

**UNIVERZA V MARIBORU  
EKONOMSKO - POSLOVNA FAKULTETA  
MARIBOR**

**DIPLOMSKO DELO**

**Degiampietro Mojca**

Visole, februar, 2005

**UNIVERZA V MARIBORU  
EKONOMSKO - POSLOVNA FAKULTETA  
MARIBOR**

**DIPLOMSKO DELO**

**IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE  
ZAPOSLENIH V PODJETJU IMPOL D.D.**

Kandidatka: Mojca Degiampietro  
Študentka rednega študija  
Št. Indeksa: 81564347  
Program: visokošolski strokovni  
Študijska smer: podjetništvo  
Mentor: prof. dr. Sonja Treven

Visole, februar, 2005

## IZJAVA

Mojca Degiampietro, študentka Ekonomsko – poslovne fakultete v Mariboru, smeri podjetništvo, izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela. Pod mentorstvom prof. dr. Sonje Treven sem uspešno zagovarjala diplomu 22.2.2005. Zagotavljam, da sta tiskana in elektronska verzija istovetni. Kot avtorica dovoljujem njegovo objavo na spletni strani fakultete.

Slov. Bistrica, 23.2.2005

Podpis:  
Mojca Degiampietro

## PREDGOVOR

Prihodnost podjetij je odvisna od motiviranih, izobraženih zaposlenih, ki bodo v spreminjajočem okolju ustrezno reagirali na zahteve tržišča in dodali proizvodom in storitvam, ki jih tržijo, ustrezno dodano vrednost in ohranjali oz. povečali konkurenčnost podjetja. Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v podjetju namreč pomeni investicijo v človeka.

Zavedati se moramo dejstva, da v današnji dobi podjetje ne more tekmovati z drugimi, če so njegovi zaposleni premalo izobraženi in niso usposobljeni za naloge, ki jih zahteva delo. Znanje kot količina informacij je vsekakor temeljna kategorija uspešnega podjetja, toda to zastara že v nekaj letih. Kdor se zanaša na sedanje znanje, je kratkoročno gledano sicer lahko uspešen, dolgoročno pa nikakor ne. Kdor se bo hotel preživeti in se razvijati, se bo moral sprijazniti s tem, da se bo učil in izobraževal vse življenje.

Tako je bil namen odločitve o izbiri te teme globlje spoznati izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v podjetju. Ker pa izhajam iz občine Slovenska Bistrica, smo v tej občini izbrali največje in uspešno podjetje Impol d.d. Cilj diplomskega dela je bil prikazati vse večji pomen izobraženih in usposobljenih zaposlenih za uspešen razvoj podjetja ter opredeliti pojme v zvezi z izobraževanjem in usposabljanjem. Prav tako je bil naš cilj predstaviti podjetje Impol d.d., ter na osnovi ugotovitev podati predlog izboljšav. V diplomskem delu smo predstavili tudi motivacijo za izobraževanje in usposabljanje kot eden izmed mnogih faktorjev, od katerega je odvisna učinkovitost posameznega delavca, saj se moramo zavedati da ne vplivajo na učinkovitost samo veščine, znanje in sposobnosti.

Diplomska delo je sestavljeno iz šestih poglavij, ki so razdeljena na dva sklopa. V prvem, teoretičnem sklopu je bil naš namen predstaviti izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v podjetju. Predstavili smo pojme v zvezi z izobraževanjem in usposabljanjem. Našteli in opisali smo vrste izobraževanj ter proces izobraževanja. Nato smo našli tudi cilje, pomen in koristi od izobraževanja ter enega od najpomembnejših dejavnikov pri izobraževanju, to je motivacijo. Ker pa posameznik pri izobraževanju naleti na ovire, smo našli le te. Nadaljevali smo z opisom oblik in metod izobraževanja, ter stopenj izobraževalne dejavnosti. V teoretičnem delu smo predstavili tudi pojem, vrste, cilje ter proces in način usposabljanja.

V drugem praktičnem delu, pa smo najprej predstavili podjetje Impol d.d., od njihove dejavnosti, ciljev, vizije, organizacijske in kadrovske strukture, temu pa so sledila analiza izobraževanja in usposabljanja zaposlenih ter predlog izboljšav.

V praktičnem delu so nam bile v veliko pomoč informacije podjetja Impol d.d., ki so diplomsko nalogo zelo obogatile. V veliko pomoč pri pisanju diplomskega dela pa mi je bila profesorica dr. Treven Sonja, ki mi je nudila strokovno pomoč pri pisanju ter gospa Brigita Juhart, namestnica vodje kadrovske službe v podjetju Impol d.d., ki mi je posredovala potrebne informacije za praktičen primer diplomskega dela.

## KAZALO

<b>1 UVOD</b> .....	<b>4</b>
1.1 OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA, KI JE PREDMET RAZISKAVE .....	4
1.2 NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE .....	4
1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE RAZISKAVE .....	5
1.4 PREDVIDENE METODE RAZISKOVANJA .....	5
<b>2 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH</b> .....	<b>6</b>
2.1 Pojem in vrste izobraževanj .....	6
2.2 Izobraževalni proces .....	8
2.3 Pomen in koristi od izobraževanja .....	8
2.4 Cilji izobraževanja .....	9
2.5 Motivacija za izobraževanje .....	10
2.6 Ovire pri izobraževanju .....	11
2.7 Oblike in metode izobraževanja .....	11
2.8 Stopnje izobraževalne dejavnosti v podjetju .....	13
<b>3 USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH</b> .....	<b>18</b>
3.1 Vrste usposabljanja .....	18
3.2 Cilji usposabljanja .....	19
3.3 Proces usposabljanja .....	22
3.4 Način usposabljanja .....	25
<b>4 PREDSTAVITEV PODJETJA IMPOL D.D.</b> .....	<b>26</b>
4.1 Osnovni podatki podjetja Impol d.d. ....	26
4.2 Cilji, vizija in poslanstvo podjetja .....	26
4.3 Dejavnost podjetja .....	28
4.4 Organizacijska struktura podjetja .....	30
4.5 Kadrovska struktura .....	31
<b>5 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V PODJETJU IMPOL D.D.</b> .....	<b>35</b>
<b>5.1 Izobraževanje zaposlenih v podjetju Impol d.d.</b> .....	<b>35</b>
5.1.1 Izobraževanje ob delu .....	35
5.1.2 Štipendiranje zaposlenih .....	36
5.1.3 Delovna praksa .....	37
5.1.4 Pripravnštvo .....	38
<b>5.2 Usposabljanje zaposlenih v podjetju Impol d.d.</b> .....	<b>40</b>
5.2.1 Cilj usposabljanja .....	40
5.2.2 Ugotavljanje potreb .....	41
5.2.3 Načrt usposabljanja .....	41
5.2.4 Usposabljanje zaposlenih .....	42
5.2.5 Ocena učinkovitosti usposabljanja .....	47
<b>6. PREDLOG IZBOLJŠAV</b> .....	<b>49</b>
<b>7. SKLEP</b> .....	<b>50</b>
<b>8. CONCLUSION</b> .....	<b>51</b>
<b>9 SEZNAM LITERATURE</b> .....	<b>52</b>
<b>10 SEZNAM VIROV</b> .....	<b>52</b>
<b>11 SEZNAM SLIK</b> .....	<b>53</b>
<b>12 SEZNAM TABEL</b> .....	<b>53</b>

## **1 UVOD**

### **1.1 OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA, KI JE PREDMET RAZISKAVE**

Podjetje, ki želi obstati v konkurenčnem boju, se mora zavedati, da je današnje okolje nepredvidljivo in se hitro spreminja. Da bi bilo podjetje ob tem tudi dolgoročno uspešno, je nujno pravočasno prepoznavanje poslovnih priložnosti in spretno odzivanje na spremembe v okolju. Na trgu je prisotna močna konkurenca, znanstveni in tehnološki razvoj ter napredek, zato prihaja vse bolj v ospredje povečana vloga in pomembnost ljudi, ki s svojimi zmožnostmi, sposobnostmi, znanjem in ustvarjalnostjo bistveno prispevajo k uspehu podjetja. Za podjetja postaja človek vir konkurenčne prednosti, vendar se veliko podjetij tega ne zaveda dovolj in ostajajo nedojemljiva za spremembe in ukrepe na tem področju, zmožnosti ljudi pa ne izrabljajo in jih ne razvijajo.

Izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije, ne glede na to, ali je temeljna dejavnost proizvodnja ali opravljanje storitev. Zato je razumljivo, da organizacije v svetu in pri nas posvečajo izobraževanju in usposabljanju vedno večjo pozornost. Pri izobraževanju in usposabljanju zaposlenih je motivacija eden izmed najbolj pomembnih dejavnikov. Želja po znanju, napredovanju in nadaljnjem izpopolnjevanju je pri odločanju za nadaljnje izobraževanje v ospredju. Žal pa zaposleni poleg želje in motivacije za izobraževanje in usposabljanje pogosto naletijo na ovire, ki jih odvrnejo od dodatnega izobraževanja.

### **1.2 NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE**

#### **NAMEN**

V današnjem času je znanje vse bolj pomembno za uspešen razvoj podjetja. Zato sta nenehno izobraževanje in usposabljanje v podjetjih nujna. To je tudi glavni vzrok, da smo za diplomsko nalogo izbrali temo izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Najprej smo podali teoretična izhodišča, kot so pojem in vrste izobraževanja, pomen, cilji, motivacija in ovire pri izobraževanju, oblike in metode, vrste, cilji, proces in načini usposabljanja. Na praktičnem primeru za podjetje Impol d.d. je bil naš namen ugotoviti, v kolikšni meri se podjetje zaveda pomena razvoja izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.

#### **CILJI**

- Prikazati vse večji pomen izobraževanja in usposabljanja zaposlenih,
- Opredeliti pojem in pomen izobraževanja in usposabljanja,
- Poudariti pomen motivacije za izobraževanje in usposabljanje v podjetjih,
- Predstaviti podjetje Impol d.d.,
- Predstaviti pomen izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v podjetju Impol d.d,
- Predlog izboljšav.

## **OSNOVNE TRDITVE**

Trditve izhajajo iz dejstva, da si vsa podjetja prizadevajo doseči najugodnejši konkurenčni položaj. Večjo konkurenčnost, učinkovitost in uspešnost pa dosežejo izobraženi in usposobljeni ljudje. Kadri in njihov razvoj predstavljajo največji potencial sleherne organizacije, zato mora vodstvo v podjetju posvečati čim več pozornosti zaposlenim, jih omogočiti izobraževanje, usposabljanje. V njihovi zavesti mora biti misel, da je investicija v izobraževanje in usposabljanje najdonosnejša naložba.

### **1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE RAZISKAVE**

#### **PREDPOSTAVKE**

Podjetje Impol d.d. uspešno nastopa na domačem in tujem trgu, kjer kljubuje močna konkurenca. Predpostavljamo, da v podjetju Impol d.d. ni dileme izobraževati in usposablјati ali ne, saj se zavedajo, da je izobražena in usposobljena delovna sila ključ do uspešnosti in konkurenčnosti tako na domačem kot tujem trgu. Podjetje se zaveda, da izobraževanje in usposabljanje zaposlenih zahteva veliko denarja, toda menijo da se bo vložek povrnil.

#### **OMEJITVE RAZISKAVE**

- Pomanjkanje novejših literature,
- Omejen obseg diplomskega dela,
- Časovna omejitev dostopa do literature, zato se na vsa področja izobraževanja in usposabljanja nismo uspeli poglobiti, ampak smo jih obdelali zgolj informativno,
- Pomanjkanje praktičnih izkušenj,
- Določeni podatki in informacije so skrivnost podjetja (Impol d.d.).

### **1.4 PREDVIDENE METODE RAZISKOVANJA**

Naša diplomska naloga je osredotočena na kadrovsko funkcijo (izobraževanje, usposabljanje), gre za poslovno raziskavo. Ta raziskava je obsegala statično analizo, saj nas je zanimalo, kako ima podjetje Impol d.d. uveljavljeno področje izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. V okviru deskriptivnega pristopa smo opisali pomen razvoja oz. izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.

Poleg metode deskripcije, s katero smo opisali pojme in procese o izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, smo uporabili tudi metodo kompilacije, saj smo povzeli že obstoječa spoznana stališča drugih avtorjev iz uporabljene literature.

V okviru analitičnega pristopa smo prenesli vse metode, pridobljene v teoretičnem delu na primeru podjetja Impol d.d. Ugotovitve temeljijo na podatkih podjetja Impol d.d.

## 2 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH

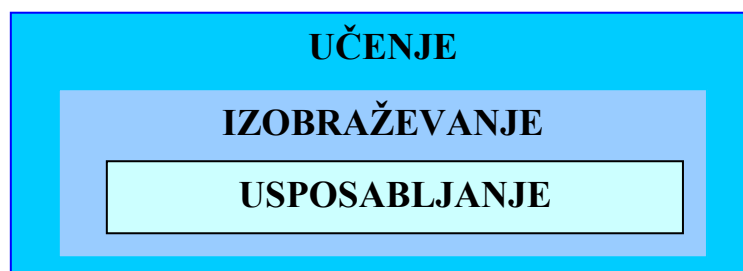
### 2.1 Pojem in vrste izobraževanj

Izobraževanje je ključnega pomena za razvoj vsake družbe. Človek se sreča z učenjem že v otroštvu, ki pa ga nadaljuje v mladostniškem obdobju, ter ga nadaljuje vse dokler ne izstopi iz sistema rednega izobraževanja. Vendar pa se s tem učenje ne zaključi, ampak potrebuje posameznik vedno novo znanje, ki ga s pridom uporablja na delovnem mestu ali pa v osebnem življenju. Torej lahko povzamem, da se posameznik uči od svojega rojstva pa vse do smrti.

Drucker (1993, 7) pravi, da vstopamo v družbo znanja, v kateri osnovni ekonomski vir ne bodo več kapital, naravni viri in delovna sila, temveč znanje, pri katerem bodo nosilci znanja imeli ključno vlogo. Uspešnejša bodo tista podjetja, ki bodo bolje upravljala z znanjem; se pravi tista, ki bodo znanje znala poiskati, zavarovati, porazdeliti po podjetju, povečati, izkoristiti. Avtor De Geus pa pravi: »Glavna konkurenčna prednost bo zmožnost podjetja, da se uči hitreje kot njegovi konkurenti. Učenje tako pomeni inovacije, saj preprosto ne zadostuje več samo učenje. Naučeno se mora tudi odražati v poslovanju« (Kaltrhoff 1997, 41).

