

2012

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

POLONCA SITER

POLONCA SITER

KOPER, 2012

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

SISTEM IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA
ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU

Polonca Siter

Koper, 2012

Mentor: doc. dr. Maja Meško

POVZETEK

Naloga podrobneje obravnava teoretične definicije izobraževanja in usposabljanja odraslih oziroma zaposlenih v podjetjih ter predstavlja vrste, oblike in metode izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Zlatarna Celje, d. d., je podjetje, kjer venomer nastajajo novi izdelki in je nenehno izobraževanje ter usposabljanje zaposlenih še kako pomembno. Za podjetje pa je pomemben tudi sam proces oziroma sistem izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, ki mora biti dobro načrtovan. Zaposleni v obravnavanem podjetju so v večini naklonjeni sistemu izobraževanja in usposabljanja v podjetju, kljub temu pa menijo, da bi jim moralo biti omogočeno še dodatno izobraževanje in usposabljanje.

Ključne besede: izobraževanje zaposlenih, usposabljanje zaposlenih, sistem izobraževanja, primerjava, raziskava v izbranem podjetju.

SUMMARY

This paper deals in detail with the theoretical definitions of adult or employee education and training and it presents what types, forms and methods of education and training of staff we differ. Zlatarna Celje, d.d. is a company where new products are constantly created and therefore the continuous education and training of employees is very important. For businesses, the process or system of education and training itself is also important, so it must be well planned by the company. The employees within the company are mostly inclined to education and training, but they nevertheless feel that more education and training in this area are needed.

Key words: employee education, employee training, education system, comparison, research in the chosen company.

UDK: 331.108.45(043.2)

ZAHVALA

Ob tej priložnosti se iskreno zahvaljujem mentorici doc. dr. Maji Meško, ki me je s svojimi napotki, nasveti ter izkušnjami vodila in usmerjala pri izdelavi magistrske naloge.

Zahvala gre tudi podjetju Zlatarna Celje, d. d., ki mi je omogočilo raziskavo ter vsem zaposlenim, ki so odgovarjali na anketne vprašalnike, saj bi bilo brez njih težje doseči cilje te naloge.

Zahvala je namenjena tudi družini in prijateljem, saj bi bilo brez njihove vzpodbude, potrpežljivosti in priganjanja še težje nadaljevati in končno zaključiti eno izmed pomembnejših poti v življenju.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča	1
1.2	Namen, cilji in hipoteze raziskave	2
1.3	Metode raziskovanja	3
1.4	Predvidene omejitve in predpostavke pri obravnavanju problema	4
2	Izobraževanje zaposlenih	6
2.1	Cilji izobraževanja	9
2.2	Potrebe po izobraževanju	10
2.3	Oblike izobraževanja.....	11
2.4	Vrste izobraževanja	13
2.5	Izobraževalni cikel v podjetjih.....	14
2.6	Ovire pri izobraževanju.....	18
2.7	Prednosti in slabosti izobraževanja	19
2.8	Investicije v izobraževanje.....	20
2.9	Pravna ureditev izobraževanja zaposlenih v Sloveniji.....	20
3	Usposabljanje zaposlenih	23
3.1	Cilji usposabljanja.....	23
3.2	Tipi programov in vrste usposabljanja	24
3.3	Proces usposabljanja	26
3.4	Prednosti in slabosti usposabljanja	27
4	Primerjava med izobraževanjem in usposabljanjem	28
4.1	Interno ali eksterno izobraževanje in usposabljanje	29
4.2	Pomen izobraževanja in usposabljanja za podjetje	30
5	Študija konkretnega primera: Zlatarna Celje, d. d.	31
5.1	Predstavitev podjetja Zlatarna Celje, d. d.	31
5.2	Organiziranost Zlatarne Celje, d. d.	31
5.3	Poslanstvo in vizija	32
5.4	Predstavitev programov	33
5.4.1	Industrijski program.....	33
5.4.2	Dentalni program	33
5.4.3	Nakit	34
5.5	Izobrazbena struktura zaposlenih v Zlatarni Celje, d. d.....	34
5.6	Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v Zlatarni Celje, d. d.	36
5.6.1	Planiranje izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.....	36
5.6.2	Programi izobraževanja in usposabljanja	38
6	Raziskava o izobraževanju in usposabljanju zaposlenih v izbranem podjetju	41
6.1	Metodologija kvantitativne raziskave	41
6.2	Opredelitev vzorca	41
6.3	Oblikovanje vprašalnika	42

6.4	Analiza in obdelava podatkov	43
6.4.1	Socialno-demografski podatki	43
6.4.2	Analiza vsebinskih vprašanj	45
6.4.3	Preverjanje hipotez raziskave	54
6.4.4	Predlogi izboljšav na področju izobraževanja in usposabljanja v obravnavanem podjetju.....	61
7	Sklep.....	63
	Literatura.....	65
	Viri.....	67
	Priloge.....	69

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Razlike med izobraževanjem in usposabljanjem	28
Preglednica 2: Prednosti in slabosti izobraževanja in usposabljanja znotraj ali zunaj podjetja.....	29
Preglednica 3: Izobrazbena struktura zaposlenih na dan 31. 12. 2011	35
Preglednica 4: Struktura zaposlenih po spolu na dan 31. 12. 2011	35
Preglednica 5: Izobrazbena struktura v letih 2010 in 2011	35
Preglednica 6: Struktura vzorca glede na starost zaposlenih.....	43
Preglednica 7: Razlogi za odločitev zaposlenih za izobraževanje/usposabljanje.....	50
Preglednica 8: Ovire pri odločitvi za izobraževanje/usposabljanje	53
Preglednica 9: Podatki opisne statistike (ANOVA)	54
Preglednica 10: Test homogenosti varianc (ANOVA).....	55
Preglednica 11: Test analize variance (ANOVA).....	55
Preglednica 12: Preverjanje razlik med destinacijami (Bonferronijev test)	56
Preglednica 13: T-test za odvisna vzorca	57
Preglednica 14: Podatki opisne statistike (t-test).....	59
Preglednica 15: Test homogenosti varianc (t-test)	60

SLIKE

Slika 1: Izobraževalni cikel v podjetjih.....	15
Slika 2: Ovire pri odraslih, ki si želijo še več izobraževanja v Sloveniji v letu 2007.....	19
Slika 3: Usposabljanje zaposlenih s stališča podjetja	27
Slika 4: Organizacijska struktura podjetja Zlatarna Celje, d. d.	32
Slika 5: Struktura vzorca glede na najvišjo stopnjo dokončane izobrazbe zaposlenih.....	44
Slika 6: Struktura vzorca glede na področje zaposlitve zaposlenih	45
Slika 7: Zadovoljstvo zaposlenih z doseženo stopnjo izobrazbe	45
Slika 8: Mnenje zaposlenih o potrebi po dodatnem izobraževanju/usposabljanju	46
Slika 9: Mnenje zaposlenih o izobraževanju/usposabljanju, ki jim ga omogoča podjetje....	46
Slika 10: Odnos zaposlenih do izobraževanja/usposabljanja.....	47
Slika 11: Oblike izobraževanja/usposabljanja zaposlenih	47

Slika 12: Udeležba zaposlenih na izobraževanju/usposabljanju.....	48
Slika 13: Udeležba zaposlenih na izobraževanju/usposabljanju glede na leto	48
Slika 14: Uporaba pridobljenega znanja zaposlenih na delovnem mestu.....	49
Slika 15: Koristnost izobraževanja/usposabljanja zaposlenih za podjetje	51
Slika 16: Želja zaposlenih po izobraževanju/usposabljanju glede na določeno področje	52
Slika 17: Želja zaposlenih po dodatnem izobraževanju/usposabljanju.....	53

KRAJŠAVE

d. d.	Delniška družba
ISO	International Organization for Standardization
SPSS	Statistical package for Social Sciences (Statistični paket za družbene vede)
SURS	Statistični urad Republike Slovenije
UNESCO	The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
ZDR	Zakon o delovnih razmerjih
ZIO	Zakon o izobraževanju odraslih

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Ko govorimo o znanju, večina pomisli na znanje, ki smo ga pridobili v času svojega šolanja. Že dolgo pa vemo, da se proces učenja ne konča z zadnjim šolskim dnevom. Včasih je za celotno delovno dobo zadostovalo znanje, ki so ga ljudje pridobili med osnovnim, srednjim in morda visokošolskim izobraževanjem. K temu so sodile tudi praktične izkušnje, ki jih je prineslo vajeništvo, kasneje pa praksa in pripravništvo. Danes večina pridobljenega znanja zastari že v nekaj letih. Znanje podjetja je tisto, kar znajo zaposleni, njihove izkušnje pri reševanju vsakodnevnih izzivov, znanje, ki ga viri poimenujejo tiho (znanje in izkušnje), in eksplicitno znanje podjetja (različne informacije potrebne za poslovanje podjetja, dokumentacije, prezentacije, poročila itd.) (Aktiv 2010).

Med avtorji obstajajo različne definicije izobraževanja in ena izmed teh definicij se glasi: »Izobraževanje pomeni dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad.« (Jereb 1998, 17)

Po mnenju Tomičeve (1999, 15) izobraževanje zajema znanje in sposobnosti skupaj. Stopnje v izobraženosti ljudi razlikujemo po obsegu in globini znanja ter stopnji razvitosti raznih sposobnosti. Izobraženost je torej kvaliteta osebnosti, ki jo določajo njegovo znanje in sposobnosti.

Človeški kapital je v zadnjem času postal ključni dejavnik za razvoj globalne ekonomije in glavni vir konkurenčne prednosti. Torej, če želi podjetje uspešno poslovati, mora doseči, da so zaposleni s svojim znanjem in sposobnostmi pripravljeni v čim večji meri prispevati k uspešnosti njegovega poslovanja. Zato mora vsako podjetje aktivno delovati pri razvoju in izobraževanju lastnih kadrov, ter tistih kadrov, ki so vključeni v izobraževalni sistem, in sicer na podlagi ustrezne kadrovske-izobraževalne politike (Huč in Jereb 2001, 6).

Za podjetje je pomembno, da spremlja trenutno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ter njihove potrebe po izobraževanju in usposabljanju, ki bi ga želeli osvojiti, pomembna pa je tudi izmenjava mnenj in novih izkušenj, ki sta se izkazali za zelo pozitivni praksi. Kakršnekoli povratne informacije podjetju prinesejo realno sliko, kaj si zaposleni želijo glede izobraževanja, kaj pogrešajo in s tem, ko zadovoljimo njihove potrebe glede izobraževanja in usposabljanja in tudi drugih pomembnih dejavnikov, slika dobi celoto, s tem pa so tudi zaposleni zadovoljni in bolj motivirani (Aktiv 2010).

Podjetja imajo na voljo različne oblike izobraževanja in usposabljanja, sama pa se lahko poslužujejo tistih vrst izobraževanj in usposabljanj, ki so najprimernejša za dosego zastavljenih ciljev. Predvsem se mora podjetje zavedati, da je kljub temu da so stroški izobraževanja in usposabljanja visoki, je to za podjetje dolgoročna naložba, ki se bo

obrestovala, če sta sistem ugotavljanja potreb po izobraževanju in usposabljanju ter izvedba tega na dovolj visoki ravni. Podjetja se lahko poslužujejo eksternega izobraževanja, torej napotitve in morebiti plačilo šolnine zaposlenim za nadaljevanje študija, ali pa tudi izobraževanja in usposabljanja zaposlenih z internim izobraževanjem. Sam proces izobraževanja in usposabljanja mora biti sistematičen ter usklajen z dejanskimi potrebami organizacije. Uspeh podjetja so zaposleni, zato je pomembna njihova usposobljenost.

Pomembno je, da so zaposleni tudi sami dovolj motivirani za izobraževanje in usposabljanje, njihovo zadovoljstvo pa je ključnega pomena, da podjetje dobro posluje in da je z dovolj izobraženimi in usposobljenimi zaposlenimi konkurenčno ostalim podjetjem. Bistvenega pomena so človeški viri, dolgoročno pa je podjetje pri tem najbolj uspešno, če obravnava zaposlene kot dragocen vir za dosego prednosti pred tekmeci. Pomembno je, da ostajamo v koraku s časom in da si želimo vedno novega znanja, da smo tudi dovolj samoiniciativni, željni novega znanja.

Podjetja so zaradi globalizacije podvržena nenehnim in hitrim spremembam, ki povzročajo naraščajočo konkurenčnost. Podjetja, ki nimajo ali jim ne uspe pridobiti primernih kadrov ob pravem času in za prava delovna mesta oziroma jih ne uspejo zadržati, so ogrožena in neuspešna (Vukovič in Miglič 2006a, 17). Na področju globalizacije je ravno znanje ključ do uspešnega konkuriranja, torej je znanje tisti element, na katerem lahko podjetje gradi svojo konkurenčno prednost.

Podjetje Zlatarna Celje, d. d., se zaveda, kako pomembno je nenehno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, zato v podjetju namenijo veliko časa tudi omenjenemu področju, saj želijo ohraniti kakovosten kader, ki zagotavlja in bo tudi v prihodnosti zagotavljal uspešno in konkurenčno delovanje podjetja. Kot problem oziroma obravnavano tematiko magistrskega dela, smo želeli podrobneje raziskati področje izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v omenjenemu podjetju. Glede na interne raziskave, ki jih opravljajo v podjetju, se je izkazalo, da zaposleni niso povsem zadovoljni z izobraževanjem in usposabljanjem. To pa je bil tudi glavni razlog za raziskavo sistema izobraževanja in usposabljanja obravnavanega podjetja, saj smo želeli na podlagi raziskave pridobiti konkretne rezultate nezadovoljstva. Na podlagi teoretičnih osnov smo izdelali anketni vprašalnik, s pomočjo katerega smo pridobili konkretne rezultate, ki so podrobneje opredelili problematiko nezadovoljstva na področju izobraževanja in usposabljanja v podjetju.

1.2 Namen, cilji in hipoteze raziskave

Namen magistrske naloge je na podlagi teorije proučiti in predstaviti izobraževanje ter usposabljanje zaposlenih in v drugem delu naloge s pomočjo anketnega vprašalnika ugotoviti dejansko stanje oziroma prakso obstoječega sistema izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. S to raziskavo želimo ugotoviti tudi kakšne so izobraževalne potrebe zaposlenih,

ali jim podjetje omogoča dovolj izobraževanja in usposabljanja ter katere so ovire, ki vplivajo na to, da se zaposleni težje odločijo za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje. Na koncu naloge bomo skušali podati konkretne predloge o izboljšanju izobraževalnega sistema v podjetju.

Skladno z obravnavano problematiko so v nalogi zastavljeni naslednji cilji:

- preučiti domačo in tujo strokovno literaturo na področju izobraževanja in usposabljanja ter prikazati velik pomen obravnavane tematike za zaposlene oziroma posameznika in organizacijo,
- opisati proces ter stopnje izobraževanja in usposabljanja zaposlenih,
- s pomočjo anketnega vprašalnika zbrati podatke o obstoječem stanju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v Zlatarni Celje, d. d.,
- interpretirati rezultate raziskave ter predlagati rešitve in predloge za izboljšanje obstoječega stanja v podjetju,
- ugotoviti, ali obstajajo statistično pomembne razlike med starostnimi skupinami glede na pogostost izobraževanja in usposabljanja,
- ugotoviti, ali predstavlja pomanjkanje časa zaposlenim glavno oviro za odločitev pri izobraževanju in usposabljanju,
- ugotoviti, ali obstajajo statistično pomembne razlike med spoloma glede na razloge, ki vplivajo na odločitev za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

V empiričnem delu naloge smo v skladu z namenom in cilji raziskave oblikovali naslednje hipoteze:

- *Hipoteza 1:* V podjetju obstajajo statistično pomembne razlike med starostnimi skupinami glede na pogostost izobraževanja in usposabljanja.
- *Hipoteza 2:* Glavno oviro zaposlenim predstavlja pomanjkanje časa za izobraževanje in usposabljanje.
- *Hipoteza 3:* V podjetju obstajajo statistično pomembne razlike med spoloma zaposlenih glede na razloge, ki vplivajo na odločitev za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

1.3 Metode raziskovanja

Magistrska naloga je sestavljena iz dveh delov, in sicer teoretičnega in empiričnega dela.

V prvem delu smo uporabili metodo deskripcije, kjer smo opisali dejstva, pojave, ki se nanašajo na sam pojem izobraževanja in usposabljanja, kakšne so razlike in skupne točke med tema dvema pojmomoma in kako v podjetjih poteka sistem oziroma proces izobraževanja in usposabljanja. Poleg metode deskripcije je bila uporabljena tudi metoda kompilacije, pri čemer smo opisali že obstoječa spoznanja in stališča avtorjev ter jih primerjali z uporabljeno literaturo.

Empirični del vsebuje podatke pridobljene z metodo spletnega anketiranja. Pri tej obdelavi podatkov gre za kvantitativno metodo zbiranja podatkov. Spletni vprašalniki so za anketirance bolj uporabni, saj lahko na njih odgovarjajo kadarkoli, kjerkoli in gre za hitrejši način v primerjavi z ročnim načinom izpolnjevanja anketnega vprašalnika. V sklopu anketnega vprašalnika so anketiranci podali različna mnenja o obstoječem sistemu izobraževanja in usposabljanja v podjetju, njegovem trenutnem stanju, pripravljenosti za izobraževanje in usposabljanje ter o potrebah in željah glede izobraževanja in usposabljanja. Anketni vprašalnik je bil razdeljen med zaposlene v času od 26. 3. do 2. 4. 2012.

Metoda zbiranja podatkov v celoti temelji na lastno oblikovanemu anketnemu vprašalniku, s pomočjo katerega smo s statističnimi metodami obdelali podatke. Ta del zajema računanje osnovnih postopkov opisne statistike posameznih spremenljivk. Podatke smo uredili v obliki tabel, analizo podatkov pa v obliki vizualnih predstavitev (stolpčni, črtni, tortni, frekvenčni histogrami ali frekvenčni poligoni).

Za preverjanje hipotez pa smo uporabili naslednje statistične metode:

- t-test (za odvisne/neodvisne vzorce),
- ANOVO (enosmerna analiza variance).

Vse hipoteze so preverjene na ravni 5 % tveganja ($P = 0,05$). Za statistično analizo je bil uporabljen program SPSS Statistic 17.00.

1.4 Predvidene omejitve in predpostavke pri obravnavanju problema

Zlatarna Celje, d. d., uspešno nastopa na domačem in tujem trgu ter ostaja med najboljšimi v svoji panogi. Predpostavljamo, da v podjetju Zlatarna Celje, d. d., ni dileme izobraževati in usposablјati, saj se zavedajo, da je danes izobražena in usposobljena delovna sila ključ do uspešnosti, prepoznavnosti in konkurenčnosti tako na domačem kot na tujem trgu. Med zaposlenimi pa vendarle vlada nezadovoljstvo glede izobraževanja in usposabljanja, sodeč po rezultatih zadnje ankete. Zaradi tega predpostavljamo, da bi lahko s pestrejšo ponudbo izobraževalnih storitev ali boljšim usposabljanjem dosegli večje zadovoljstvo in prav tako večjo produktivnost zaposlenih, ki bi pripomogla k večji učinkovitosti, kakovosti samih izdelkov ter storitev.

Pri raziskovanju in nastajanju dela bi lahko nastopile naslednje omejitve, in sicer:

- omejitve pri pridobivanju podatkov in informacij s strani podjetja (niso namenjeni obravnavi širši javnosti),
- merjenje temelji na podlagi subjektivne presoje/mnenja anketirancev,
- vzorec anketirancev je takšne narave, da izidov raziskave ni bilo mogoče posploševati na druge organizacije oziroma dejavnosti,
- obstaja možnost nevezorčne napake, in sicer lahko bi se pripetilo, da bi bilo vrnjenih manj

izpoljenih vprašalnikov od pričakovanih.

Glede na vse navedene omejitve menimo, da smo izbrali dovolj ozko področje, ki smo ga nazorno raziskali in predstavili.

2 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH

Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih nedvomno prispevata k uspehu podjetja. Večina avtorjev meni, da nova ekonomija temelji najprej na idejah in znanju, šele nato pridejo na vrsto storitve in proizvodi. Nova ekonomija je rezultat tehnoloških sprememb, ki so posledica globalizacije, pri čemer so znanje in sposobnosti zaposlenih ključni faktor sodobnih organizacij pri prilagajanju konkurenčnemu poslovnemu okolju.

Podobnega mnenja je tudi Robbins (2001, 480), ki meni, da je izobraževanje nujno potrebno za sledenje stanju v znanosti in tehnologiji. Tako je večina usposabljanj zaposlenih usmerjenih v nadgradnjo in izboljšavo tehničnih spretnosti in znanj. Tovrstno usposabljanje postaja vedno bolj pomembno zaradi dveh razlogov – nove tehnologije in organizacijskih sprememb.

Šček Prebil (2010, 1997) pravi:

Zaposleni so za podjetja potencial, ki ustvarja konkurenčne prednosti, zato jih je potrebno nenehno izobraževati, usposablјati in izpopolnjevati. Menedžerji lahko vplivajo na učenje zaposlenih s spremljanjem in usmerjanjem njihovega dela, s spodbujanjem učenja ter zagotavljanjem razmer za razvijanje njihovega profesionalizma. Zaposleni morajo prevzeti večjo odgovornost za lastno izobraževanje in usposabljanje, naloga menedžerjev pa je, da jih pri tem spodbujajo in podpirajo ter zagotavljajo varno okolje za učenje in delo.

Vodstvo podjetja se mora zavedati, da vsaka oblika učenja, tako formalna kot tudi neformalna, prispeva k dodani vrednosti podjetja in s tem k povečanju možnosti za uspeh. S širjenjem pozitivne vrednosti izobraževanja in učenja v podjetju se med vsemi zaposlenimi ustvarja pozitivna klima, ki zelo pripomore k temu, da zaposleni razumejo izobraževanje kot del razvijanja lastne kariere in osebnotnega razvoja (Berlogar 1996, 29).

Ljudje, ki so usposobljeni za opravljanje določenega dela v podjetju, se neprestano soočajo z inovacijami in razvojem, naj si bo to bodisi v zasebnem življenju ali v podjetjih, kjer skoraj vsak preživi večino svojega časa. To soočanje in pomanjkanje znanja jih sili v izpopolnjevanje in dopolnjevanje prvotno osvojenega znanja, spretnosti, sposobnosti. Če se ne bi nenehno izobraževali in bi ostali na začetni stopnji, bi jih razvoj v njihovi stroki kmalu prehitel. To pa bi imelo za posledico zmanjšanje njihovih rezultatov in s tem slabše rezultate celotnega podjetja (Ivančič 1998, 75).

Izobraževanje je usmerjeno na prihodnje opravljanje dela oziroma je namenjeno za pripravo zaposlenega na drugo delo. Izobraževanje je v neposredni zvezi z razvijanjem kariere zaposlenih. Namen izobraževanja je predvsem napredovanje zaposlenih, delno pa lahko tudi tistih, ki bodo zapustili organizacijo. Ažman (1995, 22) opozarja, da je potrebno kandidate, ki se bodo izobraževali skrbno izbrati, ker gre v teh primerih največkrat tudi za različne vrste napredovanj (opravljanje različnih funkcij poslovnega procesa). Zato je prav izboru kandidatov za prevzem nalog vodenja, posvečena še posebna skrb. Odgovornost izbora, vrste

izobraževanja in ugotavljanja rezultatov je prenesena na srednjo vodstveno raven in strokovno službo.

Izobraževanje odraslih opredeli Jelenc Krašovec (1996, 13) kot tisto, ki se začne takoj, ko se posameznik po prekinitvi začetnega izobraževanja ali po začetnem izobraževanju znova kakor koli vključi v izobraževanje. Pri tem pa upoštevamo le tisto izobraževanje, ki je namerno in organizirano. Izobraževanje odraslih omogoča pridobivanje višjih stopenj izobrazbe in vseh vrst usposabljanja in izpopolnjevanja znanja za življenje in delo ter za nadaljnje razvijanje človekove osebnosti.

Podobno meni tudi Ličnova (2009, 17), ki opredeli izobraževanje odraslih kot vse tiste dejavnosti, v katerih sodelujejo odrasli z namenom, da bi si pridobili znanje, spretnosti, oblikovali stališča in vrednote. Izobraževanje odraslih torej zajema vse tiste situacije, ki namerno vpeljejo spremembe in oblikujejo procese učenja, javno ali zasebno. Zajema pa tudi vso priložnostno učenje, ki poteka v različnih okoliščinah – časovnih in prostorskih okoliščinah.

Opredelitve pojmov, kot je izobraževanje odraslih, se od avtorja do avtorja razlikujejo. Tako je leta 1976 svetovno znana organizacija UNESCO na področju izobraževanja opredelila izobraževanje odraslih kot celoto organiziranih izobraževalnih procesov katerekoli vsebine, stopnje, uporabljenih metod, formalno ali drugačno, ki bodisi nadaljujejo ali nadomeščajo začetno izobraževanje v šolah. S tem osebe, ki jih v posameznih družbah štejejo za odrasle, razvijajo svoje sposobnosti, bogatijo znanje, izboljšujejo ali spreminjajo poklicno usposobljenost, stališča, vedenje, da bi se polnovredno osebno razvijale in sodelovale pri oblikovanju socialnega, kulturnega in gospodarskega razvoja. (Ličen 2009, 16).

Jereb (1998, 102) opredeli naslednje naloge izobraževalne dejavnosti v podjetju:

- analiziranje in ugotavljanje potreb po izobraževanju glede na zahtevnost in vrsto dela ter problematiko organiziranosti dela;
- načrtovanje zadovoljevanja izobraževalnih potreb in usmerjanje zaposlenih v izobraževanje glede na zahteve in možnosti organizacije (finančne, materialne, kadrovske itd.);
- izdelava programov in učnih načrtov posameznih predmetov ter drugih sestavin programov za razne oblike internega usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih;
- organiziranje in realizacija potreb po izobraževanju z izborom ustreznih oblik, metod in tehnik izobraževanja in usposabljanja;
- nadzorovanje, spremljanje in vrednotenje rezultatov svojega dela.

