

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
UNIVERSITÀ DEL LITORALE  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
FACOLTA DI MANAGEMENT DI CAPODISTRIA

Datum: 26-09-2007

Rektor	Številka	Priloge	Vredn.
REF.	9516		

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

VLOGA KADROVSKE SLUŽBE PRI  
IZOBRAŽEVANJU IN USPOSABLJANJU V  
PODJETJU

SARA SUŠNIK

MENTOR  
MAG. SUZANA SEDMAK

KOPER, 2007

V podjetju Rotis, d. o. o. izobraževanja in usposabljanja še ne planirajo, kar bi posledično lahko delno zagotovilo uspešnost poslovanja. Zaposleni obiskujejo predvsem krajše seminarje različnih področij.

V začetnem delu projektne naloge bom predstavila podjetje Rotis, d. o. o., njegovo poslovanje, razvojne usmeritve, organiziranost, dejavnosti, cilje, vrednote, vizijo ter organizacijsko strukturo.

Nadaljevala bom z vlogo in pomenom izobraževanja in usposabljanja v podjetju.

V četrtem delu projektne naloge bom podrobno preučila delovanje kadrovske službe in njene funkcije na zaposlene. Poleg nalog zbiranja kandidatov za zaposlitev, vodenja evidence prisotnosti, nagrajevanja, nameščanja, usposabljanja kadrov in vodenja samega kadrovanja, ki jih kadrovska služba opravlja, pa ima znotraj nje velik pomen tudi izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v podjetju. In od tega sta zagotovo odvisni tudi rast in uspešnost podjetja, saj lahko le s stalnim sledenjem napredku in novostim ostaja konkurenčno in od zaposlenih izvabi le najboljše rezultate.

Peto poglavje bo namenjeno raziskovanemu delu, saj se bom opredelila na analizo razvoja v podjetju, naredila analizo strukture zaposlenih in predlagala izboljšave na področju izobraževanja in usposabljanja. V raziskavo sem vključila vseh 30 zaposlenih v poslovnem objektu Trzin.

### **1.2 Namen, cilji in osnovne trditve**

Vsako podjetje ima težnje, želje, cilje, strategijo in poslovne načrte. Podjetja niso samo organizacije, temveč tudi ljudje oziroma zaposleni, ki uresničujejo politiko oziroma cilje podjetja. Zato je pomembno, da podjetja ustvarjajo s svojim znanjem, izkušnjami in pripadnostjo ter željo po nenehnem razvoju. Prihodnost je namenjena ljudem, ki nenehno in veliko vlagajo v ljudi in njihove zmožnosti, pri čemer sta pomembna izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

Namen projektne naloge je teoretično opredeliti pomen izobraževanja in usposabljanja v podjetju in predstaviti glavne dejavnike, ki pomembno vplivajo na razvoj človeških virov ter ugotoviti kako in v kakšni meri se izvaja kadrovska dejavnost v podjetju, predstaviti spremembe, ki so prisotne na področju kadrovske službe, spremenjenega odnosa delovne sile in problemov kadrovske dejavnosti.

Cilji projektne naloge so prikazati pomembnost izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, ugotoviti in določiti pomen in vlogo izobraževanja in usposabljanja v podjetju, določiti vlogo, ki jo ima kadrovska služba pri izobraževanju in usposabljanju, spoznati cilje in stopnje izobraževanja ter usposabljanja.

V teoretičnem delu projektne naloge bom izhajala iz naslednjih izhodišč in trditev:

- Srednje veliko podjetje, kot je Rotis, d. o. o. s 30-imi zaposlenimi v upravi in 100 zaposlenimi v proizvodnji podjetja, potrebuje kadrovsko službo, ki bo

vodstvo razbremenilo nekaterih funkcij kot sta izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

- Kadrovska služba pomembno vpliva na izobraževanje in usposabljanje z različnimi orodji (seminarji, predavanja, družabna srečanja ...).
- Stalno in organizirano učenje je vir, ki prispeva k ustreznim spremembam vedenja posameznikov.

Z raziskavo na področju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v podjetju Rotis, d. o. o. bom skušala ugotoviti:

- Ali so zaposleni pripravljeni na dodatna izobraževanja?
- Ali so seznanjeni z možnostjo izobraževanja?
- Katere vsebine izobraževanja zanimajo zaposlene?

Pri tem si bom zastavila hipoteze:

- Hipoteza 1: *Zaposleni so se imeli priložnost dodatno izobraževati znotraj podjetja.* Pomembno je, da podjetje svoje zaposlene izobražuje in usposablja, saj se s tem hitreje razvija in je poslovno bolj uspešno.
- Hipoteza 2: *Zaposleni so seznanjeni z možnostjo izobraževanja v podjetju.* Ena izmed nalog kadrovske službe je tudi, da seznanijo zaposlene glede izobraževanj, saj je sama najbolje seznanjena s tem, kakšno izobrazbo in delovne izkušnje zaposleni že ima in kakšno dodatno izobraževanje še potrebuje glede na delovno mesto, ki ga zaseda.
- Hipoteza 3: *Zaposleni bi se radi izobraževali predvsem na področju svoje stroke (področja, kjer sedaj opravljajo delo).* Zaposleni morajo biti ustrezno izobraženi, da bodo lahko izdelek dali v prodajo in bili v čim krajšem času tudi seznanjeni z morebitnimi težavami in tudi s postopkom, kako jih rešiti. To je mogoče, če z znanjem sledimo napredku in potrebam strank.

V prilogi projektne naloge podajam tudi anketni vprašalnik.

Pri izdelavi projektne naloge bom izhajala iz predpostavke, da podjetje Rotis, d. o. o. že posveča pozornost managementu človeških virov in da bo v prihodnosti dajalo še večji poudarek na izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, njihovim sposobnostim, znanju, inovativnosti ter si tako zagotovilo še konkurenčnejši položaj na trgu.



## **2 PREDSTAVITEV PODJETJA ROTIS, D. O. O.**

Podjetje Rotis, d. o. o. sestavlja skupina sodelavcev, ki že vrsto let uspešno sodeluje pri uresničevanju vizije podjetja, t.j. nenehnem razvijanju obstoječih kakor tudi novih dejavnosti družbe, izpolnjevanju vedno večjih zahtev po kakovosti izdelkov in storitev ter zagotavljanju celostne ponudbe potencialnim kupcem doma in po svetu.

Na enem mestu, v enem podjetju, združujejo več aktivnosti:

- Proizvodnjo velikih aksialnih ležajev in drugih strojnih delov do premera 4000 mm.
- Trženje kovinskih polproizvodov.
- Prodajo strojev in različne opreme kot zastopniki najrazličnejših svetovnih proizvajalcev tovrstne opreme.

Pričeli so v začetku devetdesetih, v letu 1990, s podpisom akta o ustanovitvi ter leta 1991 z vpisom v sodni register. Izziv pa je postal tudi dejanski dosežek, merljiv v vseh finančnih in drugih kazalnikih podjetja.

Sedež podjetja, uprava, se nahaja v industrijski coni Trzin, proizvodni prostori pa v Kočevju. Podjetje ima dva predstavništva v tujini, v Srbiji in na Hrvaškem ter nekaj zastopnikov za prodajo na zahtevnih evropskih in svetovnih trgih.

Danes se lahko pošalijo, da se del sveta že vrti na njihovih proizvodih, velikih ležajih, na katerih se vrti velik del gradbene mehanizacije, strojev in naprav, ter zobnikov, ki poganjajo med drugim tudi vlake in zapornice.

### **2.1 Osnovni podatki podjetja**

Osnovne podatke o podjetju bom prikazala v tabeli 2.1.

**Tabela 2.1** Zgodovina podjetja Rotis, d. o. o.

Leto	Razvoj
1991	Ustanovitev podjetja 22. 1. 1991.
1991–1993	Proizvodnja v kooperaciji pri slovenskih podjetjih ter trženje vseh vrst standardnih ležajev za potrebe domačega trga.
1993	Solastnik podjetja Rotis, d. o. o. Ivan Črnkovič, kot večinski družbenik, ustanovi v Kočevju družbo Inleko, d. o. o.
1994	Nakup lastnih proizvodnih kapacitet v Kočevju (1.500 m <sup>2</sup> ) in prve strojne opreme ter pričetek proizvodnje v lastnih proizvodnih prostorih.
1994–1996	Začetek sodelovanja z MORS preko povezanega podjetja INLEKO, d. o. o. iz Kočevja (proizvodnja, šivanje izdelkov lahke konfekcije: vojaški nahrbtnik, vojaška torba, torbica za čiščenje pribora, prevleka za čelado ...).
1997	Direktor Ivan Črnkovič odkupi partnerski delež v podjetju Inleko, d. o. o. in postane edini lastnik.
1998	Začetek sodelovanja z MORS preko Rotis, d. o. o. in prva pogodba o zastopanju vojaških izdelkov (maskirni kompleti).
1999	Pričetek pridobivanja zastopniških programov in zastopanja tujih podjetij na slovenskem trgu in podelitev koncesije za proizvodnjo s strani MORS.
2000	Nakup upravne poslovne zgradbe v Trzinu (300 m <sup>2</sup> ) in začetek trgovanja z jeklenimi polizdelki (odkovki, jeklo, cevi, pločevina, profili, odlitki). Rotis, d. o. o. prejme s strani MORS koncesijo za trgovino z vojaškim orožjem in opremo, prezaposli delavce iz Inleko, d. o. o. v Rotis, d. o. o. ter sklene pogodbo o najemu poslovnih prostorov.
2002	Začetek trgovanja z rabljeno strojno opremo ter vzpostavitev kapacitet za izvajanje popravil, servisov ter generalnih obnovitev rabljene strojne opreme.
2003	Dozidava novih 500 m <sup>2</sup> proizvodnih prostorov na obstoječi lokaciji v Kočevju.
2004	Nakup dodatnih 2.200 m <sup>2</sup> proizvodnih kapacitet v Kočevju (skupno sedaj 4.500 m <sup>2</sup> ). Istega leta poteka ustanovitev oddelka za trženje vojaškega programa, ob enem poteka intenzivni razvoj sodelovanja z ostalimi državnimi institucijami (Ministrstvo, Policija). Rotis, d. o. o. sklene pogodbo o odkupu družbe Inleko, d. o. o.
2005	Pripojitev podjetja Inleko, d. o. o. k Rotis, d. o. o. Konec leta še nakup proizvodnih prostorov v Republiki Srbiji (10.000 m <sup>2</sup> ) in ustanovitev podjetja v Srbiji z imenom ROTIS, d. o. o.

Vir: Rotis 2007

## **2.2 Vizija, poslanstvo, dejavnost, vrednote in cilji podjetja**

### *Vizija*

- Postati eno izmed vodilnih podjetij na področju proizvodnje in prodaje ležajev, zobnikov, sornikov, puš ter drugih strojnih elementov in varjenih konstrukcij v Evropi.
- Utrjevati ugled posameznih priznanih proizvodov tako na domačem kot na tujih trgih.
- Povečanje tržnega deleža na posameznih tržiščih.

### *Poslanstvo*

- Z visoko kakovostjo proizvodov prizadevati si zadovoljevati potrošnika in s tem ustvarjati poslovno ime.