**Izobraževanje** je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad (Jereb 1998, 177). Nanaša se na pridobivanje znanja, izobrazbe za določeno delo, poklic. **Usposabljanje** pa je zasnovano na oblikovanju sposobnosti, spretnosti, navad, ki jih posameznik potrebuje za izvajanje določenega dela, nalog. **Učenje** zajema torej tudi sestavine izobraževanja in usposabljanja. Učenje ni samo pridobivanje znanj, spretnosti, navad, ampak tudi njihovo povezovanje, prilagajanje ter uresničevanje v praksi, v organizaciji (Možina 2002, 17,18).

#### SLIKA1: ODNOS MED UČENJEM, IZOBRAŽEVANJEM IN USPOSABLJANJEM



Vir: Možina 2002, 18

Vrst izobraževanja je mnogo, med temeljnimi pa so:

- formalno in neformalno izobraževanje,
- začetno in nadaljevalno izobraževanje oziroma izobraževanje odraslih,
- vseživljenjsko izobraževanje (učenje),
- šolsko in zunajšolsko izobraževanje,
- splošno in poklicno izobraževanje,
- izpopolnjevanje in usposabljanje.



**Formalno izobraževanje** je opredeljeno kot "strukturirano, kronološko urejeno izobraževanje, ki ga organizirajo osnovne in srednje šole ter univerze ali pa specializirane tehniške in visoke šole v posebnih programih za študente s polnim študijskim časom". **Neformalno izobraževanje** pa se nanaša na vse izobraževalne programe, ki ne zahtevajo uradnega vpisa ali registracije učencev, torej na programe zunaj uradnega šolskega sistema (Jelenc 1991, 30, 46).

**Začetno izobraževanje** zajema izobraževanje otrok in mladine od vstopa v organizirane procese vzgoje in izobraževanja do opustitve izobraževanja s polnim časom. **Nadaljevalno izobraževanje oziroma izobraževanje odraslih** pa zajema vse nadaljevalno izobraževanje po končanem začetnem izobraževanju (Jelenc 1991, 35-36, 74).

**Vseživljenjsko izobraževanje (učenje)** temelji na ideji, da izobraževanje ni enkrat za vselej dana izkušnja, temveč je proces, ki se mora nadaljevati vse življenje. Vseživljenjsko izobraževanje tako obsega namerno ter priložnostno učenje in pridobivanje izkušenj (Jelenc 1991, 73-74).

**Šolsko izobraževanje** pomeni izobraževanje v okviru formalnega šolskega sistema, medtem ko **zunajšolsko izobraževanje** zajema vse izobraževanje, ki je organizirano izven formalnega šolskega in visokošolskega sistema, z izjemo poklicnega usposabljanja (Jelenc 1991, 75).

**Splošno izobraževanje** je opredeljeno kot izobraževanje, ki je namenjeno razvijanju splošne kulture mladine in odraslih, za razliko od **poklicnega izobraževanja**, ki pomeni razvijanje specifičnih znanj in spretnosti, ki so potrebne za opravljanje določenega poklica (Jelenc, 1991, 51, 62).

**Izpopolnjevanje** pomeni poglobljanje, posodabljanje, dopolnjevanje ter razširjanje znanja in spretnosti, **usposabljanje**, kot smo že omenili, je sistematično razvijanje znanja, ravnanja in spretnosti, ki so potrebne za obvladovanje določene naloge (Jelenc 1991, 17).

**Pedagogika**, ki bi jo na kratko opredelili kot umetnost in znanost o vzgoji in izobraževanju otrok, je zelo pomembna pri ustvarjanju pozitivnega odnosa posameznika do učenja. Vemo, da nas učne navade in tehnike učenja, ki smo jih pridobili v otroštvu in mladosti, spremljajo vse življenje (Jelenc 1991, 7). Kot vzporeden pojem pedagogiki se je tako v mnogih delih sveta uveljavil pojem **andragogika**, ki ga lahko opredelimo kot vedo in znanstveno disciplino, ki preučuje izobraževanje odraslih oz. vedo, ki preučuje, kako omogočiti in olajšati odraslim učenje (Jelenc 1991, 23).

Ker je andragogika veda, ki proučuje izobraževanje odraslih bomo opredeli tudi pojem odrasli. Pojem **odrasli** označuje osebo, ki je postala telesno in intelektualno zrela (Jelenc 1991, 17). Izobraževanje odraslih sodi v fazo nadaljevalnega izobraževanja, ki se začne tedaj, ko se posameznik po fazi začetnega izobraževanja (gre za fazo izobraževanja otrok in mladine), znova vključi v izobraževanje, kjer odrasle osebe ponovno poskušajo razvijati svoje zmožnosti, izboljšati ali pa spremeniti svojo strokovno in poklicno usposobljenost, ali pa si želijo pridobiti višjo stopnjo izobrazbe.

## 2.2 Izobraževalni proces

Izobraževalni proces mora slediti procesom učenja. Poglavitne stopnje izobraževalnega procesa so priprava na izobraževalno delo, obravnava izobraževalnih vsebin, vaja, ponavljanje in preverjanje. Stopnje se lahko med seboj prepletajo, njihov vrstni red ni strogo zaporeden, ampak je odvisen od lastnosti vsebine in subjektov, ki se učijo.

Temeljni dejavniki izobraževalnega procesa so:

- **Vsebina izobraževanja:** Z vsebino izobraževanja so opredeljeni izobraževalni cilji in učne vsebine, ki se morajo uresničiti v izobraževalnem procesu.
- **Izobraževanec:** je oseba, ki se ob sistematičnem poučevanju učitelja ali s samostojnim učenjem izobražuje, usposablja ali izpopolnjuje.
- **Učitelj:** je strokovni delavec, ki organizira, usmerja in izvaja proces izobraževanja, usposabljanja ali izpolnjevanja. Njegova glavna naloga je učinkovito posredovanje izobraževalne vsebine izobražencu.

Učinkovitost izobraževalnega dela je v veliki meri odvisna od temeljnih dejavnikov izobraževalnega procesa, vendar ne v celoti. Na celotno uspešnost vplivajo tudi številni drugi dejavniki in vidiki, to so:

- ◆ sodelavci učitelja, ki niso neposredno vključeni v izvajanje izobraževalnega procesa, vendar pa učitelju svetujejo ali mu kako drugače pomagajo pri njegovem delu.
- ◆ zunanja in notranja organizacija izobraževalnega procesa, ki opredeljujeta temeljno organizacijsko obliko, v okviru katere izobraževanje poteka.
- ◆ metode izobraževanja, ki opredeljujejo določene načine in postopke, ki jih učitelj uporablja pri svojem delu med izvajanjem izobraževalnega procesa.
- ◆ učna sredstva in pripomočki, ki so materialno - tehnična osnova izobraževalnega procesa.
- ◆ okolje izobraževanja, ki po eni strani s svojimi potrebami in cilji opredeljuje vsebino izobraževanja, po drugi pa zagotavlja za izvajanje izobraževalnih procesov potrebna materialna in finančna sredstva ( Možina in drugi 1998,183).

## 2.3 Pomen in koristi od izobraževanja

Pomen in vloga izobraževanja sta se skozi zgodovino različno spreminjala. Izobraževanje je bilo tudi temu primerno različno cenjeno in zaželeno, vendar pa je bilo zmeraj povezano z družbenim razvojem. Na vsakem koraku se človek srečuje z različnimi izzivi, ki pa jim lahko sledi in se z njimi spopade le z novo pridobljenim znanjem, ki si ga pridobi z nenehnim učenjem. Posameznikom, ki so že od malega vključeni v izobraževalni proces in tudi tistim, ki se za izobraževanje odločijo v kasnejšem obdobju svojega življenja, pomeni vseživljenjsko izobraževanje nek smisel zadovoljnega in uspešnega življenja, prav tako pa tudi dober osebni razvoj in kvalitetno življenje v družbenem okolju. Posameznika v izobraževanje vodijo na eni strani njegove notranje potrebe po izobraževanju npr., ko si želi dopolniti svoje znanje, na drugi strani pa so to zunanji dejavniki kot so to npr. zahteve delovnega mesta. Posameznik pa ne sme biti prisiljen v izobraževanje, ker ga bo končal z velikim odporom ali pa ga bo opustil.

Ker je življenjska doba ljudi vedno daljša, prav tako pa je družbeni razvoj čedalje hitrejši je miselnost, da sodi učenje le v obdobje mladosti, že zastarela. Seveda pa je zamisel izobraževanja tako v mladosti, kot tudi v kasnejših letih pomembna predvsem takrat, ko jo sprejme in uresničuje tudi družba. Negotovost, hitro spreminjajoče se okoliščine in prevelike količine informacij silita posameznika k razmišljanju o pomembnosti pridobljenega znanja.

Koristi, ki jih prinaša izobraževanje, imata družba in posameznik:

- **Koristi, ki jih prinaša posameznik:** sociokulturne, demokratizacijske in politične. Poleg drugih učinkov ima tudi možnost za boljši zaslužek in možnost povečanja svoje produktivnosti.
- **Koristi, ki jih ima družba:** gospodarska rast, zaposlovanje in porazdelitev dobička (Devetak, Vukovič 2002, 216).

## 2.4 Cilji izobraževanja

Vsako podjetje, ki namerava svoje zaposlene izobraževati in usposabljanje, se mora najprej seznaniti s smotri in cilji, ki jih želi s tem doseči, ter z določenimi dejavniki, ki vplivajo na uspešnejši proces usposabljanja. S stališča organizacije naj bi izobraževanje oz. usposabljanje zaposlenih prispevalo k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organizaciji dela (Jereb, 1998, 101).

Iz tega lahko izvedemo naslednje specifične cilje takšne dejavnosti v organizaciji:

- stalno usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih 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 organizacije 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;
- izobraževalna dejavnost v organizaciji mora slediti njenemu razvoju in pravočasno reagirati na vse spremembe.

Glede na to, da je temeljni interes vsakega podjetja, da z ustrezno organizacijo izobraževalnih aktivnosti dviga produktivnost in povečuje svoj dohodek, lahko štejemo vlaganja v to področje kot investicijo. Vsaka investicija pa mora biti ustrezno utemeljena, zato morajo natančno preučiti, kakšni so specifične potrebe in razvojni načrti in kako k temu prispevata izobraževanje ter usposabljanje kadrov.

## 2.5 Motivacija za izobraževanje

Pri izobraževanju je motivacija eden izmed najbolj pomembnih dejavnikov. Motivacija ima odločilno vlogo pri vključevanju v izobraževanje, pri vztrajanju na poti do ciljev in pri sami učni storilnosti.

Zakaj se odrasli odločajo za nadaljnje izobraževanje in samoizobraževanje?

Želja po znanju, napredovanju in nadaljnjem izpopolnjevanju je pri odločanju za nadaljnje izobraževanje v ospredju. Želja po znanju je značilna za mnoge oblike dopolnilnega izobraževanja in samoizobraževanja, za izobraževanje, ki je povezano z doživetimi potrebami in razvitimi interesi in v katerega se vključujejo povsem prostovoljno. Pri odločanju za daljše izobraževanje, ki zahteva veliko odpovedi in naporov, je želja po napredovanju in pridobitvi ustrezne izobrazbe povezana z materialnimi in socialnimi motivi: izobraževanje vodi do bolj odgovornega, uglednega in bolje plačanega dela ali poklica.

Izobraževanje omogoča odraslemu uresničevanje in razvijanje lastnih sposobnosti, širše uveljavljanje v okolju, uresničevanje osebnih aspiracij. Včasih je v ozadju tudi potreba po socialni varnosti, zaradi katere se nekateri trudijo, da pridejo ob delu do potrebne izobrazbe. Želja po znanju, ta najbolj žlahtna prvina v motivaciji odraslih za učenje, izvira največkrat iz dela, iz poklicne, družbene in druge aktivnosti. Zato kažejo aktivni družbenopolitični delavci neprimerno več zanimanja za družbeno izobraževanje kot občani, ki ostajajo ob strani. Zato je permanentno izobraževanje občutena potreba pri visoko strokovnih, znanstvenih, pedagoških in drugih delavcih, katerih delo zahteva nenehno dopolnjevanje znanja. Za razvijanje motivacije za izobraževanje velja zato marsikdaj pravilo: postavi človeka sredi dejavnosti, ki bo zahtevala od njega več znanja in ustvarjalnosti, pa bo začutil potrebo po nadaljnjem izobraževanju (Valentinčič 1983, 46-47).

Torej odrasle, ki se učijo in so se vključili v izobraževanje, lahko razdelimo glede na usmerjenost v tri skupine. Udeleženci so usmerjeni :

- **k cilju** – glede na potrebo si udeleženci izberejo določen cilj, s katerim želijo rešiti recimo status v poklicu, postati osebno uspešnejši, odpraviti družinske težave;
- **k dejavnosti** – odločajo se predvsem zaradi druženja, novih znanstev, možnosti umika itd.
- **k učenju** – učijo se zaradi svojega razvoja, sebe samega, učijo se na vsakem koraku, notranji motivi jih ženejo v nenehno zvedavost (Pedagoško–andragoško usposabljanje 2004, 117-118).

Na motivacijo za izobraževanje odločilno vpliva tudi vrednotenje izobraževanja v družbi in določenem okolju. Družba daje večjo ali manjšo veljavo izobrazbi, znanju in ustvarjalnosti z najrazličnejšimi ukrepi, s tem pa vpliva tudi na motivacijo mladine in odraslih za izobraževanje (Valenčič 1983, 46).

## 2.6 Ovire pri izobraževanju

Pri izobraževanju je pomembno poleg motivov, ki posameznika spodbujajo k izobraževanju poznati tudi ovire, ki posameznika odvrčajo od izobraževanja. Če ne poznamo razlogov, ki posameznika ovirajo pri odločitvi za izobraževanje, jih tudi ne moremo odpraviti. Posamezniki naj bi se za izobraževanje odločali prostovoljno. Na poti do uresničitve nekega cilja se pojavijo ovire, ki lahko posameznika celo odvrnejo od cilja še posebno, če se z ovirami ne zna spopasti oz. določenega problema ne zna rešiti. Ovire, na katere naletijo posamezniki pri izobraževanju, so lahko **situacijske ovire** kot npr.: pomanjkanje časa, preveliki stroški izobraževanja, prevelika oddaljenost izobraževalnih institucij; lahko so prisotne tudi **institucijske ovire**, kjer gre za ponudbo izobraževalnih programov, za urnike predavanj, za vpisne pogoje; ovire so lahko tudi **dispozicijske**, kjer gre za lastnosti posameznika, kot so samozavest, zmožnost za učenje, odnos do izobraževanja (Jelenc 1996, 46).