Slovenska podjetja lahko na ravni razvitosti področja izobraževanja zaposlenih konkurirajo sodobnim svetovnim podjetjem. Zagotovo je ob tem treba opozoriti na relativno visoko stopnjo vključenosti zaposlenih v izobraževanje. Tako je moč začititi dejstvo, da je Slovenija, vsaj delno, že v družbi znanja. Vendar pa je treba opozoriti, da nastaja največji zaostanek

predvsem na področju organiziranja prenosa in s tem boljše izrabe znanja. Izbire izvajalcev, oblikovanje letnih načrtov izobraževanja in financiranja izobraževanja zaposlenih nam pokaže, da je edina pot do sistema izobraževanja zaposlenih, kot jo je moč zaslediti v visoko razvitih podjetjih, predvsem v spodbujanju vseh zaposlenih k vključevanju v sistem vseživljenjskega izobraževanja. V veliko pomoč pri nadaljnjem razvoju izobraževanja zaposlenih bo zagotovo dejstvo, da pomen znanja in izobraževanja (kot načina pridobivanja znanja) pri nas vidno narašča, da se stroka povezuje z gospodarstvom, da se število ponudnikov izobraževalnih storitev povečuje (Hozjan 2005, 98).

Ključni dejavnik izobraževanja zaposlenih so zagotovo izobraževalni centri v podjetjih. To so centri, ki so se razvili v okviru Gospodarske zbornice Slovenije, danes pa delujejo v celoti ali deloma samostojno. Primeri takšnih centrov so: Center za izobraževanje menedžerjev, Center za zunanjetrgovinsko usposabljanje, Center za seminarske dejavnosti, Center za tehnično in tehnološko usposabljanje. Vsi delujejo na celotnem ozemlju Republike Slovenije, namenjeni pa so visoko zahtevnemu in zahtevnemu strokovnemu usposabljanju vodstvenega in vodilnega kadra. Na drugi strani pa se lahko srečamo z izobraževalno dejavnostjo v okviru kadrovske in druge službe le z enim zaposlenim delavcem. Med tema dvema pojavnima oblikama pa je še precej različic. Skupna značilnost teh institucij za izobraževanje odraslih je, da se večinoma ukvarjajo s strokovnim izobraževanjem in izpopolnjevanjem, in to za podjetja ali skupino podjetij, v katerih so nastali. Praviloma ne izvajajo splošnega izobraževanja,¹ pa tudi ne izobraževanja po javnih programih za pridobitev izobrazbe. Čeprav je število izobraževalnih centrov v podjetjih v zadnjem desetletju upadlo, je za tiste, ki delujejo in se razvijajo, značilno, da se prilagajajo načinom in oblikam izobraževanja zaposlenih. To se najjasneje pokaže pri uvajanju sodobnih načinov in oblik izobraževanja, kot so npr. izobraževanje na daljavo ali izobraževanje s pomočjo telekonference, središča za samostojno učenje ipd., ki zaposlenim zelo olajšajo izobraževanje. V veliki večini poteka izobraževanje znotraj podjetij v obliki krajših programov, ki omogočajo fleksibilno prilagajanje potrebam delovnega mesta. Sočasno pa lahko zasledimo tudi programe, ki niso neposredno povezani z delom in se vanje vključujejo zaposleni iz osebnih potreb, kar prispeva k večji kakovosti posameznikovega življenja ter k zviševanju kulturne in civilizacijske ravni. Uveljavljanje teh programov je posledica dejstva, da se delodajalci vse bolj zavedajo, da izobraževanje zaposlenih ne sme biti namenjeno le ozkemu poklicnemu izobraževanju za potrebe dela ali izboljševanju poklicnega položaja posameznika, temveč tudi pridobivanju boljše splošne izobrazbe, ki omogoča sodelovanje v različnih dejavnostih, s katerimi si ljudje bogatijo življenje in hkrati posegajo v družbene procese (Hozjan 2005, 83).

Izobrazbena struktura prebivalstva v Sloveniji se izboljšuje, saj je vključenost odraslega prebivalstva v srednje izobraževanje in vseživljenjsko učenje višja od večine evropskih držav in višja od evropskega povprečja. Tukaj gre tudi za prisotnost izzivov v zvezi z vključenostjo

¹ Razen tedaj, ko gre za znanje, ki ga zaposleni potrebujejo pri svojem delu – npr. znanje jezikov.

odraslih v izobraževanje. Prvi izziv je povezan z vključenostjo nizko izobraženih (prebivalstvo z največ končano osnovno šolo) v izobraževanje, kar je razvojni izziv. Z vidika staranja prebivalstva, drugi izziv predstavlja spodbujanje vključenosti starejših (zaposlenih in upokojujencev) v izobraževanje. Veljalo bi spodbuditi vključenost obeh skupin prebivalstva v izobraževanje. Poleg vključenosti v izobraževanje je z vidika gospodarskega razvoja pomembna kakovost tega izobraževanja; boljša kot je, večji je razvoj. Zaradi pomena, ki ga ima kakovost, je treba na ravni politike posebno skrb nameniti spodbujanju kakovosti (z različnimi ukrepi, tudi s finančnim vlaganjem) (Čelebič 2008, 97).

2.1 Cilji izobraževanja

Naloga vodstva in tistih, ki izobraževanje izvajajo je, da motivirajo in skrbijo za usposabljanje vseh zaposlenih ter spodbujajo kulturo sodelovanja v podjetju tako, da bodo vodilni prenašali svoja znanja na sodelavce. Z lastnim usposabljanjem vodilni gradijo svojo kredibilnost v podjetju, postavljajo zgled in dosegajo večje učinke lastnega treniranja podrejenih. To pa zahteva od tistih, ki prevzamejo odgovornost za izobraževanje zaposlenih, dobro in premišljeno načrtovanje. Učinkovito načrtovanje izobraževanja pomeni, da so cilji podjetja usklajeni s cilji zaposlenih oziroma posameznikov. Zato je pomembno, da vsi poznajo cilje podjetja, jih razumejo ter sprejmejo za svoje. Če bodo cilji podjetja tudi cilji zaposlenih, si bodo posamezniki oziroma zaposleni postavili svoje cilje tako, da bodo z njimi podpirali tudi skupne cilje (Gečev 2003).

Jereb (1998, 101) navaja:

S stališča podjetja naj bi izobraževanje zaposlenih prispevalo k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organizaciji dela. Iz teh dejavnikov lahko izpeljemo specifične cilje izobraževalne dejavnosti v organizaciji, ki so:

- stalno usposabljanje in izpopolnjevanje delavcev skladno s spremembami in razvojem tehnologije, organizacije dela in družbenoekonomskih odnosov;
- načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje kadrov ter usmerjanje kadrov v nadaljnje izobraževanje;
- kontinuirano preučevanje in zadovoljevanje potreb podjetja po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju kadrov;
- pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih ustreznih profilov, stopenj in smeri izobraževanja;
- dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo in učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih oblik in metod izobraževanja;
- vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi in uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti v organizaciji.

Na celotno delovanje podjetja ima izobraževanje zaposlenih številne vplive (Bahtijarevič Šiber 1999, 724):

- povečanje znanja zaposlenih;

- zagotovitev temeljnih znanj in veščin, ki so potrebne za delo z računalniškimi tehnologijami;
- lažje razumevanje zaposlenih za uspešno delo v timu, kako prispevati k povečanju kvalitete proizvodov in storitev;
- zavarovanje organizacijske kulture, ki skrbi za inovacije, kreativnost in učenje.

2.2 Potrebe po izobraževanju

Izobraževanje v podjetju je izredno pomemben segment, saj predstavlja pomembno izhodišče za vse ostale dejavnosti v podjetju. Sem uvrščamo razčlenjevanje sestave delovnih mest in izobrazbe zaposlenih, na podlagi tega pa lahko ugotavljamo razlike med zahtevami delovnih mest in dejansko izobrazbo delavcev. Potreba po izobraževanju je razlika med znanjem, spretnostmi in stališči, ki so potrebni za uspešno opravljanje naloge ali funkcije, ter znanjem, spretnostmi in stališči, ki jih že imajo tisti, ki bodo opravljali te funkcije oziroma delo (Mohorčič Špolar in Ivančič 1996, 51).

Ferjan (2005, 336) pravi, da podjetja prepoznajo potrebe po izobraževanju na različne načine, in sicer na osnovi:

- letnih poročil in planov,
- presoje kakovosti in povratnih informacij kupcev,
- zapisov o kakovosti,
- ugotovitev različnih delovnih sestankov,
- ugotovitev letnih razgovorov z zaposlenimi,
- predlogov vodij,
- plana investicij in s tem v zvezi zahtev novih tehnologij,
- zakonov in predpisov,
- na druge načine.

Organizacija UNESCO je glede na zasnovanost potreb v gospodarstvu opredelila potrebe po izobraževanju kot splošnoizobraževalne in tiste, namenjene opravljanju konkretnega dela. *Splošno izobraževanje in usposabljanje* naj bi bilo namenjeno zadovoljevanju potreb po osebni rasti in razvoju, pridobivanju spretnosti za samostojno učenje. Tudi delodajalci se dandanes zavedajo, da je potrebno posameznikom omogočiti nenehen razvoj. *Potrebe dela* pa se nanašajo na pridobivanje znanja in spretnosti, ki se zahtevajo pri delu ali za opravljanje nalog na določenem delovnem mestu. To je predvsem pridobivanje kvalifikacij, potrebnih za uspešno vključevanje v delo (Mirčeva 2000, 22).

Jelenc (1991, 238–240) potrebe razvršča v tri skupine: potrebe za pridobitev izobrazbe, potrebe po izpopolnjevanju in usposabljanju ter splošnoizobraževalne potrebe. *Potrebe za pridobitev izobrazbe* so tiste, s katerimi si zaposleni pridobivajo stopnjo formalne izobrazbe, bodisi splošne bodisi strokovne. *Potrebe po izpopolnjevanju in usposabljanju za delo*

pomenijo izobraževanje za poklic ali stroko, ki je namenjeno delu in delovnim nalogam na mestih v podjetju, kjer so ljudje zaposleni. To zajema usposabljanje, s katerim se pridobivajo interno veljavne kvalifikacije, se pridobiva ali izpolnjuje znanje za delo in pridobivajo poklici brez spreminjanja izobraževalne stopne in specializacije. *Splošnoizobraževalne potrebe* pa pomenijo izpopolnjevanje znanja, spretnosti, sposobnosti in razvijanje osebnostnih lastnosti za človekovo družbeno, politično in zasebno življenje. Te potrebe so posredno povezane z zaposlitvijo in s poklicem. Vsako podjetje mora vsaj delno zadovoljevati omenjene potrebe po izobraževanju in usposabljanju ter ohraniti ustrezno ravnotežje med njimi za normalno delovanje podjetja v gospodarstvu.

2.3 Oblike izobraževanja

Jereb (1987, 93) ugotavlja: »Izobraževalna oblika pomeni predvsem temeljni organizacijski okvir izobraževalnega procesa, v katerem za doseg vzgojno-izobraževalnih ciljev uporabljamo različne izobraževalne metode.«

Preden izvedemo določeno metodo oziroma obliko izobraževanja, je potrebno po Ferjanu (2005, 54) upoštevati naslednje dejavnike:

- ugotoviti predznanje udeležencev izobraževanja;
- prepoznati, katere metode oziroma oblike so zaradi karakteristik učne snovi sploh primerne;
- ugotoviti, ali materiali (učna gradiva) predstavljajo omejitev pri izbiri (in jo po potrebi v okviru možnosti odpraviti);
- ugotoviti, ali kateri od virov predstavlja omejitev pri izbiri (in jo po potrebi v okviru možnosti odpraviti);
- ugotoviti, ali subjektivni dejavniki na strani učenca ali učitelja predstavljajo omejitev pri izbiri (in jo po potrebi v okviru možnosti odpraviti).

V nadaljevanju so na kratko predstavljene nekatere organizacijske oblike izobraževanja, ki so še posebej primerne za izobraževanje odraslih oziroma za izobraževanje v podjetju. Med te oblike najpogosteje uvrščamo (Ferjan 2005, 56–61):

- *Programirani pouk* – kjer gre za tisti način učenja, pri katerem učitelja nadomešča program, ki je na voljo učencu. Program učencu omogoča, da se uči tiste vsebine, ki so mu predložene. Učencu se npr. predloži učbenik, avdio-vizualno gradivo, delovni zvezek, slovar, zbirko vaj ipd.
- *Poučevanje* – pri poučevanju gre za pripravo učenca za inštrukcije (motiviranje, razlaga), kjer inštruktor demonstrira učencu določene spretnosti oziroma veščine, gre tudi za izmenjavo vlog, kot je opazovanje – posnemanje.
- *Predavanje* – je sestanek večjega števila ljudi, kjer predavatelj govori udeležencem o njim še doslej neznani temi. Gre za monolog predavatelja, torej so učenci (sluhatelji)

- pasivni. Po dognanjih psihologov si človek zapomni le okoli 10 % tistega kar sliši.
- *Pripravnništvo in uvajanje* – poteka v konkretnem podjetju oziroma ustanovi po programu pripravništva. Pripravnik je vsak, ki prvič začne opravljati delo, ustrezno vrsti in stopnji strokovne izobrazbe, zato da bi se uvedel in usposobil za samostojno delo.
 - *Mentorstvo* – izraz mentor pomeni izkušenega svetovalca in vodnika. Gre se za to, da se morajo predvsem novi člani organizacije spoznati poslovne partnerje in njihove potrebe, seznaniti se z dimenzijami organizacijske strukture, seznaniti se s kulturo organizacije idr.
 - *Seminarji in tečaji* – seminar je srečanje večjega števila ljudi, da bi si izmenjali izkušnje, znanje in poglede na določeno tematiko z različnih vidikov. Bistvo vsakega seminarja je v tem, da si ljudje izmenjujejo znanje. Poleg seminarja je ena izmed organizacijski oblik izobraževanja tudi tečaj, kjer ravno tako govorimo o srečanju večjega števila ljudi z namenom, da bi pridobili novo znanje oziroma po daljšem času ponovili učno snov, ki so jo nekoč že spoznali.

Jereb (1998, 56) razlikuje tri temeljne vrste izobraževalnih oblik:

- množične,
- skupinske,
- posamične.

Za *množične izobraževalne oblike* je značilno, da si izobraževanci pridobijo znanje z učiteljevim poučevanjem. Pri tej obliki učitelj nastopa pred vso skupino in z njo tudi komunicira. Zaradi svoje ekonomičnosti največkrat prevladuje ravno ta oblika. Prisotne so tudi pomanjkljivosti, kot so npr. to, da komuniciranje poteka le v eno smer, ni prisotnega sodelovanja med udeleženci, prisotno je tudi dolgočasje.

Za *skupinske izobraževalne oblike* je značilno, da je večja skupina razdeljena na več manjših skupin, kjer potem te skupine samostojno delajo. Ko končajo z delom, svoje rezultate predstavijo učitelju. Prisotna je velika aktivnost izobraževancev in medsebojno sodelovanje, razvijejo se določene sposobnosti in spretnosti.

Posamične izobraževalne oblike pa temeljijo na samostojnem delu izobražencev, ki samostojno rešujejo naloge in ne sodelujejo med seboj. Tu si vsak posameznik sam organizira svoje delo. V preteklih letih se je uveljavilo tudi izobraževanje na daljavo, kjer izobraževanci prav tako delujejo samostojno, vendar pa dobijo določene usmeritve od svojih učiteljev. Ta oblika je učinkovita le, če imajo izobraževanci na voljo učno gradivo in razne pripomočke. V praksi se pojavlja kombinacija vseh oblik izobraževanja.

2.4 Vrste izobraževanja

Kot pravi Jereb (1998, 18), se izobraževanje glede na smoter in vsebino deli na splošno in strokovno. Splošno izobraževanje omenjamo, kadar je težišče izobraževalnega procesa usmerjeno na posredovanje znanj o naravi in družbi, ki jih vsak človek nujno potrebuje za življenje. Marsikdo, ki pomisli na te vrste izobraževanja, misli, da se splošno izobraževanje prične in konča z obveznim šolanjem. Potrebno se je zavedati, da se v šoli konča nek proces splošnega izobraževanja, vendar pa se človek s podobnim načinom in ciljem izobražuje v srednji, višji ali visoki šoli. Potemtakem je dobro vedeti, da se človek ne izobražuje samo v šoli, temveč tudi v družini, delovnem in življenjskem okolju in seveda tudi sam. Kadar gre pri izobraževanju za posredovanje in sprejemanje takega znanja in razvijanja takih sposobnosti in navad, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje določenega strokovnega dela, govorimo o strokovnem izobraževanju. V sodobni družbi mora strokovno izobraževanje temeljiti na dovolj široki splošni izobrazbi. Zavedati se moramo, da se splošno in strokovno izobraževanje med seboj tako prepletata in pogojujeta, da je zlasti na višjih nivojih izobraževanja težko reči, kje se neha splošno in kje začne strokovno izobraževanje.

Po Krajnčevi (1979, 70–92) lahko izobraževanje delimo na:

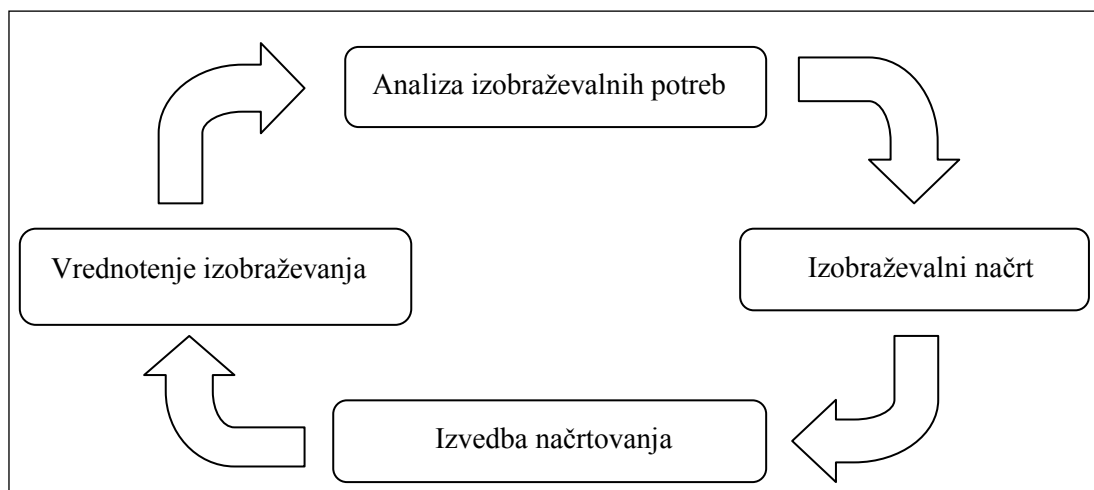
- *Samoizobraževanje oziroma samostojno učenje:* Samoizobraževanje je proces pridobivanja znanja, spretnosti in navad, kjer učenec v celoti samostojno obvlada učni proces. Postavlja si cilj izobraževanja, planira, programira, opravi vso organizacijo, uresničuje učenje in preverja ter vrednoti naučeno. Učenec je torej prepuščen sam sebi, sam si zastavi globalni cilj, ki ga hoče doseči. Ni formalnega vrednotenja rezultatov.
- *Neformalno:* Gre za razne vrste izobraževanja odraslih, ki ne potekajo po običajni poti šolskega dela. Le manjši del izobraževanja poteka v neposrednem osebnem stiku z učenci, na primer v obliki konzultacij, mentorstva, razgovora, diskusijskih srečanj ali krajših seminarjev, večinoma pa andragoški delavci z učenci kontaktirajo na daljavo po dopisni poti ali s pomočjo raznih medijev.
- *Formalno:* Formalno izobraževanje spada med tiste vrste učenja ljudi, ki so organizirane v obliki šolskega dela, pouka za odrasle. Gre za neposreden osebni stik andragoga kot učitelja z odraslimi kot učenci.
- *Posredno in neposredno:* Vzgojna komunikacija med andragogom in kandidatom je posredna s pomočjo učnega sredstva, učnega gradiva; med seboj torej nimata osebnih stikov. Pri neposrednem izobraževanju je vzgojni kontakt med učiteljem in učencem odvisen od fizične prisotnosti, dobivata se osebno, na primer na tečaju, v večerni šoli, pri konzultaciji, na predavanju v knjižnici, v delavnici ali v kakšni drugi možni učni situaciji.
- *Kompenzacijsko:* Kompenzacijsko izobraževanje je vsako izobraževanje, kjer si ljudje pridobivajo znanje, ki je bilo objektivno dosegljivo že v času, ko so se še redno šolali, pa si ga iz različnih vzrokov niso pridobili. Ti vzroki so lahko objektivni, kot so oddaljenost od šole, pomanjkanje materialnih sredstev, slab uspeh na nižji stopnji, ali pa subjektivni, kot je na primer nezainteresiranost, zgodnja poroka ali bolezen.

- *Inovacijsko*: Pri inovacijskem izobraževanju gre za pridobivanje znanja, ki ga med rednim šolanjem ni bilo mogoče pridobiti, ker še ni bilo dovolj razvito in razširjeno. Sem ne sodijo primeri, ko si strokovnjaki pridobivajo znanje iz nekega drugega, za njih novega področja, gre izključno za nadgraditev znanja iz iste stroke, za nova odkritja posameznika.
- *Dopolnilno*: Dopolnilno izobraževanje je posebna vrsta izobraževanja odraslih. Zajema snov, izpuščeno v rednih programih, ali pa posreduje povsem nova, sveža znanstvena in tehnična spoznanja ter pospešuje obnavljanje izobrazbe. Izvajamo ga v obliki krajših programov, ki zajemajo le posamezno problematiko in izsek določenih spoznanj neke stroke.

Nadaljnje ali dopolnilno izobraževanje in usposabljanje je po metodoloških pojasnilih SURS-a opredeljeno kot ukrepi in aktivnosti, katerih glavni cilj je pridobitev novih znanj in veščin ali razvoj in nadgradnja že obstoječih in ki jih svojim zaposlenim vsaj delno financira podjetje (šolnine, pripomočki, delovni čas). Izobraževalne aktivnosti podjetje načrtuje za dvig izobrazbene ravni zaposlenih, za potrebe dela, informiranje, uvajanje novih produktov in tehnologij, bolj kakovostno opravljanje dela itd. Za potrebe raziskovanja nadaljnega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih štejemo pod nadaljnje izobraževanje in usposabljanje zaposlenih programe formalnega in neformalnega izobraževanja in usposabljanja ter druge načine izobraževanja in usposabljanja za potrebe dela. V skladu z metodologijo slovenskega in evropskega raziskovanja se programi formalnega in neformalnega izobraževanja glede na to, kdo nosi odgovornost za vsebino programa, delijo na notranje vodene programe (načrtuje in organizira jih samo podjetje) in zunanje vodene programe (organizira in vodi organizacija, ki ni del podjetja) (Mirčeva in Dobnikar 2009, 28).

2.5 Izobraževalni cikel v podjetjih

Izobraževanje je postopek neprestanega izpopolnjevanja obstoječih sposobnosti in razvijanja spretnosti, znanja in veščin. Izobraževanje zaposlenih je nedvomno eno izmed najpomembnejših in najbolj dinamičnih področij upravljanja s človeškimi viri. Je nenehno ponavljajoč se cikel, osnovan na izobraževalni politiki podjetja (Združenje delodajalcev Slovenije 2010, 25). Cikel se začne z opredelitvijo izobraževalnih potreb zaposlenih, sledi načrtovanje in izvedba izobraževalnega procesa, zadnja faza pa predstavlja ovrednotenje učinka izobraževalnega programa in uporabljenih metod.



Slika 1: Izobraževalni cikel v podjetjih

Vir: Združenje delodajalcev Slovenije 2010, 25.

Analiza izobraževalnih potreb

Prvi korak je nedvomno analiza izobraževalnih potreb. Splošna analiza poteka v treh korakih (Združenje delodajalcev Slovenije 2010, 27):

- analiza delovnih mest – ocena kompetenc, ki jih zaposleni za opravljanje dela na določenem delovnem mestu in v določenem časovnem obdobju trenutno potrebujejo in ki jih bodo potrebovali v prihodnosti;
- analiza trenutnih kompetenc zaposlenih na preučevanih delovnih mestih;
- primerjava zahtevanih kompetenc za posamezno delovno mesto s kompetencami zaposlenih, ki trenutno zasedajo ta mesta.

Po podatkih Združenja delodajalcev Slovenije (2010, 27) se je za zelo učinkovito metodo pri analiziranju kompetenc zaposlenih izkazala metoda, ki temelji na pogovorih. Tako dobijo zaposleni priložnost, da spregovorijo o svojih kompetencah ter da poudarijo svoje prednosti in sposobnosti. Med pogovorom se lahko zaposlene prosi tudi, da izpostavijo svoje potrebe po osebnem razvoju, spraševalec pa jim že takoj predlaga, kako bi svoje delo na splošno lahko izboljšali. Za zagotavljanje anonimnosti se za pogovore najame zunanje svetovalca ali institucijo.

Rezultati splošne analize se uporabijo za dolgoročni razvoj delovnih mest in zaposlenih na teh delovnih mestih, zaključki analize pa so lahko sledeči (Združenje delodajalcev Slovenije 2010, 27):

- vzpostaviti je potrebno izobraževalni načrt, ki bo uskladił zahteve delovnega mesta in/ali zaposlitve s kompetencami zaposlenih in bodočih delavcev;
- poklicno izobraževanje ali usposabljanje ni potrebno, ker zaposleni že izpolnjujejo zahteve delovnega mesta;
- zahteve delovnega mesta se lahko izpolni z vzajemno premestitvijo delavcev z ustreznimi

kompetencami z enega delovnega mesta na drugega.

Izobraževalni načrt

Po analizi izobraževalnih potreb sledi naslednji korak – začetanje izobraževalnega načrta. Načrt je eno izmed orodij upravljanja s človeškimi viri in mora odgovoriti na naslednja vprašanja (Združenje delodajalcev Slovenije 2010, 27–28):

- Komu (posameznim zaposlenim, skupini, poklicu)?
- Kakšno izobraževanje ali usposabljanje (vsebina in cilji)?
- Kako (na delovnem mestu ali izven njega, izobraževalne metode)?
- Kdo (notranji/zunanji predavatelji, mentorji, inštruktorji itd.)?
- Kdaj (časovnica)?
- Kje (prostori)?
- Cena (stroški)?
- Kakšen je bil uspeh (učinkovitost izobraževanja, kdo/kdaj/kako ga bo ocenil)?

Le skrbno pripravljen, izdelan in natančen izobraževalni načrt lahko omogoči uspešno izvajanje izobraževalnih dejavnosti. Glede na načrt se ovrednoti celoten izobraževalni postopek podjetja, vključno z doseganjem opredeljenih ciljev in z oceno koristi tako za podjetje kot za zaposlene (Združenje delodajalcev Slovenije 2010, 28).

