale-Kamnik d. o. o., je povedala, da podjetje temelji na dobrem timu, saj so zelo pripadni. Zaposleni ne zapuščajo delovnih mest, saj je njihovo delo tudi zelo zanimivo, saj se spreminja. Stremijo k razvoju podjetja in novim ciljem. Vedno znova jih preseneča narava dela, vendar so vsem nalogam kos.

4.1.7 Področje 4: Vložena sredstva

V četrtem delu smo se osredotočili na vprašanja, povezana s sredstvi, vloženimi v izobraževanja in usposabljanja.

Vprašanje, ki smo ga zastavili podjetjem, se glasi: »Ali je bilo usposabljanje/izobraževanje glede na vložena sredstva in pridobljene koristi uspešno?«

Gospa Sonja Škufca, vodja financ in splošnih zadev v podjetju Setce d. o. o., je povedala, da je bilo izobraževanje oziroma usposabljanje glede na vložena sredstva tehnično uspešno. S tem se strinjajo tudi vsi zaposleni v podjetju. Z usposabljanji in izobraževanji so pridobili veliko novega znanja in se spopadali z različnimi težavami in tehnologijami.

Gospa Klavdija Jarc, vodja kadrovske in finančne službe v podjetju Donar d. o. o., je, povedala, da je bilo izobraževanje oziroma usposabljanje glede na vložena sredstva uspešno, saj se podjetje vedno znova razvija. Svoje znanje želijo razširiti še na ostale trge, ker vedo, da jim znanje ne dela nobenih preglavic. Zaradi odličnega znanja sta odlična tudi podjetje in njihov tim.

Gospa Marjetka Levstek, vodja laboratorija in ostalih zadev v podjetju CČN Domžale-Kamnik d. o. o., je povedala, da je bilo izobraževanje oziroma usposabljanje glede na vložena sredstva uspešno, saj se podjetje vedno znova razvija, dela nove stvari, ker niso klasična čistilna naprava, ampak sledijo novim trendom. Dajo vse od sebe, da so ljudje zadovoljni in da živimo v čistem in urejen okolju.

Naslednje vprašanje, ki smo ga zastavili podjetjem, se glasi: »Koliko sredstev namenite za izobraževanja in usposabljanja?«

Gospa Sonja Škufca, vodja financ in splošnih zadev v podjetju Setce d. o. o., je povedala, da so v letu 2016 za izobraževanja in usposabljanja namenili 6.300 €. Zdi se jim pomembno, da denar porabijo za tista izobraževanja in usposabljanja, ki zaposlenim in podjetju prinašajo

dobiček. V letu 2017 so za izobraževanja in usposabljanja prav tako namenili približno 6.300 €.

Gospa Klavdija Jarc, vodja kadrovske in finančne službe v podjetju Donar d. o. o., je povedala, da so v letu 2016 za izobraževanje in usposabljanje namenili približno 740 €. Vedo, da bi za izobraževanja in usposabljanja lahko namenili več denarja ter imeli tudi več usposabljanj. V letu 2017 pa so za izobraževanje in usposabljanje namenili približno 1000 € sredstev.

Gospa Marjetka Levstek, vodja laboratorija in ostalih zadev v podjetju CČN Domžale-Kamnik d. o. o., je povedala, da so v letu 2016 za izobraževanje in usposabljanje namenili približno 541 €, pri čemer se upoštevajo: stroški dela, delodajalčeva plačila za socialno varnost, stroški izobraževanja, stroški službenih potovanj, drugi stroški, povezani z zaposlovanjem, in prispevek. V letu pa 2017 so za izobraževanja in usposabljanja namenili približno 800 €.

4.1.8 Področje 5: Izboljšave pri izobraževanju/usposabljanju

V petem delu smo se osredotočili na vprašanje, povezano z izboljšavami pri izobraževanju in usposabljanju.