Na splošno rečeno so sama pričakovanja glede izobraževanja v prihodnosti bolj pesimistična, saj so posamezniki preobremenjeni z delom v službah in doma. Stroški za izobraževanje so čedalje bolj visoki in zato si jih v današnjem dragem življenju ne more vsak privoščiti. Za nekatere je ovira tudi oddaljenost samega kraja izobraževanja, saj je večina organizacij, ki ponujajo izobraževanje skoncentrirana v večjih mestih. V nekaterih posameznikih je prisoten tudi občutek, da so prestari za izobraževanje. To ne velja v primeru, da jih na izobraževanje pošlje služba. Nekatere ovire, na katere naletimo, se torej da odpraviti oz. se jih da omiliti, medtem ko nekaterih ovir ni možno odpraviti oz. nanje težko vplivamo. Izkušen strokovnjak bi moral znati delati z izobraževanci in jim tako pokazati nov pogled na izobraževanje, ki naj bi jim prinesel zadovoljstvo in užitek.

## 2.7 Oblike in metode izobraževanja

Pogosto tisti, ki se učijo, nepravilno razumejo pojma metode in oblike izobraževanja ter ju zamenjujejo. Izobraževalna oblika nam pomeni predvsem temeljni organizacijski okvir izobraževalnega procesa, v katerem za doseg izobraževalnih ciljev uporabljamo različne izobraževalne metode.

### Oblike izobraževanja

Temeljna oblika izobraževalnega dela je opredeljena z medsebojnimi odnosi med temeljnimi dejavniki pouka in s številom izobražencem, vključenih v neki izobraževalni proces. S tega vidika lahko govorimo o množičnem pouku, skupinskem delu, delu v dvojicah, individualni ali mentorski obliki.

- **Množična oblika** - zanj je značilno, da si izobraževanci pridobivajo učne vsebine z učiteljevo neposredno pomočjo oziroma ob njegovem poučevanju. Bistveno za to obliko je, da učitelj frontalno nastopa nasproti celotni skupini in sočasno komunicira z vsemi izobraževanci.

- **Skupinska oblika** - kadar razdelimo večjo skupino izobraževancev na več manjših skupin, ki potem opravljajo enake ali različne naloge, ki so sestavni del izobraževalnega procesa. Vrsta je prednosti, ki govore v prid tej obliki: dejavnost izobraževancev, sodelovanje, razgibanost dela, razvijanje samostojnosti, kritičnosti pa tudi medsebojne strpnosti in sodelovanja. Specifična oblika takega dela je delo v dvojicah.
- **Individualne oblike** - temeljijo na samostojnem delu izobraževancev tako, da vsakdo rešuje dobljene naloge sam zase, ne da bi sodeloval z drugimi. Naloge so lahko diferencirane ali skupne. Pri pridobivanju določenih teoretičnih znanj je prednost te oblike zlasti v tem, da posameznik lahko prilagodi delo svojemu lastnemu tempu in da se uči na svoj lastni način, ki mu najbolj ustreza. Pri razvijanju spretnosti za opravljanje določenega dela je ta oblika dela bolj ali manj nujna. Učenje poteka pod nadzorstvom učitelja ali mentorja (Možina in drugi 1998, 185).

### Metode izobraževanja

Izobraževalna metoda je del izobraževalnega procesa, ki se kaže v določenem načinu ravnanja učitelja in izobraževancev v tem procesu. Z uporabo ustreznih izobraževalnih metod skušamo v izobraževalnem procesu čim bolj učinkovito doseči zastavljene cilje. Izobraževalne metode so raznovrstne; med seboj jih lahko ločimo po različnih vidikih.

Najbolj smiselna se zdi klasifikacija, pri kateri vzamemo za temeljno merilo obliko komuniciranja med učiteljem, izobraženci in izvori informacij. Po tem merilu moramo razlikovati pasivne, aktivne in kombinirane izobraževalne metode

- **Pasivne izobraževalne metode** – skupno jim je to, da ima pri njih učitelj zelo poudarjeno vlogo, saj nastopa kot izključni posredovalec znanja in informacij. On je tisti, ki govori, piše ali riše na tablo in uporablja druga učna sredstva, izobraževanci pa ga poslušajo, gledajo in si njegova izvajanja zapisujejo, a ostajajo sicer pasivni. Uporabljamo jih predvsem pri množičnih izobraževalnih oblikah, ko izobraževanci nimajo skoraj nikakršnega ali zelo pomanjkljivo predznanje.

Pasivne metode, ki jih v današnji andragoški praksi največ uporabljamo, so:

- Metoda predavanja,
- Metoda pripovedovanja,
- Metoda opisovanja,
- Metoda pojasnjevanja,
- Metoda poročanja,
- Metoda kazanja.

Ker so vse naštetje metode dosti blizu, jih v izobraževalnem procesu pogosto med seboj kombiniramo in prepletamo. Zaradi sorodnih lastnosti opisanih metod nekateri menijo, da gre v bistvu za eno samo metodo – metodo razlage, ki nastopa v več variantah.

- **Pasivno – aktivne izobraževalne metode** – te se od sedaj opisanih ne razlikujejo samo po izvoru znanja, ampak tudi po tem, da v veliko večji meri upoštevajo skupno dejavnost vseh subjektov izobraževalnega procesa – učitelja in izobražencev.

Pasivno – aktivne metode izobraževalne metode so:

- Metoda razgovora,
  - Metoda diskusije,
  - Metoda vaj,
  - Metoda proučevanja primerov,
  - Metoda igranja vlog,
  - Metoda urjenja.
- **Aktivne izobraževalne metode** – so skupina metod, pri katerih izvor znanja ni učitelj in tudi predznanja ali delovne izkušnje izobraževancev niso tolikšne, da bi jih v metodi lahko upoštevali. Izobraževanec si mora znanje pridobivati iz drugih virov in učitelj mu pri tem lahko pomaga z nasveti in različnimi navodili.

Aktivne izobraževalne metode so:

- Metoda dela z besedili,
- Metoda dogodka,
- Projektna metoda,
- Metoda programiranega učenja,
- Metoda učenja z računalnikom.

- **Posebne oblike in metode izobraževanja v organizacijah**

Sodobne oblike izobraževanja v organizacijah so:

- Študijski sestanki,
- Krožki za izboljšanje proizvodnje oziroma krožki za kakovost,
- Programsko usmerjeni krožki,
- Simulacijske metode,
- Senzitivni trening,
- Metoda opazovanja in posnemanja,
- Delovno mesto za urjenje,
- Menjavanje dela,
- Sodelovanje s šolami (Možina in drugi 1998, 186-190).

## 2.8 Stopnje izobraževalne dejavnosti v podjetju

Če želimo v organizaciji organizirati izobraževalni sistem, ki bo ustrezal njenim potrebam ter interesom zaposlenih, moramo najprej poznati te potrebe. Po navadi vseh izobraževalnih potreb zaradi omejenih možnosti ne moremo uresničiti hkrati, zato predvidimo njihovo postopno zadovoljevanje v planih izobraževanja. S plani izobraževanja opredelimo programe, nosilce in potrebna sredstva za izobraževalne dejavnosti, ki jih nameravamo uresničiti v načrtovanem obdobju. Svoje izobraževalne načrte lahko uresniči

organizacija v sodelovanju z izbranimi izobraževalnimi organizacijami, s svojo lastno izobraževalno dejavnostjo ali pa na oba navedena načina. Za tisti del izobraževalnih potreb, ki jih organizacija zadovoljuje sama, mora v stopnji priprav na izobraževanje izdelati ustrezn program. Programi so temelj, na podlagi katerega lahko izobraževanje organiziramo in izvajamo. Po izvedbi določenega programa pa moramo še ovrednotiti njegove učinke s stališča ciljev, ki smo jih s programom postavili.

Stopnje izobraževalne dejavnosti so naslednje:

- Raziskovanje izobraževalnih potreb,
- Načrtovanje izobraževanja,
- Programiranje izobraževanja,
- Organizacija in izvedba izobraževanja,
- Vrednotenje rezultatov izobraževanja.

#### **a) Raziskovanje izobraževalnih potreb**

Raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb sta temeljni stopnji izobraževalne dejavnosti, od katere so usodno odvisne vse nadaljnje stopnje, zato jo moramo realizirati celovito in sistematično.

#### **Ločimo naslednje vrste izobraževalnih potreb:**

- **Globalne izobraževalne potrebe**

Globalne potrebe po izobraževanju so opredeljene s planom potreb po kadrih in planom pridobivanja kadrov, deloma pa tudi s planom razvoja kadrov.

Da lahko iz njih ugotovljamo globalne izobraževalne potrebe, morajo vsebovati te kazalce:

- Potrebno število delavcev za načrtovano razdobje,
- Strukturo delavcev po poklicih in stopnjah zahtevane izobrazbe,
- Čas pridobivanja posameznih vrst kadrov.

Plan potreb po kadrih realiziramo tako, da ugotovimo in opredelimo kadrovske vire ter načrtujemo in izvajamo ustrezen kadrovske ukrepe.

Z analizo ustreznih podatkov najprej ugotovimo potrebno število in poklicno ter izobrazbeno strukturo kadrov, ki jih bomo morali na novo zaposliti in usposobiti, zatem pa tudi obsežnost potrebnih korekcij v obstoječi kadrovski strukturi (glede na sistematizacijo dela). Oboje skupaj so globalne potreb po izobraževanju, to pa za obdobje, ki smo ga zajeli v planu potreb po kadrih.

Na podlagi globalnih izobraževalnih potreb usmerjamo mladino in zaposlene v programe za pridobitev strokovne izobrazbe na srednji, višji ali visoki stopnji, v programe izpolnjevanja, ki omogočajo pridobiti naslov specialist in v programe strokovnega usposabljanja.



- **Diferencirane izobraževalne potrebe**

Diferencirane izobraževalne potrebe so tiste, ki jih zadovoljujemo z usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih. Opredeljene so predvsem v planu razvoja kadrov, deloma pa tudi v planu sprejemanja in razporejanja kadrov.

- **Usklajene izobraževalne potrebe**

Ne glede na višino finančnih sredstev, ki jih v posamezni organizaciji namenijo za izobraževanje, se morajo pogosto sprijazniti z neskladjem med izobraževalnimi potrebami in možnostmi. Zato je naloga izobraževalnega sistema v organizaciji, da poskuša določiti prednostni vrstni red posameznih izobraževalnih ukrepov in s tem zmanjšati tveganja, ki izhajajo iz prevelike razprostranjenosti izobraževalnih potreb.

## **b) Načrtovanje izobraževanja**

S planiranjem izobraževanja se na podlagi izobraževalnih potreb in možnosti odločamo za določene vrste izobraževanja, za njihov obseg, za število udeležencev, ki jih bo izobraževanje zajelo, za časovne determinante posamezne izobraževalne dejavnosti, o nosilcih posameznih dejavnosti in o potrebnih finančnih sredstvih. Temeljno izhodišče za načrtovanje izobraževanja je plan razvoja kadrov.

Z dolgoročnimi plani izobraževanja skušamo v organizaciji v grobih okvirih opredeliti predvsem kadrovske izobraževalne strategije in cilje. Slednje operacionaliziramo v kratkoročnih planih izobraževanja ali razvoja kadrov. Temeljne sestavine teh planov so:

- Programska komponenta,
- Izvedbena komponenta,
- Finančna komponenta.

### **Programska komponenta plana izobraževanja**

S to komponento opredelimo v planu izobraževanja programsko strukturo izobraževalnih ali kadrovske razvojnih ukrepov, s katerimi bomo v načrtovanem obdobju kontinuirano zadovoljevali globalne in diferencirane izobraževalne potrebe.

Izhajajoč iz te predpostavke vsebuje programska struktura plana izobraževanja te sestavine:

- Programe za pridobitev strokovne izobrazbe oziroma poklica,
- Programe izpopolnjevanja,
- Programe usposabljanja.

V okviru navedenih sestavin podrobno opredelimo naziv, vrsto in stopnjo zahtevnosti posameznega programa.

### **Izvedbena komponenta plana izobraževanja**

Z izvedbeno komponento opredelimo nosilce ali izvajalce posameznih programov, kraj izobraževanja, trajanje izobraževanja ali tekoče leto izobraževanja, rok izvedbe ali rok za dokončanje izobraževanja ter obseg izobraževanja po posameznem programu, se pravi

število izobraževancev ali število izobraževalnih skupin, za vse programe, vključeno v programsko komponento.

### **Finančna komponenta plana izobraževanja**

Podlaga za opredelitev finančne komponente so podatki, opredeljeni s programsko in izvedbeno komponento. Z njo opredelimo, koliko bo izobraževanje stalo. Izhodišče za izračun potrebnih finančnih sredstev je po navadi cena izobraževanja na izobraževanca ali na skupino izobraževancev.

#### **c) Programiranje izobraževanja**

Plan izobraževanja je podlaga za delo pri pripravi tako imenovanih internih izobraževalnih programov. Gre za programe, s katerimi organizacijami njeni delavci zadovoljujejo tiste izobraževalne potrebe, ki jih ne morejo zadovoljiti niti v okviru obstoječega sistema strokovnega oziroma poklicnega izobraževanja, niti v sodelovanju z zunanjimi ponudniki izobraževalnih storitev.

Tehnike programiranja so specifične za različna področja in oblike izobraževanja, vendar vse bolj ali manj, vključujejo enake osnovne stopnje.

Najprej izdelamo načrt programa, v katerem opredelimo osnovna področja izobraževanja. V načrtu didaktično uredimo in razvrstimo znanje in veščine, ki smo jih ugotovili s proučevanjem potreb po izobraževanju in poznejšo deduktivno analizo.

Sledi podrobno razčlenjevanje posameznih področij na tematske celote in osnovne teme, ki jih razporejamo v njihovi logični povezanosti.

Tretja stopnja programiranja je ugotavljanje in razporejanje vsebin v okviru določen teme ali vaje, ki je del programa. To je najtežja stopnja programiranja, v kateri dokončno didaktično oblikujemo gradivo.

#### **d) Organizacija in izvedba izobraževanja**

Stopnja organizacije in izvedbe izobraževanja sestoji iz priprave in usklajevanja vseh dejavnikov in ukrepov, potrebnih za učinkovito izvajanje izobraževalnih procesov. Temeljna naloga organizacije neposrednega izobraževalnega dela je smotrno usklajevanje vseh temeljnih dejavnikov izobraževalnega procesa z namenom, da bi ustvarili razmere za učinkovito izvedbo posameznih izobraževalnih programov. Temeljna naloga izvedbe izobraževanja je, da s pomočjo uporabe ustreznih učnih oblik, metod, sredstev in pripomočkov čim bolj učinkovito dosežemo cilje programa.