Izvedba izobraževanja

Izobraževalne dejavnosti lahko potekajo v prostorih podjetja ali izven njih, odvisno od izbrane izobraževalne metode. Vodilni delavci igrajo pomembno vlogo pri motivaciji delavcev, če jim jasno predstavijo relevantnost izobraževalnih programov in jim razložijo, da so programi prilagojeni posebej za njih, poleg tega naj bi jim nudili tudi potrebno podporo.

- *Izobraževalne metode na delovnem mestu med opravljanjem dela*

Tu gre predvsem za individualne metode – bolj izkušen delavec (npr. starejši delavec) ali poslovodja svetuje in vodi manj izkušenega delavca, mu pojasni, kako se opravlja nekatere naloge, običajno ga tudi nadzira in popravi (Združenje delodajalcev Slovenije 2010, 28). Med inštruktorjem in inštruirancem mora biti vzpostavljen partnerski odnos.

- *Dajanje napotkov med opravljanjem dela* – to metodo se uporablja pri prvem uvajanju novega delavca ali delavca z manj izkušnjami, običajno gre za izredno dejavnost.
- *Inštruiranje, mentorstvo* – postopek temelji na dolgoročni interakciji med dvema osebama. Izobraževanje poteka skozi svetovanje in motiviranje, podpira se osebne pobude inštruiranca.
- *Pomoč* – manj izkušeni delavec je določen za pomočnika izkušenemu delavcu. Pomaga mu opravljati naloge in ga nauči postopkov dela.
- *Opravljanje nalog* – manj izkušeni delavec samostojno opravi nalogo, njegovo delo je

- zgolj nadzorovano.
- *Rotacija delovnih mest* – s to metodo delavec pridobi novo znanje in spretnosti, saj si pridobi izkušnje z opravljanjem zadolžitev na različnih delovnih mestih.
 - *Izobraževalne metode, ki ne potekajo na delovnem mestu*

Izobraženi delavci pridobijo novo znanje in spretnosti v izobraževalnih ustanovah ali na tečajih (v podjetju ali izven njega). Tu gre zlasti za skupinsko izobraževanje (Združenje delodajalcev Slovenije 2010, 29):

- *Predavanje* – omogoča neposredni stik z večjim številom udeležencev, zelo stroškovno učinkovito.
- *Delavnice, brainstorming* – udeleženci dobijo informacije o konkretnem problemu v podjetju. Njihova naloga je problem rešiti v določenem časovnem okviru. Pri delavnicah je večji poudarek na skupinskem delu, pri brainstormingu pa vsak sodelujoči predlaga svojo rešitev, nato pa udeleženci skupaj izberejo najboljšo.
- *Igranje vlog* – namen te vaje je simulirati dejanske situacije in jih razrešiti. Morebitna ovira pri tej metodi je lahko plahost starejših delavcev ali nepripravljenost za sodelovanje v igri.
- *Dejavno učenje* – kombinacija učenja in prakse. Udeleženci rešujejo aktualen ali nujen problem v podjetju. Pri tem pridobijo novo znanje, ki ga bodo lahko uporabili v praksi.
- *Izobraževanje na prostem* – igre ali športni dogodki, s pomočjo katerih zaposleni razvijajo veščine vodenja.
- *Učenje na daljavo* – informacije se z uporabo posebnih naprav prenašajo iz osrednjega vira do skupin na oddaljenih lokacijah, na primer e-učenje, telekonference in računalniško podprta multimedijška izobraževalna programska oprema. Ta učna metoda je časovno in prostorsko prilagodljiva.

Izbor primerne metode je odvisen od vrste dejavnikov (Združenje delodajalcev Slovenije 2010, 29). Upoštevati je treba konkretno poslovno okolje, zmožnosti zaposlenih, področje izobraževanja ali usposabljanja ter stroške in cilje izobraževanja. Metode se v praksi pogosto združujejo in prekrivajo. Izobraževalni in razvojni programi bodo še bolj učinkoviti, če bodo pri njih sodelovali zaposleni iz različnih starostnih skupin. To so na primer izobraževalne sheme, ki omogočajo starejšim in mlajšim delavcem, da sodelujejo pri skupinskem delu ter tako lažje delijo in razvijajo spretnosti.

Ovrednotenje izobraževanja

Zadnja faza v izobraževalnem ciklu podjetja je ovrednotenje izobraževanja in usposabljanja. Namen te faze je primerjanje vnaprej zadanih ciljev (kaj smo želeli doseči) z rezultati (kaj smo dosegli).

Ovrednotenje izobraževanja v podjetjih naj obsega tri stopnje dejavnosti vrednotenja, ki se razlikujejo tako v predmetu vrednotenja kot v stališču ocenjevalca (Združenje delodajalcev Slovenije 2010, 30):

- *Ovrednotenje izbrane izobraževalne metode in oblike izobraževanja* – vrednotijo udeleženci sami, ocenjujejo pa kakovost tečaja, izvajalčevo strokovnost in nastop, organizacijo, koristi, ki so jih imeli od tečaja itd.
- *Ovrednotenje stopnje znanja in veščin*, ki so jih udeleženci pridobili med izobraževalnim programom – vrednotijo običajno izvajalci posameznih tečajev.
- *Ovrednotenje prednosti izobraževanja za podjetje* – vrednotijo zaposleni ali zunanji strokovnjaki. Ta faza vrednotenja je najbolj zahtevna in lahko traja dalj časa. Le pri majhnem številu izobraževalnih dejavnosti se lahko učinek ovrednoti skoraj takoj (npr. delo s programsko opremo, delo s strankami).

Ovrednotenje vodi do upravljanja s podatki ali do sprejema odločitve o smiselnosti organiziranega izobraževanja (zlasti z vidika stroškov in koristi) ter o tem, kaj bi bilo mogoče izboljšati. Še posebej pomembno je zbiranje podatkov o udeležbi starejših delavcev v izobraževalnih programih in v programih razvoja poklicne poti ter o njihovih rezultatih. Če podatki pokažejo, da se starejši delavci ne udeležujejo teh dejavnosti, je potrebno sprejeti primerne popravne ukrepe ali spremeniti strategijo motiviranja starejših delavcev (Združenje delodajalcev Slovenije 2010, 30).

2.6 Ovire pri izobraževanju

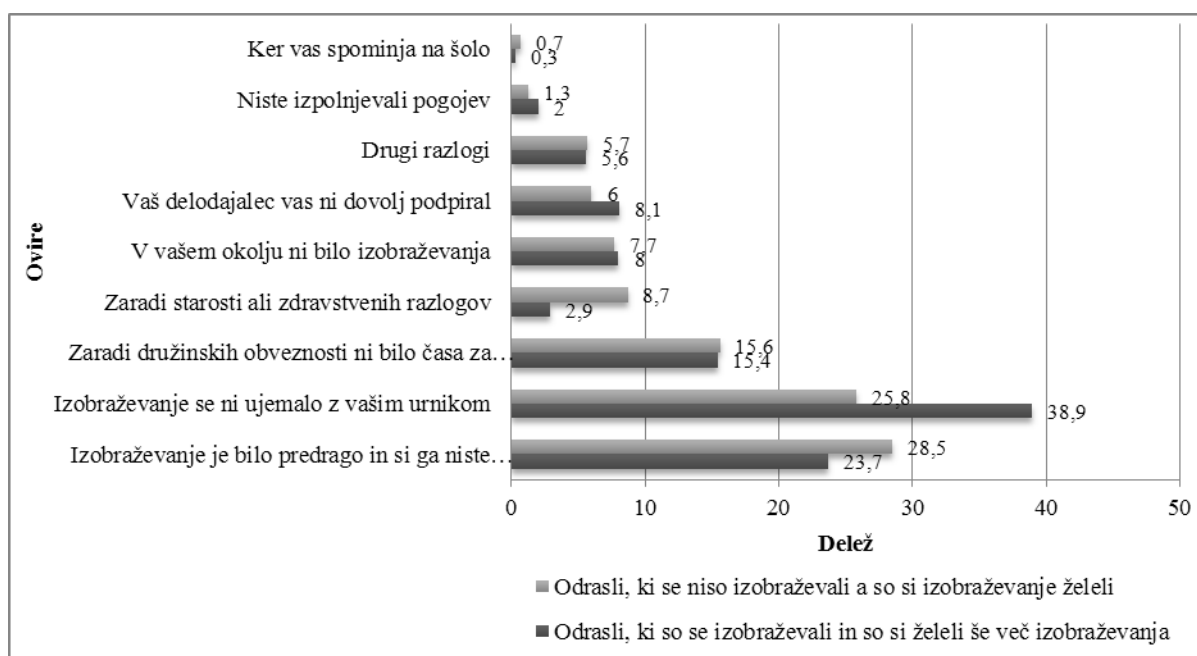
Na področju izobraževanja je poleg motivov, ki spodbujajo posameznika k izobraževanju, pomembno poznati tudi ovire, ki odvrčajo posameznika od izobraževanja. Zelo pomembno je poznati razloge, ki posameznika ovirajo pri odločanju za izobraževanje, kajti če jih ne poznamo, jih tudi ne moremo odpraviti. Za izobraževanje naj bi se posameznik odločil prostovoljno. Če se posameznik ne zna spopasti z ovirami oziroma ne zna rešiti določenega problema, lahko to predstavlja oviro na poti do cilja (Jelenc Krašovec 1996, 45).

Ovire, na katere naletijo posamezniki pri izobraževanju, so lahko (Jelenc Krašovec 1996, 46–47):

- *Situacijske ovire*, kot so:
 - pomanjkanje časa,
 - preveliki stroški izobraževanja,
 - družinske težave,
 - prevelika oddaljenost izobraževalnih institucij.
- *Institucijske ovire* – pri katerih gre za ponudbo ustreznih študijskih programov ali tečajev, možnosti vpisnih pogojev, urnikov predavanj itn.
- *Dispozicijske ovire* – so povezane s psihološkimi značilnostmi posameznikov, kot so

samopodoba, samozavest, zmožnost za učenje, odnos do izobraževanja.

Na podlagi SURS-a (SURS 2010) smo pridobili podatke, ki prikazujejo najpogostejše ovire pri odraslih, ki si želijo še več izobraževanja. Iz slike 2 je možno razbrati, da je največ odraslih, ki so se izobraževali in so si želeli še več izobraževanja, kot glavni razlog za to, da se niso udeležili še več izobraževalnih aktivnosti, navedlo neujemanje urnika izobraževanja z njihovim urnikom, in sicer tretjina. Za 27,3 % teh odraslih pa je bilo izobraževanje predrago. Med razlogi sta bila navedena tudi pomanjkanje časa zaradi družinskih obveznosti in nezadostna podpora delodajalca. Odrasli, ki se niso izobraževali, a so se želeli izobraževati, so kot razlog za to najpogosteje navedli, da si izobraževanja niso mogli privoščiti, ker je bilo predrago (28,5 %). Drugi pomembnejši razlogi so bili še: neujemanje urnika izobraževanje z njihovim urnikom (25,8 %), pomanjkanje časa zaradi družinskih obveznosti (15,6 %); manj kot 10 % pa jih je kot razlog navedlo starost ali slabo zdravstveno stanje (8,7 %).



Slika 2: Ovire pri odraslih, ki si želijo še več izobraževanja v Sloveniji v letu 2007

Vir: SURS 2010.

2.7 Prednosti in slabosti izobraževanja

Prednosti podjetja, ki izobražuje svoje zaposlene so (Huč in Jereb 2001, 5):

- večja produktivnost in kakovost v primerjavi z drugimi podjetji,
- sistematični, strokovni in delovni ter osebni razvoj zaposlenih,
- skupna vizija,
- usklajeni cilji,
- boljše okolje,
- možnost razvoja boljših rešitev,

- inovativnost,
- dobro poslovanje z možnostjo doseganja višjega dobička.

Kljub naštetim prednostim pa obstajajo tudi nevarnosti, ki jih imajo podjetja, ki izobražujejo zaposlene (Huč in Jereb 2001, 5):

- možnost, da zaposleni odidejo v konkurenčno podjetje,
- zaposleni ne prenesejo pridobljenega znanja v delovne naloge oziroma druge zadolžitve,
- investicije v izobraževanje so predrage,
- možnost izgube v poslovanju.

2.8 Investicije v izobraževanje

Podjetje mora pred izobraževanjem zaposlenih ugotoviti, kakšne bodo koristi, cilji in stroški izobraževanja. Zavedati se je treba, da je izobraževanje finančni strošek in da je potrebno delavca, ki se bo udeležil izobraževanja, med izostankom nadomestiti. Kadar je izobraževanje primerno le za manjšo število udeležencev, lahko to predstavlja večje stroške, saj se prispevek na posameznega kandidata zviša. Ko pa je izobraževanje potrebno za večje število udeležencev, se stroški spet povečajo, saj so potrebni novi viri, kot so učitelji, več pripomočkov itd. Ferjan (1999, 63) navaja tudi pozitivne strani investicij v izobraževanje zaposlenih, in sicer:

- Izobraževanje kot potrošnja prispeva k izboljšanju standarda posameznikov.
- Izobraževanje kot investicija prispeva k povečanju dohodka podjetja oziroma nacionalnega dohodka in družbenega bogastva.

Na podlagi izobraževanja je bilo prikazano, kako pomembno je izobraževanje zaposlenih, ki bodo znali ustrezno reagirati na zahteve tržišča in dodati proizvodom in storitvam ustrezno vrednost ter ohranjali oziroma povečali konkurenčnost podjetja. Podjetja dandanes težko ostajajo konkurenčna, če njihovi zaposleni niso ustrezno izobraženi za področje opravljanja delovnih nalog. Znanje je pravzaprav temelj uspešnosti delovanja podjetja, ki ga je potrebno nenehno nadgrajevati in izpopolnjevati.

2.9 Pravna ureditev izobraževanja zaposlenih v Sloveniji

Izobraževanje v Sloveniji ureja Zakon o izobraževanju odraslih (ZIO, Uradni list RS, št. 110/2006-UPB1), ki ima 61 členov in 1. člen tega zakona opredeljuje, da gre pri tem za:

Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje in učenje oseb, ki so izpolnile osnovnošolsko obveznost in si želijo pridobiti, posodobiti, razširiti in poglobiti znanje, pa pri tem izobraževanju nimajo statusa učenca, dijaka ali študenta.

ZIO opredeljuje, da izobraževanje odraslih temelji na naslednjih načelih (Ferjan 2005, 115–116):

- vseživljenjskost izobraževanja, dostopnost izobraževanja pod enakimi pogoji;
- svoboda in avtonomnost pri izbiri poti, vsebine, oblik, sredstev in metod izobraževanja;
- laičnost izobraževanja odraslih, ki se opravlja kot javna služba;
- strokovna in etična odgovornost izobražencev;
- spoštovanje osebnosti in dostojanstva vsakega udeleženca in
- v izobraževanju odraslih, ki daje javno veljavno izobrazbo, doseganje enakih standardov kot v izobraževanju mladine.

O izobraževanju zaposlenih v podjetjih govori tudi Zakon o delovnih razmerjih (ZDR, Uradni list RS, št. 42/2002). ZDR opredeljuje pravico in dolžnost vsakega zaposlenega do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa, z namenom ohranitve zaposlitve in zaradi napredovanja. Ker nimajo vsi zaposleni enakih pogojev in ambicij, je v podjetju potrebno poskrbeti za to, da se izobraževanje prilagaja tako njihovim potrebam kot potrebam podjetja. V nadaljevanju sta citirana dva izmed členov, ki natančneje opredeljujeta nekatere pravice in dolžnosti delavca in delodajalca.

172. člen ZDR-ja (2002) določa:

- (1) Delavec ima pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa, z namenom ohranitve oziroma širitve sposobnosti za delo na delovnem mestu ter ohranitve zaposlitve.
- (2) Delodajalec je dolžan zagotoviti izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje delavcev, če tako zahtevajo potrebe delovnega procesa ali če se je z izobraževanjem, izpopolnjevanjem ali usposabljanjem možno izogniti odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz razloga nesposobnosti ali poslovnega razloga. V skladu s potrebami izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja delavcev ima delodajalec pravico delavca napotiti na izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, delavec pa ima pravico, da sam kandidira.
- (3) Trajanje in potek izobraževanja ter pravice pogodbenih strank med izobraževanjem in po njem se določijo s pogodbo o izobraževanju oziroma s kolektivno pogodbo.

Med drugim 173. člen ZDR-ja (2002) opredeljuje:

- (1) Delavec, ki se izobražuje ali usposablja v skladu s prejšnjim členom, kot tudi delavec, ki se izobražuje izpopolnjuje ali usposablja v lastnem interesu, ima pravico do odsotnosti z dela zaradi priprave oziroma opravljanja izpitov.
- (2) Če se s kolektivno pogodbo, pogodbo o zaposlitvi ali posebno pogodbo o izobraževanju pravica iz prejšnjega odstavka ni podrobneje določena, ima delavec pravico do odsotnosti z dela ob dnevih, ko prvič opravlja izpite.
- (3) Če se delavec izobražuje, izpopolnjuje ali usposablja v skladu s prejšnjim členom, ima pravico do plačane odsotnosti z dela po prejšnjem odstavku.

Kot je bilo možno razbrati iz pravne ureditve izobraževanja zaposlenih v Sloveniji, je to področje pravno urejeno na podlagi zakonov, ki predpisujejo pravice in dolžnosti zaposlenih, ki se izobražujejo. Zelo pomembno je, da je zaposlenim omogočeno nenehno izobraževanje,

izpopolnjevanje in usposabljanje, saj si le tako lahko podjetja zagotovijo ustrezen kader za uspešno poslovanje.

3 USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH

Usposabljanje lahko priskrbi zaposlenim vso potrebno znanje ter sposobnosti, ki jih potrebujejo pri izvajanju delovnih nalog. Govorimo o posebni obliki izobraževanja za točno določeno delo v podjetju, kjer gre za pridobivanje različnih, predvsem fizičnih spretnosti. Usposabljanje pomeni stopnjo pripravljanja in prilagajanja zaposlenega na delo. Pri usposabljanju govorimo o vmesni stopnji med izobraževanjem in delom. Zavedati se je potrebno, da noben izobraževalni program ni tako obsežen, da bi lahko pripravil zaposlene na konkretno opravljanje delovnih nalog. Na podlagi tega lahko trdimo, da je zaključna stopnja vsakega izobraževanja daljše ali krajše usposabljanje (Jereb 1980a, 36).

Usposabljanje lahko opredelimo kot načrtovan proces preoblikovanja stališč, odnosov, vedenja, znanja ali spretnosti s pomočjo učnih izkušenj, katerega namen je doseči predvsem učinkovitost in uspešnost v eni ali več dejavnosti. Namen usposabljanja v delovnih razmerah je predvsem razviti sposobnosti posameznika ter zadovoljevati obstoječe in prihodnje potrebe organizacije (Vukovič in Miglič 2006b, 22).

Usposabljanje je (Jelenc Krašovec 1991, 17) sistematično razvijanje znanja, vedenja, sposobnosti in tistih spretnosti, ki jih mora obvladati posameznik, da bi lahko ustrezno opravljal določeno nalogo oziroma konkretno delo.

Miglič (2005, 39) navaja, da sta pomen in vloga funkcije usposabljanja znotraj organizacije odvisna od več dejavnikov:

- položaja, pomembnosti in podpore, ki jih funkciji usposabljanja namenja najvišje vodstvo;
- obsega potreb po usposabljanju v organizaciji;
- narave in vrste usposabljanja v organizaciji;
- profesionalnih in upravljaljskih sposobnosti odgovornih za usposabljanje.

3.1 Cilji usposabljanja

Trevnova (1998, 208) meni, da so zaposleni najpomembnejši vir podjetja in da je temeljni cilj usposabljanja v dodajanju njihove vrednosti, da bi s tem pripomogli k doseganju smotra in temeljnih ciljev podjetja.

Podjetje ima pri usposabljanju zaposlenih določene cilje, kot so po navedbah Florjančiča (1994, 67):

- Izboljšati kakovost in količino proizvodov ali storitev;
- znižati lastno ceno in ohranjovati stroje in opremo;
- zmanjšati število delovnih nezgod;
- izboljšati motivacijo in samospoštovanje posameznikov, ki potem bolje in bolj strokovno delajo.

Trevnova (1998, 208–209) navaja:

Dejavnost usposabljanja je povezana z nizom prednosti za organizacijo. Če je dejavnost učinkovito organizirana, so namreč njeni učinki naslednji:

- zmanjšanje stroškov učenja;
- izboljšanje dela posameznikov, timov in celotnega podjetja z vidika kakovosti, učinkovitosti, hitrosti in produktivnosti;
- izboljšanje operativne fleksibilnosti na podlagi povečanja različnih sposobnosti zaposlenih,
- pridobivanje visoko usposobljenih posameznikov na podlagi njihove pripravljenosti za učenje in razvoja lastnih prednosti;
- pomoč pri razvoju ustrezne kulture v organizaciji;
- zagotavljanje storitev porabnikom na višji ravni;
- pridobivanje zaupanja zaposlenih v smoter in cilje organizacije;
- pomoč pri upravljanju sprememb na podlagi oskrbovanja zaposlenih z znanjem in sposobnostmi, ki so potrebne za prilagoditev organizacije novim razmeram.

Kot pravita Wexley in Latham (2002, 3), je namen usposabljanja, da bi zaposleni pridobili znanje in sposobnosti za opravljanje delovnih aktivnosti. Med glavnimi cilji sta izpostavila tri najpomembnejše cilje:

- izboljšanje posameznikove samozavesti,
- povečanje posameznikovega strokovnega znanja ter
- povečanje motivacije posameznika, da bi delo opravljal še bolj uspešno in učinkovito.

3.2 Tipi programov in vrste usposabljanja

Markač Skok (2005, 172) pravi:

Najpogosteje najdemo za usposabljanje naslednje tipe programov:

- *Orientacijski trening* – formalni program usposabljanja je oblikovan predvsem za to, da nove zaposlene seznanja z organizacijo, z njeno dejavnostjo, z načinom vedenja, vrednotami in celotno organizacijsko kulturo. Zaposlene seznanja tudi z vsebino in namenom njihovega dela ter njegovo povezanostjo in pomenom v celotnem poslovnem sistemu.
- *Trening tehničnih spretnosti* – ta trening mora zagotoviti specializirano znanje in spretnosti ter razviti sposobnosti posameznika, da lahko učinkovito porabi metode, procese in tehnike, ki so povezane s točno določeno stroko, področjem ali delom. Posamezniki se naučijo obvladati različne vidike svojega področja dela.
- *Trening razvoja managerskih znanj in spretnosti* – poudarek je na razvoju managerskih spretnosti in znanj, posebej za različne hierarhične ravni managementa.

Kot pravi Jelenc Krašovec (1991, 70) po namenu delimo usposabljanje na tisto, ki pomeni postopen razvoj znanja, ravnanja in spretnosti, katere mora posameznik obvladati za opravljanje določenih nalog. Poznamo pa tudi poklicno usposabljanje, ki pomeni sistematičen razvoj znanja, spretnosti in stališč, ki jih mora imeti posameznik, da lahko opravlja svoje poklicne naloge (Jelenc Krašovec 1991, 51). Povzamemo lahko, da je usposabljanje

namenjeno tistim, ki so že zaposleni, medtem ko je poklicno usposabljanje bolj namenjeno iskalcem zaposlitve.

Formalno usposabljanje vključuje prisotnost nekoga zunaj delovne skupine, medtem ko *neformalno usposabljanje* vključuje zaposlenega znotraj delovne skupine, npr. nadrejeni ali sodelavci (Bee in Bee 1995, 102).

Po Jerebu (1980b, 37–39) ločimo v podjetju naslednje vrste usposabljanja:

- začetno usposabljanje,
- adaptacijsko usposabljanje in
- dopolnilno usposabljanje.

Začetno usposabljanje

Pri začetnem usposabljanju gre predvsem za usposabljanje zaposlenih, ki bodo opravljali enostavna oziroma manj zahtevna dela. Govorimo o usposabljanju novincev za njihov prvi poklic, ki prvič upravljajo delo. Sem prištevamo tudi usposabljanje delavcev za nova dela in opravila na strokovnem področju, ki je drugačno od prejšnjega. Z usposabljanjem pridobivajo novo zaposleni delavci strokovno znanje, spretnosti in navade za uspešno opravljanje nalog na delovnem mestu.

Adaptacijsko usposabljanje

Adaptacijsko usposabljanje je vmesna stopnja med izobraževanjem in usposabljanjem na začetku zaposlitve. Najpogostejša oblika adaptacijskega usposabljanja, ki se pojavlja v podjetjih je pripravništvo, ki ga opravljajo zaposleni po končanem izobraževanju. Tukaj gre za prilagajanje delavca konkretnim delovnim razmeram in zahtevam na delovnem mestu. Običajno je pod nadzorom in vodstvom mentorja. Posebna oblika na področju usposabljanja je specializacija. Potrebe po specializaciji se v podjetjih pojavljajo predvsem zaradi delitve dela. Pri specializaciji govorimo o nadgrajevanju ali poglobljanju strokovnega znanja in strokovne usposobljenosti zaposlenih za specifično, zelo ozko področje dela.

Dopolnilno usposabljanje

Dopolnilno usposabljanje pomeni za delavce odpravo primanjkljajev v znanju, spretnostih in navadah. Običajno se takšna oblika usposabljanja organizira za delavce v primeru, ko se način dela bistveno spremeni. Dopolnilno usposabljanje se organizira, ko gre za delavce, pri katerih se je ugotovila neustrezna storilnost ali slaba kakovost dela. Ena izmed oblik dopolnilnega usposabljanja je dokvalifikacija. Predstavlja dopolnitev posameznih izsekov poklicne izobrazbe na podlagi povečane zahtevnosti dela glede na tehnološki in strokovni razvoj.

3.3 Proces usposabljanja

Trevnova (1998, 209) navaja:

Dejavnost usposabljanja se v podjetju učinkovito izvaja le, če se pri njenem oblikovanju uporabi sistemski pristop. Ta pristop zahteva od zaposlenih, ki so odgovorni za oblikovanje načrtov usposabljanja, da upoštevajo vse dejavnike in spremenljivke, ki lahko vplivajo na učenje. Na program usposabljanja za določeno delo v organizaciji lahko vplivajo dogodki, ki se pojavijo kjerkoli v podjetju ali v njegovem okolju. Pri oblikovanju takega programa je treba zato upoštevati vse morebitne dogodke in povezave, ki bi lahko vplivali na učenje.