Vprašanje, ki smo ga zastavili podjetjem, se glasi: »Kakšne izboljšave so mogoče, da bi bilo izobraževanje/usposabljanje stroškovno še učinkoviteje?«

Gospa Sonja Škufca, vodja financ in splošnih zadev v podjetju Setce d. o. o., je povedala, da so izboljšave vedno dobrodošle. Glede izboljšav bi morali narediti poročilo za ostale, kdaj je bil kdo na izobraževanju, kaj je spoznal in podobne stvari. Izboljšali bi lahko tudi to, da bi več časa namenili za izobraževanje in usposabljanje, saj vedo, da to ni taka ovira, da je ne bi mogli doseči.

Gospa Klavdija Jarc, vodja kadrovske in finančne službe v podjetju Donar d. o. o., je povedala, da gre glede izboljšav vedno na bolje. Imajo dobre ideje in letos imajo odprta sredstva v vrednosti 48.000,00 €. Procesni vavčer pomeni, da bodo ugotavljali, kje je delovne procese mogoče še dodatno izboljšati in »privarčevati« (v njihovi panogi predvsem pri porabi materiala).

Gospa Marjetka Levstek, vodja laboratorija in ostalih zadev v podjetju CČN Domžale-Kamnik d. o. o., je povedala, da za zdaj ne potrebujejo novih izboljšav, vendar bodo kmalu poiskali še kaj boljšega. Znanje in tehnologija naraščata in se izboljšujeta, zato se bodo tudi oni na tem področju verjetno izboljševali.

Vodje podjetij smo povprašali tudi: »Česa si kot podjetje želite, da se zaposleni zavedajo?«

Gospa Sonja Škufca, vodja financ in splošnih zadev v podjetju Setcce d. o. o., je povedala, da sta v njihovem podjetju najpomembnejša komunikacija med zaposlenimi ter to, da redno in vestno sodelujejo med seboj. Če pride do kakršne koli nevspečnosti, jo skupaj in hitro odpravijo. Zaposleni v podjetju niso in ne bodo nikoli v ozadju, saj spoštujejo njihove želje.

Gospa Klavdija Jarc, vodja kadrovske in finančne službe v podjetju Donar d. o. o., je povedala, da se zaposleni zavedajo, da imajo v podjetju res dober prijateljski odnos, kjer se vedno poslušajo in si pomagajo. Vedo, da bodo, če bodo slabo delali, metali slabo luč na celotno podjetje. Kljub vsemu pa gospa meni, da so edino podjetje, ki daje toliko na odnose do svojih zaposlenih.

Gospa Marjetka Levstek, vodja laboratorija in ostalih zadev v podjetju CČN Domžale-Kamnik d. o. o., je povedala, da so okoljsko odgovorno podjetje, pazijo na vse surovine, saj imajo zaposleni strokovna znanja in opremo. Zavedajo se, da so napredne tehnike prenesli v slovenske prostore. Povezujejo se z inštituti ter različnimi fakultetami, saj želijo ohranjati trajnostno naravnost. Ohranjajo njihov največji biser, to je Kamniška Bistrica, pokrivajo komunalna, industrijska in padavinska področja, kjer 24 ur na dan in 365 dni v letu skrbijo za čisto vodo. Njihov moto se glasi »kapljico za življenje«.

Na koncu smo vodjem zastavili še eno vprašanje: »Se kot podjetje zavedate, kako zelo pomembni so zaposleni za podjetje?«

Gospa Sonja Škufca, vodja financ in splošnih zadev v podjetju Setcce d. o. o., je povedala, da se zavedajo, da so zaposleni na prvem mestu in da brez njih podjetje ne bi tako dobro poslovalo. Zaposleni sodelujejo med seboj ter imajo zelo dobre odnose, se spoštujejo in si pomagajo.

Gospa Klavdija Jarc, vodja kadrovske in finančne službe v podjetju Donar d. o. o., je povedala, da brez zaposlenih podjetje ne bi bilo tako, kot je sedaj. Ponosni so, da so postali neka družina. Skupaj premagujejo težke trenutke, vendar nikoli ne obupajo.