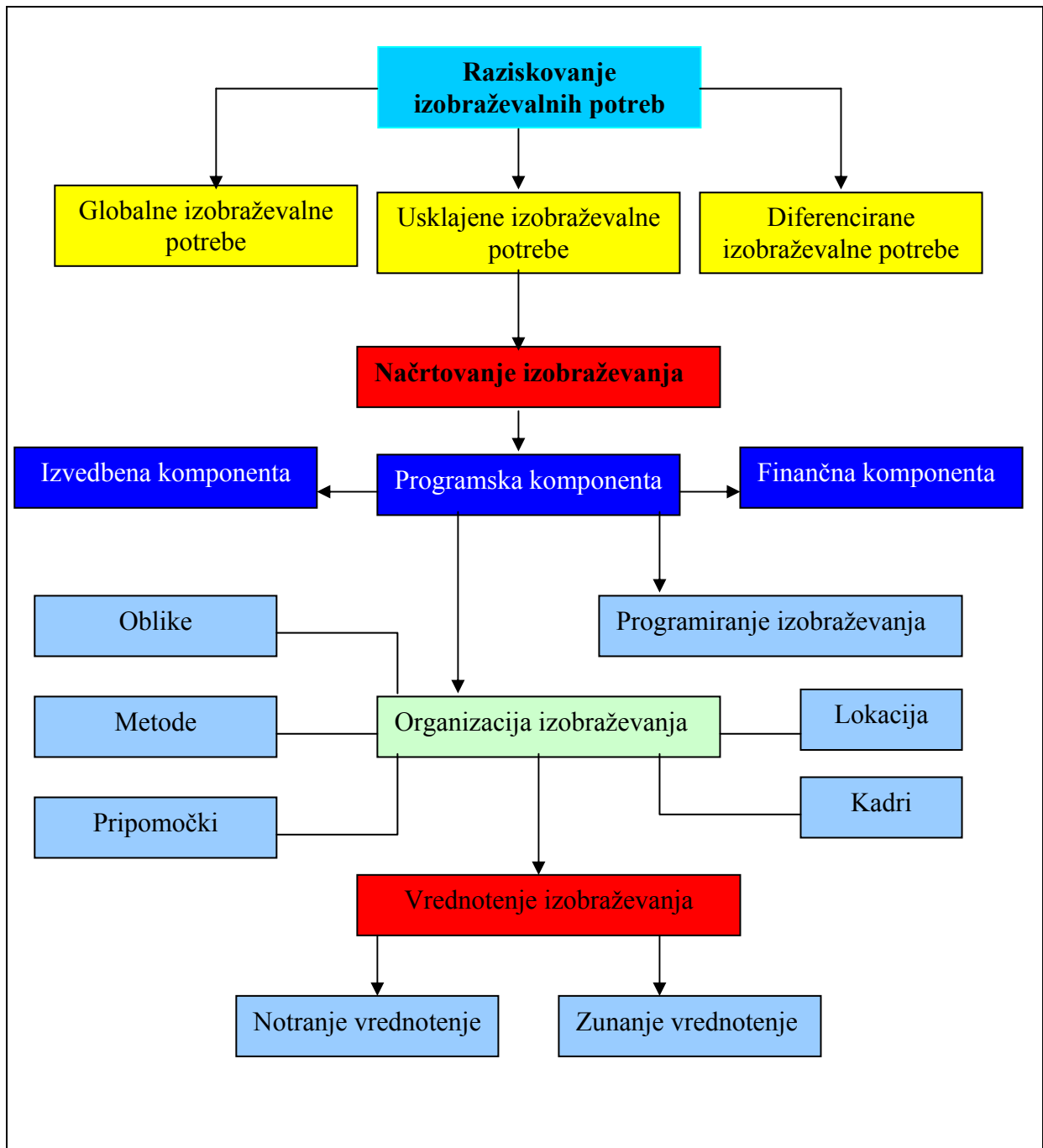
#### **e) Vrednotenje rezultatov izobraževanja**

Spremljanje in vrednotenje izobraževanja sta dejavnost, s katero ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja, stopnjo, do katere smo uresničili zastavljene izobraževalne cilje in pokrili ugotovljene izobraževalne potrebe. V skladu s povedanim je izobraževanje kontinuiran proces, prisoten v vseh stopnjah izobraževalnega cikla.

Če izobraževalno dejavnost spremljamo in vrednotimo predvsem na podlagi učinkov, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev med in po končanem izobraževalnem procesu, govorimo o notranjem vrednotenju izobraževanja. Če pa spremljamo in vrednotimo izobraževanje na podlagi učinkov in posledic, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev kasneje, v delovnem procesu, govorimo o zunanjem vrednotenju izobraževanja.

Na naslednji sliki bomo prikazali stopnje izobraževalne dejavnosti v organizaciji.

**SLIKA 2: STOPNJE IZOBRAŽEVALNE DEJAVNOSTI V ORGANIZACIJI**



Vir: Možina in drugi 1998, 198

### 3 USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH

Pri usposabljanju gre za to, da skušamo s posebnimi postopki izboljšati človekove lastnosti, da bi lahko opravljal ali da bi bolje opravljal svoje delo. Gre torej za usposabljanje za konkretno delo na konkretnem delovnem mestu.

Temeljni cilj usposabljanja je v dodajanju vrednosti najpomembnejšemu viru organizacije, ki ga pomenijo v njej zaposleni delavci, da bi s trem omogočili ali pripomogli k doseganju njenega smotra in temeljnih ciljev (Treven 1998, 208).

Dejavnost usposabljanja je povezana z nizom prednosti za organizacijo. Če je ta dejavnost učinkovito organizirana, so njeni učinki naslednji (Armstrong, 1996):

- 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 sposobnosti, ki so potrebne za prilagoditev organizacije novim razmeram.

V veliko podjetjih so začeli reorganizirati funkcijo usposabljanja, da bi pridobili konkurenčno prednost pred drugimi na tržišču (Treven 1998, 208-209).

#### 3.1 Vrste usposabljanja

V podjetju ločimo naslednje vrste usposabljanja:

- Začetno usposabljanje pomeni usposabljanje delavcev za opravljanje enostavnih ali manj zahtevnih del in nalog. Pri začetnem usposabljanju lahko gre za usposabljanje novozaposlenih delavcev za njihov prvi poklic, če se do takrat niso usposobili za nobeno poklicno delo ali pa za usposabljanje že zaposlenih delavcev za nova dela in opravila na drugem strokovnem področju kot so ga opravljali doslej. V prvem primeru gre za izobraževalne ukrepe, namenjene novozaposlenim, ki vstopajo v nove delovne situacije znotraj podjetja. Podjetja z načrtovanim in sistematičnim uvajanjem teh delavcev omogočajo njihovo čim hitrejšo vključitev v delo ter samostojnost pri opravljanju nalog. Izobraževalna ukrepa, ki sta potrebna za začetna usposabljanja delavcev, sta uvajanje in prilagajanje delavca na delovne pogoje ter usposabljanje za delo. Glavni namen uvajanja in prilagajanja delavca na delovne pogoje je posredovanje informacij novo zaposlenim o njihovih aktivnostih in pravicah, o tehnološki, organizacijski in drugih strukturah podjetja. To pri delavcih razvija vrednote, kot so spoštovanje, solidarnost in ponos pri delu. Z usposabljanjem pri delu pridobivajo novo zaposleni delavci določena posebna

strokovna znanja, spretnosti in navade, ki jih potrebujejo za uspešno opravljanje delovnih nalog. Z začetnim usposabljanjem pa razumemo tudi usposabljanje že zaposlenih za opravljanje novih delovnih nalog. V tem primeru gre za prekvalifikacijo, ki je bodisi prostovoljna ali pa jo zahteva podjetje samo. Prekvalifikacija bo b prihodnosti v podjetju vse bolj prisotna, saj se gospodarske razmere nenehno spreminjajo, spreminja se organizacija dela, vse več je vsebinskega spreminjanja in uvajanja novih poklicov. Včasih je prekvalifikacija posledica subjektivnih razlogov, kot so nezadovoljstvo z sedanjim delom ali zdravstveni vzroki.

- Adaptacijsko usposabljanje predstavlja vmesno stopnjo med izobraževanjem in delom na začetku zaposlitve. Zajema pridobivanje posebnih strokovnih znanj, spretnosti in navad, ki jih delavci niso dobili v okviru strokovnega izobraževanja. Najbolj pogosta oblika usposabljanja je pripravništvo ali stražiranje. V tem primeru delavec pod vodstvom mentorja prilagaja prej pridobljeno strokovno znanje konkretnim delovnim razmeram in zahtevam v delovnem procesu. Adaptacijsko usposabljanje je potrebno tudi v primeru, ko delavci menjajo službo, saj prihajajo v podjetja z določenimi delovnimi izkušnjami, ki jih je potrebno prilagoditi potrebam sedanjega podjetja. Posebna oblika adaptacijskega usposabljanja je specializacija. Potreba po njej se pojavlja zaradi vse večje delitve dela. Gre pa predvsem za nadgrajevanje ali poglobljanje strokovnega znanja in usposobljenosti za neko specifično, ozko področje dela.
- Dopolnilno usposabljanje odpravlja pri delavcih manjše primanjkljaje v znanju, spretnostih in navadah. Uporabljamo ga v primerih, ko se je način dela bistveno spremenil. Poseben način dopolnilnega usposabljanja je potreben pri delavcih, katerih storilnosti in kvaliteta dela sta slabi. Naslednja oblika dopolnilnega usposabljanja je dokvalifikacija, ki predstavlja pomembno dopolnitev poklicni izobrazbi, zlasti v skladu s povečano zahtevnostjo dela glede na razvoj stroke in tehnološki razvoj. Raziskave so potrdile, da je najbolj produktivno nadaljnje izobraževanje v okviru določene stroke ali poklica, ker se tako delovne izkušnje in izobrazba med seboj dopolnjujejo in bogatijo (Jereb 1980, 36-40).

### 3.2 Cilji usposabljanja

Temeljni cilj podjetja je, da z izobraževalnimi aktivnostmi dvigne produktivnost in poveča svoj dohodek. Zato obravnavamo vlaganja v izobraževanje kot investicijo podjetja. Ker mora biti vsaka investicija v podjetju ustrezno utemeljena, je potrebno glede na specifične potreb in razvojne načrte podjetja podrobno opredeliti in konkretizirati splošne smotre in cilje usposabljanja. Temeljni cilj začetnega in adaptacijskega usposabljanja je čim hitrejša usposobitev delavca za vključitev v delo in samoupravna aktivnost. Pri tem se pojavi potreba po podrobnem analiziranju bodočih opravil in nalog.

Cilje dopolnilnega usposabljanja pa narekujejo trenutni problemi, ki so posledica pomanjkljivega znanja in veščin zaposlenih in bodoči razvojni načrti podjetja. Za operacionalizacijo ciljev dopolnilnega usposabljanja je odločilna pravilno identificiranje problemov na podlagi ustrezne analize. Sistematično usposabljanje zaposlenih pomeni za

podjetje po eni strani stroške, oziroma investicijo in delno tveganje zaradi obsežnosti izobraževalnih dejavnosti, po drugi strani pa konkretne prispevke usposabljanja k razvoju in večji uspešnosti podjetja.

Čeprav podjetja že danes za usposabljanje zaposlenih namenijo razmeroma veliko finančnih sredstev, so potrebe še vedno večje od možnosti. Rešitev ni v povečanju izdatkov za usposabljanje (razen v podjetjih, kjer za izobraževanje in usposabljanje namenijo zelo malo sredstev.), ampak v iskanju sodobnejših in boljših organizacijskih rešitev. V podjetju morajo stalno analizirati stroške in koristi posameznih izobraževalnih ukrepov. Podjetje mora torej samo, glede na svoje specifične potrebe in možnosti oceniti pomembnost posamezne izobraževalne akcije, ki jo želi realizirati.

S pomočjo vnaprej postavljenih kriterijev mora biti sposobna določiti vrednost določene delovne naloge za proces usposabljanja. Kriteriji za ocenjevanje delovnih nalog so sledeči:

- Pogostost pojavljanja posameznih delovnih nalog,
- Zahtevnost, težavnost ali kompleksnost posameznih nalog,
- Vrednost posamezne delovne naloge v vrednosti proizvoda ali storitve,
- Vrednost delovnih sredstev s katerimi delavec opravlja določeno nalogo,
- Nevarnost za delavca pri opravljanju delovne naloge,
- Potreben čas za usposobitev delavca za opravljanje določene naloge,
- Pogostost problema, do katerih prihaja pri opravljanju nalog,
- Drugi specifični kriteriji (Jereb 1980, 45,76,77).

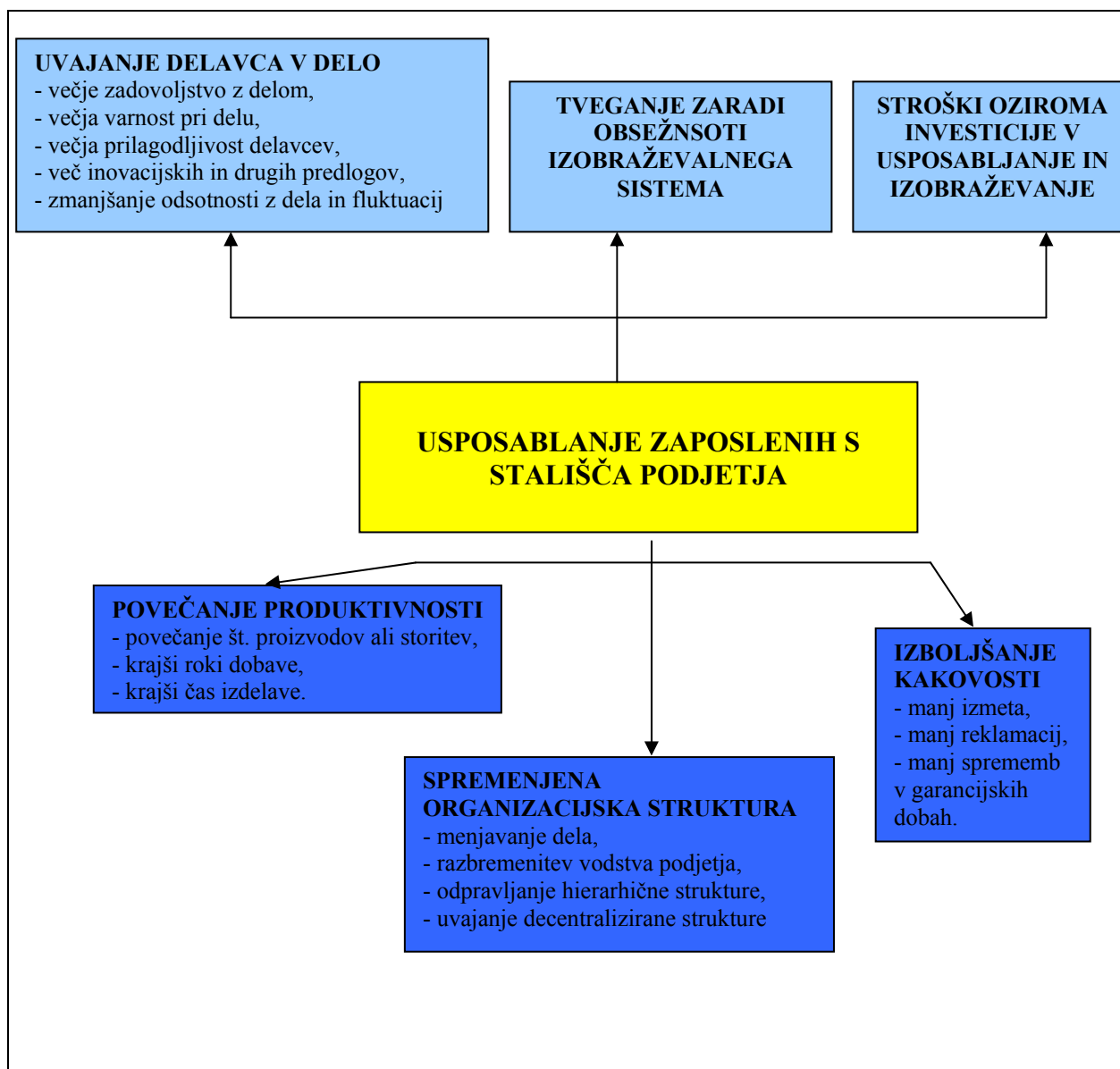
Številne moderne organizacije v svetu, od podjetij preko bank do državnih organov, organizirajo tako imenovani »from hire to retire« trening. To pomeni, da se mora vsak zaposleni v mnogih trenutkih svoje delovne dobe vključiti v trening. Ta teče od pripravništva, ko se delavec šele vključuje v delovni proces in je treba skrajšati čas njegovega prilagajanja, do »priučevanja za življenje v pokoju«, da se delavec ob tem ne bi počutil nemočen in odvržen ali se začel vpletati v družbeno-politične zadeve, ki jih dosti ne razume.