Markač Skok (2005, 168–171) razdeli proces usposabljanja na tri faze:

- opazovanje,
- oblikovanje sistema in
- implementacija, evalvacija.

Najprej ugotavljamo obstoječe potrebe po specifičnih znanjih in spretnostih v organizaciji, nato oblikujemo cilje in načrt programov usposabljanja, ki jih izvedemo ter ovrednotimo njihovo uspešnost.

Prva faza – opazovanje

Analiza potreb zajema opazovanje in vrednotenje potreb po usposabljanju, ki v organizaciji obstajajo zaradi tehničnih, tehnoloških, razvojnih ali strokovnih razlogov. Analiza se opravi tako, da se upoštevajo celotna organizacijska povpraševanja, naloge, ki so povezane z delom, za katero je potrebno usposabljanje in stopnja, do katere so posamezniki sposobni te naloge učinkovito izvajati. Na podlagi presoje o potrebah organizacije, zahtevanih nalog in usposobljenosti posameznikov se določijo cilji usposabljanja, ki so hkrati osnova za razvoj kriterijev, po katerih bo podjetje ovrednotilo uspeh usposabljanja (Markač Skok 168–171).

Druga faza – oblikovanje sistema in faza implementacije

Podjetje prične z oblikovanjem konkretnega sistema usposabljanja, ko ugotovi primanjkljaj znanj in spretnosti, ki jih mora nadomestiti v procesu usposabljanja. Med temelje sistema sodi odločitev o najprimernejših metodah. Tri glavne kategorije metod usposabljanja so:

- *Informacijske predstavitvene metode* – udeleženci se naučijo o dejstvih, spretnostih, stališčih ali konceptih, pri tem pa se od njih ne pričakuje, da bodo to uporabili v praksi.
- *Simulacijske metode usposabljanja* – umetno ustvarjene situacije ponujajo udeležencem pogoje in sredstva, ki jih lahko med usposabljanjem preizkušajo, uporabljajo. Običajno so to analize primerov, kjer se mora udeleženec odločati, kako bo v določenem časovnem okviru izvedel posamezne naloge.
- *Usposabljanje na delu* – udeleženec se uči, ko dejansko upravlja delo, ob tem pa mu stoji ob strani in pomaga za to usposobljeni inštruktor (prav tam).

Tretja faza – evalvacija, vrednotenje uspeha

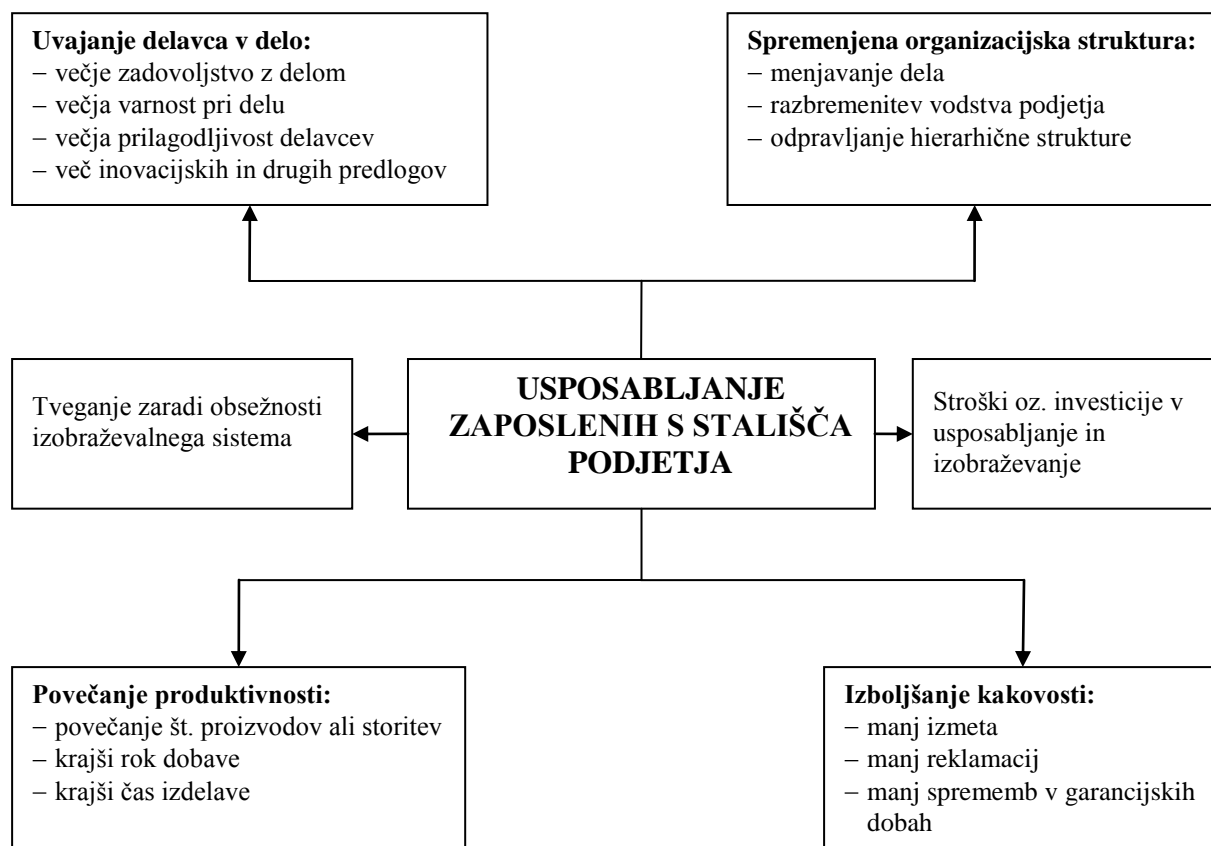
Vrednotenje rezultatov usposabljanja poteka glede na postavljene kriterije v prvi fazi in je enako pomembno kot njegova izvedba. Glavni načini vrednotenja vključujejo:

- merjenje reakcij udeležencev na usposabljanje (da bi se tako določilo kaj sami mislijo o tem, kako koristno je bilo usposabljanje za njih in njihovo delo);
- vrednotenje dejansko naučenega (da se opravi primerjava enakega testa pred in po usposabljanju);
- določanje stopnje, do katere je prišlo do spremembe v vedenju (najpogosteje to ocenjujejo nadrejeni ali sodelavci – dokaj subjektivni rezultati);
- merjenje rezultatov pri delu (merjenje in ocenjevanje izboljšane delovne učinkovitosti) (prav tam).

3.4 Prednosti in slabosti usposabljanja

Pomembno se je zavedati, da podjetja na zaposlene ne smejo gledati zgolj kot na strošek, zato je še kako pomembno, da podjetja nenehno usposabljuje svoje zaposlene, ki bodo s svojim znanjem in izkušnjami zagotavljali uspešnost delovanja podjetja.

Na sliki 3 so prikazane prednosti in slabosti usposabljanja zaposlenih, ki jih opredeljuje Jereb.



Slika 3: Usposabljanje zaposlenih s stališča podjetja

Vir: Jereb 1980b, 47.

4 PRIMERJAVA MED IZOBRAŽEVANJEM IN USPOSABLJANJEM

Pri opredelitvi izobraževanja in usposabljanja smo vsako področje podrobneje opisali. V nadaljevanju pa bo sledila še kratka primerjava med izobraževanjem in usposabljanjem.

Omejena finančna sredstva v podjetjih običajno vplivajo na to, da se ta odločajo v veliki meri za manj učinkovite pristope, ki so običajno povezani bolj z izobraževanjem kot pa z usposabljanjem zaposlenih. Pomembno je vedeti, da obstajajo med izobraževanjem in usposabljanjem velike in pomembne razlike. Izobraževanje se izvaja običajno v predavalnicah kot nekakšen prenos znanja z uporabo formalnih metod v obliki predavanj in diskusije. Zaposleni pridobijo nove informacije, vendar pa pridobljeno znanje in sposobnosti zaposlenih nimajo velikega učinka na delovanje podjetja. Pri izobraževanju zaposleni pridobijo bolj formalno znanje, medtem ko usposabljanje teži k spremembi vedenja z razvojem določenih sposobnosti (Peel 1994, 7).

Izobraževanje in usposabljanje sta povezana pojma, ki se medsebojno prepletata. Razlikovanje med pojmom ni vedno mogoče, saj se pogosto prekrivata. Usposabljanje se bolj nanaša na konkretno delovno situacijo, medtem ko je izobraževanje namenjeno uporabi znanja v različnih situacijah. Pri obeh pojmi gre za pospeševanje in usmeritev učenja k doseganju ciljev. V nadaljevanju bodo na podlagi preglednice 1 prikazane ključne razlike med izobraževanjem in usposabljanjem.

Preglednica 1: Razlike med izobraževanjem in usposabljanjem

Izobraževanje	Usposabljanje
Uporaba znanja v različnih situacijah	Uporaba znanja v konkretni situaciji
Splošno znanje	Znanje na področju konkretnega dela
Teoretično znanje	Praktično znanje
Dlje časa trajajoč proces	Kratkotrajnejši proces
Formalne izobraževalne institucije	Običajno poteka neposredno na delovnem mestu

Vir: Miglič 2005, 36–37.

Usposabljanje je v večji meri namenjeno izboljšanju trenutnega dela zaposlenih. Vzrokov za usposabljanje je več, med njih ponavadi uvrščamo: pomanjkanje dela, širitev proizvodnje, sprememba proizvodov, avtomatizacija, odvečna delovna sila, izboljšanje kvalitete, zviševanje usposobljenosti kadrov, spremembe v delovnem procesu, preoblikovanje poklicev idr. (Nadler in Nadler 1989, 47).

Medtem ko je usposabljanje usmerjeno k opravljanju trenutnega dela, gre pri *izobraževanju* za usmerjenost v opravljanje dela v prihodnosti. Se pravi, da usposabljanje pomeni takojšnjo uporabo naučenega v praksi, pri izobraževanju pa pridobljeno znanje uporabimo v prihodnosti. Izobraževanje je torej organizirano, formalno in načrtovano prizadevanje za

uskladitev med željami posameznika in potrebami podjetja. Najpogostejši vzrok za izobraževanje je napredovanje.

Iz te primerjave lahko sklepamo, da sta izobraževanje in usposabljanje nepretrgana procesa. Pomembno je, da podjetje nenehno upošteva vse skrite rezerve, kot so sposobnosti, interesi in pripravljenost za izobraževanje vsakega zaposlenega, ki bo uspešen ter učinkovit le tedaj, ko bo za svoje delo ustrezno izobražen in usposobljen (Možina idr. 1998, 181).

4.1 Interno ali eksterno izobraževanje in usposabljanje

Načrtovane izobraževalne projekte podjetje realizira na različne načine. Izobraževanje in usposabljanje lahko podjetje izvaja samo z lastnimi kadri znotraj podjetja, ali pa z zunanjimi izvajalci podjetja. Govorimo o internem (notranjem) in eksternem (zunanjem) izobraževanju in usposabljanju. Pri odločitvi za eno ali drugo obliko, pa moramo pretehtati prednosti in slabosti (Markač Skok 2005, 173). Prednosti in slabosti izobraževanja in usposabljanja so opredeljene v spodnji preglednici.

Preglednica 2: Prednosti in slabosti izobraževanja in usposabljanja znotraj ali zunaj podjetja

	Notranji izvajalci	Zunanji izvajalci
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> – Programi so prilagojeni internim izobraževalnim potrebam, vsebine so uporabne, problemi so aktualni. – Medsebojno poznavanje izobraževancev, dobre komunikacije. – Možnost prilagajanja izobraževalnih procesov naravi delovnih procesov ter specifičnim razmeram in pogojem organizacije. – Manjši stroški 	<ul style="list-style-type: none"> – Izmenjava izkušenj s strokovnjaki iz drugih organizacij. – Spoznavanje lastnih problemov. – Boljši pogoji za izvajanje izobraževalnega procesa. – Posredovanje najnovejših spoznanj. – Medsebojni stiki. – Primerjanje z drugimi podjetji.
Slabosti	<ul style="list-style-type: none"> – Relativna zaprtost izbranih in obravnavanih problemov. – Ni možnosti za izmenjavo izkušenj s strokovnjaki zunaj organizacije. – Težko je vzpostaviti sproščeno izobraževalno atmosfero, ki je odvisna od medsebojnih odnosov. – Slepota za lastne probleme. 	<ul style="list-style-type: none"> – Programi so neprilagojeni konkretnim problemom in razmeram. – Težji prenos znanj, sposobnosti in navad. – Izobraževanci so manj motivirani in manj aktivni. – Konkretni problemi organizacije so obravnavani le izjemoma. – Večji stroški.

Vir: Jereb 1998, 121.

4.2 Pomen izobraževanja in usposabljanja za podjetje

Večina ljudi se zaveda pomena izobraževanja že v času rednega šolanja, vendar se zavedajo tudi, da samo znanje na podlagi rednega šolanja ni več dovolj oziroma da znanje, ki so ga pridobili v šoli v času informacijske družbe zelo hitro zastara. Zato je potrebno znanje nenehno nadgrajevati in dopolnjevati, zaradi sprememb, ki se pojavljajo v okolju. To je potrebno predvsem zaradi specifik del, ki ga opravljajo, izboljšanja postopkov dela itd. Vseživljenjsko učenje prinaša zaposlenim boljša in odgovornejša delovna mesta, s tem pa tudi boljši položaj v družbi, ima pa tudi vpliv na osebni razvoj. Organizacije se zavedajo pomena znanja zaposlenih, saj jim prinaša boljšo odzivnost in večjo konkurenčnost. Bolj izobražen kader prinaša boljše možnosti za uspeh organizacije, zato si prizadevajo, da bi zaposlile čim bolj izobražene ljudi, ki bodo zagotavljali uspešno delovanje organizacije. Zato organizacije zaposlene na vseh hierarhičnih nivojih še dodatno izobražujejo, ker se v okolju v katerem delujejo pojavljajo vedno nove tehnologije, postopki dela, pristopi itd. Dodatno izobraževanje omogoča izpopolnjevanje zaposlenih s tistim znanjem, ki ga v organizaciji primanjkuje. Na takšen način bodo zaposleni sposobni delati v smeri zadovoljevanja organizacijskih potreb. Na podlagi odločitev poskušajo organizacije upoštevati tudi želje zaposlenih, saj lažje dosežejo zastavljene cilje, če so zaposleni motivirani in vidijo v tem tudi korist na osebni ravni. Kot je napovedal Peter Drucker (2004, 8): »Proizvajanje znanja in umskih delavcev v svetovnem gospodarstvu ne bo edini konkurenčni dejavnik. Zelo verjetno pa bo odločilni dejavnik vsaj v večini panog v razvitih deželah.«

Pomen in vloga usposabljanja sta izpolnjena oziroma upravičena, če so zagotovljeni in realizirani naslednji odnosi oziroma povezave (Treven 1998, 208–209):

- vsak zaposleni mora biti usposobljen za učinkovito opravljanje lastnega dela – to je hkrati njegova osebna odgovornost in dolžnost;
- učinkovit sistem usposabljanja omogoča zaposlenim njihovo osebno, poklicno rast in s tem napredovanje – tako se povečuje delavčeva samozavest, kar odločilno vpliva na celotno kariero;
- tradicionalno razumevanje usposabljanja se povezuje z organizacijsko hierarhičnimi ravni, kar pomeni, da je usposabljanje namenjeno nižjim ravnam, medtem ko se zaposleni v višjih ravneh razvijajo (to razlikovanje izhaja iz učenja rokodelskih spretnosti in v sodobnem času izgublja na pomenu in veljavi);
- sodobna ekonomska misel uvršča usposabljanje med najpomembnejše prednosti za organizacijo, kajti »temeljni cilj usposabljanja je prav gotovo v dodajanju vrednosti najpomembnejšemu viru organizacije, ki ga pomenijo v njej vsi zaposleni delavci.«

5 ŠTUDIJA KONKRETNEGA PRIMERA: ZLATARNA CELJE, D. D.

5.1 Predstavitev podjetja Zlatarna Celje, d. d.

Zlatarna Celje, d. d., se ponaša z več kot 160 leti nepretrganega dela in zavidanja vredno tradicijo. So največji in najbolj znani proizvajalec zlatega in srebrnega nakita v svoji panogi, odlično poznani tudi izven meja Slovenije. Svojo poslovno uspešnost gradijo na dobro znani tradiciji, kakovosti in blagovni znamki z veliko prepoznavnostjo. To so tudi njihove največje konkurenčne prednosti, ki jih dopolnjujejo s široko ponudbo izdelkov z namenom zadovoljiti velik krog ljudi. Vsa njihova volja, moč in sposobnost so usmerjene v svetovno družbo elitnih izdelovalcev zlatarskih izdelkov in nakita (Zlatarna Celje 2012a).

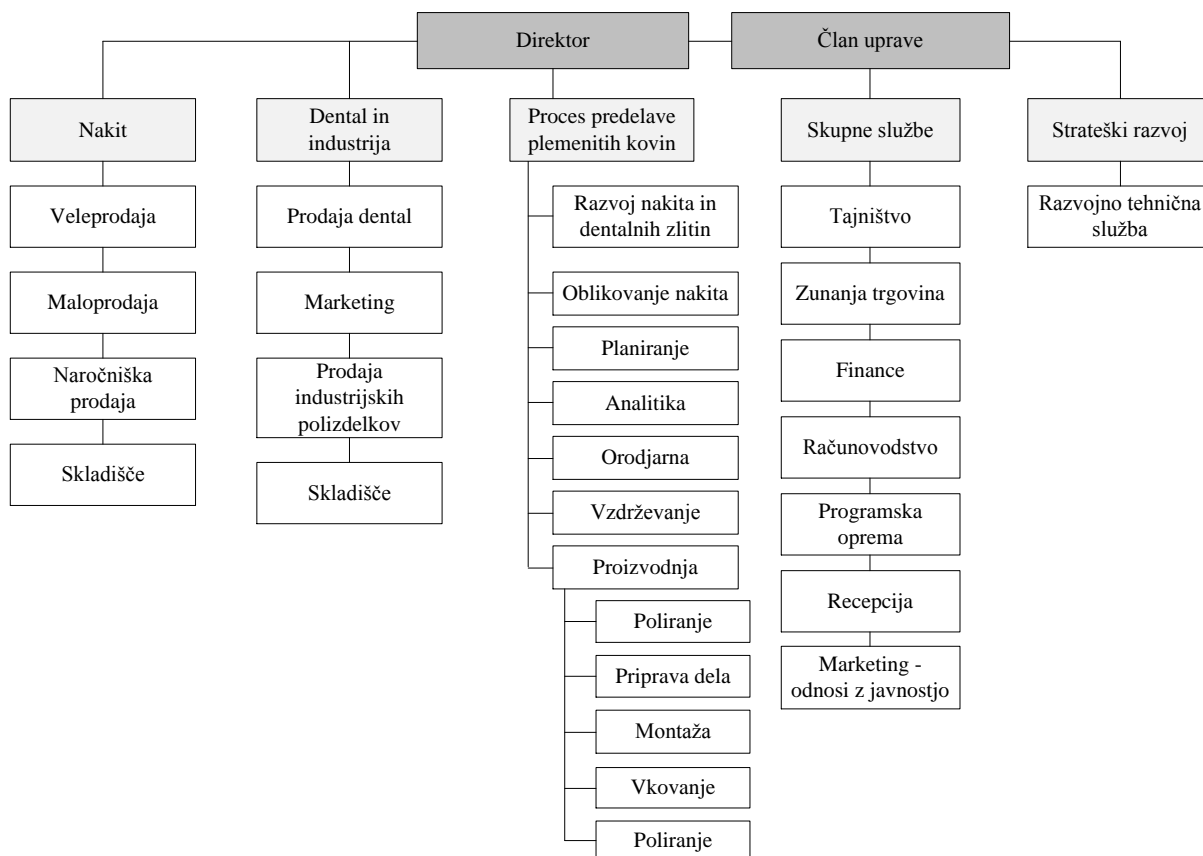
Zlatarna Celje, d. d., ima dolgoletno tradicijo proizvodnje nakita, saj zgodovina omenja letnico 1844, ko se pojavijo prvi zametki zlatarstva v Celju. Svojo največjo ekspanzijo je družba dosegla v letih 1976–1991, ko je zaposlovala preko 1000 delavcev in suvereno obvladovala prostor nekdanje Jugoslavije na področjih nakita, dentala, industrije in predelave plemenitih kovin. Razpad Jugoslavije je povzročil spremembe, ki jih kolektiv ni bil sposoben rešiti v smislu hitrega iskanja novih trgov in preorientiranja proizvodnje. Tako je sledil razpad sistema, kjer je zaradi tržne usmeritve preživela le Zlatarna Aurodent, d. o. o. – povezana hčerinska družba s 100 % ustanoviteljskim kapitalom Zlatarne Celje, d. d.

V začetku leta 2001 je največje zlatarsko podjetje po razpadu Jugoslavije ponovno pričelo s poslovanjem. Skupščina je januarja leta 2001 sprejela sklep o pripojitvi Zlatarne Aurodent, d. o. o., k Zlatarni Celje, d. d., in vsi programi so bili tako preneseni na delniško družbo.

Danes je podjetje lastnik blagovnih znamk Zlatarna Celje in Lencia, ima lastno proizvodnjo in močno razvito maloprodajno mrežo, preko katere ustvari večino svojih prihodkov s prodajo na domačih in tujih trgih. Svoje poslanstvo uspešno gradi na dobro znani tradiciji, kakovosti in blagovni znamki z veliko prepoznavnostjo ter široki ponudbi izdelkov (Zlatarna Celje 2012b).

5.2 Organiziranost Zlatarne Celje, d. d.

Zlatarna Celje, d. d., ima funkcijsko obliko organiziranosti (slika 4), kar pomeni, da so posamezna opravila oziroma funkcije dodeljene delovnim mestom oziroma delovnim enotam. Je najpogostejša organizacijska struktura in se uporablja že od nastanka prvih industrijskih podjetij. Prednost takšne strukture je predvsem v njeni racionalnosti opravljanja nalog iste funkcije na enem mestu oziroma prostoru.



Slika 4: Organizacijska struktura podjetja Zlatarna Celje, d. d.

Vir: Zlatarna Celje 2009.

5.3 Poslanstvo in vizija

Vizija nadaljnjega razvoja Zlatarne Celje, d. d., sega daleč v prihodnost, saj zastavljeno poslanstvo že dosega prioritetni cilj stkati »zlato mrežo« prodajaln do konca leta 2012. Želeno število prodajaln na področju nekdanje skupne države je okoli 150 lastnih maloprodajnih mest. Današnja strateška usmeritev obsega tako lastne prodajalne v osrčju mest, trgovine v velikih trgovskih centrih ter širjenje lastne franšizne dejavnosti. Načrtuje se tudi odprtje prodajaln izven meja nekdanje skupne države in tako postati eden izmed vidnejših proizvajalcev in prodajalcev nakita v Evropi.

Ponudba nakita nižjega, srednjega in zelo visokega cenovnega razreda za ženske in moške se dopolnjuje z otroškim nakitom, posebnim nakitom za namen obdarovanja pri svečanih družinskih dogodkih, posebni poročni program zaročnih in poročnih prstanov ter raznovrstni zlatniki in srebrniki, zlate borzne ploščice, primerne tudi za vlagatelje. Za posebej zahtevne stranke izdelajo tudi unikatni nakit, prilagojen zahtevam strank.

Poslanstvo Zlatarne Celje, d. d., na dentalnem programu je zagotavljanje celovitosti ponudbe tako na stomatološkem kot zobotehničnem področju ter pri tem ohranjati kakovost in razvoj lastne proizvodnje dentalnih zlitin. Obenem želijo postati največja dentalna hiša na trgu

Slovenije, na ostalih trgih pa graditi na prepoznavnosti blagovne znamke Aurodent in s tem vplivati na povečevanje tržnega deleža.

Poslanstvo Zlatarne Celje, d. d., v okviru industrijskega programa pa je zagotavljanje kvalitetnih izdelkov lastne proizvodnje in s področja spajanja, tudi preko poučevanja končnih kupcev in uporabnikov. Industrijski program želijo ohranjati in razvijati njegovo prepoznavnost na trgu Slovenije in v tujini.

5.4 Predstavitev programov

Primarna dejavnost Zlatarne Celje, d. d., je izdelovanje nakita, poleg tega pa se ukvarja še z dentalnimi zlitinami. AURODENT v Zlatarni Celje, d. d., je izdelovalec dentalnih zlitin in drugih materialov v dentalni tehnologiji in rangira skupaj z drugimi vodilnimi proizvajalci teh zlitin v jugovzhodni Evropi.

Dejavnost podjetja je sestavljena iz treh programov: NAKIT, DENTAL in INDUSTRIJA. Vsak od njih je neodvisen od ostalih programov in ima svoje obveznosti. Razvoj je nedefiniran, medtem ko imajo ostali programi svojo marketinško in prodajno službo.

5.4.1 Industrijski program

Industrijski program Zlatarne Celje, d. d., zajema področje plemenitih kovin, ki se uporabljajo v industrijske namene in je sestavljen iz naslednjih podprogramov:

- *Prodajno proizvodni program obsega*: srebrove spajke, talila za spajkanje, srebrne žice in trakove, kontaktne kovice, anode in granulati za srebrenje, rafiniranje in odkup srebra ...
- *Naročniška proizvodnja obsega*: laboratorijski platinski program, storitve srebrenja, zlatenja, odkup in rafiniranje zlata ter platine, izdelava izdelkov iz zlata in srebra po naročilu. Uspešnost programa dopolnjujejo tudi zastopstva renomiranih proizvajalcev materialov za spajkanje (BrazeTec, Ögussa), ki imajo uporabnost na vseh področjih barvne in črne metalurgije.
- *Industrijski program* ima jasno načrtano poslovno strategijo in želi postati vodilni dobavitelj spajk, izdelkov ter polizdelkov iz plemenitih kovin na področju Slovenije in republik bivše Jugoslavije. Prepričani so v perspektivo, saj ob njih stojijo dolgoletna tradicija, izkušnje, znanje, fleksibilnost, konkurenčnost in podpora priznanih partnerjev.

5.4.2 Dentalni program

Zlatarna Celje, d. d. – Aurodent je proizvajalec dentalnih zlitin in drugih potrošnih materialov za zobotehniko. Uvršča se med vodilne proizvajalce dentalnih zlitin na področju celotne

jugovzhodne Evrope. Zlatarna Celje, d. d., je pridobila certifikat za uporabo standarda ISO 9001² za področje celotnega poslovanja, kakor tudi CE znak³ za področje dentalnih zlitin.