### *Dejavnost*

Podjetje Rotis, d. o. o. je organizirano v pet organizacijskih skupin, vsaka pokriva svoj segment proizvodnje in trženja:

- proizvodnja: ležaji, zobniki in drugi strojni deli.
- trgovina: razvoj področja trženja in črne metalurgije za področje Slovenije.
- zastopniški programi: zastopanje tujih firm na področju Slovenije.
- prodaja in obnova rabljenih strojev.
- trženje namenskega blaga.

### *Vrednote*

- Zadovoljstvo strank, znanje, podjetnost, odgovornost in spoštovanje, prijaznost.
- Preglednost poslovanja, ustvarjalnost, zaupanje in stabilnost.

### *Cilji*

- Postati strateško podjetje, ki izhaja iz vrednot in poslanstva.
- Prizadevati si obdržati dosedanje stranke, poglobiti odnose z njimi ter razširiti krog zadovoljnih kupcev z novimi.

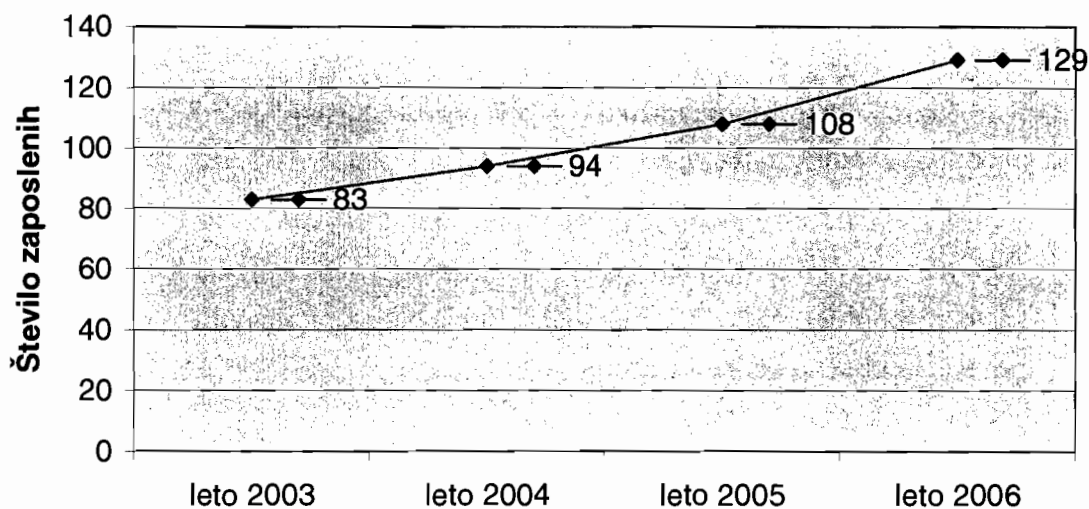
## **2.3 Kadrovska struktura**

V podjetju Rotis, d. o. o. je osnovno vodilo stalen razvoj proizvodnih zmogljivosti, povezano s stalnim razvojem trga. Glavni cilj je stalno povečevanje tržnega deleža, kar jim v celotnem obstoju podjetja tudi uspeva. Po lastnih ugotovitvah podjetje v celotnem

svojem razvojnem obdobju zagotavlja nove proizvodne kapacitete in povečuje število zaposlenih.

Z zvišanjem tehnološke zahtevnosti proizvodov se mora dvigniti tudi izobrazbena struktura zaposlenih. Z razvojem novih izdelkov bo po mnenju direktorja uprave potrebno zagotoviti večje število visoko izobraženih strokovnjakov s področja konstruiranja in priprave proizvodnje. Predvideva se zaposlitev minimalno treh diplomiranih inženirjev strojništva za področje konstrukcije, dveh do treh inženirjev s področja proizvodne tehnologije, dveh komercialistov za vojaški oddelek in pravnika na področju delovno-pravne zakonodaje.

Slika 2.1 Zaposlovanje od leta 2003–2006



Vir: Rotis 2007

Z razvojem novega področja prodaje proizvodov, ki so cenovno ugodnejši, se predvideva ohranitev delovnih mest za vse trenutno zaposlene v podjetju. Brez dodatnih investicij v razvoj izdelkov bi bilo zaradi konkurence prav gotovo v naslednjih treh do petih letih izgubljene cca. 30 odstotkov obsega današnje proizvodnje, ki jo s trenutno zahtevnostjo proizvodov ne morejo nadomestiti. Z začetkom proizvodnje zahtevnejših proizvodov za vojaške namene predvidevajo, da je možno v naslednjih treh letih, v Trzinu, na novo zaposliti dodatnih 15–20 delavcev.



### 3 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH

V tem poglavju se bom osredotočila na izobraževanje in usposabljanje, predvsem na to komu je namenjeno, kdo oblikuje izobraževalne programe, kje se izvajajo in kako se ugotavljajo potrebe po izobraževanju.

Izobraževanje lahko opredelimo kot dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikovanje znanstvenega pogleda na svet. Z izobraževanjem je tesno povezana tudi vzgoja, ki je dolgotrajen proces oblikovanja človekove osebnosti, pri čemer pa se oblikuje osebnost vsakega posameznika ter ga prilagaja zahtevam družbenega okolja, katerega vrednote in norme naj bi sprejel (Jereb 1998, 17).

Usposabljanje pa je zasnovano na oblikovanju sposobnosti, spretnosti, navad, ki jih posameznik potrebuje za izvajanje določenega dela ali nalog. Je proces razvijanja sposobnosti, ki jih človek potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti. Cilj usposabljanja je razvijanje sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje za življenje in delo v družbi (Jereb 1989, 161).

Za uspešno usposabljanje in izobraževanje ob delu, je potrebno ugotoviti, komu je v prvi vrsti namenjeno. Najbolje bi bilo, če bi izobraževali in usposabljali vse zaposlene, vendar je zaradi različnih delovnih nalog in seveda potrebnega znanja zaradi finančnih, prostorskih in časovnih razlogov potrebno izvesti selekcijo. Ena izmed najpomembnejših nalog odgovornega osebja v kadrovski službi je, da razporedi in organizira izobraževanja in usposabljanja tako, da njihovi udeleženci dobijo možnost uporabe pridobljenega znanja pri rednem delu in tako prav tam dosega večji uspeh.

Izobražen posameznik, ki mu timsko delo ni neznano, pripomore k uspešnosti kolektiva tako, da pridobljeno znanje uporablja, svoje izkušnje in znanje pa deli z drugimi sodelavci. Celoten kolektiv, ki se permanentno izobražuje, lahko prispeva k izboljšanju poslovne uspešnosti v podjetju.

Ljudje s svojimi znanji in sposobnostmi v podjetju predstavljajo najpomembnejši notranji vir, ki je ključnega pomena za doseganje poslovnih ciljev. S svojim delom neposredno vplivajo na izkoriščenost drugih virov podjetja, predvsem dejavnikov poslovanja. Učinkovito izobraževanje in usposabljanje spodbujata zaposlene in vplivata na doseganje stabilnejšega poslovanja in boljših poslovnih rezultatov.

Poslovno okolje<sup>1</sup> se nenehno spreminja in ima močan vpliv na spremembe v podjetju ter s tem na uspešnost podjetja. Podjetje se spremembam poslovnega okolja prilagaja z vlaganjem v usposabljanje in izobraževanje ter tako ohranja svojo konkurenčno prednost.

---

<sup>1</sup> Poslovno okolje predstavljajo kupci, dobavitelji, kooperanti, konkurenti itd.

Po moji oceni bi bilo najbolje, da bi v podjetju Rotis, d. o. o. imeli v kadrovski službi zaposleni dve osebi,<sup>2</sup> na izobraževanja in usposabljanja pa bi pošiljali tiste zaposlene, ki pri opravljanju svojega dela potrebujejo več znanja in seznanitev z novostmi, še preden le-te pridejo na trg.

### **3.1 Vloga in pomen izobraževanja in usposabljanja v podjetju**

Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik podjetja, še posebej za uspešen razvoj in kakovost vsake organizacije, ne glede na to, ali je njena temeljna dejavnost proizvodnja ali opravljanje storitev. Izobrazba je eden ključnih dejavnikov delovne sile. Možina pravi: »Strokovno in poklicno izobraževanje je načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, spretnosti, osebnosti in navad ter pridobivanje delovnih izkušenj za strokovno opravljanje poklica« (1998, 177).

Na proces izobraževanja in usposabljanja vplivajo različni dejavniki, kot so družina, zaposlitev in ostale družbene obveznosti.

Izobraževanje in usposabljanje imata velik pomen na celotno organizacijo, in sicer (Šiber Bahtijarević 1999, 742):

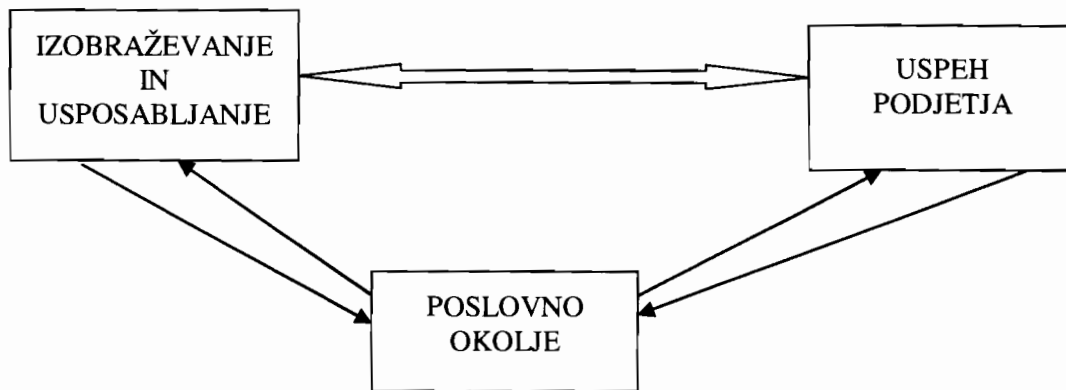
- povečujeta znanje zaposlenih s tujimi konkurenti in kulturami, kar je pomembno za uspeh na tujem trgu,
- zagotavljata zaposlenim temeljna znanja in veščine, ki so potrebna za delo z novimi tehnologijami,
- pomagata zaposlenim razumeti, kako uspešno delati v skupinah in kako pomagati k dvigu kvalitete proizvodov in storitev,
- pripravita zaposlene, da medsebojno sodelujejo.

Uspešnejša podjetja vlagajo v izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih več kot manj uspešna podjetja in tako povečujejo svojo konkurenčno prednost. Na drugi strani pa vodilna podjetja s svojo ponudbo novih, kakovostnejših in cenejših izdelkov vplivajo na spremembe poslovnega okolja (slika 3.1 ).

---

<sup>2</sup> Ena oseba bi skrbela izključno za kadrovsko-administrativne posle, druga pa bolj za izobraževanja, usposabljanja, predvsem bi bila na voljo zaposlenim v komunikacijskem smislu. Glede na število zaposlenih (30 v poslovni stavbi podjetja), ki jih ima podjetje v letu 2007, menim, da sta za kadrovsko področje dve osebi dovolj.

**Slika 3.1** Teoretični model vpliva okolja in usposabljanja na uspeh podjetja



Vir: Lipičnik 1998, 26.

### **3.2 Oblike in metode izobraževanja in usposabljanja**

Izobraževalna oblika nam pomeni temeljni organizacijski okvir izobraževalnega procesa, v katerem za doseg izobraževalnih ciljev uporabljamo različne izobraževalne metode.