Ko se podjetje odloči za usposabljanje (trening) ima naslednje cilje:

- Izboljšati kakovost in količino proizvodov in storitev,
- Znižati lastno ceno in ohraniti stroje in opremo,
- Zmanjšati število delovnih neugod,
- Izboljšati motivacijo in samospoštovanje posameznikov, ki potem bolje delajo.

Cilji, ki jih želi podjetje z usposabljanjem doseči, so zelo raznoliki so prikazani na naslednji sliki.

SLIKA 3: CILJI USPOSABLJANJA ZAPOSLENIH S STALIŠČA PODJETJA



Vir: Jereb 1980, 47

### 3.3 Proces usposabljanja

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 vplivale na učenje.

Program usposabljanja za posamezna dela v podjetju se določijo v okviru načrtovanega procesa usposabljanja.

Faze procesa:

- Določitev potreb po usposabljanju,
- Določitev ciljev usposabljanja,
- Oblikovanje načrta programov usposabljanja,
- Zagotovitev izvedbe usposabljanja,
- Izvedba usposabljanja,
- Ocenitev usposabljanja,
- Izboljšava ali razširitev usposabljanja (po potrebi)

**1.FAZA:** nanaša se na ocenitev potreb po usposabljanju. V posameznem podjetju lahko predvidijo potrebo po tej dejavnosti 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. Vendar pa ti kazalci sami ne zadoščajo za sprejem ustrezne odločitve o usposabljanju. Treba je namreč oceniti, kakšne so potrebe po usposabljanju na temelju analize organizacije, analize zaposlenih in analize delovnih nalog. Šele nato je mogoče določiti, kakšne vrste problemov, na katere opozarjajo navedeni kazalci, je mogoče opraviti ali zmanjšati z ustreznim načinom usposabljanja.

Dejavnost ocenitve potreb po usposabljanju, vključuje tri vrste analiz: analizo organizacije, analizo zaposlenih, analizo dela.

Namen analize organizacije je dobiti odgovore na vprašanja, kot so: ali usposabljanje ustreza strateškim ciljem podjetja, ali so v podjetju na voljo potrebni viri za izvedbo usposabljanja, ali managerji in zaposleni podpirajo dejavnost usposabljanja. Z analizo zaposlenih managerji ugotovijo, ali so neprimerno izveden naloge posledica pomanjkljivega znanja, spretnosti ali sposobnosti zaposlenih. S to analizo managerji tudi določijo zaposlene, ki so se morali usposabljati. Analiza dela je usmerjena v natančno preučitev vsebine posameznih del zaposlenih, v zahtevane standarde izvedbe ter v znanje, spretnosti in sposobnosti, ki jih morajo imeti zaposleni, da bi svoje delo učinkovito opravili in tako zadovoljili za njihovo delo predpisane standarde izvedbe.

**2. FAZA:** Oblikuje se načrt programov usposabljanja. Posamezni program je treba oblikovati neodvisno od drugih in ga spremeniti ali dopolniti takoj, ko se pokažejo potrebe po novem znanju, ki v prejšnjem programu niso bile vključene, ali če je iz povratnih informacij mogoče razbrati zahtevo po spremembi. Čas izvedbe posameznih programov je



različen in je odvisen predvsem od vsebine, ki je predmet obravnavanja v določenem programu.

Usposabljanje se lahko izvaja na različnih lokacijah. V podjetju mogoče usposablјati zaposlene na njihovem delovnem mestu, medtem ko ti opravljajo svoje delo ali v posebnih prostorih, ki so opremljeni za tečaje ali seminarje.

Prvi način je najprimernejši za na novo zaposlene ljudi, ki jih je treba seznaniti z njihovimi delovnimi nalogami, za že zaposlene za izboljšanje njihovih spretnosti, predvsem pri uvedbi nove tehnologije, in za zaposlene, ki prevzamejo nove naloge zaradi napredovanja ali premestitve na drugo delovno mesto. Drugi način usposabljanja v podjetju se uporablja za to, da bi zaposleni pridobili zanje o postopkih in proizvodih podjetja ter se seznanili z novimi ali sodobnejšimi metodami za učinkovito prodajo, uresničevanje zahtev porabnikov, pisarniško delo ali novostmi z drugih področij. Poleg notranjega usposabljanja, ki je povezano z izvajanjem te dejavnosti v podjetju, se v praksi pogosto uporablja tudi zunanje usposabljanje.

Pri usposabljanju zaposlenih je mogoče uporabiti različne metode, na podlagi katerih zaposleni pridobijo novo znanje, spretnosti ali nove načine vedenja. Glede na namen njihove uporabe razlikujemo naslednje skupine metod:

- Metoda usposabljanja zaposlenih na njihovem delovnem mestu. To so različne predstavitve, mentorstvo, kroženje zaposlenih, učenje pri delu.
- Metode formalnega usposabljanja. Mednje spadajo predavanja, pogovori, razprave, preučevanje primerov, igra vlog, simulacije, delavnice, oblikovanje timov, učenje na daljavo, izvedba skupinskih nalog.
- Metode usposabljanja pri delu ali formalnega usposabljanja. Te vključujejo učenje na temelju reševanja dejanskih problemov, izvedbo posebnih nalog, delo pri projektih, usmerjeno branje strokovnih knjig in člankov, računalniško podprto usposabljanje, uporabo interaktivnega videa, multimedijško usposabljanje (Treven, 1998, 213).

Usposabljanje lahko vodijo različni strokovnjaki iz podjetja ali iz njegovega okolja. Pri usposabljanju na delovnem mestu navadno sodelujejo managerji, vodje timov, mentorji ali sodelavci, ki so odgovorni za usmerjanje, svetovanje in nadzor zaposlenih. Za formalno usposabljanje zaposlenih pa je mogoče uporabiti programe na izobraževalnih ustanovah, kot so dodiplomski ali podiplomski program na različnih fakultetah, vabljen predavatelje in sodelavce z oddelka za izobraževanje in usposabljanje v podjetju.

**3. FAZA:** nanaša se na izvedbo te dejavnosti. Usposabljanje je različno zasnovano glede na uporabnike, ki jim je namenjeno. Tako je na primer managerje in vodje timov mogoče usposablјati medtem, ko opravljajo svoje delo, z uporabo metod, kot so izvedba posebnih nalog, učenje pri delu, usmerjeno branje strokovnih knjig. Dodatno pa se lahko uporabijo tudi metode formalnega usposabljanja, katerih namen je razširitev njihovega znanja, razvoj manjkajočih spretnosti ali sprememba njihovega vedenja.

**4. FAZA:** oceni se uspešnost usposabljanja zaposlenih v podjetju. Usposabljanje v podjetju se ocenjuje zato, da bi se ugotovilo ali je bilo usposabljanje glede na vložene stroške in pridobljene koristi uspešno in kakšne izboljšave so pri usposabljanju mogoče, da bi bilo to

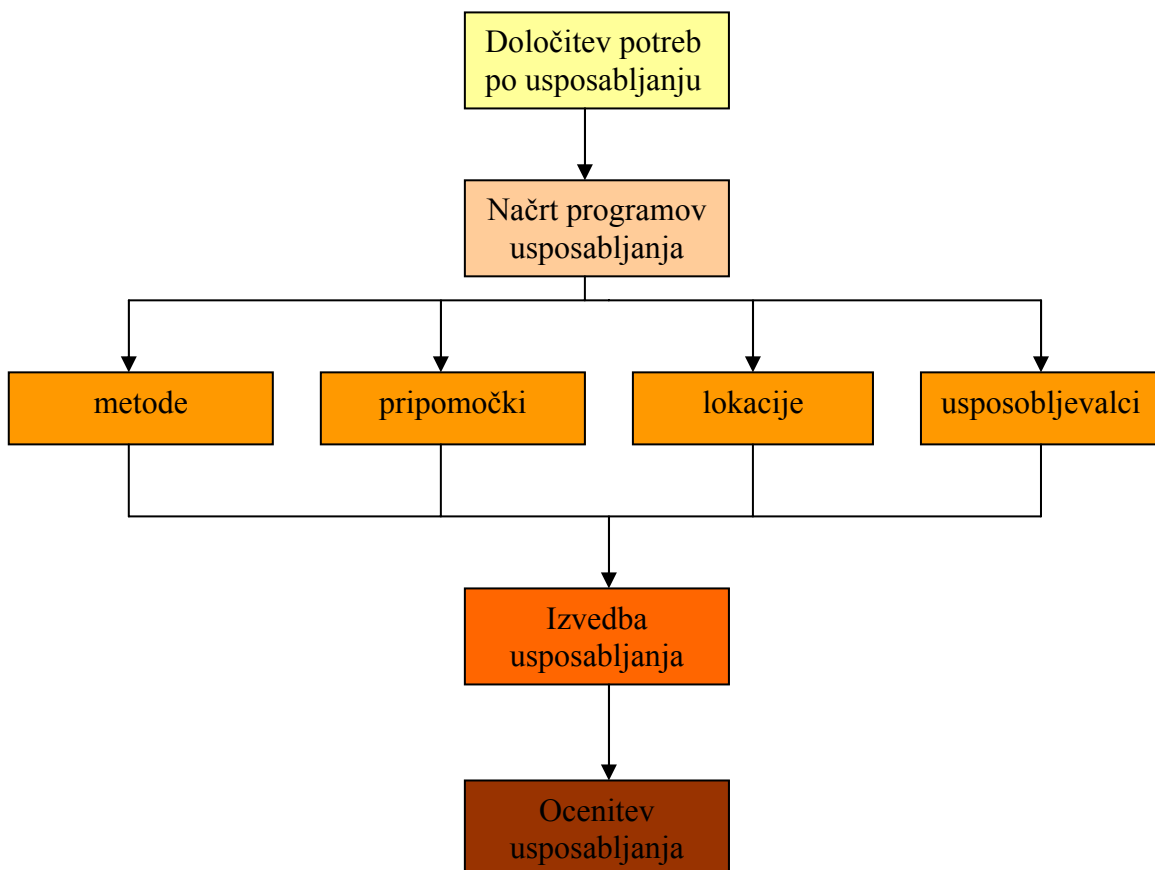
stroškovno še učinkovitejše. Ocenjevanje se nanaša na primerjavo ciljev z učinki. Ta primerjava omogoča pridobitev odgovora na vprašanje, do kakšne stopnje je usposabljanje doseglo svoj namen.

Hamblin je predlagal pet ravni, na katerih lahko poteka ocenjevanje. Te ravni so:

- ❑ Odzivi oseb, ki se usposablajo, izvedbo te dejavnosti.
- ❑ Ocenjevanje učenja se nanaša na ugotavljanje novega znanja ali spretnosti, ki so si jih pridobile osebe pri usposabljanju, ali na spremembe v njihovem vedenju.
- ❑ Ocenjevanje vedenja pri delu je povezano z merjenjem stopnje, do katere lahko osebe, ki so se usposabljevale, uporabijo pridobljeno znanje pri svojem delu.
- ❑ Ocenjevanje organizacijske enote se nanaša na ugotavljanje učinka sprememb v vedenju pri delu oseb, ki so se usposabljevale, na delovne enote, v katere te opravljajo svoje delo.
- ❑ Ocenjevanje končne vrednosti se opravi z namenom, da bi ugotovili, kaj je pridobila organizacija kot celota na temelju izvedbe usposabljanja, kot so večja donosnost, konkurenčna prednost, razvoj, preživetje (Treven, 1998, 209-215).

Naslednja slika nam prikazuje faze procese usposabljanja.

#### SLIKA 4: FAZE PROCESA USPOSABLJANJA



Vir: Treven 1998, 215

### 3.4 Način usposabljanja

Z usposabljanjem želimo s posebnimi postopki izboljšati lastnosti zaposlenih, da bi le-ti bili sposobni opravljati svoje delo ali bi ga opravljali še bolje kot so ga doslej. Usposabljanje se nanaša na konkretno delo na konkretnem delovnem mestu.

Pri tem se uporabljajo navadno naslednji postopki:

- Rotiranje,
- Programiranje inštrukcije,
- Videostimulacije,
- Igranje vlog,
- Interaktivni video.

V naslednji tabeli bomo prikazali najpomembnejše prednosti in pomanjkljivosti, ki se nanašajo na posamezne načine usposabljanja za delo.