Gospa Marjetka Levstek, vodja laboratorija in ostalih zadev v podjetju CČN Domžale-Kamnik d. o. o., je povedala, da podjetje potrebuje svoje zaposlene, ti pa podjetje. Gospa pravi, da v njihovem podjetju prevladuje moto: »Vsi za enega, eden za vse«.

4.1.9 Povzetek spoznanj

V prvem delu, na področju izobraževanj zaposlenih v izbranih podjetjih, smo ugotovili, da majhna podjetja po večini uporabljajo dvodelna izobraževanja, tako teoretična kot tudi praktična. Nekje dobra polovica zaposlenih se pogosteje udeležuje teoretičnih izobraževanj. Teoretična izobraževanja potekajo s pomočjo PowerPoint predstavitev, skript ali gradiv, praktična izobraževanja pa temeljijo na konkretnih primerih. Pri vseh treh podjetjih za

izobraževanja skrbi direktor ali vodja, kar je razumljivo in najbolje, saj taka oseba pozna določena dela, pomanjkljivosti in prednosti podjetja. Majhna podjetja se največ izobražujejo na tehničnih področjih, področjih managementa in dizajna ter tudi na ostalih področjih (ekonomija, računovodstvo itd.). Znanju posvečajo veliko časa, saj jim je dovolj že, da izdelek naredijo profesionalno. Manjši kolektiv je bolj usmerjen v to, da izdelek čim prej naredi in dobro zasnuje. Manj rok lahko naredi več kot veliko rok. V majhnih podjetjih imajo interna in eksterna izobraževanja. Interna se izvajajo v podjetju, eksterna pa izven podjetja. Glede motivacije za izobraževanja majhna podjetja veliko več pozornosti namenijo nagradam (nefinančnim) kot ostala podjetja. Vedo, da lahko dobra nagrada usmeri v to, da bodo zaposleni dobro delali in se maksimalno izkazali. Več jim pomenijo pohvale, priznanja, dobri odnosi s sodelavci, uspeh pri delu in napredovanje. Zelo zanimiv podatek je bil tudi glede izobraževanja študentov. Ponavadi si predstavljamo, da študentje prej dobijo delo v večjih podjetjih kot v manjših, vendar ni tako. Manjša podjetja prej sprejmejo študentsko delo in tudi pomagajo pri izobraževanju v podjetju ter z veseljem sprejmejo sodelovanje s študenti, ki jih čaka pisanje diplomske naloge. S pomočjo intervjuja smo izvedeli, da imajo zaposleni raje skupinska dela ter izobraževanja na praktičnih primerih. Pri dveh majhnih podjetjih v zadnjih letih ni bilo nobenih ovir pri izobraževanju, pri enem pa sta težavo predstavljala čas in denar. Za konec lahko rečemo, da se zaposlenim v večini omenjenih podjetij izobraževanje zdi smiselno, vendar je to odvisno od tega, kakšen izdelek oziroma projekt bodo delali in koliko časa in znanja bodo potrebovali.

V drugem delu, na področju usposabljanja zaposlenih v izbranih podjetjih, smo ugotovili, da majhna podjetja svoje zaposlene po večini usposabljujejo na delovnem mestu, v podjetju, individualno ali skupinsko. Ugotovili smo, da imajo nekatera majhna podjetja redna usposabljanja (vsak mesec oziroma dvanajstkrat na leto), nekatera pa jih imajo premalo (dvakrat na leto). V usposabljanja se v večini podjetij vključijo vsi zaposleni, saj so ta ponavadi obvezna in brezplačna. Pri usposabljanjih preko spleta se v dveh majhnih podjetjih vključuje vedno več zaposlenih, eno izmed podjetij pa tega načina izobraževanja ne uporablja, saj se jim dolgoročno ne splača. Vključevanje v usposabljanje ni tako obvezno, saj jih imajo nekatera podjetja samo takrat, ko se tako dogovorijo med seboj. Usposabljanje je v majhnih podjetjih namenjeno vsem zaposlenim.