Temeljna oblika izobraževalnega dela je opredeljena z medsebojnimi odnosi med temeljnimi dejavniki pouka in s številom izobražencem, vključenih v nek izobraževalni program. Govorimo lahko o množičnem pouku, skupinskem delu, delu v dvojicah ali individualni obliki (Jereb 1998, 93).

Uvajanje sodobnih tehnologij v delovne procese prinaša nove zahteve za oblikovanje dela, ki je optimalno le, če temelji na znanju in delovnih sposobnostih zaposlenih. Delavec s svojo delovno sposobnostjo omogoča delovni proces v okviru določenega delovnega sistema, zato bo rezultat večji, če bo razlika med znanjem, opredeljenim z delovnim sistemom in delovno sposobnostjo delavcev manjša. Usposabljanje je torej nujno vezano na konkretni delovni proces, ki je osnova za ugotavljanje potrebnih delovnih sposobnosti in za načrtovanje usposabljanja.

Usposabljanje ni omejeno le na pridobivanje ročnih spretnosti in sposobnosti za ravnanje z nekim strojem, ampak obsega vse sestavine delovnega procesa, pomembna pa je tudi organizacija dela kot sestavina delovnega procesa.

Usposabljanje se lahko izvaja kot inštruiranje, konzultacija ali mentorstvo. Metode omogočajo udeležencem usposabljanja oblikovati ustrezne delovne sposobnosti in izkušnje za tisto delo, za katerega se usposabljujejo. Metode so lahko verbalne, operativne, projektne ali demonstracijske.

### **3.3 Vrednotenje rezultatov izobraževanja**

Izobraževanje naj bi bilo opredeljeno kot nek cilj podjetja in njegovih zaposlenih. Za poznavanje njegove vloge naj bi odgovorni predstavili načrtovanje izobraževanja svojim zaposlenim in jih s tem motivirali k sodelovanju ter jim zagotovili učinkovite izvajalce izobraževanja.

Merila vrednotenja izobraževanja izhajajo iz izobraževalnih potreb in ciljev, ki jih želimo doseči. Da bi te cilje lahko dosegli, moramo zagotoviti ustrezne razmere za izobraževanje ter uresničiti izobraževalne programe z ustrezno organizacijo in izvedbo izobraževanja. Glavno merilo so tisti dejavniki, na podlagi katerih lahko ocenimo stopnjo doseganja zastavljenih ciljev oziroma stopnjo njegovega prispevka k razvoju organizacije.

Spremljanje in vrednotenje izobraževanja sta dejavnosti, s katerima ugotavljamo učinkovite posledice izobraževanja, do katerih smo uresničili zastavljene cilje in pokrili izobraževalne potrebe.

Mnenja in sodbe udeležencev lahko pridobimo z anketo, intervjuji, lestvicami stališč itd. Učinki izobraževanja se vrednotijo tudi v delovnem okolju, v katero vstopajo oziroma v katerega se vračajo udeleženci po končanem izobraževanju.

Glavna merila vrednotenja izobraževanja so (Jereb 1998, 101-102):

- zadovoljitev kadrovske-razvojnih potreb,
- usklajenost programov in potreb,
- delovna uspešnost zaposlenih,
- prispevek k razvoju organizacije.

### **3.4 Proces načrtovanja usposabljanja**

Oblikovanje programov usposabljanja je skupinsko delo, pri katerem sodelujejo strokovnjaki iz različnih področij. Pri oblikovanju programov, naj bi podjetja upoštevala cilje, vire in omejitve podjetja, kot so predvsem pomanjkanje denarja, prezaposlenost zaposlenih itd.

Proces načrtovanja je sestavljen iz naslednjih faz (Treven 1998, 210):

- določitev potreb po usposabljanju,
- določitev ciljev usposabljanja,
- oblikovanje načrta programov usposabljanja,
- zagotavljanje izvedbe usposabljanja,
- izvedba usposabljanja,
- ocenitev usposabljanja,
- po potrebi izboljšava ali razrešitev usposabljanja.

Slika 3.2 Proces usposabljanja



Vir: Treven 1998, 210.

### 3.4.1 Analiza potreb po usposabljanju

V posameznem podjetju lahko predvidijo potrebo po usposabljanju na podlagi različnih kazalcev kot so težave pri izvedbi nalog, nova tehnologija, preoblikovanje vrste dela, novi zakonski predpisi, spremembe v porabnikovih zahtevah, novi proizvodi ali pomanjkanje temeljnih spretnosti zaposlenih delavcev. Potrebno je oceniti tudi, kakšne so potrebe po usposabljanju na temelju analize organizacije, analize zaposlenih in analize delovnih nalog.

Kakovost ugotavljanja potreb vpliva na (Miglič 1999, 366):

- udeležence (ali je usposabljanje relevantno za njihovo delo),
- organizacijo (ali bo usposabljanje izboljšalo njihove rezultate in uspešnost),
- kakovost programov usposabljanja (ali lahko merimo učinkovitost seminarjev, tečajev),
- učinkovitost funkcije usposabljanja (ali usposabljanje povzroča razlike, ali ima vpliv na organizacijo).

### 3.4.2 Načrt in izvedba programa usposabljanja

Načrt programa usposabljanja je potrebno oblikovati in ga spremeniti ali preoblikovati, ko se pokažejo potrebe po novem znanju, ki v prejšnjem programu niso

bile vključene. Čas izvedbe posameznih programov je različen in odvisen predvsem od vsebine, ki je predmet obravnavanja v določenem programu.

Pri načrtu programa usposabljanja je potrebno najti odgovore na naslednja vprašanja (Treven 1998, 212):

- kaj je cilj programa usposabljanja,
- kje in kdaj naj usposabljanje poteka,
- kaj naj bo zajeto v program usposabljanja,
- katere metode učenja naj bodo uporabljene,
- kdo naj vodi usposabljanje.

Usposabljanje je lahko zasnovano glede na potrebe uporabnikov, katerim je namenjeno. Vodje je mogoče usposablјati med opravljanjem svojega dela z uporabo metod, kot so izvedba posameznih nalog, učenje pri delu itd. Pri razširitvi njihovega znanja, veščin in izboljšanju njihovega vedenja, pa se lahko dodatno uporabijo tudi metode formalnega usposabljanja (Treven 1998, 213).

Upoštevati je potrebno velikost skupine, udeležence, proces izbire strokovnjakov, ki usposablјajo in pa željo posameznika po usposabljanju.

Pri zbiranju podatkov se lahko uporabljajo različni instrumenti, kot so npr. intervjuji, razni vprašalniki, testi, opazovanja, poročila itd.

Usposabljanja v podjetju Rotis, d. o. o. so večinoma strokovna, naloga zaposlenega pa je, da po usposabljanju pripravi kratek povzetek v pisni obliki, kjer poda tudi oceno usposabljanja. Rezultate preuči podjetje, kar mu je v pomoč pri nadaljnjem delu.

### **3.4.3 Ocenitev usposabljanja**

Cilj oziroma namen usposabljanja je, da je pridobljeno znanje tudi uporabljeno in da koristi zaposlenim in podjetju. Po končanem usposabljanju bi bila potrebna dodatna pozornost ugotavljanja sprememb, ki se pojavijo pri načinu dela.

Usposabljanje ocenjujemo zato, da bi ugotovili ali je bilo usposabljanje glede na vložene stroške in pridobljene koristi uspešno ter kakšne izboljšave so pri usposabljanju mogoče, da bi bilo le-to stroškovno še bolj učinkovito.

Namen evalvacije<sup>3</sup> je zbrati in dokumentirati delovno učinkovitost udeležencev usposabljanja med usposabljanjem in kasneje na delovnem mestu ugotoviti morebitne probleme in jih nato tudi odpraviti. Ta je potrebna, ker tako lahko kadrovska služba na področju usposabljanja pridobi informacije o tem, ali je bila izbira ali metoda

---

<sup>3</sup> Evalvacija je proces določanja vrednosti in učinkovitosti programov usposabljanja, pri čemer se za pridobivanje podatkov uporabljajo različna orodja za ocenjevanje in določanje veljavnosti.

usposabljanja pravilna, kje so bile napake, kaj je bilo dobro ter kaj in kako bi se dalo še izboljšati.

Menim, da ima usposabljanje dolgoročne posledice in ne le kratkoročnih, ki so vidne nekaj tednov po usposabljanju. Posameznik naj bi po določenem času pokazal napredek v individualni produktivnosti. Hkrati pa naj bi se posameznik zavedal, da dodatno usposabljanje pomeni za podjetje relativno velik strošek. Podjetje naj bi zato usposabljanja skrbno nadzorovalo in pozneje omogočilo tudi uporabo pridobljenega znanja.





## **4 KADROVSKA SLUŽBA, IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE**

Za uspešno delovanje kadrovske službe je zelo pomembno, da zaposleni v njej med seboj sodelujejo, kar pa temelji na dobrih medsebojnih odnosih, zaupanju in komunikaciji. Kadrovska služba lahko vpliva na vzpostavljanje dobrih medsebojnih odnosov, to pa lahko doseže z organizacijo različnih izobraževanj in usposabljanj. Tako se udeleženci začnejo zavedati, kako pomembni so odnosi in komunikacija med zaposlenimi za uspešno medsebojno sodelovanje.

V večini podjetij imajo službe za razvoj kadrov, kadrovske službe, oddelke za kadre ali pa kadrovske delavce za različna mesta, pomen in veljavo, moč in vpliv na izvajanje poslanstva, vizije, strategije in ciljev podjetja. Večja podjetja dajejo kadrovski funkciji največji pomen in težo, srednje velika podjetja imajo ponavadi poleg vodje kadrovske službe še strokovnega delavca, v manjših podjetjih pa tako funkcijo izvaja direktor sam ali njegova poslovna sekretarka.

Novi delavci, ki smo jih uvedli v delo in drugi zaposleni, se morajo nenehno izobraževati in usposablјati, saj so lahko le delavci z novim znanjem tvorci novih idej, razmišljanj, postopkov in akcij.

V tem poglavju bom preučevala pomen izobraževanja in usposabljanja za podjetje Rotis, d. o. o. in načine s katerimi kadrovska služba pripomore k vzpostavitvi in ohranjanju znanja na vseh ravneh v podjetju.

### **4.1 Kadrovska funkcija in njen proces**

Kadrovska funkcija, ki zagotavlja prave ljudi ob pravem času, na pravem mestu in za pravo ceno, je temelj uspešnosti vsakega podjetja in zadovoljstva zaposlenih.

Kadrovske funkcije v podjetju izvajamo z namenom zagotavljanja ustreznih človeških zmožnosti in njihove uporabe, da bi dosegli zastavljene poslovne cilje. Človeške zmožnosti lahko opredelimo kot znanje, sposobnosti, osebnostne lastnosti, mišljenje in motivacijo (Lipičnik 1998, 52).

Slovenska podjetja različno vlagajo v svoj kader, nekatera veliko, nekatera praktično nič. Vendar od kod potem nastanejo razlike med njimi pri odločanju na področju upravljanja s človeškimi viri? Tukaj bi izpostavila dve zadevi: če ima direktor podjetja sam preference za to področje in obvladuje kadrovske politike, predvsem v skladu z reko »komur dam službo, mi bo veren in zvest«, mu to zagotavlja veliko neformalno in formalno moč. Slabost pri tem je lahko v nestrokovni izbiri, če daje prednost osebnim poznavanjem in ti kandidati niso kompetentni za opravljanje vloge, ki jim je zaupana. Drugi razlog pa je v nepoznavanju ali nepriznavanju možne vloge sodobne kadrovske funkcije, ki bi vodilne lahko razbremenila tega dela, da bi se le-ti lahko ukvarjali pretežno z samim vodenjem.