**TABELA 1: NAČINI USPOSABLJANJA ZA DELO**

<b>METODE</b>	<b>PREDNOSTI</b>	<b>POMANJKLJIVOSTI</b>
<b>ROTIRANJE</b>	Ljudje opravljajo različno delo in si s tem pridobijo mnogo izkušenj.	Ni popolnega občutka odgovornosti, ker so ljudje premalo časa zaposleni pri posameznem delu
<b>PROGRAMIRANJE INŠTRUKCIJE</b>	Zagotovljeno individualno učenje in takojšnje povratne informacije.	Porabljen je čas za razvoj in stroški so učinkoviti samo za velike skupine.
<b>VIDEOSTIMULACIJE</b>	Ustrezne informacije se prenesejo na vse zaposlene.	Ni posebnih individualnih povratnih informacij.
<b>IGRANJE VLOG</b>	Seznanjanje z različnim delom s posebnim poudarkom na medosebnih zmožnostih.	Ni mogoče ustvariti resnične situacije.
<b>INTERAKTIVNI VIDEO</b>	Hitrost učenja je individualno pogojena in opremljena s takojšnjimi povratnimi informacijami, ki jih daje računalnik.	Drag postopek razvoja, ki zahteva usposobljene ljudi in drago opremo.

Vir: Lipičnik 1998, 112 -113

## 4 PREDSTAVITEV PODJETJA IMPOL D.D.

### 4.1 Osnovni podatki podjetja Impol d.d.

**PODJETJE:** IMPOL D.D.

**SEDEŽ:** PARTIZANSKA ULICA 38  
2310 SLOVENSKA BISTRICA

**ID ŠT. ZA DDV:** SI45197687

**MATIČNA ŠTEVILKA DRUŽBE :** 5040736

**PROIZVODNI PROGRAM:** industrija metalnih polizdelkov

**ORGANIZACIJA:** delniška družba

**TRŽIŠČE:** najpomembnejši trgi so Nemčija, Slovenija, Italija, ZDA, Nizozemska, Avstrija, Belgija, Madžarska, Francija in Avstralija



#### **Impol lahko najhitreje predstavimo z naslednjimi številkami:**

- Letni promet je preko dvesto milijonov evrov,
- Izdelajo in prodajo preko sto tisoč ton izdelkov za najzahtevnejše kupce po vsem svetu,
- Iz njihovega podjetja odpelje mesečno skoraj tristo tovornjakov v petindvajset držav in k preko štiristo kupcem,
- V Impolu je zaposlenih devetstodvainšestdeset sodelavcev.

#### **Impol je v preteklih letih beležil pomembnejše dogodke, kot so:**

- pridobitev Certifikata kakovosti ISO 14001, ISO 9001, OHSAS 18001,
- marketinško usmeritev na evropske trge,
- izločitev nemetalurških dejavnosti,
- znižanje števila zaposlenih in hkrati povečanje obsega proizvodnje,
- nakup tovarne Impol Seval v Sevojnem.

Družba Impol, industrija metaln in polizdelkov d.d., Slovenska Bistrica, Partizanska 38, je vpisana v sodni register Okrožnega sodišča v Mariboru dne 19.5.1997 kot delniška družba s sklepom Srg. 96/01315, številka vložka 1/00460/00.

### 4.2 Cilji, vizija in poslanstvo podjetja

V Impolu si nenehno prizadevajo zmanjševati vplive na okolje, ki so posledica njihovega sedanjega in preteklega delovanja. Zavedajo se, da le premišljeno ravnanje z naravo zagotavlja dolgoročno zadovoljstvo vseh udeležencev: zaposlenih, poslovnih partnerjev in

najširše javnosti. Sistem ravnanja z okoljem je zato vgrajen v vse poslovne procese, pri načrtovanju novih dejavnosti pa vedno izbirajo ekološko najustreznejše tehnične rešitve.

Zavezanost varovanju okolja potrjuje pridobitev certifikata za sistem ravnanja z okoljem po ISO 14001, ki so ga prejeli v letu 2000 od svetovno priznane in pooblaščne institucije BVQI. Iste leta pa je podjetje Impol d.d. prejelo tudi certifikat OHSAS 18001 za sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti.

V prihodnje so bo podjetje razvijalo predvsem v naslednjih smereh:

- povečanje produktivnosti na zaposlenega,
- intenziviranje aktivnosti na področju marketinga in prodaje,
- povečevanje proizvodnje,
- investiranje v že obstoječi segment (investicije za razvoj in razširitev folijskega programa).

Cilj Impola je postati vodilno podjetje na področju stiskanih proizvodov; na področju valjarništa ter usmeritev v tržne niše (najbolje zadovoljiti potrebe majhnega segmenta kupcev na tržišču, ki ga noben proizvajalec še ne zadovoljuje).

Cilj organizacije Impol d.d. je v prihodnjih treh letih povišati proizvodnjo na 87.500 ton, ki se nanaša predvsem na stiskane proizvode. Pomembno je poudariti tudi, da se proizvodnja neposredno navezuje na nabavo in proizvodnjo, ki se bo morala prav tako povečati. Razvoj podjetja se počasi umirja in je skoraj dosegel vrh najvišje točke, zato bo moral vlagati v inovativnosti na vseh področjih, ki se pojavljajo v podjetju.

Vizija in poslanstvo podjetja izhaja iz reka »Skupaj s poslovnimi partnerji podajmo roke prihodnosti«

- Impolova preteklost, sedanost in prihodnost je povezana z aluminijem,
- Impol bo postal eden pomembnejših svetovalnih proizvajalcev izstiskanih aluminijevih izdelkov,
- Impol bo tržil valjane izdelke v tržnih nišah,
- Poslovna odločnost je naš temelj, na katerem bomo postavljali nove standarde zadovoljstva kupcev in ostalih udeležencev.
- Partnerjem ne ponujamo samo izdelkov, temveč celovito storitev.
- Naši partnerji so uspešna podjetja, skupaj z njimi bomo še uspešnejši.
- Ustvarjamo pogoje za kreativnost, strokovnost in zadovoljstvo zaposlenih
- Vsi smo del zmagovalne ekipe.

**POTREBUJEMO SVOBODO,  
DA LAHKO OBLIKUJEMO SVOJO PRIHODNOST,  
POTREBUJEMO DOBIČEK,  
DA LAHKO OSTANEMO SVOBODNI IN DOSEŽEMO CILJE.**

### 4.3 Dejavnost podjetja

Zgodovina Impola sega v leto 1825, ko so v manjših delavnicah kovali razno orodje in predelovali baker. To leto je šteto kot ustanovno leto Impol-a, saj so takrat ustanovili industrijo kovanih bakrenih izdelkov.

Danes v industrijski coni Impol obratujejo naslednja podjetja:

- Obrat družbene prehrane (GIT Murko)
- Obrat oplemenitenih folij (ALUPAK)
- Montal (ALMONT)
- Žičarna (ALUMAT)
- Vzdrževanje (TEHIKA SET)
- Proizvodnja investicijske opreme (INOTECHNA)
- Izdelava orodij za obrat Cevarna in Profilarna (KALDERA)
- Proizvodnja rondelic (RONDAL)
- Finančno-računovodske storitve (SIMFIN)
- Del kadrovske funkcije (KADRING)
- ostale dejavnosti (mizarska delavnica, odvetniki, zdravstvena ambulanta,...).

Družba se je v zadnjih desetletjih preusmerila na predelavo aluminija. Proizvodnja aluminijskih izdelkov in polizdelkov je razdeljena na pet segmentov:

- valjani izdelki,
- profili,
- folije,
- palice in cevi,
- livarna.

#### VALJANI IZDELKI

Valjane izdelke uvrščamo zaradi širokega spektra med najpomembnejše izdelke iz aluminija in aluminijevih zlitin. Polizdelki se med sabo razlikujejo glede na želene lastnosti končnega izdelka. Toplo in hladno valjanje sta dva osnovna postopka valjanja aluminija in njegovih zlitin. Proces poteka po tehnoloških operacijah toplega valjanja, hladnega valjanja, nateznega ravnanja in razrezov. Poleg standardnih stanj in mehanskih lastnosti lahko z uravnavano hladno in toplo obdelavo dosežemo tudi popolnoma specifična stanja, lastnosti in kakovost valjanih izdelkov. Poleg velike prilagodljivosti in ponudbe majhnih količin je to glavna konkurenčna prednost Impola pred konkurenco. Glavne skupine valjanih izdelkov so: hladno valjani trakovi, toplo in hladno valjane pločevine, rebrasta pločevina, desinirane pločevine in trakovi, rondele.

#### PROFILI

Iztiskani izdelki, tj. profili, palice in cevi iz aluminija in aluminijevih zlitin, so izstisnjeni polizdelki določenih oblik in dimenzij. Glede na obliko delimo profile na polne in votle oz. na profile standardnih oblik, polne profile, pol votle, standardne in profilirane cevi ter cevi z zunanjim ali notranjim profiliranjem. Impol proizvaja profile za področje avtomobilske

industrije, železniška transportna sredstva, gradbeni inženiring, pohištvo, ladjedelništvo, proizvodnjo gradbenih elementov (okna, vrata), notranje oblikovanje. Impolov proizvodni program obsega preko štiri tisoč različnih profilov, od standardnih pa vse do najbolj zahtevnih, ki ustrezajo potrebam posameznega kupca. Njihova usmerjenost k proizvodnji profilov, ki kar najbolj odgovarjajo specifičnim željam kupca in nadaljnji predelavi, jim zagotavlja konkurenčno prednost pri širokem krogu kupcev.

## **FOLIJA**

Aluminijska folija je eden najpomembnejših in najbolj razširjenih hladno valjanih izdelkov iz aluminija in aluminijevih zlitin. Najpogosteje jo uporabljamo v potrošnih izdelkih. Dolga življenjska doba, nizka cena ter edinstvena kombinacija lastnosti so dodatni argumenti, ki govorijo v prid koristnosti aluminijske folije za najrazličnejša področja uporabe. Je okolju prijazna, saj jo lahko recikliramo ter ponovno uporabimo. Najpomembnejša področja uporabe so v prehrambeni, farmacevtski, tobačni, v gradbeništvu, transportu, vojaški ter elektro in elektronski industriji.

## **PALICE IN CEVI**

V Impolu proizvajajo in predelujejo aluminijske izdelke z nekajdesetletno tradicijo, še posebej pa so ponosni na pomemben segment stiskanih in vlečenih palic, cevi in profilov iz aluminija in njegovih zlitin. Z lastno livarno se oskrbujejo z lito-homogenimi drogovi vseh standardnih kvalitete za zahtevo kupca. Palice, cevi in profili se uporabljajo v avtomobilski in letalski industriji, strojogradnji, transportu, električni in gradbeni industriji.

## **LIVARNA**

Odpadni material, ki nastane med proizvodnimi fazami se v poslovni enoti livarna ponovno pretali v aluminjaste brame ali drogove. Brame se nadaljnje uporabljajo v poslovni enoti valjarna, kjer z valjanjem proizvajajo pločevino, v nadaljnjem procesu pa folijo. Drogovi pa se uporabljajo v poslovni enoti profili in poslovni enoti cevi in palice. V posameznih poslovnih enotah je organiziranost taka, da se odpadki istih zlitin sortirajo.

#### 4.4 Organizacijska struktura podjetja

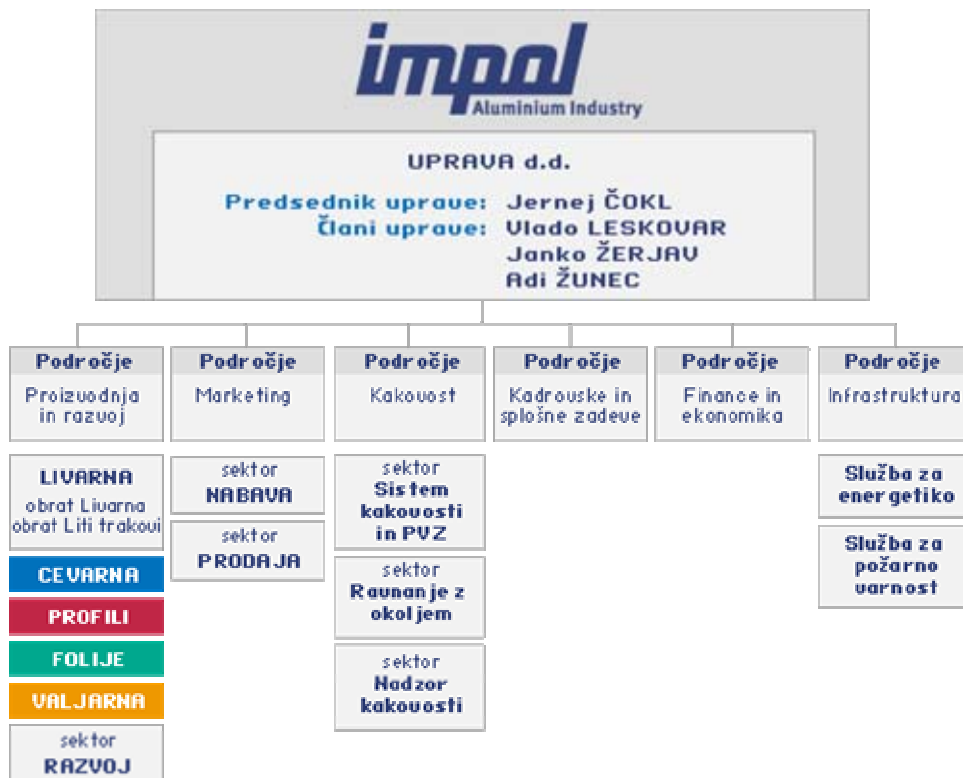
Organizacijska struktura podjetja Impol d.d. temelji na linijsko-štabnem sistemu s poslovno-funkcijsko razčlenitvijo, kar pomeni, da delovno mesto sprejema navodila le od enega določenega delovnega mesta. To so načelno navodila od nadrejenega in sicer se ta piramida širi od generalnega direktorja, srednjega, nižjega managementa ter do zaposlenih, ki so na dnu piramide.

##### Pregled organiziranosti

Družbo vodi štiričlanska uprava v naslednji sestavi: predsednik uprave, član uprave za finance in ekonomiko, član uprave za marketing in član uprave za kadrovske in splošne zadeve. Poslovanje družbe Impol je organizirano po poslovnih področjih, ki se dalje delijo na programske enote, sektorje ali službe. Posamezna področja vodijo od predsednika uprave imenovani delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi. Programske enote so hkrati proizvodne celice s podpornimi skupinami, kar omogoča procesno vodenje. Izvajanje posameznih aktivnosti je podprto z informacijskih sistemom ki hkrati ustvarja bazo podatkov ter nudi podatkovno rudarjenje.

Naslednja slika prikazuje organiziranost družbe Impol d.d.

**SLIKA 5: ORGANIZIRANOST DRUŽBE IMPOL D.D.**



Vir: Interno gradivo, Organizacijski predpis – Organiziranost družbe Impol d.d.