V tretjem delu, na področju potreb po novih znanjih v izbranih podjetjih, smo ugotovili, da skoraj v vseh podjetjih potrebe ugotavljajo v procesu dela, razmerah na trgu, konkretnih primerih itd. V enem majhnem podjetju pa potrebe ugotavljajo preko pogovorov na izobraževanjih ali seminarjih. Vsa podjetja se zavedajo, da je potreba po novih znanjih ena ključnih v podjetju in njihovem razvoju. Če ne bodo sledili novim trendom, ne bodo prišli na nove trge oziroma bodo nazadovali in ne bodo postali bolj prepoznavni. V majhnih podjetjih je zelo pomembna tudi pripadnost zaposlenih, saj se kaže v tem, da imajo zelo dober majhen tim, v katerem lahko pridejo do zelo dobrih rezultatov, ker se lahko hitro dogovorijo in stvar speljejo do konca. Pomembni sta nenehna komunikacija in dobri iskreni odnosi. V majhnih

podjetjih veliko pozornosti namenijo povezanosti med zaposlenimi, zato je tudi končni izdelek boljši.

V četrtem delu, na področju vlaganja v izobraževanja v izbranih podjetjih, smo ugotovili, da je bilo v vseh treh podjetjih izobraževanje oziroma usposabljanje glede na vložene stroške uspešno. V večini podjetij se z vloženimi stroški strinjajo tudi zaposleni, saj so veliko odnesli od izobraževanj in usposabljanj. S pomočjo intervjuja smo izvedeli, da vsako podjetje v izobraževanja vlaga različne zneske. Presenetljivo je bilo to, da eno od majhnih podjetij v izobraževanja in usposabljanja vloži kar velik znesek. Zneski se gibljejo nekje med 500 € in 6.300 €.

V petem delu, na področju izboljšav pri usposabljanju v izbranih podjetjih, smo ugotovili, da so v dveh majhnih podjetjih izboljšave vedno dobrodošle in bodo tudi delali na izboljšavah, s čimer bodo delovne procese še dodatno izboljšali. Eno majhno podjetje je odgovorilo, da izboljšav trenutno ne potrebujejo. Pri vprašanju o tem, česa podjetje želi, da se zaposleni zavedajo, smo izvedeli, da so majhna podjetja nagnjena k prijateljskim odnosom in imajo dober tim, na tem pa bodo tudi v prihodnosti še veliko delali. Na koncu smo izvedeli, da se izbrana majhna podjetja zavedajo, da so zaposleni ključnega pomena: »Vsi za enega, eden za vse«.

4.1.10 Predlogi za izboljšave na področju izobraževanja in usposabljanja

Praktična izobraževanja: na osnovi intervjujev, ki smo jih izvedli v treh majhnih podjetjih, smo ugotovili, da bi morala majhna podjetja več pozornosti namenjati praktičnim izobraževanjem, saj je danes praksa zelo odvisna od tega, kaj bomo na koncu naredili, dobro prodali, da bomo imeli dober glas.

Praktična izobraževanja in usposabljanja z drugimi podjetji: Podjetjem smo prav tako predlagali, da bi bilo pametno, če bi imeli praktična izobraževanja in usposabljanja tudi v podobnih podjetjih iz podobne panoge. Tako bi si lahko izmenjali različna teoretična in praktična znanja, se naučili še kaj novega in na koncu celo sodelovali.

Skrb za izobraževanja in usposabljanja: Prav je, da za skrb za izobraževanja in usposabljanja skrbi vodja ali direktor, vendar bi moral tudi vsak posameznik skrbeti za to, da redno sodeluje na vseh izobraževanjih in usposabljanjih in se tudi kaj nauči.

Jezikovna izobraževanja: Majhna podjetja bi morala imeti tudi kakšna jezikovna izobraževanja, da bi lahko lažje sodelovali s tujimi trgi.

Študentsko delo/praksa: Glede študentskega dela bi bilo dobro, da bi uvedli še več dela za študente, saj bi imeli tako veliko več možnosti za pridobivanje novega znanja na različnih področjih.