Za popolno pokrivanje potreb kadrovske funkcije na področju operativnih kadrovskega zadev (razpisi delovnih mest, zaposlitve, kadrovska evidenca, spremljanje zaposlenih, plače, prenehanje delovnega razmerja), vsebinskih kadrovskega zadev (razvoj kadrov in kariere, izobraževanje, napredovanje, upravljanje sposobnosti in usposobljenosti) in statistično-informativnega dela za potrebe odločanja vodstva podjetja, se podjetje Rotis, d. o. o. že dogovarja za uvedbo programskega orodja, ki bi omogočalo sodobno vodenje kadrovske službe.

V podjetju Rotis, d. o. o. se s kadrovskega funkcije trenutno ukvarja več oseb (5), vsaka oseba poleg svojega primarnega dela, tako npr. še zaposluje nove kadre, skrbi za pogodbe zaposlenih ali pa samo naroča pisarniški material in vodi področje zavarovalništva. Kadrovskega funkcije je v veliki meri zasnovana strateško, kljub temu pa praksa kaže, da največkrat, žal, ostaja še precej na operativni ravni. Trudijo se uvesti nekatere projekte (med njimi je tudi sistemizacija delovnih mest, evidentiranje zaposlenih in izvajanje letnih razgovorov). Vendar pa tega še niso uspeli izvesti zaradi različnih vzrokov, kot so na primer vlaganje večjega truda v druge projekte (vojaški program).

Kadrovskega proces opredeljuje Kavran kot proces, ki vsebuje celoto dogodkov in dejavnosti v zvezi s sprejemanjem, načrtovanjem, razporejanjem, motivacijo in razvojem kadrov, tehničnim, zdravstvenim in socialnim varstvom ter zagotavljanjem ustreznih delovnih pogojev (Kavran in Florjančič 1992, 81-82).

Po mnenju direktorja uprave podjetja Rotis, d. o. o. imajo kadrovskega oddelki v slovenskih podjetjih večinoma še vedno operativno funkcije. Le v najuspešnejših podjetjih jim je uspelo kadrovskega funkcije preseči in jo tudi v praksi izvajati strateško. Menim, da lahko razloge za to iščemo pri najvišjem vodstvu podjetij, ki še ne prepozna koristnosti in nujnosti strateške vloge upravljanja človeških virov ter pri kadrovskega strokovnjakih, ki bi morali biti prav v takšnih primerih še posebej prodorni in vztrajni.

#### **4.2 Vpliv kadrovskega službe na izobraževanje in usposabljanje**

V podjetju se radi pohvalijo, da so ljudi in njihove vrednote povzdignili nad strategije, plane in cilje, vendar pa si sama to razlagam v tem smislu, da so predvsem njihovi zaposleni prvi pogoj za razvoj in napredek podjetja, seveda pa morajo imeti tudi ustrezna znanja, veščine, osebnostne lastnosti ter pozitivno klimo na delovnem mestu. To dejstvo, je ob še ostalih strokovnih razlogih zelo pomembno za sam nabor delavcev, ki bodo sodelovali v procesu izobraževanja ali usposabljanja.

Ker se podjetja vse bolj zavedajo pomena kadrovskega funkcije, izvajajo zato čedalje več kadrovskega projektov. Težava je, da so ti projekti premalo medsebojno povezani in ne podpirajo dovolj uresničevanja poslovne strategije podjetja. Njihovo uvajanje je premalo poglobljeno, uvaja se preveč različnih sistemov.

Kot sem že omenila morajo vodje kadrovskih služb in oddelkov poleg ravnanja s človeškimi viri, vse bolj poznati tudi pomen vizij, strategij in ciljev podjetij. Vpeti morajo biti v strategijo podjetja, saj kadrovska služba postaja v podjetju vse bolj pomembna. Pomembnost le-te se kaže v konkurenčni prednosti ljudi in v povečani skrbi za zaposlene.

Najboljši vpogled v podatke o doseženi izobrazbi, raznih dodatnih izobraževanjih in delovnih izkušnjah zaposlenih ima prav kadrovska služba, katere naloge se nanašajo tudi na motiviranje zaposlenih za pridobitev znanj, razne priprave za izvedbo usposabljanj in izobraževanj v podjetju ali zunaj njega, zbiranje predlog za načine izobraževanj in usposabljanj itd.

Prve podatke o novem kadru, ki ga sprejmemo v službo, dobi kadrovska služba iz njegove prošnje oziroma življenjepisa, nadaljuje pa lahko z razgovori in raznimi psihološkimi testi. Seveda pa največ znanja in sposobnosti zaposleni pokaže pri opravljanju dela. Tako lahko kadrovska služba določi katera znanja zaposleni še potrebuje, da bo svoje delo kar se da dobro in vestno opravljal.

### **4.3 Namen, izvajanje in interes zaposlenih za izobraževanje**

Za vsakega zaposlenega lahko izobraževanje načrtujemo in se nanj pripravljamo. Načrt izobraževanja podjetja Rotis, d. o. o. temelji na obveznih ali želenih sposobnostih in usposobljenostih posameznika ali ocenah njegovega vodje. Z orodji za analizo in odločanje bodo na voljo podatki o stroških izobraževanja na podlagi različnih meril in merjenje učinkovitosti izobraževanja.

Sama programska oprema bi podjetju med drugim omogočala tudi npr. spletno izobraževanje.

Sami finančni vložki, ki nastajajo zato, da podjetje Rotis, d. o. o. izobražuje in usposablja zaposlene, to je približno 30 ljudi v upravi podjetja, so zanemarljivi. Vodstvo idejo o povečanem izobraževanju in usposabljanju podpira od samega začetka, v njej pa vidi tudi pomoč vodjem pri opravljanju različnih funkcij.

Za nadaljnji razvoj podjetja in za doseganje boljših poslovnih rezultatov, morajo imeti predvsem takšne zaposlene, ki imajo za opravljanje svojega dela ustrezna znanja, veščine in osebnostne lastnosti. Znanje se ne pridobi samo z zaključkom formalnega šolskega izobraževanja, ampak gre za vseživljenjski proces izobraževanja in usposabljanja. Osveščenost o tem, koliko skritih rezerv in potencialov je v naših zaposlenih, je v Sloveniji še relativno nizka. Motivirani delavci, ki svoje delo dojemajo kot smiselno opravilo, so bolj osredotočeni na poslovanje, delajo kvalitetnejše, so pri delu inovativni, samoiniciativni in pripadni podjetju. Prav zato pa je pot do dobrega poslovanja, obvladovanja sprememb ter fleksibilnosti in konkurenčnosti podjetja tlakovana z razvojem človeških virov.

Izobraževanje lahko opredelim kot strošek, ki pripomore k boljšemu standardu posameznika, lahko pa je izobraževanje tudi investicija, ki pripomore k večji uspešnosti podjetja, kar pa se nanaša tudi na povečanje dodatne vrednosti oziroma dobička.

Interes zaposlenih za izobraževanja v podjetju Rotis, d. o. o. je zaenkrat še majhen (gledano z vidika celotnega podjetja, tj. zaposlenih v upravi in proizvodnji). Ta trditev je napisana zgolj kot informacija, ki je pridobljena s strani zaposlenih, nikakor pa ni rezultat dejanskih merjenj (to bo šele naloga bodoče službe). Morda temu ne bi bilo tako, če bi »kadrovska služba« v začetku vsakega poslovnega leta sestavila okviren načrt izobraževanja, ki bi bil seveda dostopen vsem zaposlenim v podjetju in na katerega bi se lahko zaposleni prijavljali oziroma bi jih prijavila kadrovska služba po potrebi, poleg tega pa bi lahko podali svoja mnenja in želje po izobraževanju. Na začetku bi bilo najbrž takih predlogov in želj manj, a menim, da bi se tak način kasneje izkazal za ustreznega.

#### **4.4 Prenos pridobljenega znanja pri izobraževanju in usposabljanju**

V podjetju Rotis, d. o. o., ki se ukvarja s proizvodnjo kovinskih delov, je tehnološki napredek še kako pomemben in le sledenje temu ohranja konkurenčnost oziroma prinaša podjetju večji poslovni uspeh. Od zaposlenega, ki je v podjetju že imel določena usposabljanja in izobraževanja se pričakuje, da bo svoja pridobljena znanja prenašal na druge. Zaposleni bodo potem med seboj komunicirali o svojih delovnih nalogah, si zaupali in si delili mnenja in predloge in tako bo osvojeno znanje krožilo po organizaciji. Lahko pa se osvojeno znanje prenese tudi na papir, vendar menim, da taka oblika prenašanja znanja ne bi imela enakega učinka kot komunikacija sama.

Prenos pridobljenega znanja bi se lahko prenašal tudi z intranetom, ki ga podjetje Rotis, d. o. o. še nima. S tem bi se povečala komunikacija med zaposlenimi, poglobilo bi se medsebojno zaupanje, izmenjali bi si predloge in mnenja, delavcem pa bi bil omogočen pregled nad vsemi izobraževanji in usposabljanji, ki jih je posameznik že imel na neko določeno tematiko.