5.4.3 Nakit

V Zlatarni Celje, d. d., izdelujejo različne vrste in oblike nakita iz različnih vrst materialov. Med najbolj standardne in poznane sodijo: verižice, zapestnice, zlat nakit, srebrn nakit, nakit z barvnimi kamni, biserni nakit, unikatni nakit, diamantni nakit, ure itd. Zavedajo se tudi, da so diamanti simbol večnosti in da sodobna ter vrhunska izdelava nakita povzdigneta diamant v vsej svoji lepoti in popolnosti.

Tradicija in kakovost sta v Zlatarni Celje, d. d., osnovni izhodišči. Prednost podjetja je v širini ponudbe, cilj pa je popolnoma zadovoljen kupec. Vsa volja, moč in sposobnost so usmerjene v svetovno družbo elitnih izdelovalcev zlatarskih izdelkov in nakita.

Kot novost je možno v Zlatarni Celje zaslediti prodajo in nakup naložbenega zlata, srebra in kovancev, kjer lahko kupci izbirajo in kupijo ploščice ali kovance, ki se med seboj razlikujejo po apoenih, od 10 g do 1000 g. Zlatarna Celje izdeluje lastne naložbene ploščice, pri njih pa je možno kupiti še naložbene ploščice dunajske kovnice Ögussa, članice belgijskega združenja Umicore, s statusom dobre dobave (ang. good delivery) pa naložbene ploščice švicarske kovnice Argor Heraeus in ploščice belgijske kovnice Umicore.

5.5 Izobrazbena struktura zaposlenih v Zlatarni Celje, d. d.

V Zlatarni Celje, d. d., je bilo v letu 2011 zaposlenih 211 ljudi z različno izobrazbo. To so zaposleni v nakitu, dentalu, proizvodnji, skupnih službah, prodajalnah in razvoju, kjer so potrebni zaposleni z različnimi znanji in sposobnostmi, zato je tudi temu primerna različna izobrazbena struktura (preglednica 3). Največ zaposlenih (80 %) ima srednješolsko izobrazbo, najmanj pa je zaposlenih z končano izobrazbo magisterija in doktorata, ki predstavljajo skupaj 2 % vseh zaposlenih po izobrazbeni strukturi.

Glede spola zaposlenih v podjetju Zlatarna Celje, d. d., prevladujejo ženske, ki jih je 76 %, kar predstavlja tri četrtine vseh zaposlenih (preglednica 4).

² Certifikat po standardih ISO 9001:2000 je dokument, ki daje stranki jamstvo za zaupanje do organizacije. Z vidika mednarodnega priznanja se kakovostni organizaciji povečata tudi njen ugled in položaj na trgu (Toplak Bakan in Urbajs 2003).

³ Znak CE pomeni, da je izdelek v skladu z osnovnimi evropskimi zahtevami za zaščito varnosti, zdravja in okolja. Znak CE ni znak kakovosti, temveč pomeni, da izdelek izpolnjuje temeljne pogoje glede varnosti, zdravja, okolja in zaščite potrošnika (Europa.eu 2012).

Preglednica 3: Izobrazbena struktura zaposlenih na dan 31. 12. 2011

Izobrazba	Število zaposlenih	% zaposlenih
Osnovnošolska	8	4 %
Srednješolska	169	80 %
Višješolska	7	3 %
Visokošolska	15	7 %
Univerzitetna	10	4 %
Magisterij	1	1 %
Doktorat	1	1 %
Skupaj	211	100 %

Vir: Zlatarna Celje 2011.

Preglednica 4: Struktura zaposlenih po spolu na dan 31. 12. 2011

Spol	Število zaposlenih	% zaposlenih
Moški	50	23,70 %
Ženski	161	76,30 %
Skupaj	211	100 %

Vir: Zlatarna Celje 2011.

Z vsakim letom se izobrazbena struktura podjetja povečuje. Glede na podatke v preglednici 5 lahko vidimo, da se je v letih 2010 in 2011 v veliki meri povišala stopnja izobrazbe in prav tako število zaposlenih, kar lahko pripišemo potrebam današnjega trga po nenehnem izobraževanju, kajti danes lahko uspešno konkuriraš na trgu le, če imaš za to dovolj izobraženo in usposobljeno delovno silo, ki pripomore h kvalitetnejšim izdelkom in storitvam, k večji produktivnosti samih zaposlenih ter prav tako je pri tem tudi manj napak, k temu pa v največji meri pripomore dovolj izobražen in usposobljen kader.

Preglednica 5: Izobrazbena struktura v letih 2010 in 2011

Izobrazba	Leto 2010	Leto 2011
Osnovnošolska	8	8
Srednješolska	153	169
Višješolska	5	7
Visokošolska	13	15
Univerzitetna	10	10
Magisterij	1	1
Doktorat	1	1
Skupaj	191	211

Vir: Zlatarna Celje 2011.

5.6 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v Zlatarni Celje, d. d.

Izobraževanje in usposabljanje je razvijanje človekovih sposobnosti in izkušenj, je proces, ki poteka vse življenje. Pomeni pridobivanje novih zmožnosti in preseganje starih, pri čemer pa je pomembno nenehno učenje, izobraževanje, usposabljanje. Vsak zaposleni bi se moral zavedati, da je učenje tisto bistveno, kar nas ohranja v nenehnem koraku z novimi trendi, novimi izdelki, produkti, procesi ipd. Zaposleni v Zlatarni Celje, d. d., se prav dobro zavedajo, da se morajo učiti, saj je njihovo delo povezano z učenjem. Delovno okolje je pomembno za razvoj in rast osebnosti z vidika sprejemanja vlog.

V Zlatarni Celje, d. d., in izven podjetja, se izvajajo različne vrste izobraževanja in usposabljanja, med njih lahko prištevamo izobraževanje za pridobitev strokovne izobrazbe, funkcionalno izobraževanje, uvajanje in usposabljanje v delo (praksa študentov, dijakov, uvajanje novo zaposlenih, vajeništvo).

5.6.1 Planiranje izobraževanja in usposabljanja zaposlenih

Podjetje razpolaga z domačim, kvalitetnim in dovolj izobraženim kadrom, ki ga sestavljajo strokovnjaki na področju izdelovanja nakita in drugih zlitin na področju zlata in srebra. Podjetje se vsakoletno trudi in sledi zahtevam, ki jih določa standard kakovosti ISO 9001:2008. V ta standard kakovosti je potrebno vložiti veliko truda ter seveda upoštevati pravila, ki jih določa omenjeni standard, da lahko podjetje uspešno in kakovostno posluje. Standard določa zahteve za sistem vodenja kakovosti (Sistem vodenja kakovosti), delovanje vodstva (Odgovornost vodstva), ravnanje z viri (Vodenje virov), izvajanje osnovne dejavnosti (Realizacija proizvoda) in nadzor (Merjenje, analize in izboljševanje) (E-standard 2012). Izpolnjevanje vseh zahtev standarda omogoča organizaciji, da po uspešno zaključenem certifikacijskem postopku pridobi certifikat za sisteme vodenja kakovosti po ISO 9001:2008.

V podjetju Zlatarna Celje, d. d., so se zavestno in prostovoljno odločili, da bodo dosledno dobavljali izdelke, ki izpolnjujejo zahteve kupcev in zahteve ustrezne zakonodaje. S poslovníkom kakovosti skrbi podjetje za kakovost svojih izdelkov, kakor tudi za zadovoljstvo kupcev in prav tako zaposlenih. Na tem področju je prav tako potrebna skrb in trud za nenehno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Kot zahteva standard, je potrebno nenehno skrbeti za razvoj virov, jih nenehno voditi in skrbeti, da ima podjetje za uspešno delovanje in konkuriranje na trgu dovolj izobražene in usposobljene ljudi, ki pripomorejo k izboljšanju ter nenehnemu razvoju podjetja.

Za izvajanje, vzdrževanje in nenehno izboljševanje učinkovitosti standarda vodenja kakovosti ter povečevanje zadovoljstva kupcev, zagotavlja vodstvo podjetja naslednje vire:

- človeške vire (kompetentnost, usposobljenost),
- infrastrukturo (prostore in sredstva, strojno in programsko opremo, komunikacije),

- ustrezno delovno okolje.

Kadri ter izobraževanje, infrastruktura in delovno okolje se načrtujejo letno ob vodstvenem pregledu, dodatni ukrepi pa se po potrebi sprejemajo tudi med letom. Da bi lažje sledili novim zahtevam trga ter tehnološkim spremembam, je potrebno in dobro, da se izobraževalne dogodke načrtuje. S planom izobraževanja podjetje lažje spremlja želje, potrebe zaposlenih ter katere vsebine so za posameznika prioritete. Da pridemo do plana izobraževanja, je potrebno ugotoviti potrebe po izobraževanju in pomembno je, da se opredelijo področja, ki jih podjetje ima in na katerih je potrebno nenehno usposabljanje, izobraževanje.

V podjetju skrbno pazijo, da delovna mesta zasedejo ustrezno usposobljeni, kompetentni delavci. S stalnim dopolnilnim izobraževanjem in usposabljanjem dosegajo zastavljene cilje na področju obvladovanja in neprestanega izboljševanja poslovnih procesov. V izobraževanje in usposabljanje za kakovost so sistematično vključeni vsi zaposleni.

Za neposredno ugotavljanje potreb po znanju so odgovorni vodilni delavci; za sistematično ugotavljanje potreb in izvedbo usposabljanja pa je odgovoren poslovni sekretar, ki ob koncu tekočega leta izdela plan izobraževanja in usposabljanja za naslednje leto. Proces izobraževanja in usposabljanja delijo na štiri faze: analiza potreb po izobraževanju in usposabljanju, načrtovanje ter razvoj izobraževanja in usposabljanja, izvedba ter vrednotenje izobraževanja in usposabljanja.

Sama metodologija zbiranja potreb po znanju poteka z izpolnjevanjem vprašalnikov – anketnih listov (glej prilogo 1), ki jih vodilnim delavcem posreduje poslovni sekretar. Vodilni delavci se s svojimi podrejenimi dogovorijo, katerih izobraževanj oziroma usposabljanj naj bi se udeležili. Potrebe po izobraževanju in usposabljanju zapišejo na anketne liste, ki jih obdela poslovni sekretar.

Poslovni sekretar na podlagi informacij iz anketnih listov sestavi predlog plana izobraževanja in usposabljanja za prihodnje leto (glej prilogo 2). Predlog plana usposabljanja obravnava in uskladi vodstvo, predsednik uprave pa ga potrdi. Če se med letom pokažejo dodatne potrebe po izobraževanju in usposabljanju, poslovni sekretar v soglasju s predsednikom uprave dopolni plan izobraževanja in usposabljanja.

Letni načrt, ki ga pripravi poslovni sekretar glede na izpolnjen anketni vprašalnik, vsebuje:

- vsebino izobraževanja in usposabljanja,
- ciljne skupine udeležencev in njihovo število ter
- finančno porazdelitev sredstev namenjenih za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

Pri oblikovanju načrta poslovni sekretar upošteva tudi rezultate različnih nacionalnih raziskav, kjer lahko te ugotovljene pomanjkljivosti pomenijo priložnost za izboljšave. Načrt izobraževanja in usposabljanja oblikuje skladno s cilji in strategijo podjetja, tako da lahko

vodstvo lažje predvideva in potrdi, katere sposobnosti bo potreboval kader v bližnji prihodnosti.

Ko imajo v podjetju določene potrebe po izobraževanju in usposabljanju, razvijejo in določijo teme izobraževanja in usposabljanja, katerih se bodo zaposleni udeležili oziroma na katerih področjih je potrebno še dodatno izobraževanje in usposabljanje. Potrebno je razviti takšen program izobraževanja in usposabljanja, da bo dosegel pričakovane cilje. Nato sledi sama izvedba/napotitev zaposlenih na izobraževanje in usposabljanje. Po končanem izobraževanju in usposabljanju poslovni sekretar realizira vse rezultate, pričakovanja zaposlenih, ki so se izobraževanja in usposabljanja udeležili. S tem podjetje dobi širšo sliko o samem zadovoljstvu zaposlenih, če je to izobraževanje in usposabljanje doseglo njihova pričakovanja in nadaljnjih potrebah po izobraževanju in usposabljanju zaposlenih.

5.6.2 Programi izobraževanja in usposabljanja

Izredni študij

V Zlatarni Celje, d. d., se zavedajo pomembnosti vseh zaposlenih, saj so ključni člen pri graditvi in uresničevanju zastavljenih ciljev. Razumejo jih kot skupek različnih sposobnosti, znanj in motivacije, ki jih je možno prepoznati in nanje vplivati za doseganje njihove uspešnosti in uspešnosti podjetja. Verjamejo, da lahko timi ljudi, ki jih združi isti cilj, ki si zaupajo in trdo delajo, uspejo. Sledijo cilju »imeti prave ljudi na pravih mestih in s pravimi znanji«.

V podjetju v skladu s potrebami procesov in željami zaposlenih omogočajo izobraževanje ob delu zlasti tistim zaposlenim, ki nimajo ustrezne izobrazbe za svoje delovno mesto ter seveda tudi tistim zaposlenim, ki si želijo pridobiti višjo izobrazbo, s tem pa tudi napredovati na drugo delovno mesto. Zlatarna Celje, d. d., spodbuja svoje zaposlene k izobraževanju, zato tudi financira šolanje ob delu zaposlenim, ki se šolajo za višjo izobrazbo od trenutne, ki jo imajo.

Zaposleni, ki se izobražujejo ob delu, imajo sklenjeno pogodbo o izobraževanju in imajo pravico do povračila stroškov povezanih z izobraževanjem, do odsotnosti z dela in nadomestila plače v obsegu, kot se določi s pogodbo o izobraževanju.

Z omogočanjem izobraževanja in usposabljanja želijo v podjetju vzpodbujati napredek zaposlenih z vidika osebne rasti ter zagotavljati, ustvarjati, pridobivati in prilagajati znanje potrebam družbe. Dandanes znanje hitro zastara in vedno znova se pojavljajo spremembe, bodisi je to na področju tehnologije, zakonov, predpisov itd. Za podjetje je pomembno, da zaposlenim ponudi financiranje določene šole oziroma študija, če ta pokaže interes. Če nekdo želi na svojem področju napredovati in si pridobiti nova teoretična znanja, je to še dodaten razlog, da mu to podjetje omogoči. Trenutno v podjetju financirajo študij dvema zaposlenima.

Leto ali dve poprej so financirali študij najmanj petim zaposlenim, vendar so ti v tem času študij že končali in si tako uspešno pridobili višjo izobrazbo, kar je zelo dobro za podjetje, da se zaposleni neprenehoma izobražujejo in si tako obnavljajo ter pridobivajo novo znanje.

Notranje in zunanje izobraževanje ter usposabljanje

Neprestano izobraževanje zaposlenih in skrb za njihov razvoj je ključno vodilo Zlatarne Celje, d. d. Podjetje vsako leto organizira izobraževalne seminarje za prodajalke, prav tako tudi posamične seminarje za določena področja oziroma delovna mesta, odvisno kakšna je trenutna potreba po dodatnem izobraževanju in usposabljanju. Na teh seminarjih si lahko zaposleni izmenjajo mnenja in izkušnje. Prav tako ne smemo pozabiti na seminar o varnosti pri delu. Direktor skrbi tudi za neprestan razvoj ključnega kadra. To so predvsem vodje določenih področij in managerji. Vsi ti ključni ljudje v organizaciji hodijo na razne seminarje o vodenju, pospeševanju prodaje in o zadovoljstvu zaposlenih. Z obiskovanjem teh seminarjev, posredujejo svoje znanje drugim. V podjetju se zavedajo, da je potrebno neprestano skrbeti za zadovoljstvo vseh zaposlenih. Podjetje zaposlenim vsakoletno omogoči tudi obisk sejmov. Sejmi so skoraj vsak drugi mesec v letu (Vicenza, Basel, Inhorgenta itd.). Na teh sejmih zaposleni pridobijo veliko različnih informacij, se povežejo, vzpostavijo kontakt z drugimi podjetji in si medsebojno delijo izkušnje. Vsako novo poznanstvo je za podjetje dobro in podjetju omogoča uspešno poslovanje, s tem pa tudi uspešno konkuriranje na trgu, kajti v današnjem času je potrebno biti za obstoj in uspešnost agresiven, zadosti prodoren in ob tem tudi dati velik pomen na zaposlene, človeški kader, ki seveda tudi pripomorejo k uspešnemu poslovanju.

V podjetju večinoma ne prakticirajo izobraževanj v obliki internih predavanj ali seminarjev, saj so prepričani, da tega ne potrebujejo in da je izobraževalnih ter kakovostnih storitev dovolj izven podjetja, kjer imajo tudi ustrezne prostore ter seveda prav za ta namen usposobljene ljudi. Zaposlenim je tako omogočeno tudi izobraževanje oziroma usposabljanje izven podjetja, kjer se lahko udeležijo raznih seminarjev, tečajev. Zaposleni so napoteni na izobraževanje po nalogu nadrejenega.

Delovna praksa

V Zlatarni Celje, d. d., z namenom, da bi dijakom in študentom približali delo izdelovanja nakita ter drugih zlatih in srebrnih izdelkov, z veseljem omogočijo opravljanje obvezne delovne prakse. Veliko dijakov in študentov se po opravljeni praksi odloči, da si za nalogo izbere rešitve določene težave iz delovnega okolja podjetja. Dijaki ali študentje se seznanijo z organizacijo in poslovanjem podjetja, s konkretnimi nalogami v izdelovanju in oblikovanju nakita, z varstvom pri delu, dobro komunikacijo s strankami (v tem procesu je zagotavljanje kakovosti izdelkov ter storitev ključnega pomena tako za stranke kot tudi za podjetje). Z dodatnim izobraževanjem in usposabljanjem dijaki ali študentje razvijejo občutek pripadnosti podjetju in delovnemu okolju, odgovornosti, natančnosti pri opravljanju nalog, prav tako pa

razvijejo dober in korekten odnos do nadrejenih ter do obstoječih in novih strank. Pomembno je, da se dijaki ali študentje že kar zgodaj pri svojem nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju, usposobijo za opravljanje zahtevnejših nalog in tehnoloških postopkov izdelave nakita ter tako razvijajo sposobnost povezovanja teoretičnih in praktičnih znanj.

Pripravnništvo

Pripravnništvo se oblikuje za usposabljanje zaposlenih, ki prvič začnejo z opravljanjem določenega dela v podjetju. Namen takšnega izobraževanja oziroma usposabljanja je uvajanje v delo, kjer si zaposleni pridobi strokovno znanje in navade, potrebne za opravljanje določenega dela ter spoznavanja samega podjetja in delovanje vse procesov. Pripravnik se skladno z določenim izobraževalnim programom in pod vodstvom mentorja seznanja in vpelje v delovno okolje ter se usposobi za samostojno delo na delovnem mestu v poklicu oziroma stroki. Program pripravnništva obsega splošna in posebna strokovna znanja in dela oziroma opravila, ki jih mora pripravnik spoznati, obvladati v času pripravnništva. Mentor pri tem skrbi za več stvari, in sicer:

- skrbi, da se pripravnništvo izvaja po predpisanem programu;
- skrbi, da se pripravnik uvaja v delo in mu z navodili, nasveti pomaga pri usposabljanju za samostojno delo;
- skrbi, da se pripravnik usposablja za samostojno delo v svoji stroki in da spoznava tudi delo drugih delavcev;
- skrbi, da se pripravnik nauči pravilno uporabljati delovna sredstva;
- skrbi, da se je pripravnik v zadostni meri usposobil za samostojno delo.

Mentorstvo je akcijsko učenje, ki je, kolikor je le mogoče, strukturirano, načrtovano in ciljno usmerjeno. Bistvo mentorstva je v tem, da gre za učenje, ki je zelo praktične narave. Gre za učenje o aktualnih stvareh. Za razliko od ostalih oblik učenja, kjer se nabira neko teoretično znanje, se pri mentorstvu vsebina učenja nanaša na pridobivanje specifičnih in trenutno aktualnih znanj. Poleg tega pa je mentorstvo tudi proces delovne socializacije ter seznanjanje posameznika z organizacijsko kulturo organizacije (Račnik 2010).

6 RAZISKAVA O IZOBRAŽEVANJU IN USPOSABLJANJU ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU

6.1 Metodologija kvantitativne raziskave

V teoretičnem delu smo z metodo deskripcije in kompilacije primarnih in sekundarnih virov opredelili teoretična izhodišča in temeljna spoznanja. V empiričnem delu naloge je raziskava temeljila na kvantitativni metodi raziskovanja – anketi, ki je bila opravljena med zaposlenimi. Sagadin (1993, 120) definira anketni vprašalnik kot: »Postopek zbiranja, pri katerem postavljamo ustreznim osebam vprašanja nanašajoča se na podatke, ki jih želimo zbrati«.

Glede na različno zbiranje kvantitativnih podatkov, razlikujemo štiri glavne načine zbiranja: intervju, vprašalnik, testiranje/merjenje in opazovanje. Informacije lahko zberemo tudi iz arhivov in baz podatkov, čeprav se zdi to bolj preprosto, ker podatki že obstajajo in jih raziskovalcu ni treba »ustvariti«, podobno kot so odgovori v intervjuju ustvarjeni (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007, 163).

Ena od najpogosteje uporabljenih metod zbiranja podatkov je iskanje odgovorov z vprašalnikom. Vsem tem oblikam je skupno, da vprašanje temelji na zapisanih, vnaprej določenih vprašanjih. Vsem vprašancem so v enakem zaporedju postavljena enaka, običajno zaprta vprašanja (Kobeja 2002, 53).

6.2 Opredelitev vzorca

Podatke za raziskavo smo zbrali v podjetju Zlatarna Celje, d. d., kjer smo jih tudi analitično obdelali, in sicer z metodo neposrednega zbiranja podatkov. V podjetju je zaposlenih 211 ljudi in od tega je anketo izpolnilo in vrnilo 112 zaposlenih. Vprašalnik smo posredovali zaposlenim preko elektronske pošte. Internetno pošiljanje vprašalnika smo uporabili, ker smo želeli v kratkem času in z majhnimi stroški zajeti čim večji vzorec zaposlenih. Anketni vprašalnik je bil na spletnem portalu www.1ka.si aktiven od 26. 3. 2012 do 6. 4. 2012.

Internet je postal glavni vir informacij za različne socialno-demografske skupine. Medtem ko je postala vloga interneta vse bolj pomembna, so tradicionalni načini komunikacije izgubili svoj vpliv. Trend se je spremenil tudi pri raziskavah javnega mnenja, saj internet omogoči, da postanejo te raziskave cenovno ugodnejše, hitrejše in enostavnejše (MojaAnketa 2012). Internet, še posebej svetovni splet, se torej vse bolj uveljavlja kot komplementarna in včasih celo alternativna metoda anketnega zbiranja podatkov (Lozar Manfreda, Vehovar in Batagelj 2000, 1036).

Reprezentativnost vzorca smo zagotovili tako, da smo v vzorec vključili zaposlene obeh spolov različnih starostnih skupin, z različnimi stopnjami izobrazbe ter iz različnih področij

zaposlitve. Glede na spol zaposlenih je v podjetju večje število žensk (76 %) kot moških (24 %), v anketi pa je sodelovalo 92 % žensk in 8 % moških. Starostna struktura v vzorcu je zajemala zaposlene razvrščene v razrede do 20 let (2 %), od 21 do 30 let (21 %), od 31 do 40 let (33 %), od 41 do 50 let (27 %) in več kot 50 let (17 %). Glede na izobrazbeno strukturo zaposlenih so bili v vzorec vključeni zaposleni, ki dosegajo različne stopnje izobrazbene strukture od srednje šole do magisterija. Največji delež (71 %) v vzorcu predstavljajo zaposleni s srednješolsko izobrazbo, prav tako zaposleni s srednješolsko izobrazbo predstavljajo tudi največji delež (80 %) v podjetju. V anketo so bili vključeni zaposleni iz področij zaposlitve kot so: nabava, proizvodnja, dental, marketing, prodajalne, nakit, finance, računovodstvo ter drugo, kamor so se uvrstili ostali zaposleni, ki spadajo pod druga področja. Največji delež v vzorcu (62 %) predstavljajo zaposleni na področju prodajaln, prav tako zaposleni na področju prodajaln predstavljajo tudi največji delež (53 %) glede na področje zaposlitve v podjetju.

6.3 Oblikovanje vprašalnika

Anketni vprašalnik smo razdelili na tri sklope. Vprašalnik je sestavljalo šestnajst vprašanj. Vprašalnik je zajemal jasna, kratka in pretežno vprašanja zaprtega tipa. Začeli smo s splošnimi demografskimi vprašanji, proti koncu anketnega lista pa so zastavljena ključna vprašanja. Na samem začetku vprašalnika smo povprašali zaposlene o demografskih podatkih, med katere najpogosteje uvrščamo: spol, starost, stopnja izobrazbe ter področje opravljanja dela oziroma stopnja delovnega mesta, regija itd. V nadaljevanju vprašalnika smo se osredotočili na to, kaj menijo anketiranci o samem sistemu izobraževanja in usposabljanja ali jim je podjetje naklonjeno oziroma ali ima podjetje do izobraževanja in usposabljanja pozitiven ali negativen odnos. Zanimalo nas je tudi kakšne ovire in razloge vidijo zaposleni pri odločitvi za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje. Zaključni del vprašalnika se nanaša na ugotavljanje potreb, želja ter pripravljenosti zaposlenih po izobraževanju in usposabljanju. Čisto zadnje vprašanje anketnega vprašalnika je bilo vprašanje odprtega tipa, kjer smo zaposlenim namenili prostor za izražanje mnenj in predlogov glede izboljšav obravnavanega področja.

Anketni vprašalnik smo sestavili iz vprašanj, kjer so odgovori že vnaprej podani v besedni obliki odgovorov, določen sklop vprašanj pa je v obliki 5-stopenjske Likertove lestvice. Za to metodo zbiranja podatkov, je v glavnem značilen standardiziran potek vpraševanja in uporaba strukturiranega vprašalnika, kjer so vprašanja točno določena, običajno zaprta in za vse vprašance enaka. Omogoča, da se dokopljemo do subjektivnih in nekaterih ostalih podatkov, ki bi bili z ostalimi metodami, nedostopni (Kobeja 2002, 54).