Dvodielna usposabljanja: Majhnim podjetjem bi predlagali, da bi imeli dvodelno usposabljanje, in sicer tako interno kot tudi eksterno.

Usposabljanja večkrat na leto: Manjšim podjetjem bi predlagali, da imajo usposabljanja vsaj petkrat na leto, saj se znanje danes zelo hitro spreminja. Če želimo biti vodilni in slediti trendom, moramo poskrbeti tudi za večkratna izobraževanja.

Internetno usposabljanje: Internetnega usposabljanja bi moralo biti več, saj je lažje, cenejše in hitrejšo. Danes se veliko stvari odvija preko spleta. Zaposleni tako lahko tudi lažje dostopajo do iskanih elementov ter se tako izobražujejo in usposabljujejo, kar je danes velik trend.

Obvezna usposabljanja: Usposabljanje bi moralo biti v vseh podjetjih obvezno, saj je tudi to del uspešnosti podjetja.

Vsem podjetjem predlagamo, da imajo dober tim, na katerega se lahko kadar koli zanesejo in delajo v normalnem tempu. Zaposleni se morajo vedno znova izobraževati in usposabljevati, saj je to dobro tako zanje kot tudi za podjetje. Vedo, da brez tega ne bodo dosegli nekega presežka, kar jih lahko vodi celo v propad.

5 SKLEP

Cilje, ki smo si jih zastavili v uvodnem delu, smo dosegli. Spoznali smo, kaj v teoriji in praksi pomenita izobraževanje in usposabljanje v majhnih podjetjih. V praksi smo spoznali tudi, kakšne so potrebe po novih znanjih, koliko podjetja investirajo v izobraževanje in usposabljanje ter kakšne izboljšave so potrebne pri usposabljanju.

Na osnovi intervjuja, ki smo ga izvedli v treh majhnih podjetjih, smo ugotovili, da sta izobraževanje in usposabljanje zelo pomembna. Podjetja dajo veliko na svoje zaposlene in se zavedajo, da so za podjetje najpomembnejši. Spoznali smo, da v večini majhnih podjetij poteka dvodelno izobraževanje (teorija in praksa), vendar teoretična izobraževanja še vedno prevladujejo. Skrb za izobraževanja je v vseh treh podjetjih predvsem v rokah direktorja ali vodje. Motivacija je v vseh podjetjih zelo pomembna in vsako podjetje na svoj način motivira zaposlene. V treh majhnih podjetjih imajo zaposleni raje praktična izobraževanja. Ugotovili smo, da imajo nekatera podjetja redna usposabljanja, tudi do dvanajstkrat letno, nekatera pa samo dvakrat letno. Usposabljanje je namenjeno vsem zaposlenim, ki želijo pridobiti nova znanja, udeležijo pa se ga tudi tisti, od katerih to zahteva delo. Potrebe po novih znanjih se pokažejo pri delu. Željo po izobraževanju in usposabljanju lahko izrazijo zaposleni, lahko pa direktor/ica vidi potrebe po novih znanjih. Pripadnost zaposlenih je v vseh majhnih podjetjih zelo dobro zasnovana, saj imajo tudi spoznavne piknike in tako dobro spoznajo svoje sodelavce. Majhna podjetja veliko sredstev namenijo izobraževanju in usposabljanju, saj vedo, da je to ključnega pomena. Izboljšave v podjetjih so zelo pomembne in jih potrebujejo vsa podjetja, vsako na svojem področju, razen podjetja CČN Domžale-Kamnik, ki ne potrebuje nobenih izboljšav, saj so jih pridobili čez leta. V majhnih podjetjih je zelo pomembno, da se zaposleni zavedajo odnosa med zaposlenimi in dobre komunikacije.