## **5 ANALIZA RAZVOJA V PODJETJU ROTIS, D. O. O.**

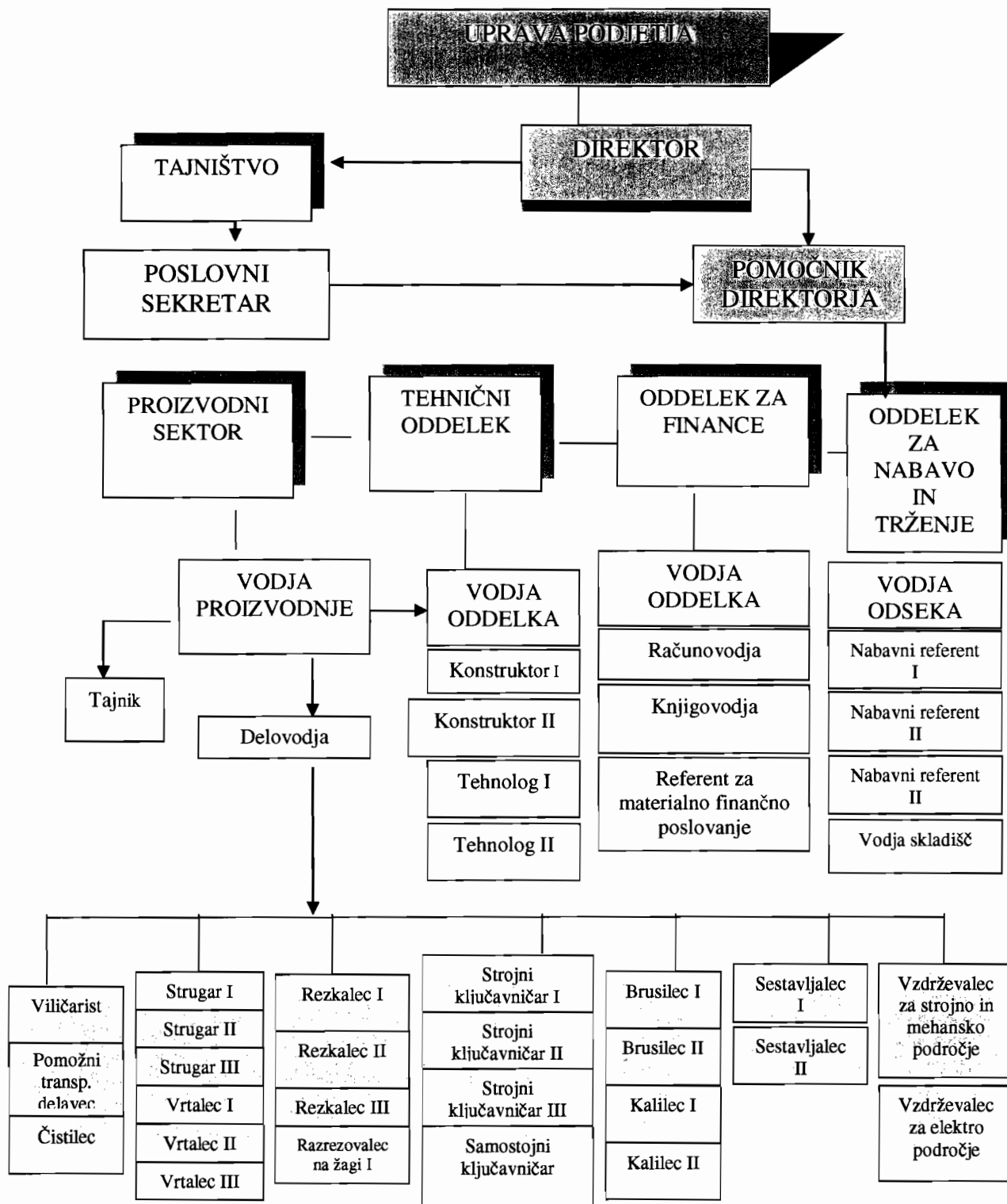
Stalna rast poslovanja podjetja Rotis, d. o. o. je pogojena s stalnim prilagajanjem družbe na nove poslovne možnosti in okoliščine, ki krojijo poslovno politiko danega časovnega obdobja. Kot družba se lahko označi kot aktivna, učinkovita in fleksibilna organizacija, pripravljena in sposobna se v vsakem trenutku prilagoditi in reorganizirati glede na dane možnosti, kar ustvarja poleg kvalitetnega zaposlenega kadra pogoje za uspešno delovanje. Seveda uspehu botruje tudi aktivna prodajna aktivnost na vseh programih, kakor tudi skrb za ustvarjanje zadovoljnih kupcev, kar posledično prispeva k pridobivanju vedno večjega števila novih kupcev. V prvih letih po ustanovitvi so se v družbi Rotis, d. o. o. ukvarjali izključno s prodajo vseh vrst standardnih ležajev za potrebe domačega trga. V kasnejših letih, ko je bilo slovensko tržišče zaradi družbenih napetosti in transformacij držav v Evropi (Sovjetska zveza, vzhodna Nemčija, Jugoslavija) v veliki krizi, se je družba Rotis, d. o. o. preusmerila na zahodnoevropske trge in pričela s prodajo velikih aksialnih ležajev, katere je proizvajala v sodelovanju s slovenskimi kooperanti. Začetne korake v prodaji velikih aksialnih ležajev so uspešno izvedli na avstrijskem in nemškem tržišču. Po uspešnem nastopu so se postopoma začeli organizirati v organizacijo proizvodnje. V ta namen je lastnik družbe ustvaril v Kočevju družbo Inleko, d. o. o. izključno za izvajanje proizvodne dejavnosti. Zastavljene aktivnosti – tako v prodaji kot proizvodnji velikih aksialnih ležajev in drugih strojnih delov – so uspešno razvijali, obseg le-teh se je iz leta v leto povečeval. V povezavi s povečevanjem naročil, so morali povečevati tudi strojne kapacitete in število zaposlenih v obeh družbah, tako da je bilo skupno število zaposlenih v obeh družbah leta 1998 približno 36 delavcev. Zaradi povečanega obsega poslovanja sistem vodenja prodajnih in proizvodnih aktivnosti skozi dve povezani podjetji, ni bil več smiseln in ekonomsko upravičen. S ciljem poenostaviti in izboljšati kakovost medsebojnega poslovanja, so v začetku poslovnega leta 2000 najeli poslovno-proizvodne prostore ter strojno opremo družbe Inleko, d. o. o. ter prezaposlili vse delavce družbe Inleko, d. o. o. v družbo Rotis, d. o. o. Ta od 1. 1. 2000 samostojno vrši proizvodno in prodajno dejavnost, družba Inleko, d. o. o. pa je opustila vse dosedanje aktivnosti v zvezi s proizvodno dejavnostjo. V letu 2004 so se odločili zaradi nadaljnje poenostavitve poslovanja odkupiti lastniške deleže, tako da družba Rotis, d. o. o. ob koncu leta 2004 postane 100 % lastnica družbe Inleko, d. o. o.

### **5.1 Analiza strukture zaposlenih v podjetju Rotis, d. o. o.**

Podjetje Rotis, d. o. o. ima trenutno zaposlenih 130 ljudi, od tega 100 v proizvodnji v Kočevju in 30 v Trzinu, kjer so poslovni prostori in uprava.

V nadaljevanju podajam organigram podjetja v letu 2006.

Slika 5.1 Organigram podjetja



Organigram letošnjega leta je še v nastajanju zaradi reorganizacije, s katero želijo preseči težave, ki so si jih ustvarjali do sedaj, med njimi pa lahko izpostavim predvsem

pomanjkanje pregleda nad fluktuacijo kadrov in nad samim izobraževanjem ter usposabljanjem kadrov. Organigram za leto 2006 sem s pomočjo mentorice v podjetju pripravila sama.

## **5.2 Raziskava v podjetju Rotis, d. o. o.**

V nadaljevanju se bom opredelila bolj na raziskovalni del projektne naloge. Ali in kako sta izobraževanje in usposabljanje v podjetju Rotis, d. o. o. pomembna, sem ugotavljala s pomočjo raziskave oziroma anketnega vprašalnika, ki sem ga zaposlenim zastavila v začetku meseca februarja 2007. Raziskava strukture zaposlenih glede na spol, starost, delovno dobo in izobrazbo, se bo nanašala na poslovni objekt v Trzinu, kjer so poslovni prostori in uprava podjetja, ki ima 30 zaposlenih. Na poslovni objekt v Trzinu sem se opredelila predvsem zaradi tega, ker posluje popolnoma ločeno od samih proizvodnih prostorov, ki se nahajajo v Kočevju. Prav tako oba direktorja, tako uprave kot proizvodnje, opravljata svoji funkciji ločeno. V podjetju sem se ukvarjala s kadri, moje delo se je nanašalo na izključno kadrovsko službo. Razlog, da sem se opredelila izključno na poslovni objekt Rotis, d. o. o. v Trzinu, je tudi v tem, da poznam kadrovske dejavnosti, saj sem bila leto in pol del nje tudi sama.

Anketa je v obliki kratkega vprašalnika predstavljena v zadnjem delu projektne naloge. Z njo sem želela ugotoviti:

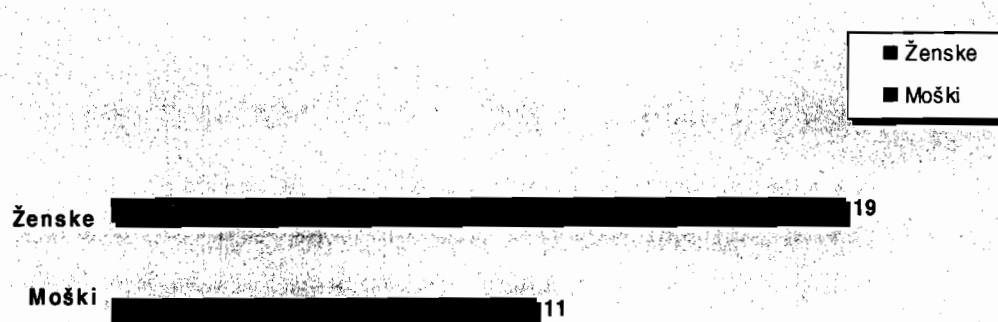
- Ali so zaposleni v upravi podjetja v Trzinu pripravljani na dodatna izobraževanja?
- Ali so seznanjeni z možnostjo izobraževanja?
- Katere vsebine izobraževanja zanimajo zaposlene?

Pri tem sem se opredelila na hipoteze, ki se prav tako nanašajo na Rotis, d. o. o. v Trzinu:

- Hipoteza 1: Zaposleni so se pripravljani dodatno izobraževati.
- Hipoteza 2: Zaposleni so seznanjeni z možnostjo izobraževanja.
- Hipoteza 3: Zaposleni bi se radi izobraževali predvsem na področju svoje stroke (področje, kjer delo opravljajo sedaj).

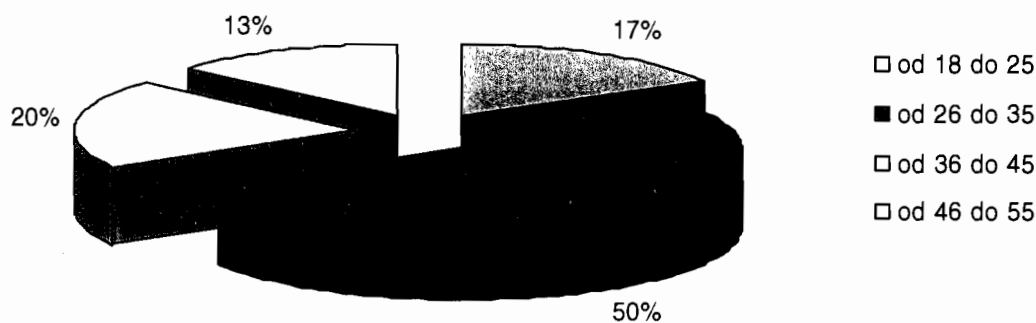
V nadaljevanju podajam analizo zaposlenih glede na spol in glede na starost, glede na delovno dobo ter glede na izobrazbeno strukturo zaposlenih.

Slika 5.2 Kakšnega spola ste?



Grafikon prikazuje zaposlene v upravi podjetja v Trzinu. Prevladujejo ženske, ki svojo delo opravljajo predvsem v administraciji, komerciali ali pa na vojaškem področju. Glede na to, da je dejavnost podjetja prodaja, uvoz in izvoz zobnikov, ležajev in drugih kovinskih delov pa je direktor uprave mnenja, da primanjkuje strokovnjakov, kot so strojniki, tehnologi in inženirji (večina zaposlenih s srednjo, višjo in visoko izobrazbo je zaključila svoje šolanje iz ekonomskega področja, področja na katerih deluje podjetje Rotis, d. o. o. pa so vedno bolj povezana s tehničnimi novostmi, zahteva se vedno več strojno izobraženih delavcev).

Slika 5.3 Koliko ste stari?