6.4 Analiza in obdelava podatkov

Za raziskavo o izobraževanju in usposabljanju zaposlenih smo v podjetju izdelali vprašalnik (glej prilogo 3). Vprašanja smo statistično obdelali, kjer so bili vsi nadaljnji izračuni narejeni v programu SPSS Statistic 17.00 in Microsoft Office Excel 2007.

V prvem delu obdelave podatkov smo na začetku analizirali socialno-demografske podatke, nato pa je sledila še obdelava vsebinskih vprašanj.

Po opisu vzorca in osnovni opisni statistiki smo nadaljevali s preverjanjem zastavljenih hipotez. V ta namen smo uporabili t-test ter analizo variance (test ANOVA).

6.4.1 Socialno-demografski podatki

Socialno-demografski podatki prikazujejo zaposlene, ki so bili vključeni v vzorec. Med seboj se razlikujejo glede na spol, starost, najvišjo stopnjo dokončane izobrazbe ter glede na področje zaposlitve. V naslednjih štirih slikah so predstavljene osnovne značilnosti obravnavanega vzorca.

Spol zaposlenih

V vzorec je bilo vključenih 112 zaposlenih, od tega je bilo 92 % žensk in 8 % moških. Glede na ugotovitve lahko trdimo, da v obravnavanem podjetju močno prevladujejo predstavnice ženskega spola.

Starostna skupina zaposlenih

Preglednica 6: Struktura vzorca glede na starost zaposlenih

Starost	Frekvenca	Delež (v %) sodelujočih	Kumulativa (v %)
Do 20 let	2	2	2
21–30 let	24	21	23
31–40 let	37	33	56
41–50 let	30	27	83
Več kot 50 let	19	17	100
Skupaj	112	100,0	

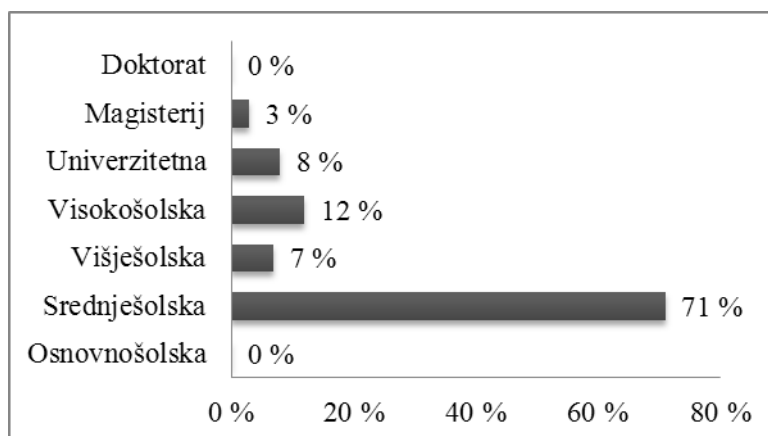
Preglednica 6 prikazuje starostne skupine zaposlenih, ki so bili razdeljeni v naslednje starostne razrede: do 20 let, od 21 do 30 let, od 31 do 40 let, od 41 do 50 let in več kot 50 let.

Glede na rezultate ankete je iz preglednice 6 razvidno, da predstavljajo največji delež, ki znaša 33 %, zaposleni med 31. in 40. letom starosti. Na drugem mestu so zaposleni med 41. in

50. letom starosti, katerih je bilo v vzorec vključenih 27 %. Tretje mesto zajema 21 % zaposlenih med 21. in 30. letom starosti, štiri odstotke manj pa predstavljajo zaposleni nad 50. letom starosti. Najmanjši delež, ki znaša 2 %, predstavljajo zaposleni s starostjo do 20 let. Glede na ugotovitve starostne skupine zaposlenih lahko trdimo, da v podjetju prevladujejo zaposleni srednjih let.

Najvišja stopnja dokončane izobrazbe zaposlenih

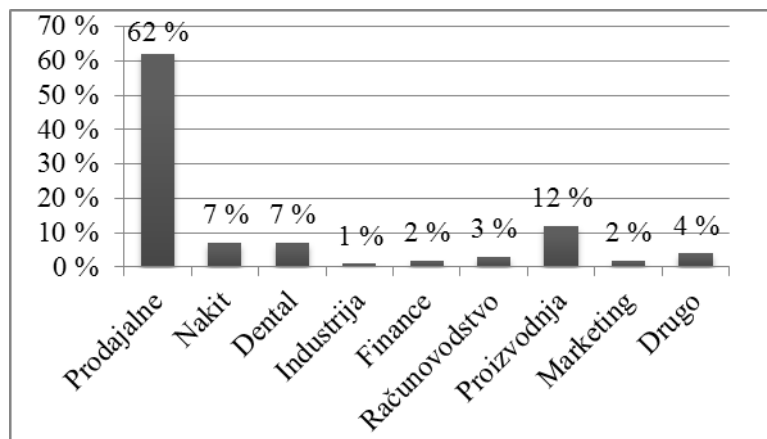
Iz slike 5 je razvidna najvišja stopnja izobrazbe, ki jo imajo zaposleni. Največji delež predstavljajo zaposleni (71 %), ki imajo dokončano srednješolsko izobrazbo. Drugo mesto predstavljajo zaposleni z dokončano visokošolsko izobrazbo (12 %). 8 % predstavljajo zaposleni z dokončano univerzitetno izobrazbo, z enim odstotkom manj pa sledijo zaposleni z dokončano višješolsko izobrazbo. Zaposleni, ki imajo dokončano magistrsko izobrazbo predstavljajo 3 % sodelujočih v vzorcu. Vsi zaposleni, ki so bili vključeni v vzorec, imajo dokončano izobrazbo višjo od osnovnošolske izobrazbe, nihče od njih pa nima doktorata.



Slika 5: Struktura vzorca glede na najvišjo stopnjo dokončane izobrazbe zaposlenih

Področje zaposlitve zaposlenih v podjetju

Podatki, ki so razvidni iz slike 6, prikazujejo področja zaposlitve sodelujočih v vzorcu. Največji delež, ki znaša 62 %, predstavljajo zaposleni v prodajalnah. Na drugem mestu so zaposleni na področju nakita in zaposleni na področju dentala, ki predstavljajo 7 % vseh sodelujočih v vzorcu. Sledijo skupine, ki imajo zelo majhen odstotek zaposlenih: industrija (1 %), finance (2 %), računovodstvo (3 %), proizvodnja (12 %), marketing (2 %) ter skupina – drugo (4 %), kamor spadajo nabava, naložbeno zlato, razvoj in recepcija.



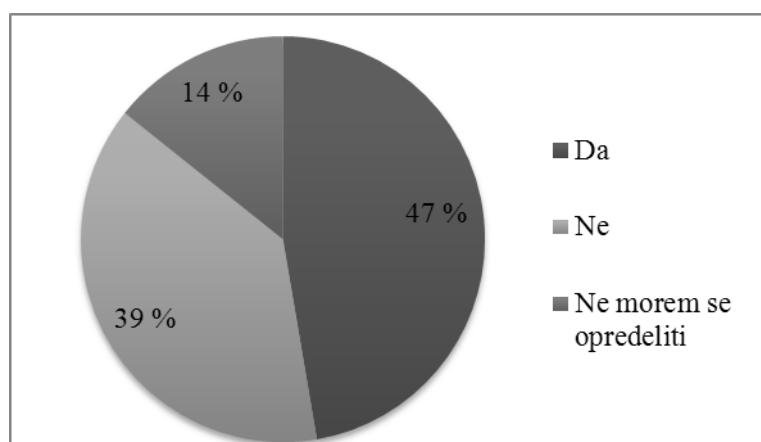
Slika 6: Struktura vzorca glede na področje zaposlitve zaposlenih

6.4.2 Analiza vsebinskih vprašanj

V nadaljevanju je predstavljena analiza vsebinskih vprašanj. Predstavili smo bistvene statistike, in sicer frekvence, povprečja, odstotke ter standardne odklone. Vsebinska vprašanja se nanašajo na raziskovanje sistema izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.

Zadovoljstvo zaposlenih z doseženo stopnjo izobrazbe

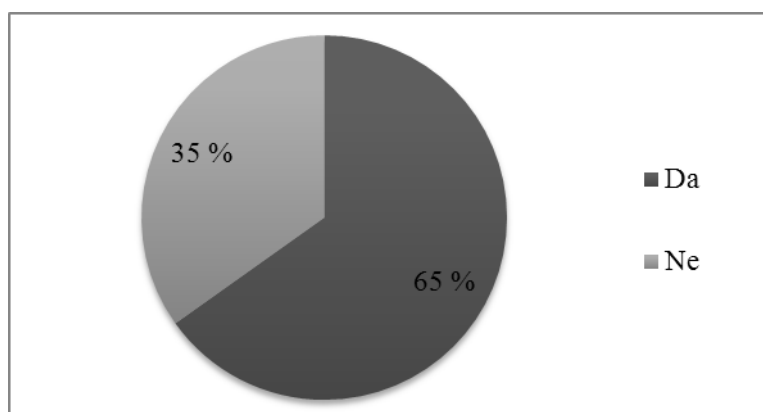
Poleg vprašanja, ki se je nanašalo na najvišjo stopnjo dokončane izobrazbe, smo želeli od zaposlenih izvedeti tudi, ali so zadovoljni z najvišjo doseženo stopnjo izobrazbe. Glede na rezultate smo prišli do ugotovitev, da je 47 % zaposlenih z najvišjo doseženo stopnjo izobrazbe zadovoljnih, medtem ko 39 % zaposlenih z najvišjo doseženo stopnjo izobrazbe ni zadovoljnih. 14 % zaposlenih se ni moglo opredeliti o zadovoljstvu najvišje stopnje dosežene izobrazbe. Glede na rezultate, ki jih prikazuje slika 7, lahko sklepamo, da velik delež zaposlenih ni zadovoljen z najvišjo stopnjo dosežene izobrazbe.



Slika 7: Zadovoljstvo zaposlenih z doseženo stopnjo izobrazbe

Mnenje zaposlenih o potrebi po dodatnem izobraževanju/usposabljanju

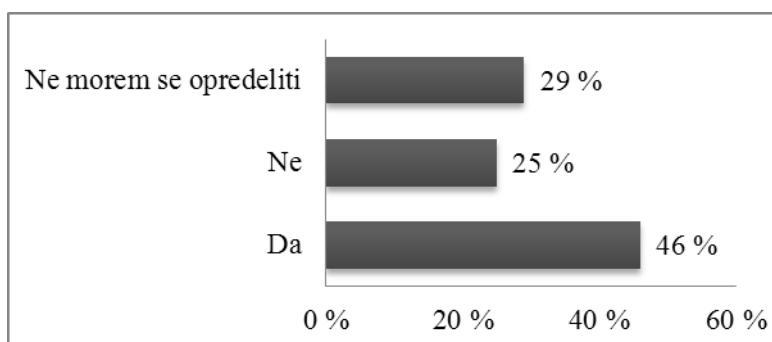
Glede na delo, ki ga zaposleni opravljajo v podjetju, smo želeli zaposlene povprašati o potrebi po dodatnem izobraževanju/usposabljanju. Iz slike 8 je razvidno, da ima večina zaposlenih (65 %) pozitivno mnenje o potrebi po dodatnem izobraževanju/usposabljanju, medtem ko jih skoraj polovica manj (35 %) meni, da ni potrebe po dodatnem izobraževanju/usposabljanju zaposlenih.



Slika 8: Mnenje zaposlenih o potrebi po dodatnem izobraževanju/usposabljanju

Mnenje zaposlenih o izobraževanju/usposabljanju, ki jim ga omogoča podjetje

Zaposlene smo povprašali, ali jim podjetje nameni oziroma omogoča dovolj izobraževanja/usposabljanja, ki ga potrebujejo pri opravljanju dela v podjetju. Iz slike 9 je razvidno, da je 46 % zaposlenih, ki so bili vključeni v vzorec, mnenja, da jim podjetje nameni oziroma omogoča dovolj izobraževanja/usposabljanja, ki ga potrebujejo pri opravljanju dela v podjetju. Sledi 25 % zaposlenih, ki so mnenja, da jim podjetje ne nameni oziroma omogoča dovolj izobraževanja/usposabljanja, 29 % zaposlenih pa je takšnih, ki se ne morejo opredeliti.

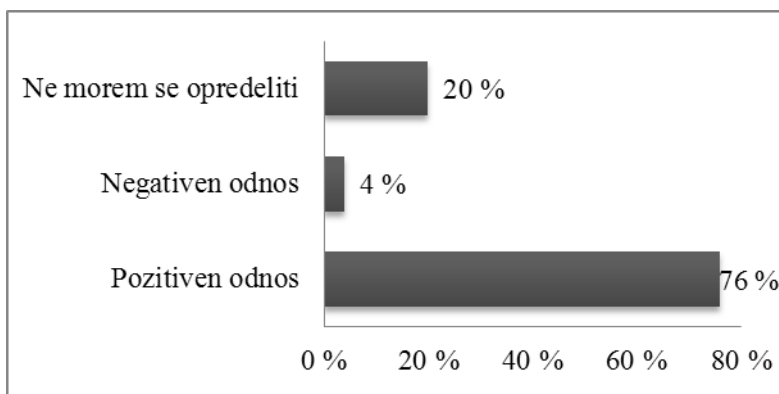


Slika 9: Mnenje zaposlenih o izobraževanju/usposabljanju, ki jim ga omogoča podjetje

Odnos zaposlenih do izobraževanja/usposabljanja

Zaposlene smo povprašali tudi, kakšen odnos imajo do izobraževanja in usposabljanja. Kot je razvidno iz slike 10, ima največ zaposlenih (76 %), ki so bili vključeni v vzorec, pozitiven odnos do izobraževanja/usposabljanja. Negativen odnos do izobraževanja/usposabljanja ima

25 % zaposlenih, le 4 % zaposlenih pa je ostalo neopredeljenih. Glede na rezultat smo lahko zadovoljni, saj v podjetju prevladuje pozitiven odnos do izobraževanja/usposabljanja.



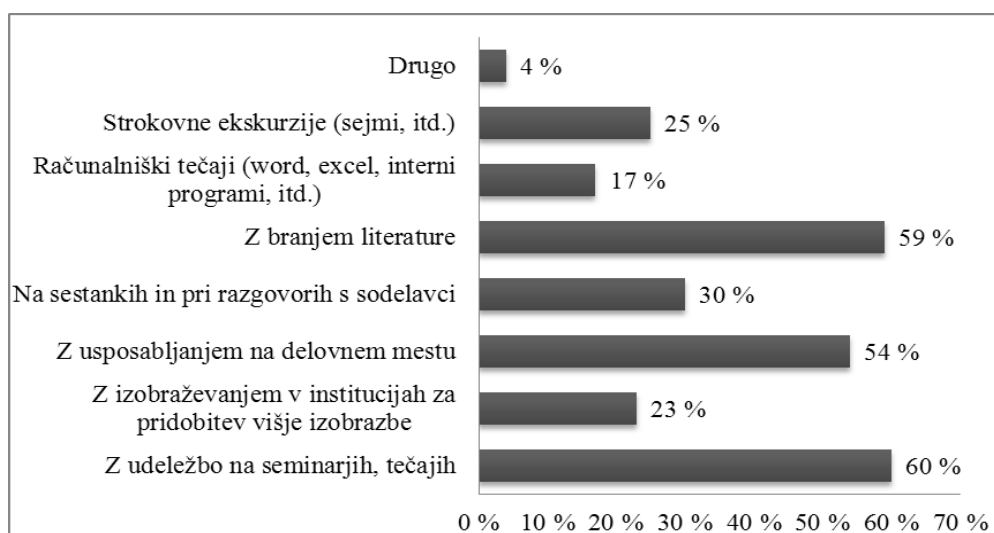
Slika 10: Odnos zaposlenih do izobraževanja/usposabljanja

Oblike izobraževanja/usposabljanja zaposlenih

Pri vprašanju »Katerih oblik izobraževanja/usposabljanja ste se udeležili za pridobitev znanja, ki ga potrebujete pri delu?« je bilo možno izbrati več odgovorov, zato lahko skupni odstotek vseh odgovorov znaša več kot 100 %.

Kot je razvidno iz slike 11, se 60 % zaposlenih udeležuje seminarjev oziroma tečajev, za odstotek manj zaposlenih se izobražuje z branjem literature, 54 % zaposlenih pa se usposablja na delovnem mestu. Naštete so bile oblike, kjer se zaposleni največ izobražujejo/usposablajo.

Sledijo oblike izobraževanja, ki se jih zaposleni udeležujejo nekoliko manj. 30 % zaposlenih se izobražuje/usposablja pri razgovorih s sodelavci, 25 % na podlagi strokovnih ekskurzij, 23 % se jih izobražuje v institucijah za pridobitev višje izobrazbe in 17 % na računalniških tečajih. Le 4 % zaposlenih je izbralo tudi druge oblike izobraževanja/usposabljanja, kjer so navedli jezikovne tečaje.

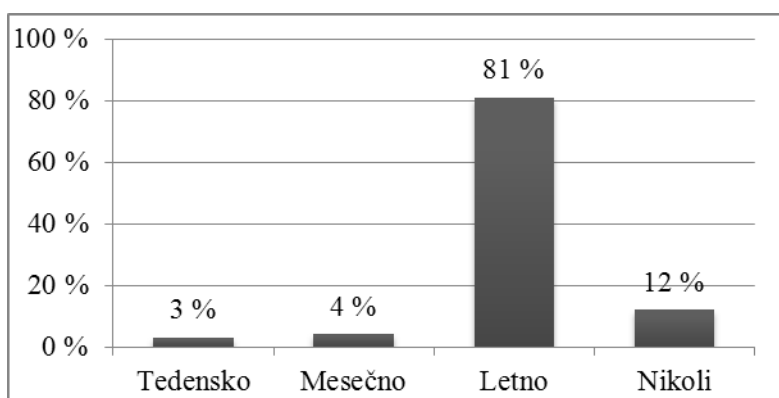


Slika 11: Oblike izobraževanja/usposabljanja zaposlenih

Udeležba zaposlenih na izobraževanju/usposabljanju

Pri vprašanju, kako pogosto se zaposleni udeležujejo izobraževanja/usposabljanja, je bilo možno izbirati med naslednjimi odgovori: tedensko, mesečno, letno, nikoli.

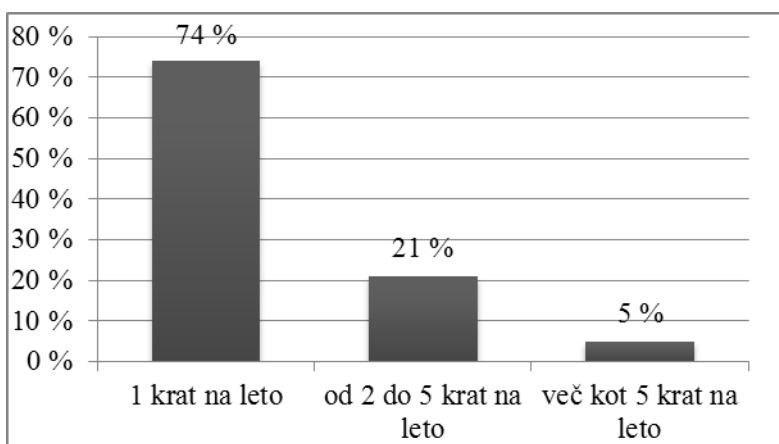
Iz slike 12 je razvidno, da se večina zaposlenih (81 %) udeležuje izobraževanja/usposabljanja letno. Na drugo mesto spadajo zaposleni, ki se nikoli ne udeležujejo izobraževanja /usposabljanja in predstavljajo 12 % zaposlenih, ki so izpolnili anketo. Majhen delež zaposlenih, ki predstavljajo 4 %, se udeležuje izobraževanja/usposabljanja mesečno, še za odstotek manj zaposlenih pa se udeležuje izobraževanja/usposabljanja tedensko.



Slika 12: Udeležba zaposlenih na izobraževanju/usposabljanju

Udeležba zaposlenih na izobraževanju/usposabljanju letno

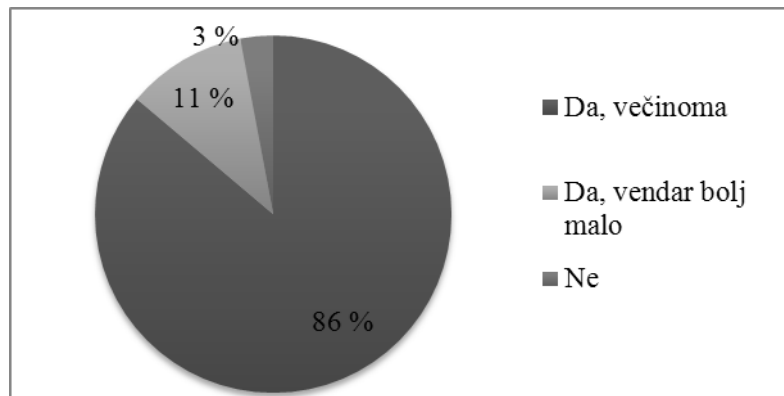
Glede na zaposlene, ki se udeležujejo izobraževanja/usposabljanja letno, smo pridobili tudi podatke, kolikokrat letno se udeležujejo izobraževanja/usposabljanja. Slika 13 prikazuje, da se največji odstotek zaposlenih, ki znaša 74 %, udeležuje izobraževanja/usposabljanja enkrat na leto. 21 % zaposlenih se udeležuje izobraževanja/usposabljanja od 2- do 5-krat letno, najmanj zaposlenih (5 %), pa se udeležuje izobraževanja/usposabljanja več kot 5-krat na leto.



Slika 13: Udeležba zaposlenih na izobraževanju/usposabljanju glede na leto

Uporaba pridobljenega znanja zaposlenih na delovnem mestu

Na vprašanje, ki se glasi »Ali po končanem izobraževanju/usposabljanju uporabljate pridobljeno znanje na delovnem mestu?«, je kar 86 % zaposlenih odgovorilo, da večinoma uporabljajo pridobljeno znanje na delovnem mestu. Zaposleni, ki pridobljeno znanje uporabljajo bolj malo na delovnem mestu, predstavljajo 11 %, le 3 % pa je takšnih, ki pridobljenega znanja na delovnem mestu ne koristijo. Glede na rezultate razvidne iz slike 14 lahko trdimo, da je izobraževanje/usposabljanje koristnega pomena za zaposlene.



Slika 14: Uporaba pridobljenega znanja zaposlenih na delovnem mestu

Razlogi za odločitev zaposlenih za izobraževanje/usposabljanje

Od zaposlenih smo želeli izvedeti tudi, kateri so po njihovem mnenju glavni razlogi, ki vplivajo na odločitev za izobraževanje/usposabljanje. Razlogi, ki so jih zaposleni ocenjevali glede na pomembnost so bili: večja uveljavitev v družbi, dobri odnosi med sodelavci, pohvala nadrejenih, uspešnost pri delu, večja plača, kvalitetnejši izdelki/storitve, napredovanje na delovnem mestu, zahteve delodajalca in želja, veselje do znanja.

Razlogi so bili ocenjeni po petstopenjski lestvici glede na pomembnost posameznega razloga:

- ocena 1: popolnoma se ne strinjam,
- ocena 2: se ne strinjam,
- ocena 3: niti niti,
- ocena 4: se strinjam,
- ocena 5: popolnoma se strinjam.

Preglednica 7 prikazuje mere srednje vrednosti – aritmetične sredine za vse razloge, ki so jih zaposleni ocenjevali. Najvišje mere srednjih vrednosti so pri razlogih, kot so želja, veselje do znanja (vrednost aritmetične sredine znaša 4,30), uspešnost pri delu (vrednost aritmetične sredine znaša 4,14), kvalitetnejši izdelki/storitve (vrednost aritmetične sredine znaša 4,11), napredovanje na delovnem mestu (vrednost aritmetične sredine znaša 3,66) in zahteve delodajalca (vrednost aritmetične sredine znaša 3,65). Trdimo lahko, da se zaposleni v

povprečju strinjajo z omenjenimi razlogi, ki vplivajo na odločitev za izobraževanje/usposabljanje.

Nekoliko nižje mere srednjih vrednosti so pri preostalih razlogih, kot so večja plača (vrednost aritmetične sredine znaša 3,42), pohvala nadrejenih (vrednost aritmetične sredine znaša 3,29), dobri odnosi med sodelavci (vrednost aritmetične sredine 3,25) in večja uveljavitev v družbi (vrednost aritmetične sredine znaša 3,09), Pri teh razlogih lahko trdimo, da se zaposleni v povprečju niti ne strinjajo niti se strinjajo z omenjenimi razlogi.

Najmanj razpršeni odgovori so bili pri razlogu želja, veselje do znanja (vrednost standardnega odklona znaša 0,858). Najbolj razpršeni odgovori pa so bili pri razlogu večja uveljavitev v družbi in večja plača (vrednost standardnega odklona znaša 1,151 in 1,152).

Preglednica 7: Razlogi za odločitev zaposlenih za izobraževanje/usposabljanje

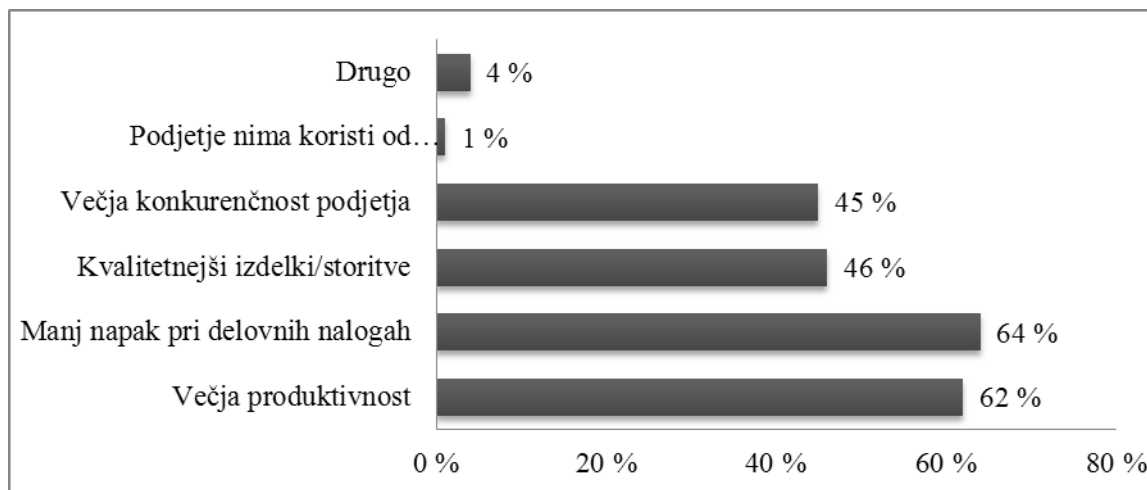
Glavni razlogi za izobraževanje/usposabljanje	Skupaj (N)	Mini-mum	Maksi-mum	Srednja vrednost	Standardna napaka	Standardni odklon	Varianca
Večja uveljavitev v družbi	112	1	5	3,09	0,109	1,151	1,325
Dobri odnosi med sodelavci	112	1	5	3,25	0,144	1,204	1,450
Pohvala nadrejenih	112	1	5	3,29	0,107	1,128	1,273
Uspešnost pri delu	112	1	5	4,14	0,102	1,081	1,169
Večja plača	112	1	5	3,42	0,109	1,152	1,327
Kvalitetnejši izdelki/storitve	112	1	5	4,11	0,084	0,894	0,799
Napredovanje na delovnem mestu	112	1	5	3,66	0,091	0,964	0,929
Zahteve delodajalca	112	1	5	3,65	0,087	0,917	0,842
Želja, veselje do znanja	112	1	5	4,30	0,081	0,858	0,736

Koristnost izobraževanja/usposabljanja zaposlenih za podjetje

Pri vprašanju »Katera je po vašem mnenju najpomembnejša korist, ki jo pridobi podjetje z vašim izobraževanjem/usposabljanjem?« je bilo možno izbrati več odgovorov, zato lahko skupni odstotek vseh odgovorov znaša več kot 100 %.