Tako podjetja kot zaposleni se zavedajo, da sta izobraževanje in usposabljanje zelo pomembna in tudi ključnega pomena. Če želijo uspeti, morajo slediti trendom in novim načinom izobraževanja, da bodo lahko še naprej krepili svojo uspešnost na različnih področjih. Majhna podjetja ne zaostajajo veliko za velikimi, lahko rečemo, da so nekje v večji prednosti, saj na nekaterih področjih vlagajo veliko več. V majhnih podjetjih gre tudi za medsebojno pomoč, boljša je komunikacija in veliko delajo na medsebojnih odnosih. Gre za neko »družino«. Menim, da so majhna podjetja v Sloveniji v večji prednosti kot ostala (velika, srednja). Nekatera manjša podjetja so tudi bolj uspešna, saj veliko delajo na komunikaciji in odnosu, zato delo lahko poteka brez zapletov in nepravilnosti.

LITERATURA

- Bajec, Boštjan, Boštjančič, Eva in Tement, Sara. 2016. *Človek, delo in organizacija*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Bekrić, Merima. 2013. Kako doseči kakovost poslovanja v podjetju. *Revija za univerzalno odličnost*. [Http://www.fos-unm.si/media/pdf/ruo_2013_02_bekric_merima.pdf](http://www.fos-unm.si/media/pdf/ruo_2013_02_bekric_merima.pdf) (15. 7. 2017).
- Bizovičar, Milka. 2016. *Usposobljeni zaposleni ustvarijo rezultat*. [Http://www.delo.si/gospodarstvo/kariera/usposobljeni-zaposleni-ustvarijo-rezultat.html](http://www.delo.si/gospodarstvo/kariera/usposobljeni-zaposleni-ustvarijo-rezultat.html) (25. 6. 2017).
- Borza znanja. 2017. *Motivacija zaposlenih*. [Http://www.borzaznanja.net/motivacija-zaposlenih.html](http://www.borzaznanja.net/motivacija-zaposlenih.html) (19. 10. 2017).
- Brečko, Danijela. 2014. *Uvodnik: Sistemska spodbuda za vlaganje v izobraževanje in usposabljanje*. [Http://www.hrm-revija.si/prikazi-starejse-izvode/hrm-revija-oktober-2014/uvodnik-sistemska-spodbuda-za-vlaganje-v-izobrazevanje-usposabljanje](http://www.hrm-revija.si/prikazi-starejse-izvode/hrm-revija-oktober-2014/uvodnik-sistemska-spodbuda-za-vlaganje-v-izobrazevanje-usposabljanje) (19. 10. 2017).
- Dejić, Suzana in Ponjavić, Katarina. 2015. *Kako motivirati zaposlene – je denar res sveta vladar?* [Https://psihologijadela.com/2015/07/22/kako-motivirati-zaposlene-je-denar-res-sveta-vladar/](https://psihologijadela.com/2015/07/22/kako-motivirati-zaposlene-je-denar-res-sveta-vladar/) (10. 12. 2017).
- Dermol, Valerij. 2010. *Vplivi usposabljanj na učenje v podjetju in na njegovo uspešnost*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Dobnik, Maja. 2015. *Univerzalna odličnost – Vzgoja, izobraževanje in vseživljenjsko učenje*. [Http://www.fos.unm.si/media/pdf/RUO/04_Vzgoja__izobrazevanje_in_vsezivljenjsko_ucenje.pdf](http://www.fos.unm.si/media/pdf/RUO/04_Vzgoja__izobrazevanje_in_vsezivljenjsko_ucenje.pdf) (5. 12. 2017).
- Donar d. o. o. 2017. *Vstopna stran*. [Http://www.donar.si/](http://www.donar.si/) (12. 1. 2017).
- Govekar-Okoliš, Monika in Kranjčec, Renata. 2016. *Mentorstvo v praktičnem usposabljanju v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete
- Javno podjetje Centralna čistilna naprava Domžale-Kamnik d. o. o. 2017. *Vstopna stran*. [Http://www.ccn-domzale.si/](http://www.ccn-domzale.si/) (12. 1. 2017).
- Kajtazović, Tamara. 2016. *Motivacija kot temelj čustvene inteligence*. [Http://zapisi.dmslo.si/zapis/cutim-premislim-delujem](http://zapisi.dmslo.si/zapis/cutim-premislim-delujem) (19. 7. 2017).
- Kastelic, Zlata. 2016. *Izobraževanje znotraj organizacije*. [Http://www.fos.unm.si/media/pdf/RUO/2016-5-3/RUO_041_koncni.pdf](http://www.fos.unm.si/media/pdf/RUO/2016-5-3/RUO_041_koncni.pdf) (5. 12. 2017).
- Komprej, Marjana. 2017. *Izobraževanje in trg dela: Delo za znanje – znanje za delo*. [Http://www.cpi.si/razvojno-in-raziskovalno-delo/evalvacije-in-spremljanje/povezovanje-izobrazevanja-in-trga-dela.aspx](http://www.cpi.si/razvojno-in-raziskovalno-delo/evalvacije-in-spremljanje/povezovanje-izobrazevanja-in-trga-dela.aspx) (5. 12. 2017).
- Krumpačnik, Nejc. 2017. *Motivacija: znanstveni vodič, kako se motivirati in ostati motiviran*. [Https://motiviran.si/motivacija-kako-se-motivirati/#kajjemotivacija](https://motiviran.si/motivacija-kako-se-motivirati/#kajjemotivacija) (19. 7. 2017).
- Lazarević Lajovic, Jelica. 2017. *Vloga vodje je motiviranje zaposlenih*. [Http://www.delo.si/mnenja/gostujoce-pero/vloga-vodje-je-motiviranje-zaposlenih.html](http://www.delo.si/mnenja/gostujoce-pero/vloga-vodje-je-motiviranje-zaposlenih.html) (19. 7. 2017).
- Legaro d. o. o. 2017. *Zakon o gospodarskih družbah – ZGD-1*. [Https://www.racunovodstvo.net/zakonodaja/zgd/55-clen](https://www.racunovodstvo.net/zakonodaja/zgd/55-clen) (31. 7. 2017).
- Lipuš, Andreja. 2011. *Vpliv izobraževanja zaposlenih na uspešnost podjetja*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede (5. 12. 2017).
- Lubej, Zvezdana. 2015. *Motivacija je gorivo, ki je potrebno za delovanje človeškega motorja*. [Http://www.profileslovenia.si/docs/default-source/default-document-library/motivacijaje-gorivo-](http://www.profileslovenia.si/docs/default-source/default-document-library/motivacijaje-gorivo-)