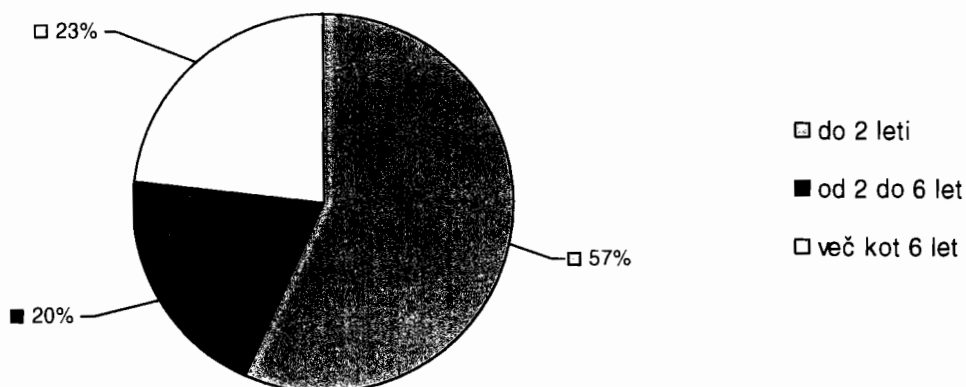
Grafikon prikazuje starost zaposlenih v podjetju. Opazimo lahko, da prevladujejo zaposleni med 26-im in 35-im letom starosti, teh je 15, med 18-im in 25-im letom je zaposlenih pet ljudi, med 36-im in 45-im letom so štirje, med 46-im in 55-im letom pa je šest ljudi. Iz grafikona je razvidno, da gre v podjetju za dokaj mlad kader ljudi.

Struktura zaposlenih po starosti je za podjetje zelo pomembna, saj nam prikazuje število zaposlenih glede na starostne skupine. Starost nam pove tudi motive zaposlenih, ki se pri mlajših in starejših ljudeh razlikujejo (npr. starejši zaposleni si želijo izobraževanja na računalniškem področju, mlajši pa več praktičnih delavnic). Na osnovi tega lahko vodstvo oblikuje potrebno delo in delovno okolje za zaposlene, pri tem pa



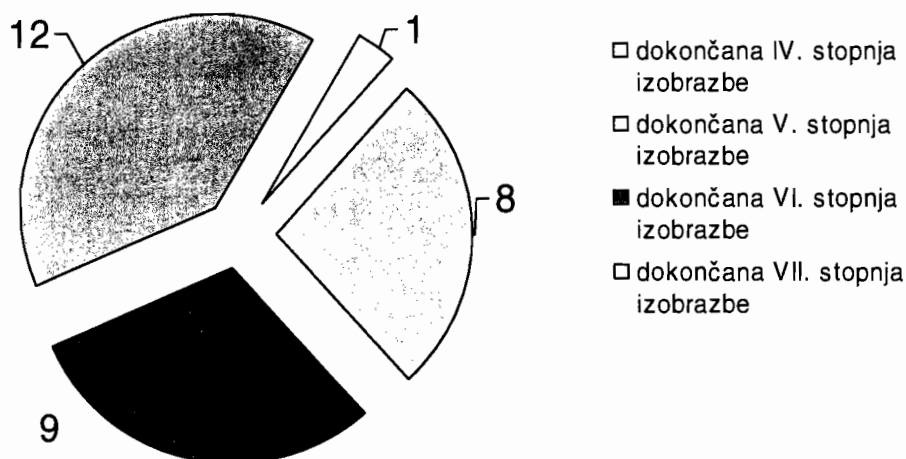
seveda upošteva tudi spol zaposlenega (glede na delovno področje: tehnično področje, proizvodni oddelek, vojaški oddelek, računovodstvo itd.).

**Slika 5.4** Koliko časa ste zaposleni v podjetju Rotis, d. o. o.?



Grafikon prikazuje delovno dobo zaposlenih v podjetju Rotis, d. o. o. Več kot polovica ljudi je zaposlenih v podjetju manj kot dve leti, približno enakomerno porazdeljena pa je delovna doba zaposlenih, in sicer šest delavcev dela v podjetju od 2 do 6 let, več kot šest let pa dela sedem delavcev.

**Slika 5.5** Katero stopnjo izobrazbe imate?



Iz grafikona je razvidno, da je izobrazbena struktura visoka, saj ima kar 12 delavcev dokončano VII. stopnjo izobrazbe. Tudi delavcev s VI. stopnjo je precej, in sicer devet. V. stopnjo ima dokončano osem delavcev, en delavec pa ima zaenkrat še IV. stopnjo izobrazbe.

Pri tem bi rada poudarila, da direktor podjetja daje prednost večletnim delovnim izkušnjam, iznajdljivosti in zagnanosti pri delu kot pa sami stopnji izobrazbe, ki jo ima

posameznik. Kombinacija obojega pa je tisto pravo, kar išče direktor podjetja Rotis, d. o. o.

### **5.3 Izpopolnjevanje znanja v podjetju Rotis, d. o. o.**

Nenehno učenje in prilagajanje spremembam je v današnjem času zelo pomembno. Da se posamezno podjetje temu lahko prilagaja in ob enem ohranja še konkurenčnost na trgu, mora omogočati zaposlenim nenehno izobraževanje in usposabljanje, za kar bo v podjetju Rotis, d. o. o. skrbela kadrovska služba. Izobraževanje v upravi podjetja sem že omenjala, v proizvodnji pa posebnega izobraževanja za delavce ne predvidevajo, vsaj za sedaj ne. Ponavadi je izobraževanja le toliko, da lahko delo samostojno opravljajo s stroji, na katerih delajo. Mentorji ali pa delavci sami jim priskrbijo navodila za uporabo strojev, pokažejo jim način, kako stroji delujejo, opozorijo pa jih tudi na morebitne nevarnosti pri njihovem delu. Ti delavci imajo največkrat le začetno izobraževanje in kasnejša izpopolnjevanja iz varstva pri delu. Verjamem, da se bo s formiranjem kadrovske službe tudi tem delavcem posvetilo več časa in se bo tudi zanje pripravilo ustrezen program izobraževanja.

Izpopolnjevanje pomeni poglobljanje, dopolnjevanje in razširjanje znanja in spretnosti, medtem, ko je usposabljanje razvijanje znanja, ravnanja in spretnosti, ki so potrebne za obvladovanje določene naloge, kar je potrebno v bodoče bolj širiti tudi na proizvodno področje.

Menim, da bi se sodelovanje med zaposlenimi izboljšalo, če bi se v okviru tematskih pogovorov, občasno izoblikovale manjše skupine delavcev (npr. enkrat mesečno), ki delujejo na istem področju, zaposleni bi si izmenjali mnenja in izkušnje, ki so jih pridobili skozi leta, ki so jih preživeli v podjetju Rotis, d. o. o.

Izpopolnjevanje lahko poteka z igranjem vlog, raznimi nalogami, tehniko koncentracije, spodbujanja ustvarjalnosti, voditeljskih iger, avdio-vizualnih sredstev itd. (Florjančič 1998, 79).

Jasni cilji in izobraževalne potrebe pripomorejo k temu, da za manjše vložke (investicije v razvoj zaposlenih), iztržimo bolj usposobljene, pripravljene in motivirane delavce.

Program za izpopolnjevanje v podjetju Rotis, d. o. o. obsega:

- neposredno svetovanje in mentorstvo na delu,
- program samoizpopolnjevanja,
- usposabljanje po posebnem internem programu, ki je potreben za učinkovito in nemoteno delo v računalniškem sistemu,
- štipendiranje.

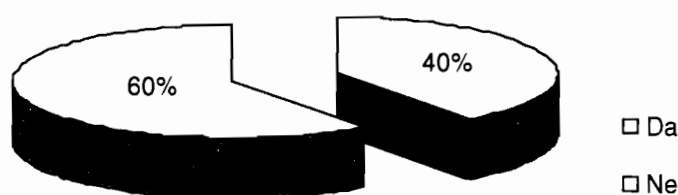
Usposabljanje kadrov pri delu zaposlenim v podjetju Rotis, d. o. o. omogoča prevzemanje novih in zahtevnejših nalog, izboljšanje svojega dela, razvijanje novih

sposobnosti, odpravljanje problemov in nenazadnje tudi okrepitev samozavesti vsakega posameznika.

### 5.3.1 Izobraževanje in usposabljanje v podjetju Rotis, d. o. o.

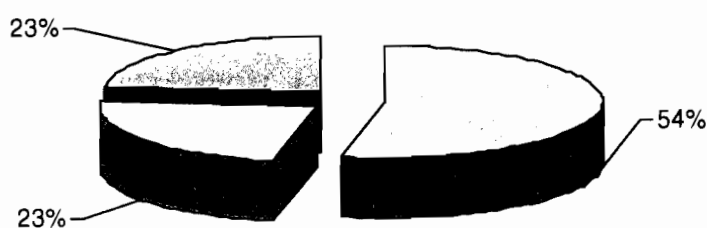
V nadaljevanju se bom osredotočila na izobraževanje v podjetju Rotis, d. o. o. , ki ga bom prikazala z različnimi grafikoni. Do samih podatkov sem prišla skozi anketni vprašalnik, ki je prikazan v prilogi projektne naloge.

**Slika 5.6** Ali ste v podjetju Rotis, d. o. o. že imeli priložnost izobraževati se?



18 zaposlenih v podjetju se še ni imelo priložnosti izobraževati znotraj organizacije, razen obveznega predavanja iz varstva pri delu, medtem, ko je 12 zaposlenih od skupno 30 že obiskalo seminarje oziroma predavanja. Menim, da bodo dodatna izobraževanja potrebna. Podjetje želi širiti svoje programe, pridobivati dodatna tržišča in povečati delež prodaje. Vse to zahteva nove pristope, poznavanje zakonitosti novih trgov, poznavanje zakonskih pa tudi moralnih pravil. Spremljanje konkurence, zadovoljevanje potreb in pričakovanj partnerjev zahteva odgovorno ravnanje, timsko delo in sodelovanje. Vsega tega pa se je mogoče naučiti na različnih seminarjih, usmerjenih delavnicah in izobraževanjih, ki pokrivajo ta področja in posodablajo metode in znanja potrebam današnjega časa.

**Slika 5.7** Ali ste seznanjeni z možnostjo napredovanja z izobraževanjem znotraj podjetja?

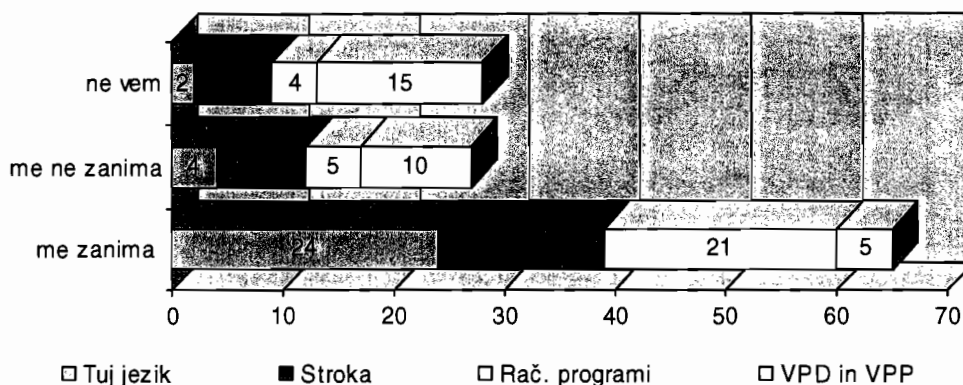


DA, sem seznanjen/a  NE, nisem seznanjen/a  NE VEM, da obstaja ta možnost

Z anketo sem ugotovila, da je 16 zaposlenih seznanjeno z možnostjo napredovanja v primeru večjih izobraževanj, ki potekajo znotraj podjetja, medtem, ko 14 zaposlenih za to sploh ne ve ali pa o tem sploh niso seznanjeni. Ob vsem tem se vseeno moramo zavedati, da je izobraževanje znotraj organizacije odskočna deska za nagrajevanje samega sebe. Stopnja nadgraditve v pravo smer je odvisna od vsakega posameznika, saj mora posameznik znanje, ki ga je pridobil skozi izobraževanja, ustrezno uporabiti še v praksi.