Slika 15 prikazuje najpomembnejše koristi, ki jih ima podjetje od izobraževanja/usposabljanja zaposlenih. Največ zaposlenih (64 %) je odgovorilo, da je korist od izobraževanja/usposabljanja manjše število napak pri delovnih nalogah. Skoraj enak odstotek zaposlenih (62 %) je mnenja, da je posledica izobraževanja/usposabljanja večja produktivnost. Na tretje mesto so se uvrstili zaposleni (46 %), ki so mnenja, da je korist boljša kvaliteta izdelkov in storitev, prav tako je skoraj enak odstotek zaposlenih (45 %) mnenja, da je korist večja konkurenčnost podjetja. Le 1 % zaposlenih je mnenja, da podjetje nima koristi od izobraževanja/usposabljanja zaposlenih.

Zaposleni so imeli tudi možnost napisati druge koristi, ki jih ima podjetje od izobraževanja/usposabljanja zaposlenih. Za ta odgovor se je odločilo 4 % zaposlenih, kot koristi pa so navedli več znanja na področju prodaje, inovativnost, širšo razgledanost in več znanja o izdelkih v prodaji.



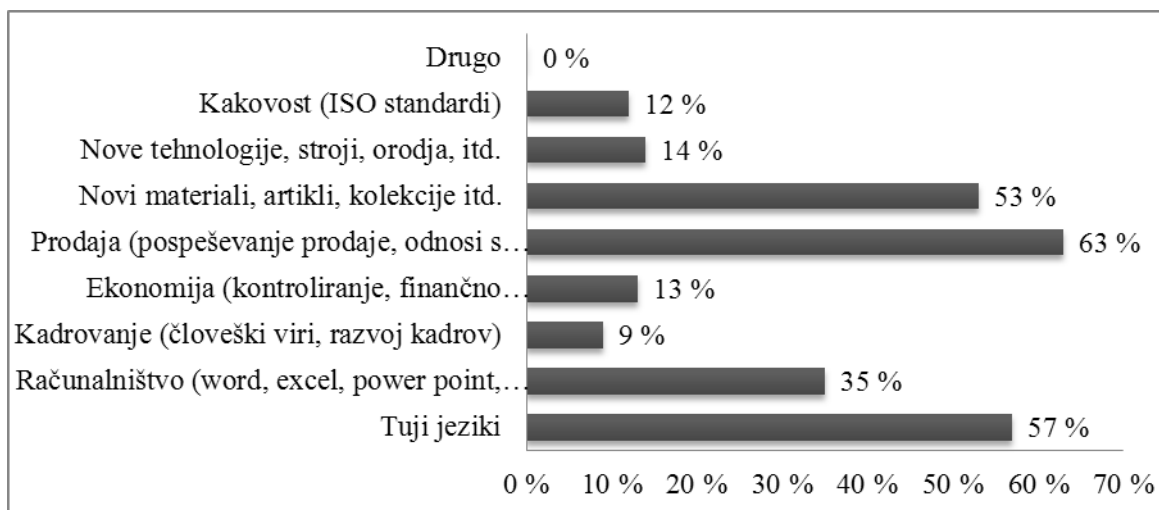
Slika 15: Koristnost izobraževanja/usposabljanja zaposlenih za podjetje

Želja zaposlenih po izobraževanju/usposabljanju glede na določeno področje

Pomembno vprašanje, ki smo ga zastavili zaposlenim, se je nanašalo na zelena področja, kjer bi se želeli izobraževati/usposablјati. Pri omenjenem vprašanju je bilo možno izbrati več odgovorov, zato lahko skupni odstotek vseh odgovorov znaša več kot 100 %.

Slika 16 prikazuje zelena področja izobraževanja/usposabljanja zaposlenih. Največ zaposlenih (63 %) bi se želelo izobraževati/usposablјati na področju prodaje (pospeševanje prodaje, odnosi s strankami). Na drugo mesto spadajo zaposleni (57 %), ki bi se želeli izobraževati/usposablјati na področju tujih jezikov. 53 % zaposlenih se želi izobraževati na področju novih materialov, artiklov, kolekcij itd. Četrto mesto zasedajo zaposleni (35 %), ki si želijo izobraževati/usposablјati na področju računalništva (Word, Excel, Power Point itd.).

Sledijo področja, kjer zaposleni nimajo velike želje po izobraževanju/usposabljanju. Med ta področja spada področje novih tehnologij, strojev, orodij itd. (14 % zaposlenih), področje ekonomije (13 % zaposlenih), področje kakovosti (12 % zaposlenih) in področje kadrov (9 % zaposlenih). Nihče od zaposlenih ni navedel drugih področij, kjer bi se želel izobraževati/usposablјati.



Slika 16: Želja zaposlenih po izobraževanju/usposabljanju glede na določeno področje

Ovire pri odločitvi za izobraževanje/usposabljanje

Eno izmed pomembnih vprašanj, ki smo ga postavili zaposlenim se je glasilo »Kakšne ovire vidite pri odločitvi za izobraževanje/usposabljanje?«. Ovire, ki so jih zaposleni ocenjevali glede na pomembnost so bile: pomanjkanje časa, oddaljenost od kraja izobraževanja/usposabljanja, nezanimanje za izobraževanje/usposabljanje, stroški izobraževanja/usposabljanja, zahtevnost izobraževanja/usposabljanja, pomanjkanje podpore in spodbud delodajalca.

Ovire so bile ocenjene po petstopenjski lestvici glede na pomembnost posamezne ovire:

- ocena 1: popolnoma se ne strinjam,
- ocena 2: se ne strinjam,
- ocena 3: niti niti,
- ocena 4: se strinjam,
- ocena 5: popolnoma se strinjam.

Preglednica 8 prikazuje mere srednje vrednosti – aritmetične sredine za vse ovire, ki so jih zaposleni ocenjevali. Najvišje mere srednjih vrednosti so pri ovirah, kot so stroški izobraževanja/usposabljanja (vrednost aritmetične sredine znaša 3,69). Trdimo lahko, da se zaposleni v povprečju strinjajo z omenjenimi razlogi.

Nekoliko nižje mere srednjih vrednosti so pri ovirah, kot so pomanjkanje časa (vrednost aritmetične sredine znaša 3,36), oddaljenost od kraja izobraževanja/usposabljanja (vrednost aritmetične sredine znaša 3,05) pomanjkanje podpore in spodbud delodajalca (vrednost aritmetične sredine znaša 3,02) in zahtevnost izobraževanja/usposabljanja (vrednost aritmetične sredine znaša 2,72). Trdimo lahko, da se zaposleni v povprečju niti ne strinjajo, niti se strinjajo z omenjenimi razlogi.

Najnižje mere srednjih vrednosti so pri ovirah, kot so nezanimanje za izobraževanje/usposabljanje (vrednost aritmetične sredine znaša 2,27). Trdimo lahko, da se zaposleni v povprečju ne strinjajo z omenjenimi razlogi.

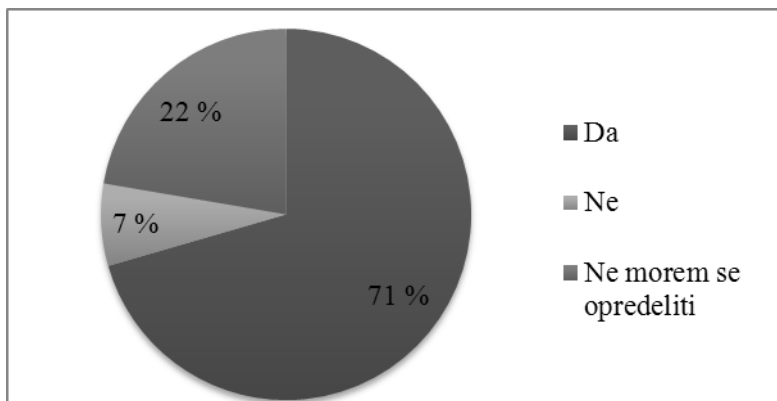
Najmanj razpršeni odgovori so bili pri oviri zahtevnost izobraževanja/usposabljanja (vrednost standardnega odklona znaša 0,979). Najbolj razpršeni odgovori pa so bili pri razlogu pomanjkanje časa za izobraževanje/usposabljanje (vrednost standardnega odklona znaša 1,237).

Preglednica 8: Ovire pri odločitvi za izobraževanje/usposabljanje

Glavni razlogi za izobraževanje/usposabljanje	Skupaj (N)	Mini-mum	Maksi-mum	Srednja vrednost	Standardna napaka	Standardni odklon	Varianca
Pomanjkanje časa	112	1	5	3,36	0,117	1,237	1,529
Oddaljenost od kraja izobraževanja/usposabljanja	112	1	5	3,05	0,108	1,138	1,294
Nezanimanje za izobraževanje/usposabljanje	112	1	5	2,27	0,101	1,065	1,135
Stroški izobraževanja/usposabljanja	112	1	5	3,69	0,108	1,139	1,298
Zahtevnost izobraževanja/usposabljanja	112	1	5	2,72	0,093	0,979	0,959
Pomanjkanje podpore in spodbud delodajalca	112	1	5	3,02	0,108	1,139	1,297

Želja zaposlenih po dodatnem izobraževanju/usposabljanju

Zaposlene smo povprašali tudi, ali si želijo več izobraževanja/usposabljanja (slika 17), ki bi jim ga omogočilo podjetje. Na vprašanje je večina zaposlenih (71 %) odgovorila pritrdilno, 22 % zaposlenih se ni moglo opredeliti, le 7 % pa si ne želi, da bi jim podjetje omogočilo več izobraževanja/usposabljanja. Iz rezultatov je razvidno, da bi bilo glede na željo zaposlenih smiselno organizirati več izobraževanja/usposabljanja.



Slika 17: Želja zaposlenih po dodatnem izobraževanju/usposabljanju

6.4.3 Preverjanje hipotez raziskave

Po opredelitvi opisne statistike anketnih vprašanj (socialno-demografskih in vsebinskih vprašanj) smo v nadaljevanju s pomočjo izračunov v programu SPSS, hipoteze potrdili ali ovrgli. Na samem začetku naloge smo v skladu s cilji raziskave postavili tri hipoteze, ki so obravnavane v nadaljevanju. V ta namen sta uporabljena t-test ter analiza variance (test ANOVA).

Hipoteza 1

Prva hipoteza se je nanašala na statistične razlike med starostnimi skupinami glede na pogostost izobraževanja. Trditev prve hipoteze se glasi: »V podjetju obstajajo statistično pomembne razlike med starostnimi skupinami glede na pogostost izobraževanja.« Domnevo smo preizkušali s statističnim testom imenovanim analiza variance oziroma enostavna (one-way) ANOVA. Tehnika se imenuje analiza variance, ker se varianca deli glede na izvedbo na dva dela: varianco, ki nastane glede na razlike med enotami znotraj skupin, in varianco, ki se nanaša na razlike med skupinami. Nato ta dva tipa variance primerjamo (Knežević 2004, 195). Podatke smo analizirali iz dveh vprašanj (preglednica 9). Prvo se je nanašalo na starostne skupine do 20 let, od 21 do 30 let, od 31 do 40 let, od 41 do 50 let, več kot 50 let. Drugo vprašanje pa se je nanašalo na pogostost udeležbe izobraževanja/usposabljanja povezanega z delom zaposlenih: 1 – tedensko, 2 – mesečno, 3 – letno, 4 – nikoli. Vrednosti spremenljivke (1, 2, 3, 4) nakazujejo, da ta ne pripada seveda popolnoma razmernostni ali intervalni merski lestvici, zato se bo za to vrsto spremenljivke predvidevalo, da je intervalne narave.

Preglednica 9: Podatki opisne statistike (ANOVA)

	N	Srednja vrednost	Standardni odklon	Standardna napaka	Spodnja meja	Zgornja meja	Minimum	Maksimum
Do 20 let	2	4,00	0,000	0,000	4,00	4,00	4	4
Od 21 do 30 let	24	2,92	0,881	0,180	2,54	3,29	1	4
Od 31 do 40 let	37	3,00	0,333	0,055	2,89	3,11	2	4
Od 41 do 50 let	30	3,07	0,365	0,067	2,93	3,20	2	4
Več kot 50 let	19	3,00	0,333	0,076	2,84	3,16	2	4
Skupaj	112	3,02	0,520	0,049	2,92	3,12	1	4

V stolpcu Srednja vrednost iz preglednice 9 je razvidno, da se v povprečju zaposleni od 21 do 30 let (aritmetična sredina je 2,92), od 31 do 40 let (aritmetična sredina je 3,00), od 41 do 50 let (aritmetična sredina je 3,07) in več kot 50 let (aritmetična sredina je 3,00) izobražujejo/usposabljujejo približno enako pogosto, to je enkrat ali večkrat letno. Izjema so

zaposleni stari do 20 let, ki se nikoli ne izobražujejo/usposablajo (vrednost aritmetične sredine je 4).

Preglednica 10: Test homogenosti varianc (ANOVA)

Levenova statistika	df1	df2	Stopnja značilnosti
5,097	4	107	0,001

Preglednica 10 prikazuje Levenovo statistiko ter stopnjo njene statistične pomembnosti. Stopnja značilnosti je manjša od 0,05, kar pomeni, da so razlike med variancami vseh starostnih skupin statistično pomembne, torej ne moremo sprejeti predpostavke o homogenosti varianc (ki pa je predpogoj, da lahko izvedemo ANOVO).

Preglednica 11: Test analize variance (ANOVA)

	Vsota kvadratov	df	Srednja vrednost	F	Stopnja značilnosti
Med skupinami	2,264	4	0,566	2,187	0,075
Znotraj skupin	27,700	107	0,259		
Skupaj	29,964	111			

Preglednica 11 prikazuje glavne rezultate testa analize variance (ANOVA). V vrstici med skupinami razberemo stopnjo značilnosti, ki je večja od 0,05, kar pomeni, da razlike med aritmetičnimi sredinami vseh starostnih skupin niso statistično pomembne.

Da bi ugotovili, kje natančno se pojavljajo razlike med starostnimi skupinami, smo uporabili Bonferronijev test, ki je zelo pogosto uporabljena post-hoc metoda v okviru analize variance.

Preglednica 12: Preverjanje razlik med destinacijami (Bonferronijev test)

(I) Starostna skupina	(J) Starostna skupina	95 % interval zaupanja				
		Povprečna razlika (I-J)	Standardna napaka	Značilnost	Spodnja meja	Zgornja meja
Do 20 let	Od 21 do 30 let	1,083*	0,374	0,046	0,1	2,16
	Od 31 do 40 let	1,000	0,369	0,079	-0,6	2,06
	Od 41 do 50 let	0,933	0,372	0,135	-0,13	2,00
	Več kot 50 let	1,000	0,378	0,094	-0,08	2,08
Od 21 do 30 let	Do 20 let	-1,083*	0,374	0,046	-2,16	0,00
	Od 31 do 40 let	-0,083	0,133	1,000	-0,47	0,30
	Od 41 do 50 let	-0,150	0,139	1,000	-0,55	0,25
	Več kot 50 let	-0,083	0,156	1,000	-0,53	0,36
Od 31 do 40 let	Do 20 let	-1,000	0,369	0,079	-2,06	0,06
	Od 21 do 30 let	0,083	0,133	1,000	-0,30	0,47
	Od 41 do 50 let	-0,067	0,125	1,000	-0,42	0,29
	Več kot 50 let	0,000	0,144	1,000	-0,41	0,41
Od 41 do 50 let	Do 20 let	-0,933	0,372	0,135	-2,00	0,13
	Od 21 do 30 let	0,150	0,139	1,000	-0,25	0,55
	Od 31 do 40 let	0,067	0,125	1,000	-0,29	0,42
	Več kot 50 let	0,067	0,149	1,000	-0,36	0,49
Več kot 50 let	Do 20 let	-1,000	0,378	0,046	-2,08	0,08
	Od 21 do 30 let	0,083	0,156	1,000	-0,36	0,53
	Od 31 do 40 let	0,000	0,144	1,000	-0,41	0,41
	Od 41 do 50 let	-0,067	0,149	1,000	-0,49	0,36

Opomba: *Razlika aritmetičnih sredin je statistično značilna s stopnjo značilnosti nižjo od 5 odstotkov.

Preglednica 12 prikazuje statistično razliko za starostno skupino do 20 let, ki se razlikuje od starostne skupine od 21 do 30 let glede na pogostost izobraževanja.

Na podlagi izračunov in rezultatov smo prišli do ugotovitev, da pri Bonferronijevemu testu obstaja samo razlika med dvema skupinama (med starostno skupino do 20 let in starostno skupino od 21 do 30 let), med drugimi skupinami razlike ni. Prav tako smo prišli do ugotovitev, da je stopnja značilnosti pri ANOVI večja od 0,05, kar pomeni da ne obstajajo statistično pomembne razlike med aritmetičnimi sredinami starostnih skupin, torej hipoteze ne moremo potrditi.

Hipoteza 2

Druga hipoteza se je nanašala na ovire zaposlenih pri odločitvi za izobraževanje/usposabljanje. Trditev druge hipoteze se glasi: »Glavno oviro zaposlenim pri odločitvi za izobraževanje/usposabljanje predstavlja pomanjkanje časa.«

V preglednici 8 so prikazane mere srednjih vrednosti vseh ovir, ki vplivajo na odločitev zaposlenih za izobraževanje/usposabljanje.

Ovire so bile ocenjene po petstopenjski lestvici glede na pomembnost posamezne ovire:

- ocena 1: popolnoma se ne strinjam,
- ocena 2: se ne strinjam,
- ocena 3: niti niti,
- ocena 4: se strinjam,
- ocena 5: popolnoma se strinjam.

Pri odločitvi zaposlenih za izobraževanje/usposabljanje, imajo stroški večjo vrednost aritmetične sredine (vrednost aritmetične sredine znaša 3,69 s standardnim odklonom 1,139), kot znaša aritmetična sredina pomanjkanja časa (vrednost aritmetične sredine znaša 3,36, s standardnim odklonom 1,237). Pomanjkanje časa je torej ovira, ki se je glede na vrednost aritmetične sredine uvrstila na drugo mesto in je pomembnejša od ostalih ovir, kot so: oddaljenost od kraja izobraževanja/usposabljanja (vrednost aritmetične sredine znaša 3,05 s standardnim odklonom 1,138), nezanimanje za izobraževanje/usposabljanje (vrednost aritmetične sredine znaša 2,27 s standardnim odklonom 1,065), zahtevnost izobraževanja/usposabljanja (vrednost aritmetične sredine znaša 2,72 s standardnim odklonom 0,979), pomanjkanje podpore in spodbud delodajalca (vrednost aritmetične sredine naša 3,02 s standardnim odklonom 1,139).

Med prvima dvema ovirama, ki sta imela največje vrednosti aritmetičnih sredin, smo napravili tudi t-test za odvisna vzorca, saj smo želeli preveriti ali med njima obstaja statistično pomembna razlika.

Preglednica 13: T-test za odvisna vzorca

		Razlika pri izbranih spremenljivkah							
		95 % interval zaupanja							
	Povprečna razlika	Standardni odklon razlike	Standard na napaka	Spodnja meja	Zgornja meja	t	df	Značilnost (2-stranska)	
1. par	čas – stroški	-0,330	1,429	0,135	-1,598	-0,063	2,446	111	0,016

Na podlagi t-testa odvisnih vzorcev je bilo ugotovljeno, da obstaja statistično pomembna razlika med prvima dvema ovirama, saj je stopnja značilnosti (2-stranska) manjša od 0,05 (glej preglednico 13).

Drugo hipotezo zavrnemo, saj glavno oviro za izobraževanje/usposabljanje zaposlenim ne predstavlja pomanjkanje časa, temveč stroški izobraževanja/usposabljanja.

Hipoteza 3

Tretja hipoteza trdi: »V podjetju obstajajo statistično pomembne razlike med spoloma zaposlenih glede na razloge, ki vplivajo na odločitev za izobraževanje/usposabljanje.« Razlogi so sledeči: večja uveljavitev v družbi, dobri odnosi med sodelavci, pohvala nadrejenih, uspešnost pri delu, večja plača, kvalitetnejši izdelki/storitve, napredovanje na delovnem mestu, zahteve delodajalca, želja, veselje do znanja.

Razlogi so bili ocenjeni po petstopenjski lestvici glede na pomembnost posameznega razloga:

- ocena 1: popolnoma se ne strinjam,
- ocena 2: se ne strinjam,
- ocena 3: niti niti,
- ocena 4: se strinjam,
- ocena 5: popolnoma se strinjam.

Za preverjanje tretje hipoteze smo opravili t-test. Preglednica 14 prikazuje podatke opisne statistike po skupinah. Ta hipoteza se je ugotavljala s tem namenom, ker smo predvidevali, da obstajajo pri ženskah drugačni motivi za izobraževanje in usposabljanje kot pri moških. Na motivacijo oziroma razloge za odločitev za izobraževanje in usposabljanje pri ženskah in pri moških vplivajo številni dejavniki, ki lahko pri nekateremu spolu bolj izstopajo kot pri drugemu.

Preglednica 14: Podatki opisne statistike (t-test)

Razlogi	Spol	N	Srednja vrednost	Standardni odklon	Standardna napaka
Večja uveljavitev v družbi	Moški	9	3,33	0,752	0,073
	Ženski	103	3,07	0,697	0,057
Dobri odnosi med sodelavci	Moški	9	2,78	1,062	0,103
	Ženski	103	3,29	0,984	0,081
Pohvala nadrejenih	Moški	9	3,11	0,849	0,082
	Ženski	103	3,31	0,826	0,068
Uspešnost pri delu	Moški	9	4,11	1,065	0,103
	Ženski	103	4,15	1,066	0,088
Večja plača	Moški	9	4,00	1,008	0,098
	Ženski	103	3,37	1,021	0,084
Kvalitetnejši izdelki/storitve	Moški	9	4,56	0,851	0,083
	Ženski	103	4,07	0,655	0,054
Napredovanje na delovnem mestu	Moški	9	4,00	1,156	0,112
	Ženski	103	3,63	1,052	0,086
Zahteve delodajalca	Moški	9	3,33	1,025	0,100
	Ženski	103	3,68	0,971	0,080
Priporočila prijateljev in znancev	Moški	9	4,00	0,945	0,092
	Ženski	103	4,33	0,918	0,075

Aritmetične sredine med spoloma so pri razlogih, kot so večja uveljavitev v družbi, dobri odnosi med sodelavci, pohvala nadrejenih in zahteve delodajalca zelo blizu stopnji 3, kar pomeni, da se niti ne strinjajo niti se strinjajo z omenjenimi razlogi.

Pri razlogih, kot so uspešnost pri delu, napredovanje na delovnem mestu, priporočila prijateljev in znancev, se aritmetične sredine med spoloma gibljejo blizu stopnji 4, kar pomeni, da se strinjajo z omenjenimi razlogi.

Nekoliko drugače je pri razlogih, kot so večja plača in kvalitetnejši izdelki/storitve, kjer se aritmetične sredine med spoloma med seboj razlikujejo. Pri razlogu plača, znaša aritmetična sredina za moške 4,00, pri ženskah pa 3,37. Pri razlogu kvalitetnejši izdelki in storitve, pa znaša aritmetična sredina za moške 4,56, pri ženskah pa 4,07.

Preglednica 15: Test homogenosti varianc (t-test)

		Levenov preizkus za preverjanje enakosti varianc				T-test enakosti aritmetičnih sredin					
		F	Značil- nost	t	df	Značilnost (2-stranska)	Razlika med aritmetični- ma sredinama	Stand. napaka aritmetične sredine	95 % interval zaupanja		
									Spodnja meja	Zgornja meja	
Večja uveljavitev v družbi	Predpostavka enakih varianc	0,489	0,486	0,661	110	0,510	0,265	0,401	-0,530	1,060	
	Predpostavka neenakih varianc			0,753	10,000	0,469	0,265	0,353	-0,520	1,051	
Dobri odnosi med sodelavci	Predpostavka enakih varianc	0,365	0,547	-1,229	110	0,222	-0,513	0,418	-1,341	0,314	
	Predpostavka neenakih varianc			-1,340	9,796	0,211	-0,513	0,383	-1,370	0,343	
Pohvala nadrejenih	Predpostavka enakih varianc	0,685	0,410	-0,507	110	0,613	-0,200	0,393	-0,979	0,580	
	Predpostavka neenakih varianc			-0,541	9,704	0,601	-0,200	0,369	-1,025	0,626	
Uspešnost pri delu	Predpostavka enakih varianc	0,002	0,968	-0,091	110	0,927	-0,035	0,377	-0,783	0,713	
	Predpostavka neenakih varianc			-0,094	9,553	0,927	-0,035	0,367	-0,858	0,789	
Večja plača	Predpostavka enakih varianc	6,793	0,010	1,587	110	0,115	0,631	0,398	-0,157	1,419	
	Predpostavka neenakih varianc			2,405	12,242	0,033	0,631	0,262	0,060	1,202	
Kvalitetnejši izdelki/storitve	Predpostavka enakih varianc	0,042	0,838	1,580	110	0,117	0,488	0,309	-0,124	1,099	
	Predpostavka neenakih varianc			1,891	10,272	0,087	0,488	0,258	-0,085	1,060	
Napredovanje na delovnem mestu	Predpostavka enakih varianc	3,939	0,050	1,102	110	0,273	0,369	0,335	-0,294	1,032	
	Predpostavka neenakih varianc			1,448	10,887	0,176	0,369	0,255	-0,192	0,930	
Zahteve delodajalca	Predpostavka enakih varianc	0,002	0,967	-1,087	110	0,279	-0,346	0,319	-0,978	0,285	
	Predpostavka neenakih varianc			-1,144	9,650	0,280	-0,346	0,303	-1,024	0,331	
Priporočila prijateljev in znancev	Predpostavka enakih varianc	0,759	0,386	-1,108	110	0,270	-0,330	0,298	-0,920	0,260	
	Predpostavka neenakih varianc			-1,098	9,420	0,300	-0,330	0,301	-1,006	0,346	

Na podlagi Levenovega preizkusa za preverjanje enakosti varianc (glej preglednico 15) smo ugotovili, da pri razlogih, kot so večja uveljavitev v družbi, dobri odnosi med sodelavci, pohvala nadrejenih, uspešnost pri delu, kvalitetnejši izdelki/storitve, zahteve delodajalca, želja, veselje do znanja, razlike med variancama obeh skupin moških in žensk, niso statistično

pomembne, torej obdržimo predpostavko o enakosti varianc. Stopnja značilnosti pri omenjenih razlogih je večja od 0,05.