- ki-je-potrebno-za-delovanje-%C4%8Dlove%C5%A1kega-motorja(1).pdf?sfvrsn=0 (19. 10. 2017).
- Mate, Matej. 2017. *Vpliv sistema nagrajevanja na motiviranost zaposlenih*. Diplomsko delo, Gea College – Fakulteta za podjetništvo.
- Mercina, Jure. 2017. *Katero obliko podjetja izbrati?* <https://mladipodjetnik.si/podjetniskikoticek/ustanovitev-podjetja/katero-obliko-podjetja-izbrati> (15. 6. 2017).
- Mermolja, Eva. 2015. *Zakaj se podjetjem splača vlagati v izobraževanje*. <https://www.mojaobcina.si/ajdovscina/novice/poslovne/zakaj-se-podjetjem-splaca-vlagati-v-izobrazevanje.html> (25. 6. 2017).
- Novljan Feltrin, Mateja. 2017. *Uspešna podjetja zaposlujejo svoje zaposlene*. <http://radio.ognjisce.si/sl/188/aktualno/23410> (25. 6. 2017).
- Orehek, Nina. 2015. *Katero obliko podjetja izbrati?* <https://mladipodjetnik.si/podjetniskikoticek/ustanovitev-podjetja/katero-obliko-podjetja-izbrati> (15. 6. 2017).
- Orehek, Nina. 2017. *Katero obliko podjetja izbrati?* <https://mladipodjetnik.si/podjetniskikoticek/ustanovitev-podjetja/katero-obliko-podjetja-izbrati> (15. 6. 2017).
- Pavlin, Barbara. 2015. *Razvoj kompetenc ključ do uspeha podjetja*. <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/razvoj-kompetenc-kljuc-do-uspeha-podjetja.html> (10. 6. 2017).
- Račnik, Marjan. 2016. *Je pri vas motivacija na psu ali na konju?* <https://www.linkedin.com/pulse/kaj-storite-%C4%8De-je-motivacija-na-psu-marjan-ra%C4%8Dnik> (19. 10. 2017).
- Rijavec, Anica. 2014. *Učenje in pomen učenja za organizacijo*. <http://porocvalec.ibs.si/sl/component/content/article/54-letnik-4-t-2/193-anica-rijavec-uenje-in-pomen-uenja-za-organizacijo> (14. 12. 2017).
- Robinson, Ken in Aronica, Lou. 2015. *Kreativne šole: Množična revolucija, ki preoblikuje izobraževanje*. Nova Gorica: Eno.
- Setcce d. o. o. 2017. *Zavod za varnostne tehnologije informacijske družbe in elektronsko poslovanje*. <http://www.setcce.si/> (12. 1. 2017).
- Setnikar, Nejc. 2014. *Program: Usposabljanje na delovnem mestu*. <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/program-usposabljanje-na-delovnem-mestu> (8. 6. 2017).
- Svetek, Primož. 2016. *Motiviranost zaposlenih ni samoumevna*. <http://www.ehrm.net/motivacija/motiviranost-zaposlenih-ni-samoumevna> (25. 6. 2017).
- Turk, Ajda. 2016. *Notranja motivacija je ključna za uspeh*. <https://ec.europa.eu/epale/sl/node/18657> (28. 8. 2017).
- Žagar, Anja. 2014. *Nesposobni ali neusposobljeni zaposleni*. <http://www.podjetnik.si/clanek/nesposobni-ali-neusposobljeni-zaposleni-20141104> (17. 12. 2017).
- Žalec, Natalija, Mirčeva, Jasmina in Radovan, Marko. 2014. *Motivacije in ovire pri izobraževanju za potrebe trga dela*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve in enake možnost; Andragoški center Republike Slovenije.