Nadalje sem skušala ugotoviti katere vsebine zanimajo zaposlene oziroma na katerem področju bi se bili pripravljeni dodatno izobraževati. To sem ponazorila tudi z grafikonom.

**Slika 5.8** Na katerem področju ste se pripravljeni dodatno izobraževati?

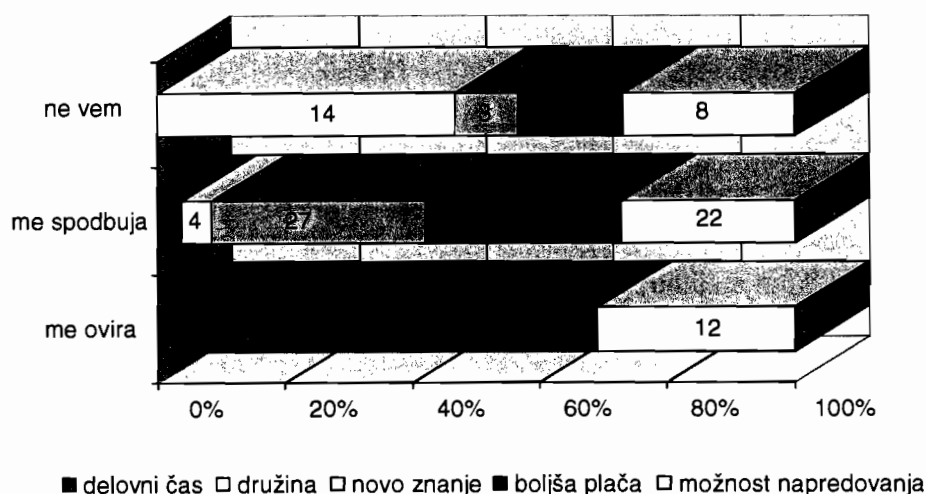


Grafikon ponazarja zanimanje za dodatno izobraževanje zaposlenih v podjetju Rotis, d. o. o. in sicer za vsebine kot so tuj jezik, stroka (področje, kjer delavec sedaj opravlja delo), računalniški programi ter varstvo pri delu in pred požarom (rezultati so nastali na podlagi ankete, ki se nahaja v prilogi projektne naloge). Kar 24 zaposlenih bi se rado izobraževalo na področju tujega jezika, kar je povsem razumljivo, saj so ciljni trgi podjetja vse države EU, Amerika, Kanada in še mnogo drugih. Med njimi ostaja majhen delež tistih, ki jih tuj jezik ne zanima, a ti zaposleni praktično nimajo stikov s tujimi poslovnimi partnerji. Velik delež zaposlenih pa bi se rado izobraževalo tudi na računalniškem področju (npr. AutoCad, PowerPoint, Excel ...), čeprav večina dela v podjetju poteka preko internega računalniškega sistema v programu Microsoft Office Acces. Zanimarjiv pa ni podatek, da je velik odstotek tudi takih, ki bi se rado izobraževalo na področju svoje stroke, kjer sedaj delajo (v času mojega dela v podjetju in samega pogovora z zaposlenimi so to npr. finance, prodaja na domačem in tujih trgih, marketing), naj si bodi v obliki raznih seminarjev in predavanj ali pa bi nadaljevalo šolanje na fakultetah. Iz grafikona je razvidno, da imajo zaposleni najmanj zanimanja za varstvo pri delu in varstvo pred požarom.

Iz pogovora z zaposlenimi sem ugotovila, da je v večini delovni čas tisti, ki zaposlene ovira pri dodatnem izobraževanju, sledijo mu družina, finance in prosti čas, spodbujalo pri tem pa bi jih najbolj boljše plačilo, možnosti napredovanja in na novo osvojena znanja.

Menim, da bo bodoča naloga kadrovske službe povečati stopnjo zadovoljitve pričakovanj zaposlenih v podjetju, kar bi se lahko doseglo z uporabo materialnih in nematerialnih nagrad kot oblik nagrajevanja, saj zaposlene v večji meri motivirajo ustrezni delovni pogoji, dobro vzdušje med sodelavci, spodbujanje vodij, pohvale, dodeljevanje pomembnejših nalog itd. S tem bi se najverjetneje posledično povečala stopnja zadovoljitve pričakovanj zaposlenih s strani podjetja. Prav tako menim, da bo morala kadrovska služba poskrbeti tudi za dobro komunikacijo med zaposlenimi. Načini, ki bi jih lahko uporabila so: uvedba izobraževanj na temo medsebojnih odnosov, timsko delo, razna srečanja, izmenjevanje delovnih izkušenj, navezovanje stikov itd.

**Slika 5.9** Kaj vas ovira pri (dodatnem) izobraževanju?



Iz grafikona lahko razberemo, da predstavlja delovni čas k odločitvi za dodatno izobraževanje precejšnjo oviro. Kar 27 je takih, ki jih delovni čas ovira, le tri zaposlene pa omenjeni dejavnik spodbuja. Vsekakor bi bilo temu drugače, če bi izobraževanje potekalo med delovnim časom (delovnik v podjetju traja več kot osem ur dnevno).

Štirje zaposleni menijo, da jih družina spodbuja pri dodatnem izobraževanju in kar 12-im zaposlenim le-ta predstavlja oviro (to se nanaša predvsem na starejše zaposlene, ki imajo že svoje otroke, mlajši zaposleni brez družin, pa v tem ne vidijo ovire).

27 zaposlenih je takih, ki jim novo znanje predstavlja izziv. Rezultat je pričakovan, saj je glavni cilj organiziranja izobraževanj, pridobitev novih znanj in nadgradnja že obstoječega. S pridobivanjem novih znanj se krepi samozavest zaposlenih. Z

nadgrajevanjem znanj postanejo zaposleni bolj odločni in stojijo za svojimi trditvami. Sama sem mnenja, da mora vsak zaposleni verjeti vase in v svoje sposobnosti.

Delavci v podjetjih delamo za neko določeno plačilo, ki je lahko v obliki novih znanj in/ali osebnega dohodka. Oba sta pomembna motivatorja za zadovoljstvo zaposlenih. 25 zaposlenih je takih, ki jih boljša plača spodbuja pri dodatnem izobraževanju.

Interes zaposlenih v večini podjetij je napredovanje in kar 22 zaposlenih spodbuja omenjeni dejavnik. V podjetju Rotis, d. o. o. velja, da nam izobraževanje ne zagotavlja nujno napredovanja, vsekakor pa imamo z dodatnim izobraževanjem večje možnosti za napredovanje.

### **5.3.2 Štipendiranje**

Spremljanje razvoja delavca je idealno, če se začne s štipendiranjem in nadaljuje s pripravništvom, vse do redne zaposlitve delavca.

**Tabela 5.1** Štipendisti v podjetju Rotis, d. o. o.

	V. stopnja	VI. stopnja	VII. stopnja
Število štipendistov	3	0	0

Vir: Rotis 2007

Štipendiranje predstavlja del poslovne politike za doseganje razvojnih ciljev. Podjetje Rotis, d. o. o. ima majhno število štipendistov, enega iz uprave podjetja in dva iz proizvodnje v Kočevju. Plan štipendij je sestavni del letnega plana poslovanja družbe. Potrebe po štipendijah se določijo s strani oseb, zadolženih za kadrovanje in na podlagi posvetovanja z direktorjem ter bodočimi kandidati. Podjetje ima za štipendiranje sestavljeno posebno pogodbo, ki obvezuje štipendista, da v primeru neopravljenih izpitov podjetju povrne vse stroške šolanja. Sproti štipendist obvešča podjetje o opravljenih izpitih.

Iz tabele je razvidno, da podjetje ne daje nekega velikega pomena štipendiranju oziroma ima v upravi podjetja precej zaposlenih s končano VII. stopnjo izobrazbe, v proizvodnji pa so zaposleni večinoma delavci, ki za opravljanje svojega dela ne potrebujejo višjo izobrazbo kot jo imajo.

Čeprav podjetje Rotis, d. o. o. ne pripisuje velikega pomena štipendiranju svojih delavcev, morda tudi zato, ker ima večina že končano VII. stopnjo izobrazbe, pa veliko sredstev nameni doniranju raznih društev, tako športnim kot tudi glasbenim. Seveda obstaja možnost štipendiranja v podjetju, a se za to zaposleni še ne odločajo, niti se ne omenja sama možnost tega.

### **5.3.3 Pripravnštvo in obvezna praksa v podjetju Rotis, d. o. o.**

V skladu s predpisi, ki urejajo delovna razmerja, pripravništvo ni obvezno, vendar ga je možno opravljati. Pripravnik je, kdor začne prvič opravljati delo z namenom, da se usposobi za samostojno opravljanje dela. Pripravnik je strokovni delavec na pripravniškem mestu s sklenjeno pogodbo o zaposlitvi z namenom, da se usposobi za samostojno opravljanje dela.

Pripravnštvo se v podjetju Rotis, d. o. o. opravlja na podlagi sklenjene pogodbe o zaposlitvi pripravnika za čas pripravništva za določen čas. V času pripravništva pripravniku pripada plača v višini 70 % osnovne plače ter ustrezni dodatki, ki pripadajo pripravniku, pokojninska premija in drugi prejemki kot so nadomestilo za prevoz, prehrano in regres za letni dopust, teče mu delovna doba in ima urejeno zdravstveno zavarovanje.

Trenutno v podjetju ni pripravnikov, saj ponavadi delavca zaposlijo za poskusno dobo enega meseca, in če se izkaže za sposobnega in določenemu kadru odgovarjajočega delavca, ga zaposlijo potem še za določeno dobo 6 mesecev.

Obvezna praksa je obvezno delo, ponavadi študentov, ki ga morajo v okviru svojega študija opraviti v podjetju. Sama sem bila eden od primerov v podjetju Rotis, d. o. o., kjer sem opravljala strokovno prakso in jo tudi uspešno zagovarjala. Ponavadi je sestavljena iz vodenja vsakodnevnih poročil o opravljenem delu. Velikokrat se na podlagi dobro opravljene prakse, podjetje kasneje odloči za delavca in ga zaposli.

Podjetje Rotis, d. o. o. nudi študentom in dijakom opravljanje obvezne strokovne prakse med poletnimi počitnicami, ko je večina zaposlenih na dopustu, sicer pa se podjetje ne poslužuje tega.