Pri razlogih, kot sta večja plača in napredovanje na delovnem mestu, pa variance niso enake, saj so stopnje značilnosti nižje ali enake od 0,05. Razlike med variancama obeh spolov so statistično pomembne.

Na podlagi t-testa o enakosti aritmetičnih sredin je bilo ugotovljeno, da je plača pomemben element razlikovanja med spoloma, saj je stopnja značilnosti (2-stranska) manjša od 0,05. Pri vseh ostalih razlogih pa je stopnja značilnosti (2-stranska) večja od 0,05, zato nismo uspeli dokazati, da bi veljale statistično pomembne razlike med aritmetičnima sredinama našega vzorca za celotno populacijo.

Tretja hipoteza se delno sprejme. Obstajajo statistično pomembne razlike med spoloma zaposlenih glede na razloge, ki vplivajo na odločitev za izobraževanje/usposabljanje, vendar le pri razlogu večja plača.

6.4.4 Predlogi izboljšav na področju izobraževanja in usposabljanja v obravnavanem podjetju

V anketnem vprašalniku smo postavili tudi vprašanje odprtega tipa, kjer so lahko zaposleni podali svoje predloge za izboljšave na področju izobraževanja in usposabljanja v obravnavanem podjetju. Glede na predloge, ki so jih podali, smo izpostavili naslednje:

- Potrebni bi bili pogostejši razgovori med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi, kjer bi se definirala pričakovanja tako enih kot drugih. Pomembna tema razgovorov bi bilo tudi področje napak pri delu zaposlenih in organiziranje izobraževanja ter usposabljanja za njihovo odpravo.
- Več pozornosti bi bilo potrebno nameniti medčloveškim odnosom, vzpostaviti boljšo komunikacijo med sodelavci, več osebnega izobraževanja, ki ne bo potekalo samo preko elektronske pošte.
- Z rednimi anketami bi bilo smiselno pridobiti mnenja, želje in predloge zaposlenih v povezavi z izobraževanjem in usposabljanjem, kateri bi pripomogli k učinkovitejšemu poslovanju podjetja.
- Uvesti bi bilo potrebno nagrajevanje zaposlenih v povezavi z uspehi pri izobraževanju ter uporabi pridobljenega znanja v delovnih procesih in zagotoviti hitrejše napredovanje tistih, ki se izobražujejo/usposabljujejo.
- Zaposleni so mnenja, da na slovenskem trgu obstaja izredno malo možnosti izobraževanja in usposabljanja na temo specifične dela, ki ga zaposleni opravljajo (zlatarji, vkovalci kamnov, tehnični kader itd.), zato bi se bilo potrebno usposabljanje tudi v tujini.
- Več izobraževanja in usposabljanja prodajalk na področju ur (poznavanje različnih tipov ur, funkcije, ki jih posamezne ure ponujajo itd.).

- Več izobraževanja in usposabljanja na področju urejanja/izgleda prodajaln (postavljanje izdelkov v vitrinah, izložbah).
- Potrebno bi bilo organizirati ogled poteka proizvodnega procesa izdelovanja nakita, več poznavanja samega delovanja celotnega podjetja od začetka načrtovanja izdelka do končne prodaje tega.
- Zaposlenim bi bilo potrebno ponuditi možnost izobraževanja na področju tujih jezikov in usposabljanja na področju računalništva.

V zadnjem času smo priča vse pogostejšim tatvinam, ki se pojavljajo na področju prodajaln s plemenitimi kovinami, zato bi predlagali tudi izobraževanje in usposabljanje zaposlenih na področju varnosti. Izobraževanje in usposabljanje na omenjenem področju bi moralo zagotoviti psihično pripravljenost in pravilno reakcijo zaposlenih v primeru tatvin, zaščito prodajaln in prodajnih izdelkov itd. Na podlagi izobraževanja in usposabljanja bi želeli zagotoviti zaposlenim občutek varnosti in preprečiti morebitne tatvine prodajnih izdelkov.

7 SKLEP

Posledica globalizacije v današnjem času je vse hujša konkurenca med podjetji. Na konkurenčnost podjetij vplivajo tudi vse večje zahteve strank, ki se jim morajo podjetja čim bolj posvetiti in prilagoditi, v kolikor želijo ostati konkurenčna. Zato so zaposleni, ki imajo ustrezno znanje in sposobnosti, zelo pomemben člen pri doseganju uspešnosti podjetja. V podjetju mora biti poudarek na perspektivnih kadrih, ki se neprestano izobražujejo in usposabljujejo, kar jim omogoča možnost za dodaten razvoj in doprinos k uspešnosti podjetja. Vsako podjetje, ki želi biti uspešno, mora načrtno razmišljati o izobraževanju in usposabljanju svojih zaposlenih.

Znanje postaja temeljna kategorija uspešnosti podjetja. Tudi koncept razvoja človeških virov temelji na spoznanju, da so zaposleni najpomembnejši vir podjetja, zato ne predstavljajo le stroška, temveč kapital, v katerega je vredno vlagati. Prihodnost podjetja je odvisna od izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, ki se bodo sposobni prilagoditi novim in spremenjenim zahtevam tržišča.

Raziskovanje na področju izobraževanja in usposabljanja v podjetju je pomembno predvsem zaradi doseganja dobrih rezultatov tako posameznega zaposlenega kot celotnega podjetja. Na podlagi raziskave pridobimo pomembne informacije o vrstah izobraževanja in usposabljanja, ki jih podjetje ponuja zaposlenim, o pogostosti izvajanja, na katerih področjih se izvaja izobraževanje in usposabljanje itd. Pomembno pa je seveda pridobiti tudi povratne informacije s strani zaposlenih o izobraževanju in usposabljanju, saj so zaposleni tisti, ki se izobražujejo in usposabljujejo in lahko s svojimi mnenji in predlogi pripomorejo k uspešnemu izobraževanju in usposabljanju.

Namen magistrske naloge je bil na podlagi teoretičnih podlag in kvantitativne metode zbiranja podatkov, anketnega vprašalnika, ugotoviti obstoječe stanje izobraževanja in usposabljanja v obravnavanem podjetju. Prav tako smo želeli ugotoviti tudi kakšne so izobraževalne potrebe zaposlenih, ali jim podjetje omogoča dovolj izobraževanja in usposabljanja ter katere so ovire, ki vplivajo na to, da se zaposleni težje odločijo za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje. Podani so bili tudi konkretni predlogi za izboljšanje sistema izobraževanja in usposabljanja v podjetju, ki bo zaposlenim omogočilo učinkovitejše opravljanje dela.

Zlatarna Celje, d. d., je podjetje, kjer venomer nastajajo novi izdelki in je nenehno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih še kako pomembno. Raziskava je pokazala, da ima večina zaposlenih v podjetju srednješolsko izobrazbo in da jih je z doseženo stopnjo izobrazbe zadovoljnih skoraj polovica zaposlenih. Pomemben je podatek, da je večina zaposlenih mnenja, da je potrebno dodatno izobraževanje in usposabljanje v podjetju in da je večini zaposlenih izobraževanje in usposabljanje tudi omogočeno s strani podjetja. Ugotovljeno je bilo, da pri večini zaposlenih prevladuje pozitiven odnos do izobraževanja in usposabljanja. Največ zaposlenih se izobražuje in usposablja z udeležbo na seminarjih oziroma tečajih ter na

delovnem mestu. Zelo dobrodošel je tudi podatek, da se večina zaposlenih izobražuje tudi samostojno z branjem literature. Z raziskavo je bilo ugotovljeno, da se zaposleni glede na pogostost, izobražujejo in usposabljujejo največ enkrat na leto in da jih velika večina pridobljeno znanje tudi uporablja na delovnem mestu. Večina zaposlenih je bila mnenja, da se na podlagi izobraževanja in usposabljanja v podjetju posledično pojavlja manj napak, povečuje se tudi produktivnost.

Zadovoljni smo lahko z razlogi, ki vplivajo na odločitev zaposlenih za izobraževanje in usposabljanje, izmed katerih so najpomembnejši razlogi uspešnost pri delu, kvalitetnejši izdelki in storitve ter želja, veselje do znanja. Pozitiven je podatek, da se velika večina zaposlenih želi izobraževati in usposabljevati, vendar pa jim glavno oviro predstavljajo predvsem stroški in pomanjkanje časa potrebnega za izobraževanje in usposabljanje. Največ bi se želeli izobraževati in usposabljevati zaposleni na področju prodaje, tujih jezikov, novih materialov, artiklov in kolekcij.

Z raziskavo smo preverili tudi hipoteze, ki smo jih zastavili na začetku magistrske naloge. Na podlagi rezultatov pri prvi hipotezi je bilo ugotovljeno, da v podjetju ne obstajajo statistično pomembne razlike med starostnimi skupinami glede na pogostost izobraževanja, torej hipoteze nismo mogli potrditi. Drugo hipotezo smo zavrnili, saj je bilo ugotovljeno, da glavno oviro za izobraževanje in usposabljanje zaposlenim ne predstavlja pomanjkanje časa, temveč stroški izobraževanja in usposabljanja. Pri tretji hipotezi smo prišli do ugotovitev, da obstajajo statistično pomembne razlike med spoloma zaposlenih glede na razloge, ki vplivajo na odločitev za izobraževanje in usposabljanje, vendar le pri razlogu večja plača, zato smo to hipotezo delno sprejeli.

Pomembno je bilo tudi anketno vprašanje odprtega tipa, kjer so zaposleni podali konkretne predloge za učinkovitejše izobraževanje in usposabljanje. Za podjetje je pomembno, da te predloge preuči in izvede različne ukrepe, s katerimi se bo izobraževanje in usposabljanje zaposlenih še izboljšalo. Izpostavili smo tudi predlog o izobraževanju in usposabljanju zaposlenih na področju osebne varnosti in varnosti prodajaln, saj se v zadnjem času pojavlja vse več tatvin v prodajalnah plemenitih kovin.

LITERATURA

- Aktiv. 2010. *Izobraževanje zaposlenih*.
[Http://www.aktiv.si/novice/20100122/Izobrazevanje_zaposlenih_](http://www.aktiv.si/novice/20100122/Izobrazevanje_zaposlenih_) (13. 1. 2012).
- Ažman, Milena. 1995. Celovit pristop k izobraževanju zaposlenih. *Andragoška spoznanja* 1 (1–2): 19–24.
- Bahtijarevič Šiber, Fikreta. 1999. *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
- Bee, Frances in Roland Bee. 1995. *Training Needs Analysis and Evaluation*. London: Institute of Personnel and Development.
- Berlogar, Janko. 1996. Neizobraževanje zaposlenih – izvernih greh menedžmenta? *Andragoška spoznanja* 2 (2): 29–32.
- Čelebič, Tanja. 2008. Vključenost odraslih v izobraževanje v Sloveniji z mednarodno primerjavo. *Andragoška spoznanja* 14 (3–4): 90–98.
- Drucker, Peter. 2004. *O managementu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2007. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- E-standard. 2012. *ISO 9001:2008*. [Http://www.e-standard.si/9001](http://www.e-standard.si/9001) (29. 3. 2012).
- Europa.eu. 2012. *Znak CE – in evropski trg bo vaš!*
[Http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/10/733&format=HTML&aged=0&language=SL&guiLanguage=en](http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/10/733&format=HTML&aged=0&language=SL&guiLanguage=en) (29. 3. 2012).
- Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija
- Ferjan, Marko. 2005. *Management izobraževalnih procesov*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože. 1994. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.
- Gečev, Jelena. 2003. *Potrebe po izobraževanju naraščajo*.
[Http://www.finance.si/38329/Potrebe-po-izobra%C5%BEevanju-nara%C5%A1%C4%8Dajo-pa-tudi-zanimanje](http://www.finance.si/38329/Potrebe-po-izobra%C5%BEevanju-nara%C5%A1%C4%8Dajo-pa-tudi-zanimanje) (20. 1. 2012).
- Hozjan, Dejan. 2005. Izobraževanje zaposlenih v slovenskih podjetjih. *Sodobna pedagogika* 56 (2): 80–100.
- Huč, Božidar in Janez Jereb. 2001. Vpliv izobraževanja na produktivnost in poslovne rezultate podjetja. *Organizacija* 34 (1): 5–15.
- Ivančič, Angela. 1998. Tržno gospodarstvo in izobraževanje zaposlenih. *Andragoška spoznanja* 4 (1–2): 74–81.
- Jelenc Krašovec, Sabina. 1996. *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Jelenc, Zoran. 1991. *Terminologija izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Pedagoški inštitut pri Univerzi v Ljubljani.
- Jereb, Janez. 1980a. *Organizacija strokovnega usposabljanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Jereb, Janez. 1980b. *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

- Jereb, Janez. 1987. *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Klemenčič, Mija Marija. 2005. *Pa ne spet Spss!!!* Ljubljana: gradivo za kvantitativno obdelavo podatkov pri predmetu preddiplomski seminar.
- Knežević, Mladen. 2004. *Statistika (skoraj) brez matematike*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Krajnc, Ana. 1979. *Izobraževanje ob delu*. Ljubljana: Dopisna delavska univerza.
- Ličen, Nives. 2009. *Uvod v izobraževanje odraslih*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Lozar Manfreda, Katja, Vasja Vehovar in Zenel Batagelj. 2000. Veljavnost interneta kot anketnega orodja. *Teorija in praksa* 37 (6): 1035–1051.
- Markač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Miglič, Gozdana. 2005. *Načrtovanje usposabljanja v državni upravi: analiza potreb po usposabljanju in evalvacija učinkov usposabljanja*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Direktorat za javno upravo, Upravna akademija.
- Mirčeva, Jasmina. 2000. *Organiziranost izobraževanja v slovenskem gospodarstvu*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
- Mirčeva, Jasmina in Mojca Dobnikar. 2009. *Kazalniki za spremljanje izobraževanja in usposabljanja v podjetjih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
- Mohorčič Špolar, Vida A. in Angela Ivančič. 1996. *Potrebe po izobraževanju odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
- MojaAnketa. 2012. *Spletna anketa*. [Http://www.mojaanketa.si/advice/](http://www.mojaanketa.si/advice/) (9. 4. 2012).
- Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojevič in Marjana Merkač. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Nadler, Leonard in Zeace Nadler. 1989. *Developing Human Resources*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Peel, Malcolm. 1994. *Successful Training in a week*. London: Hodder & Stoughton.
- Račnik, Marjan. 2010. *Mentorstvo na delovnem mestu*. [Http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=mentorstvo-na-delovnem-mestu&more=1&c=1&tb=1&pb=1](http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=mentorstvo-na-delovnem-mestu&more=1&c=1&tb=1&pb=1) (11. 4. 2012).
- Robbins, Stephen P. 2001. *Organizational behavior*. Upper Saddle River: Prentice-Hall International.
- Sagadin, Janez. 1993. *Poglavja iz metodologije pedagoškega raziskovanja*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.
- Šček Prebil, Tatjana. 2010. Vseživljenjsko učenje = Lifelong learning. V *Management, izobraževanje in turizem – družbena odgovornost za trajnostni razvoj: 2. znanstvena konferenca z mednarodno udeležbo, 21.–22. oktober 2010*, ur. Aleksandra Brezovec in Janez Mekinc, 1991–1999. Portorož: Turistica, Fakulteta za turistične študije.

- Tomić, Ana. 1999. *Izbrana poglavja iz didaktike*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Toplak Bakan, Metka in Alojz Urbajs. 2003. *Kakovost po ISO 9001:2000*.
[Http://home.izum.si/COBISS/OZ/2003_3/html/clanek_02.html](http://home.izum.si/COBISS/OZ/2003_3/html/clanek_02.html) (29. 3. 2012).
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006a. *Zagotavljanje kadrovskih virov kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006b. *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Wexley, Kenneth N. in Gary P. Latham. 2002. *Developing and Training Human Resources in Organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). *Uradni list RS*, št. 42/02.
- Zakon o izobraževanju odraslih (ZIO). *Uradni list RS*, št. 110/06-UPB1.
- Združenje delodajalcev Slovenije. 2010. *Staranje delovne sile – priložnost za podjetja*.
[Http://www.zds.si/si/publikacije/520/d.1](http://www.zds.si/si/publikacije/520/d.1). (25. 3. 2012).

VIRI

- Statistični urad Republike Slovenije (SURS). 2010. *Izobraževanje odraslih (po anketi o izobraževanju odraslih), Slovenija, 2007*. [Http://www.stat.si/doc/statinf/09-si-272-1001.pdf](http://www.stat.si/doc/statinf/09-si-272-1001.pdf) (15. 3. 2012).
- Zlatarna Celje. 2009. *Organizacijska struktura podjetja Zlatarna Celje, d. d.* Interno gradivo, Zlatarna Celje.
- Zlatarna Celje. 2011. *Pregled kadrovske strukture*. Interno gradivo, Zlatarna Celje.
- Zlatarna Celje. 2012a. *Zlatarna Celje*. [Http://www.zlatarna-celje.com/nav2.asp?lang=si](http://www.zlatarna-celje.com/nav2.asp?lang=si) (8. 4. 2012).
- Zlatarna Celje. 2012b. *160 let ZC*.
[Http://www.zlatarnacelje.si/nav2.asp?ID_podmeni=1001&lang=si](http://www.zlatarnacelje.si/nav2.asp?ID_podmeni=1001&lang=si) (9. 4. 2012).

PRILOGE

- Priloga 1 Anketni list za izobraževanje in usposabljanje
- Priloga 2 Plan izobraževanja in usposabljanja za leto 2011
- Priloga 3 Anketni vprašalnik

Anketni list za izobraževanje in usposabljanje

Pri planiranju poslovanja potrebujemo **plan izobraževanja** za naslednje leto. Odgovorni vodje naj najkasneje do _____ vrnejo izpolnjene anketne liste v kadrovske službo.

Program (nakit, dental, industrija, finance, računovodstvo, proizvodnja): _____

Vrsta izobraževanja	Udeleženci glede na program	Predvideni stroški v EUR
1	2	3
Seminarji		
Sejmi – Domači		
Sejmi – Tuji		
Šolnine		
Strokovna literatura		
Druga usposabljanja		

Podpis vodje programa:

Plan izobraževanja in usposabljanja za leto 2011

Vrsta izobraževanja	Udeleženci glede na program	Predvideni stroški v EUR
1	2	3
Seminarji		
Finance in DDV, računovodstvo		
Angleški jezik		
Strokovni		
Področje zunanje trgovine		
Slovenska marketinška konferenca		
Kako učinkovito prodajati ženskam v 21. stoletju		
Kako uspešno komunicirati z mediji		
Sejmi – Domači		
Sejem orodjarstva, vzdrževanja in Obrtni sejem		
Maturantski utrinki LJ, Flora Celje		
Sejmi – Tuji		
Köln - dentalni sejem		
Vicenza Italija (3x), München, Basel		
Vicenza, Basel, München		
Vicenzaoro First, Vicenzaoro Charm		
Basel		
Vicenza		
Šolnine		
Fakulteta za komerc. in posl. vede		
Diploma – dipl. ekonomist		
Strokovna literatura		
Finance, DDV v poslovni praksi IKS, Plače in kadri		
Incoterm 2010, IKS		
Druga usposabljanja		
Redna strokovna usposabljanja s strani dobaviteljev 3M, 6C, DFS, Biolase, Sisma itd., redna udeležba na kongresih in strokovnih dogodkih		
Varstvo pri delu (Kova)		
Interno izobraževanje v računalništvu in internem računalniškem programu		

Spoštovani!

Sem študentka podiplomskega študija na Fakulteti za management Koper, Univerze na Primorskem, kjer končujem študijski program, smer Management. Pod mentorstvom doc. dr. Maje Meško pripravljam magistrsko nalogo in s tem tudi raziskavo, s katero želim ugotoviti kakšen je obstoječi sistem izobraževanja in usposabljanja v izbranem podjetju. Za raziskavo sem se odločila glede na dejstvo, da je izobraževanje in usposabljanje danes nujno potrebno za učinkovito delovanje podjetja. Raziskovanje na tem področju je aktualno zaradi večjega zavedanja, da je danes znanje ključna prednost podjetij, prav tako tudi za posameznika. S to anketo želim preveriti tudi predloge, zamisli, ki bodo ključni za nadaljnje izboljšave na področju sistema izobraževanja in usposabljanja.

Brez vašega sodelovanja ugodnih sprememb ni mogoče doseči. Prosim, da temeljito preberete vsa vprašanja ter odgovorite iskreno in odgovorno.

Zagotavljam Vam anonimnost. Podatke bom uporabila izključno za potrebe izdelave magistrskega dela.

Vaši odgovori mi bodo v dragoceno pomoč pri doseganju cilja.

Hvala za sodelovanje.

Polonca Siter

ANKETNI VPRAŠALNIK

1. Prosim, označite spol.

- Moški
- Ženski

2. V katero starostno skupino spadate?

- do 20 let
- 21–30 let
- 31–40 let
- 41–50 let
- več kot 50 let

3. Na katerem področju oziroma oddelku ste zaposleni?

- Nakit
- Prodajalne
- Dental
- Industrija

Priloga 3

- Finance
- Računovodstvo
- Proizvodnja
- Marketing
- Drugo:

4. Kakšna je vaša najvišja dosežena izobrazba?

- Osnovnošolska izobrazba
- Srednješolska izobrazba
- Višješolska izobrazba
- Visokošolska izobrazba
- Univerzitetna izobrazba
- Magisterij
- Doktorat

5. Ali ste zadovoljni s stopnjo svoje izobrazbe?

- Da
- Ne
- Ne morem se opredeliti

6. Ali ste mnenja, da bi za boljše opravljanje dela v podjetju potrebovali še dodatno izobraževanje/usposabljanje?

- Da
- Ne

7. Menite, da vam podjetje nameni oziroma omogoča dovolj izobraževanja/usposabljanja?

- Da
- Ne
- Ne morem se opredeliti

8. Kakšen odnos do izobraževanja/usposabljanja prevladuje v vašem podjetju?

- Pozitiven
- Negativen
- Ne morem se opredeliti

9. Katerih oblik izobraževanja/usposabljanja ste se oziroma se udeležujete za pridobitev znanja, ki ga potrebujete pri delu? (Možnih je več odgovorov)

- Z udeležbo na seminarjih, tečajih
- Z izobraževanjem v institucijah za pridobitev višje izobrazbe
- Z usposabljanjem na delovnem mestu

- Na sestankih in pri razgovorih s sodelavci
- Z branjem literature
- Računalniški tečaji (Word, Excel, interni programi itd.)
- Strokovne ekskurzije, sejmi itd.
- Drugo:

10. Kako pogosto se udeležujete izobraževanja/usposabljanja povezanega z vašim delom? (Možnih je več odgovorov)

- Tedensko
- Mesečno
- Letno (vpišite kolikokrat)
- Nikoli

11. Ali po končanem izobraževanju/usposabljanju uporabljate pridobljeno znanje na delovnem mestu?

- Da, večinoma
- Da, vendar bolj malo
- Ne

12. Kateri so po vašem mnenju glavni razlogi, ki vplivajo na odločitev za izobraževanje/usposabljanje? Pri vsaki trditvi izberite stopnjo vašega strinjanja s postavljeno trditvijo.

	Popolnoma se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Večja uveljavitev v družbi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobri odnosi med sodelavci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pohvala nadrejenih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uspešnost pri delu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Večja plača	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalitetnejši izdelki/storitve	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Napredovanje na delovnem mestu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zahteve delodajalca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Želja, veselje do znanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Katera je po vašem mnenju najpomembnejša korist, ki jo pridobi podjetje z vašim izobraževanjem/usposabljanjem? (Možnih je več odgovorov)

- Večja produktivnost
- Manj napak pri delovnih nalogah
- Kvalitetnejši izdelki/storitve
- Večja konkurenčnost podjetja
- Podjetje nima koristi od vašega izobraževanja/usposabljanja
- Drugo:

14. Na katerem področju bi se želeli izobraževati/usposablјati? (Možnih je več odgovorov)

- Tuji jeziki
- Računalništvo (Word, Excel, Power Point itd.)
- Kadrovanje (človeški viri, razvoj kadrov)
- Ekonomija (kontroliranje, finančno poslovanje)
- Prodaja (pospeševanje prodaje, odnosi s strankami)
- Novi materiali, artikli, kolekcije itd.
- Nove tehnologije, stroji, orodja itd.
- Kakovost (ISO standardi)
- Drugo:

15. Kakšne ovire vidite pri odločitvi za izobraževanje/usposablјanje? Pri vsaki trditvi izberite stopnjo vašega strinjanja s postavljeno trditvijo.

	Popolnoma se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Pomanjkanje časa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oddaljenost od kraja izobraževanja/usposablјanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nezanimanje za izobraževanje/usposablјanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stroški izobraževanja/usposablјanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zahtevnost izobraževanja/usposablјanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pomanjkanje podpore in spodbud delodajalca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Ali si želite, da bi vam podjetje omogočilo več izobraževanja/usposablјanja?

- Da
- Ne
- Ne morem se opredeliti

17. Vaši predlogi za izboljšanje izobraževanja/usposablјanja v vašem podjetju (opažanja, mnenje, kritike itd.):

--