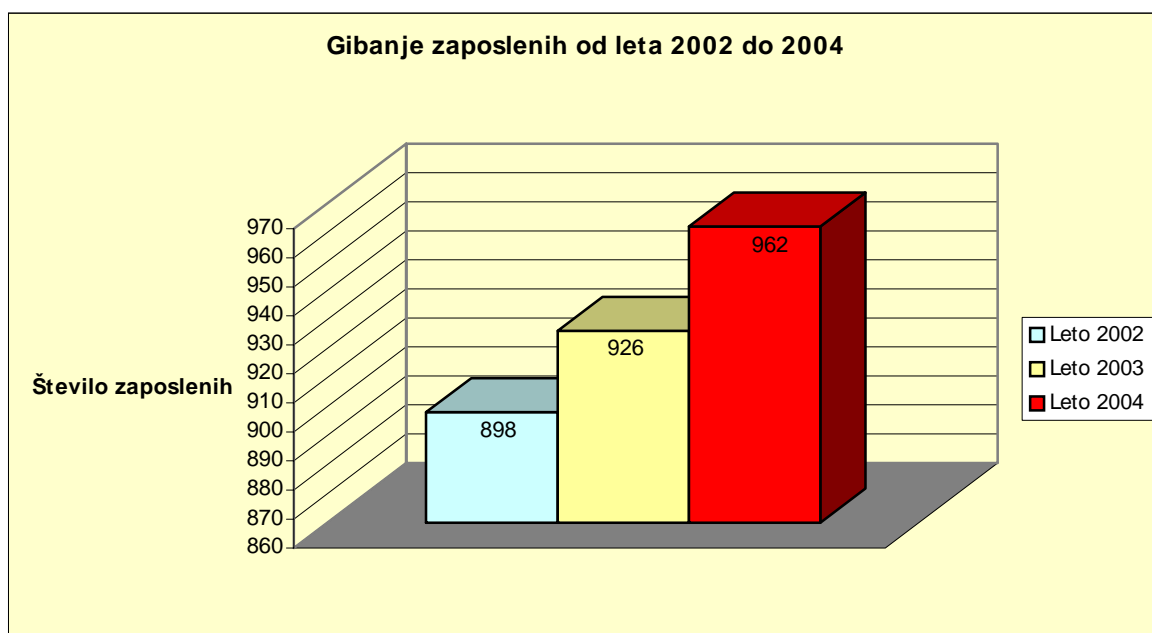
#### 4.5 Kadrovska struktura

V podjetju Impol d.d. se zavedajo, da so usposobljeni, izobraženi in motivirani kadri pogoj za realizacijo zastavljenih ciljev in dolgoročno uspešnost družbe Impol d.d. Hotenja podjetja so predvsem zaposlovati in razvijati najboljše kadre ter jih motivirati za doseganje vizije, strategije in ciljev podjetja. Osnovne vrednote, ki jih iščejo pri kadrih so ustvarjalnost, strokovnost, odgovornost, samoiniciativnost, prilagodljivost, spoštovanje, partnerstvo, inovativnost in pripadnost. Vrednote pri zaposlenih krepijo tako, da jih vključujejo v koristne in inovativne predloge, jih vključujejo v različne oblike usposabljanja ter jih ob različnih priložnostih materialno in nematerialno stimulirajo.

Podjetje vsako leto sprejme program izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Program je pripravljen v obliki matrike za vsakega zaposlenega, na podlagi potreb v organizacijski enoti, v kateri je zaposlen. Program vsebuje usposabljanje s področja kakovosti (sistem kakovosti, ravnanja z okoljem, varnosti, in poklicnega zdravja), s področja upravljanja in človeških virov, s proizvodnje tehničnega področja, ekonomsko poslovnega področja, s področja tujih jezikov ter računalništva in informatike.

V naslednji sliki je predstavljeno gibanje zaposlenih za obdobje zadnjih treh let.

**SLIKA 6: GIBANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU IMPOL D.D. V LETIH OD 2002 DO 2004**

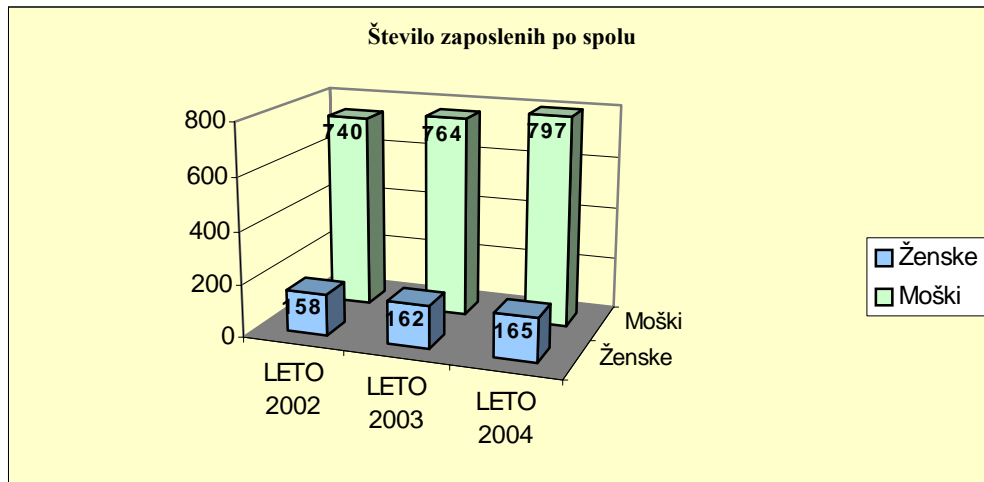


Vir: Interno gradivo podjetja Impol d.d.

V podjetju Impol d.d. število zaposlenih iz leta v leto narašča, ker je razvidno tudi iz prejšnje slike. Naraščanje števila zaposlenih je posledica širjenja proizvodnje.

Naslednji graf nam prikazuje število zaposlenih po spolu v zadnjih treh letih.

**SLIKA 7: ANALIZA ZAPOSLENIH PO SPOLU V PODJETJU IMPOL D.D. OD LETA 2002 DO 2004**

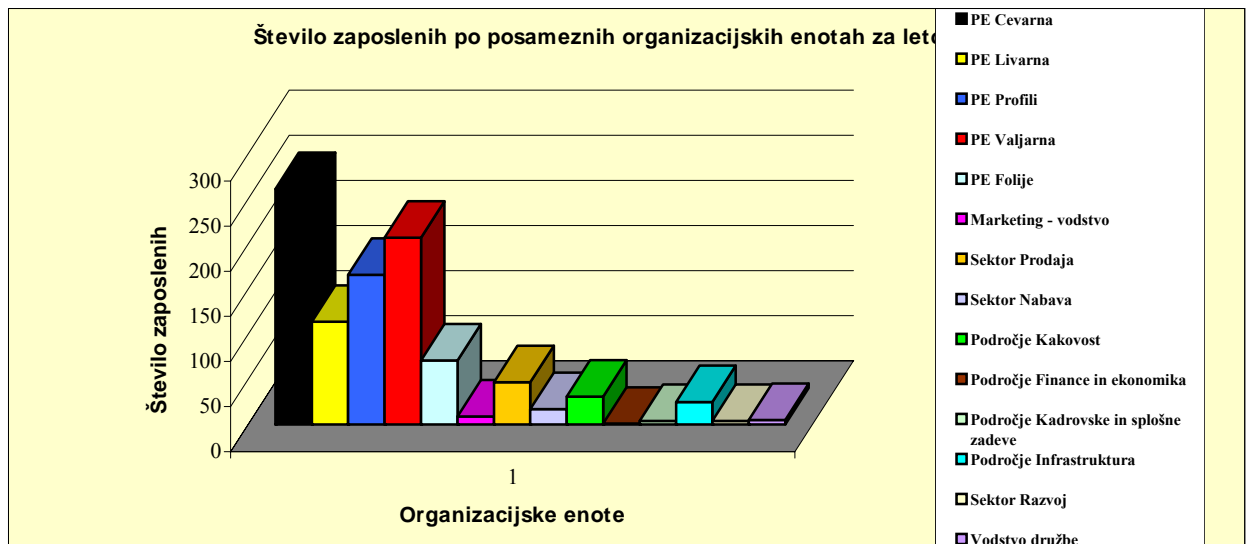


Vir: Interno gradivo podjetja Impol d.d.

V podjetju Impol d.d. še vedno prevladujejo zaposleni moškega spola, kar je posledica narave dela. Kljub vse večji avtomatizaciji proizvodnje, je v podjetju še vedno precej fizičnega dela, ki ga lažje opravljajo moški kot ženske.

V naslednjem grafu bomo prikazali število zaposlenih po posameznih organizacijskih enotah.

**SLIKA 8: ŠTEVILO ZAPOSLENIH PO POSAMEZNIH OE ZA LETO 2004**

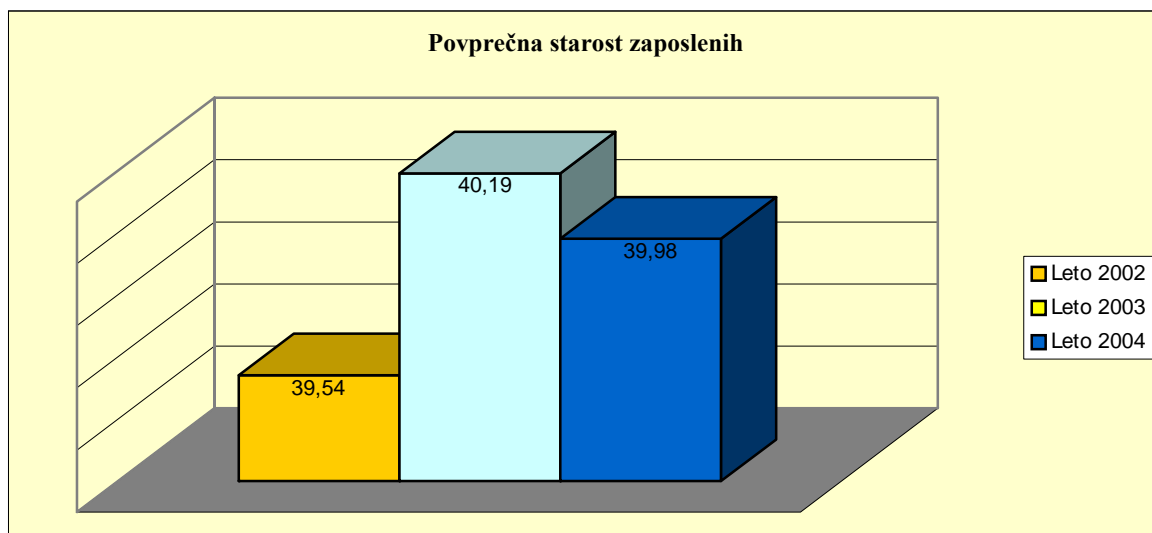


Vir: Interno gradivo podjetja Impol d.d.

Iz grafa je razvidno, da je v poslovni enoti Cevalna zaposlenih največ ljudi, kar je posledica specifične proizvodnje. V tej poslovni enoti je največ delovnih strojev, na katerih morajo zaposleni opravljati delovne operacije.

V naslednjem grafu pa bomo prikazali povprečno starost v zadnjih treh letih.

**SLIKA 9 : POVPREČNA STAROST V ZADNJIH TREH LETIH**

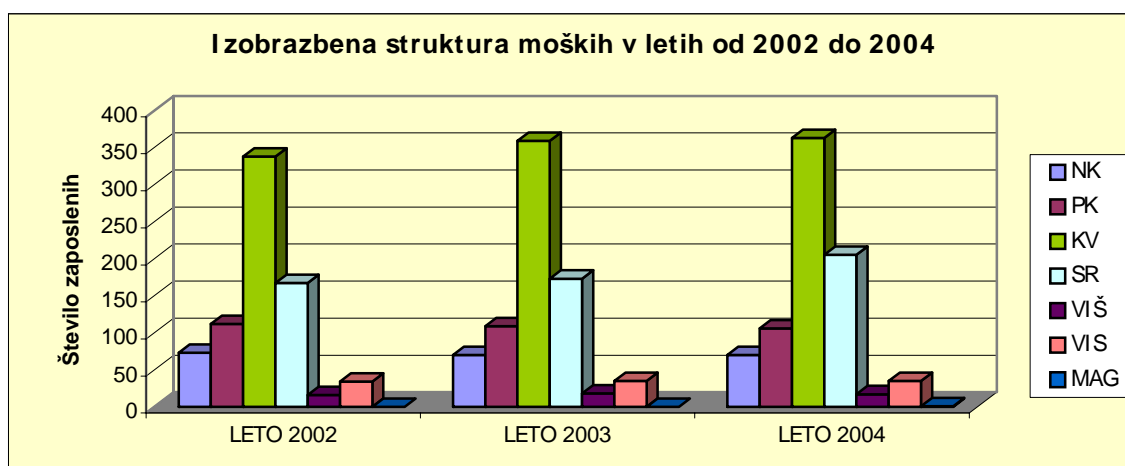


Vir: Interno gradivo podjetja Impol d.d.

Podjetje poskuša zaposlovati mlade, strokovno usposobljene delavce in ohraniti čim nižji nivo starostne strukture zaposlenih, saj se zaveda, da je mlajši kader še poln znanja ter ima veliko željo po delu. Prav tako pa podjetje z zaposlovanjem mladih ljudi pripomore k čim boljši izobrazbeni in kvalifikacijski strukturi zaposlenih, saj je v današnjem času izobrazba vse bolj pomembna. Zaradi tolikšnega pomena izobrazbe še pogledjmo izobrazbeno strukturo zaposlenih v podjetju Impol.

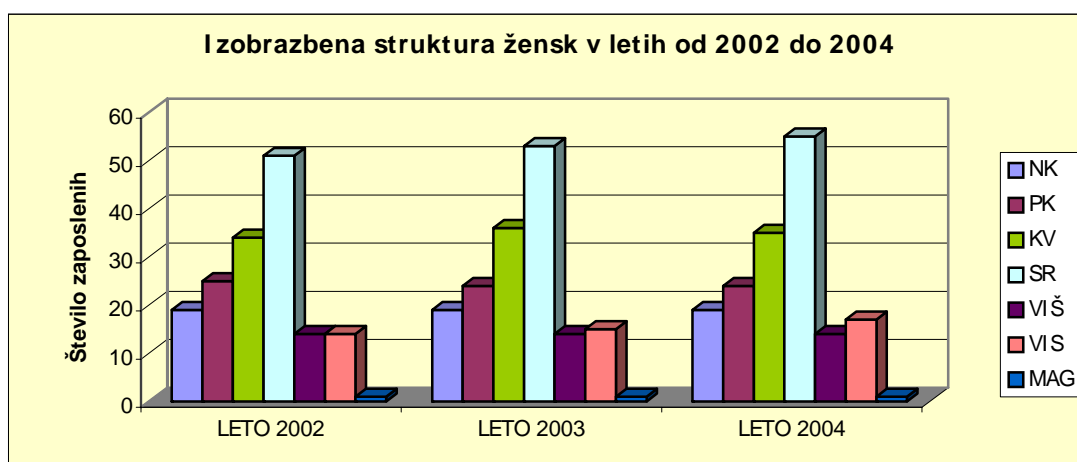
Naslednji sliki nam prikazujeta izobrazbeno strukturo moških in žensk v zadnjih treh letih.