## **5.4 Ugotovitve in predlogi**

V podjetju sem bila preko študentskega servisa zaposlena leto in pol in v tem času sem dodobra spoznala delovno klimo podjetja in zaposlene. Kar zadeva samo izobraževanje v podjetju Rotis, d. o. o., gre tu predvsem za seminarje (spoznavanje novosti s področja računovodstva, logistike in predpisov na področju zunanje trgovine). Dodatna izobraževanja so za tako srednje veliko podjetje kot je Rotis, d. o. o. nujna, saj se razni predpisi vsakodnevno spreminjajo, in če želimo biti v koraku s časom ter poslovati v skladu z zakoni, se moramo izobraževanj tudi udeleževati. Manjšo pomanjkljivost vidim tudi v planiranju vsebine izobraževanj, saj podjetje praktično ne planira nekih vsebinskih izobraževanj, vse se prilagaja sproti. Podjetje bi se moralo dejansko prilagajati potrebam po izobraževanju oziroma bi lahko samo izvajalo izobraževanja, povezano z določeno vsebinsko tematiko. Prav tako v podjetju ne obstaja nikakršen pravilnik o samem izobraževanju ali pa usposabljanju zaposlenih, kar je do neke mere razumljivo, saj izobraževanja ne planirajo. Organizirajo ga le po dejanski

potrebi zaposlenega. Sama bi v podjetje uvedla sistem, kjer bi oseba zaposlena v kadrovski službi, v primeru, da je podjetje dobilo nek reklamni material o določenih izobraževanjih oziroma na kakršenkoli način izvedela za izobraževanja, naj si bodi v obliki seminarjev ali pa predavanj, o tem obvestila vodje posameznih oddelkov, ti pa bi svoje podrejene pošiljali na potrebna izobraževanja. Menim, da se bo z novo reorganizacijo v podjetju spremenil tudi sam pomen izobraževanja in usposabljanja, kar bo podjetju omogočilo še boljšo kakovost opravljanja dela.

Podjetje Rotis, d. o. o. prav tako še nima posebnega prostora opremljenega z učnimi in didaktičnimi pripomočki, namenjenega internim izobraževanjem, vendar je tudi to v postopku uvedbe. Z uvedbo le tega, ne bi bilo potrebno pošiljati zaposlene na izobraževanja v oddaljene kraje, usposabljanja in izobraževanja bi se lotili kar znotraj podjetja. Nekaj zaposlenih bi podjetje poslalo na določena izobraževanja, nato pa bi lahko le-ti svoje osvojeno znanje prenesli na svoje sodelavce. Ob tem je nujno potrebno zagotoviti samo kakovost predavanj oziroma kakovostno prenašanje znanja na ostale zaposlene.

Da bi lažje primerjala teorijo in dejansko stanje v podjetju, sem se odločila za izdelavo kratke raziskave, na osnovi katere sem z odgovori pridobila podatke, ki sem jih potrebovala za preverjanje treh hipotez. Podatke sem zbirala s strukturiranim vprašalnikom, kjer so bila vprašanja podana vnaprej. Vprašanja so bila zaprtega tipa, kar pomeni, da so bili odgovori že podani.

Raziskava strukture zaposlenih in pomena izobraževanja je bila izvedena v mesecu februarju v letu 2007, in sicer v poslovnih prostorih podjetja Rotis, d. o. o., v Trzinu. Vprašalnik se nahaja v prilogi projektne naloge.

Z raziskavo strukture zaposlenih, ki sem jo ponazorila v obliki grafikonov v petem poglavju sem ugotovila:

- Da je v poslovnih prostorih podjetja Rotis, d. o. o. v Trzinu, zaposlenih 19 žensk in 11 moških.
- Da je v podjetju zaposlenih največ ljudi med 26. in 35. letom starosti, sledijo zaposleni med 18. in 25. letom starosti, zaposleni med 36. in 45. letom starosti, najmanj pa jih je med 46. in 55. letom starosti. Iz analize je razvidno, da gre v podjetju za dokaj mlad kader.
- Da je več kot polovica zaposlenih (17) v podjetju manj kot dve leti, šest jih je zaposlenih med dvema in šestimi leti, sedem pa je takih, ki so v podjetju več kot šest let.
- Da ima 12 zaposlenih dokončano VII. stopnjo izobrazbe, devet jih ima VI. stopnjo izobrazbe, osem jih ima V. stopnjo izobrazbe, le en delavec pa ima IV. stopnjo izobrazbe.



- Da se je v okviru podjetju izobraževalo 12 zaposlenih, 18 pa še ni imelo priložnosti.
- Da je 16 zaposlenih seznanjeno z možnostjo napredovanja v primeru večjih izobraževanj, ki potekajo znotraj podjetja, medtem, ko 14 zaposlenih za to sploh ne ve ali pa o tem sploh niso seznanjeni.
- Da bi se 24 zaposlenih rado izobraževalo na področju tujega jezika, velik delež zaposlenih bi se rado izobraževalo tudi na računalniškem področju, kar nekaj pa je takih, ki bi se rado izobraževalo na področju svoje stroke, kjer delajo sedaj (v času mojega dela v podjetju in samega pogovora z zaposlenimi so to npr. finance, prodaja na domačem in tujih trgih, marketing).
- Da je delovni čas tisti, ki zaposlene ovira pri dodatnem izobraževanju, sledijo mu družina, finance in prosti čas, pri tem pa bi jih najbolj spodbujalo boljše plačilo, možnosti napredovanja in na novo osvojena znanja.

V nadaljevanju podajam odgovore na zastavljene hipoteze:

- Hipoteza 1: Zaposleni so že imeli priložnost izobraževati se v okviru podjetja Rotis, d. o. o.  
Hipoteza ne drži, saj 40 odstotkov zaposlenih še ni imelo priložnosti za (dodatna) izobraževanja.
- Hipoteza 2: Zaposleni so seznanjeni z možnostjo napredovanja z izobraževanjem znotraj organizacije.  
Hipoteza drži, saj je 54 odstotkov zaposlenih odgovorilo, da je seznanjeno s to možnostjo. Te hipoteze ni bilo težko potrditi, saj je večina zaposlenih mnenja, da imajo z izobraževanjem možnost napredovanja, kar jim daje tudi dodaten motiv pri odločanju za izobraževanje.
- Hipoteza 3: Zaposleni bi se radi dodatno izobraževali predvsem na področju svoje stroke.  
Te hipoteze žal ne morem potrditi, saj se je večina zaposlenih, kar 24, odločilo za izobraževanje na področju tujega jezika in le 15 je takih, ki bi rado nagradilo svoje znanje na področju, kjer delajo sedaj (npr. finance, prodaja na domačem in tujih trgih, marketing).



## 6 SKLEP

Zaposleni so eden od ključnih virov podjetja, da le-to lahko uspešno posluje in konkurira na trgu. Z vidika podjetja je pomembno, da se osredotoči na posameznika, da mu omogoča dodatna usposabljanja in izobraževanja, ga pri delu vzpodbuja, motivira in usmerja.

Velik pomen ima tudi kadrovska služba, saj sledi potrebam podjetja, načrtuje in organizira izobraževanja, hkrati pa predstavlja neko vez med zaposlenimi in samim vodstvom podjetja.

Da bi bili zagotovljeni vsi cilji in uresničene vse vizije, se moramo v podjetju truditi zadovoljiti tako zaposlene kot tudi stranke. Vse bolj se kadrovska funkcija prepleta s strategijo podjetij in s poslanstvom, saj je v veliko pomoč pri njegovem uresničevanju. Podjetja gradijo svojo konkurenčno prednost na ljudeh, s tem pa postaja v podjetjih vse pomembnejša tudi vloga kadrovske službe.

Menim, da bi oblikovanje kadrovske službe pripomoglo k razbremenitvi direktorja in njegove pomočnice, ustrezno usposobljene osebe bi lahko opravljale razgovore za razpisana delovna mesta, izvedle samo selekcijo kadrov in nameščanje na delovna mesta, ob enem pa bi sledile potrebam po izobraževanju v skladu z novostmi in razvojem na trgu. Izdelal bi se tudi načrt izobraževanja za posameznega delavca, pri tem pa bi se vodilo evidenco o vrstah izobraževanj, ki jih je le-ta imel. S sodelovanjem zaposlenih bi lahko z različnimi anketami izdelali sistem nagrajevanja, ob enem pa bi vzpostavitev kadrovske službe predstavljala nek člen med vodstvom in zaposlenimi.

Glede na to, da podjetje Rotis, d. o. o. raste in da je veliko kadrovskega dela, bi uvedba kadrovske službe pripomogla k bolj uspešni selekciji kadrov. Ker se trenutno s kadrovsko službo sekundarno ukvarja več oseb, menim, da so le-ti premalo seznanjeni s področjem HRM-ja in vodijo le osnovne zadeve.

Na podlagi lastnih spoznanj sem mnenja, da bo vzpostavitev kadrovske službe z vidika izobraževanja in usposabljanja pridobila vse večji pomen, saj bo z vlaganjem v delavce gradila bolj učečo se organizacijo.



## LITERATURA

- Florjančič, Jože. 1998. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Jereb, Janez. 1989. *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Jereb, Janez. 1998. *Teoretična osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kavran, Dragoljub in Jože Florjančič. 1992. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu – Human resources management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Miglič, Grozdana. 1999. Pristopi k ugotavljanju potreb po usposabljanju. *Organizacija* 32 (7): 365–377.
- Možina, Stan. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Rotis, d. o. o. 2007. *Letno poročilo podjetja Rotis, d. o. o. za leto 2006*. Poslovni dokumenti, Rotis, d. o. o.
- Šiber Bahtijarević, Fikreta. 1999. *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.



## **PRILOGE**

**Priloga 1** Anketni vprašalnik o izobraževanju zaposlenih v podjetju Rotis, d. o. o.





**ANKETNI VPRAŠALNIK O IZOBRAŽEVANJU ZAPOSLENIH V  
PODJETJU ROTIS, D. O. O.**

Da bi lažje preverjala teorijo in dejansko stanje v podjetju, sem se odločila za izdelavo kratke ankete v obliki vprašalnika. Pred seboj imate 8 vprašanj zaprtega tipa, kar pomeni, da so odgovori na vprašanja podani vnaprej.

1. *Spol: (obkrožite)*

moški

ženska

2. *Koliko ste stari? (obkrožite)*

od 18 do 25 let

od 36 do 45 let

od 26 do 35 let

od 46 do 55 let

3. *Koliko časa ste že zaposleni v podjetju Rotis, d. o. o.? (obkrožite)*

do 2 leti

od 2 do 6 let

več kot 6 let

4. *Katero stopnjo izobrazbe imate dokončano? (obkrožite)*

dokončano imam IV. stopnjo  
izobrazbe

dokončano imam VI. stopnjo  
izobrazbe

dokončano imam V. stopnjo  
izobrazbe

dokončano imam VII.  
stopnjo izobrazbe

5. *Ali ste se v podjetju Rotis, d. o. o. že imeli priložnost izobraževati? (obkrožite)*

da

ne

6. *Ali ste seznanjeni z možnostjo napredovanja z izobraževanjem znotraj organizacije? (obkrožite)*

DA, sem seznanjen/a

NE, nisem seznanjen/a

NE VEM, da obstaja ta možnost

*Priloga 1*

7. Na katerem področju ste se pripravljene dodatno izobraževati? (označite)

	me zanima	ne vem	me ne zanima
Tuj jezik			
Stroka			
Računalniški programi			
Varstvo pri delu in pred požarom			

8. Kaj vas ovira pri (dodatnem) izobraževanju? (označite)

	me ovira	me spodbuja	ne vem
Delovni čas			
Družina			
Novo znanje			
Boljša plača			
Možnost napredovanja			

Zahvaljujem se vam za podane odgovore.

Trzin, dne 9. 2. 2007