PRILOGA

Priloga 1 Vprašanja

Področje 1: Izobraževanje zaposlenih

1. Koliko delavcev imate zaposlenih?
2. Kako poteka izobraževanje na vašem področju?
3. Kdo skrbi, da se zaposleni izobražujejo?
4. Katera so najpomembnejša področja izobraževanja?
5. Kakšne oblike izobraževanj izvajate?
6. Kako motivirate zaposlene, da se začnejo izobraževati?
7. Kako podjetje preveri, da so se zaposleni izobrazili na določenem področju?
8. Koga vse izobražujete?
9. Ali se zaposlenim izobraževanje zdi smiselno?
10. Kakšne vrste izobraževanj imajo zaposleni raje?
11. Ali ste imeli v zadnjih letih kakšne ovire pri izobraževanju? (Kakšne)

Področje 2: Usposabljanje zaposlenih

1. Na kakšen način usposabljate svoje zaposlene?
2. Kolikokrat letno imate usposabljanja?
3. Koliko zaposlenih se vključi v usposabljanje?
4. Ali imate tudi usposabljanje preko spleta?
5. Ali je usposabljanje obvezno?
6. Komu je usposabljanje namenjeno?

Področje 3: Potreba po novih znanjih

1. Kako ste ugotovili potrebe po novih znanjih?
2. Kako se krepi pripadnost zaposlenih?

Področje 4: Vložena sredstva

1. Ali je bilo usposabljanje/izobraževanje glede na vložena sredstva in pridobljene koristi uspešno?
2. Koliko sredstev namenite za izobraževanja in usposabljanja?

Področje 5: Izboljšave pri usposabljanju

1. Kakšne izboljšave so mogoče, da bi bilo izobraževanje/usposabljanje stroškovno še učinkoviteje?
2. Česa si kot podjetje želite, da se zaposleni zavedajo?
3. Se kot podjetje zavedate, kako zelo pomembni so zaposleni za podjetje?