**SLIKA 10: IZOBRAZBENA STRUKTURA MOŠKIH V ZADNJIH TREH LETIH**



Vir: Interno gradivo podjetja Impol d.d.

### SLIKA 11: IZOBRAZBENA STRUKTURA ŽENSK V ZADNJIH TREH LETIH

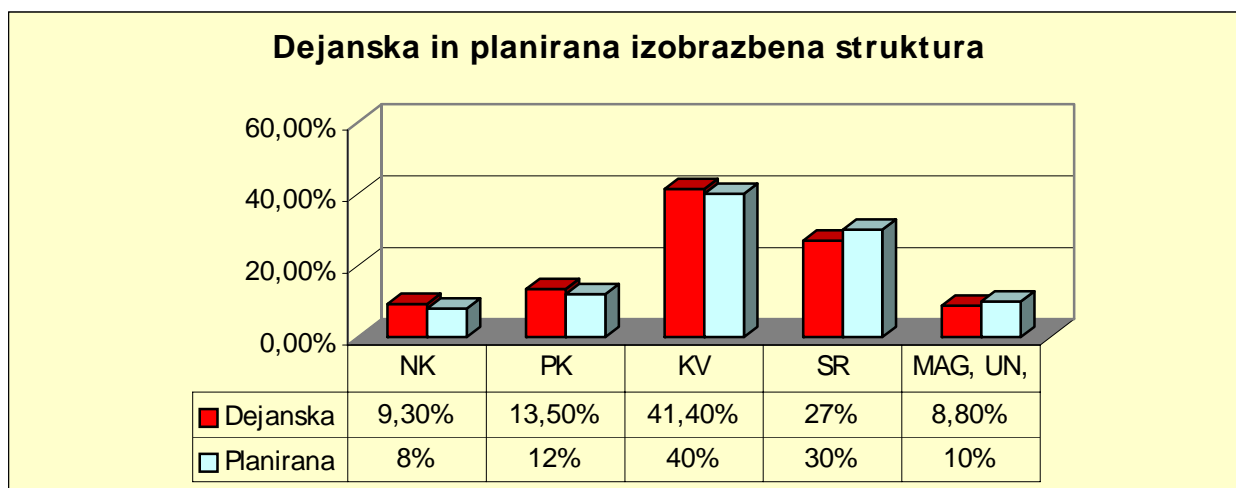


Vir: Interno gradivo podjetja Impol d.d.

Iz slike 10 in 11 je razvidno, da je vsako leto izobrazbena struktura, tako moških kot žensk višja. Pri moških prevladujejo zaposleni ki so kvalificirani, medtem ko je v podjetju zaposlenih največ žensk, ki so opravile srednjo šolo.

Na naslednji sliki je prikazana dejanska in planirana izobrazbena struktura v podjetju.

### SLIKA 12: DEJANSKA IN PLANIRANA IZOBRAZBENA STRUKTURA



Vir: Interno gradivo podjetja Impol d.d.

Cilj podjetja je ohraniti izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo zaposlenih oziroma jo izboljšati. V prihodnosti bi radi povečali število zaposlenih z naslednjimi izobrazbami: srednja šola, magisterij, univerzitetna, visokošolska in višješolska izobrazba. Na drugi strani pa bi radi zmanjšati odstotek kvalificiranih, polkvalificiranih in nekvalificiranih delavcev.

## **5 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V PODJETJU IMPOL D.D.**

### **5.1 Izobraževanje zaposlenih v podjetju Impol d.d.**

#### **5.1.1 Izobraževanje ob delu**

Izobraževanje zaposlenih ureja Pravilnik o izobraževanju, v katerem so opredeljeni cilji vzgojno izobraževalne dejavnosti v družbi Impol d.d., planiranje vzgojno-izobraževalne dejavnosti, vrste izobraževanja ter način usmerjanja zaposlenih v izobraževanje in usposabljanje. Predlog pravilnika o izobraževanju pripravi član Uprave zadolžen za kadrovske in splošne zadeve. Potrdi ga Uprava družbe Impol d.d.

Zaposleni v družbi se lahko izobražujejo:

- Formalno (izobraževanje ob delu, iz dela.),
- Funkcionalno (dopolnilno strokovno izobraževanje, ki posega na vse ravni delovnih procesov in organizacije dela ter zadeva zaposlene, ki opravljajo dela in naloge v teh procesih.

#### **Izobraževanje ob delu**

V skladu s potrebami procesov omogočajo v podjetju izobraževanje ob delu zlasti tistim zaposlenim, ki nimajo zahtevane oziroma ustrezne strokovne izobrazbe in so si jo dolžni pridobiti. Zaposlenim, ki se izobražujejo ob delu v skladu z interesi družbe Impol nudijo ugodnosti, ki so navedene v določilih panožne in podjetniške kolektivne pogodbe.

V letošnjem letu bo zaključilo študij ob delu 24 od 29 zaposlenih, ki so se šolali za poklic metalurškega tehnika (pet zaposlenih pa mora v jeseni ponavljati maturo). Predavatelji srednje kovinske šole v Mariboru so izvajali pouk v prostorih izobraževalnega centra Impol, kar je bilo ugodno za zaposlene, ki niso izgubljali časa za prevoz. Stroške šolanja jim je v celoti krila družba Impol.

Impol tudi financira šolanje ob delu zaposlenim, ki se šolajo za naslednje poklice:

**TABELA 2: FINANCIRANJE ŠOLANJA OB DELU V PODJETJU IMPOL D.D.**

<b>FAKULTETA</b>	<b>ZA NAZIV</b>	<b>ŠTEVILO</b>
Fakulteta za strojništvo	Univ.dipl.inž strojništva	2
Fakulteta za elektrotehniko	Univ.dipl.inž.elektrotehnike	1
Ekonomsko-poslovna fakulteta	Univ.dipl.ekonomist	4
Visoka upravna šola	Univ.dipl.upravni delavec	1
SIC Slov.Konjice	Strojni mehanik	1
Doba	Komercialist	1
IEDC Bled School Management	Podiplomski študij	1

## **Izobraževanje iz dela**

Vodja organizacijske enote lahko na podlagi potreb v svoji organizacijski enoti poda predlog o napotitvi določene osebe na izobraževanje iz dela. Sklep o izobraževanju iz dela sprejme Uprava družbe Impol. Čas trajanja izobraževalnega programa za študij ob delu je enak času, določenim za redni študij.

### **5.1.2 Štipendiranje zaposlenih**

Štipendiranje je posebna oblika pridobivanja kadrov, pri čemer si družba Impol dolgoročno zagotavlja potrebno strukturo kadrov. Plan štipendij je sestavni del letnega plana poslovanja družbe. Potrebe ugotovijo vodje organizacijskih enot in jih posredujejo Upravi družbe Impol, ki dokončno odloči o številu razpisanih štipendij in smeri študija.

Razpis štipendij mora biti izdelan v prvi polovici tekočega leta, za kar je odgovoren član Uprave zadolžen za kadrovske in splošne zadeve. Na podlagi prijav opravi izbiro o podelitvi štipendij Uprava družbe Impol.

Družba Impol preko člana Uprave za kadrovske splošne zadeve zagotovi izpolnjevanje štipendijske pogodbe. O štipendistu nastavi kartoteko, v katero se vstavljajo vsa dokazila o izpolnjevanju pogojev ter ostale evidence o spremljanju uspešnosti šolanja oziroma študija v času trajanja štipendiranja.

Član uprave zadolžen za kadrovske in splošne zadeve praviloma enkrat letno povabi štipendiste v družbo Impol in jih seznanji s poslovanjem družbe in drugimi aktualnimi vprašanji (vključevanje v razvojno-raziskovalno delo, seminarske naloge, diplomske naloge, strokovne ekskurzije, obiski sejmov, praksa v tujini inp.).

V družbi Impol z načrtno kadrovske politiko vzgajajo lastne kadre (kadrovske štipendije, vzbujanje in stimuliranje študija ob delu, uvajanje projektne in timskega dela). V skrbi, da v prihodnosti ne bi imeli težav z zagotavljanjem delavcev kovinarske in metalurške stroke poskušajo z različnimi metodami in sredstvi vzpodbujati osnovnošolce in dijake za kovinarski in metalurški poklic (sodelovanje z osnovnimi in srednjimi šolami, predstavitev in ogled podjetja ter možnosti zaposlitve, vsakoletna izdaja posebne zloženke s predstavitvijo posameznih aktualnih poklicev, omogočanje izvajanja delovne prakse ter organiziranje ogledov proizvodnje, razpisovanje stimulativnih štipendij, sodelovanje s Srednjo kovinarsko šolo Maribor na Mednarodnem obrtnem sejmu v Celju s predstavitvijo poklica strojnega mehanika..) Vsako leto sodelujejo na prireditvi »Študenti in podjetja z roko v roki«, ki jo organizira Sklad za razvoj in usposabljanje človeških virov iz Maribora. Namen sodelovanja je v vzpostavljanju konkretnih povezav med študenti in podjetjem na različnih področjih (opravljanje študijske prakse, priprava diplomskih nalog, informacija o štipendiranju). Z lastnim štipendiranjem vzgajajo nove strokovne delavce. Trenutno imajo na univerzah oziroma fakultetah, srednjih in poklicnih šolah osemnajst rednih štipendistov. Po letu 1999 namenjajo še posebno skrb štipendiranju študentov na Naravoslovno-tehniški fakulteti, oddelku za materiale in metalurgijo (na tej fakulteti imajo trenutno pet štipendistov). Vsako leto razpišejo za študij na tej fakulteti po štiri štipendije.

## Obračun štipendij

Obračun štipendij opravlja strokovna služba, ki jo zadoži Uprava družbe Impol. Pri izračunu upošteva tudi navodila in kriterije, ki veljajo v Sloveniji in ki jih je sprejela Uprava družbe Impol.

## Spremljanje izpolnjevanja pogodbenih obveznosti štipendistov

Član Uprave za kadrovske splošne zadeve preko ustrezne strokovne službe spremlja izpolnjevanje pogodbenih obveznosti štipendistov. Spremljanje poteka na obrazcu Preglednica izpolnjevanja pogodbenih obveznosti. Če štipendist krši pogodbo, se pogodba prekine, štipendist pa je dolžan povrniti vse dotodanje stroške šolanja.

### 5.1.3 Delovna praksa

Z namenom, da bi mladoletnim osebam čimbolj prikazali delo ter jih vzpodbudili k odločitvi za usmeritev pridobitve tehnične izobrazbe, razpiše podjetje Impol d.d. vsako leto potrebe po počitniški praksi, hkrati pa učencem omogoča opravljanje obvezne delovne prakse. Kar nekaj študentov se vsako leto odloči, da si za diplomsko nalogo izbere rešitve določenega problema iz njihovega delovnega okolja.

V tabeli 3 je prikazano število učencev, ki so v obdobju šestih let opravljali v podjetju Impol d.d. počitniško delo oziroma delovno prakso

**TABELA 3: ANALIZA DELOVNE PRAKSE IN POČITNIŠKEGA DELA**

Graf : Počitniško delo – delovna praksa			
Leto	Delo v času počitnic	Delovna praksa	Skupaj
1998	91	10	101
1999	121	10	131
2000	131	12	143
2001	103	14	117
2002	155	15	170
2003	363	17	380

Vir: Interno gradivo podjetja Impol d.d.

Zaposleni prejema tudi razne bonitete. Imajo brezplačno malico in lahko izbirajo med tremi vrstami toplih malic in tremi vrstami hladnih malic z dodatki (sadje, pecivo). Na mnogih lokacijah po posameznih organizacijskih enotah so nameščeni avtomati s hladno pitno vodo, po želji pa se zaposleni lahko poslužujejo tudi avtomatov s toplimi in hladnimi napitki.

### 5.1.4 Pripravištvo

Pripravnik je delavec, ki se po končanem šolanju zaposli za določen ali nedoločen čas. Trajanje pripravniške dobe je odvisno od strokovne izobrazbe pripravnika in je podrobneje opredeljeno v podjetniški kolektivni pogodbi. Vse potrebno v zvezi s pripravo in izvajanjem pripravništva lahko družba Impol zaupa izbrani zunanji družbi.

Izbrana zunanja družba opravlja strokovne priprave za izvedbo pripravništva kot so:

- sodeluje pri pripravi programa pripravništva skupaj z mentorjem,
- sodeluje pri izbiri mentorja in njihovem strokovnem usposabljanju,
- organizacija strokovnih izpitov pripravnikov.

Pripravništvo poteka po programu in je sestavljeno iz dveh delov:

- splošni program usposabljanja,
- posebni program usposabljanja.

Splošni del usposabljanja je enoten za vse pripravnike ne glede na njihovo strokovno izobrazbo, medtem ko je posebni del programa različen glede na stroko, poklic oziroma dela in naloge pripravnika.

Splošni del usposabljanja obsega:

- spoznavanje poslovnega sistema IMPOL,
- spoznavanje družbe in delovnega okolja, kjer bo pripravnik delal,
- organizacija dela,
- delovna disciplina,
- splošni predpisi o varstvu pri delu in požarni varnosti,
- seznanitev s splošnimi akti družbe (statut, pravilnik, PK, organizacijski predpisi),
- seznanitev s sistemom kakovosti, sistemom ravnanja z okoljem ter sistemom poklicnega zdravja in varnosti.

Posebni del usposabljanja pripravnikov je odvisen od strokovne izobrazbe oziroma poklica pripravnika in vsebuje naslednja področja:

- določitev delovni postopkov, ki jih mora obvladovati pripravnik,
- programirati vse faze usposabljanja, določiti teme, naloge in odgovorne delavce, ki bodo poučevali pripravnika in preverjali njegovo delo,
- pred pričetkom dela je treba pripravnika obvezno seznaniti z delovanjem naprav, strojev, instrumentov, z nevarnostmi pri delu ter zaščitnimi sredstvi ter njihovo uporabo,
- določiti literaturo, ki jo mora pripravnik proučiti med pripravniško dobo.

Primernost pripravnika za določena dela oziroma poklic je potrebno ocenjevati med strokovnim usposabljanjem in ob koncu pripravniške dobe. Pripravnika ocenjujejo mentor in drugi strokovni delavci, končno oceno da izpitna komisija, pred katero opravlja pripravnik strokovni izpit. Pripravnik opravlja strokovni izpit pred tričlansko izpitno komisijo, ki jo imenuje Uprava družbe Impol.

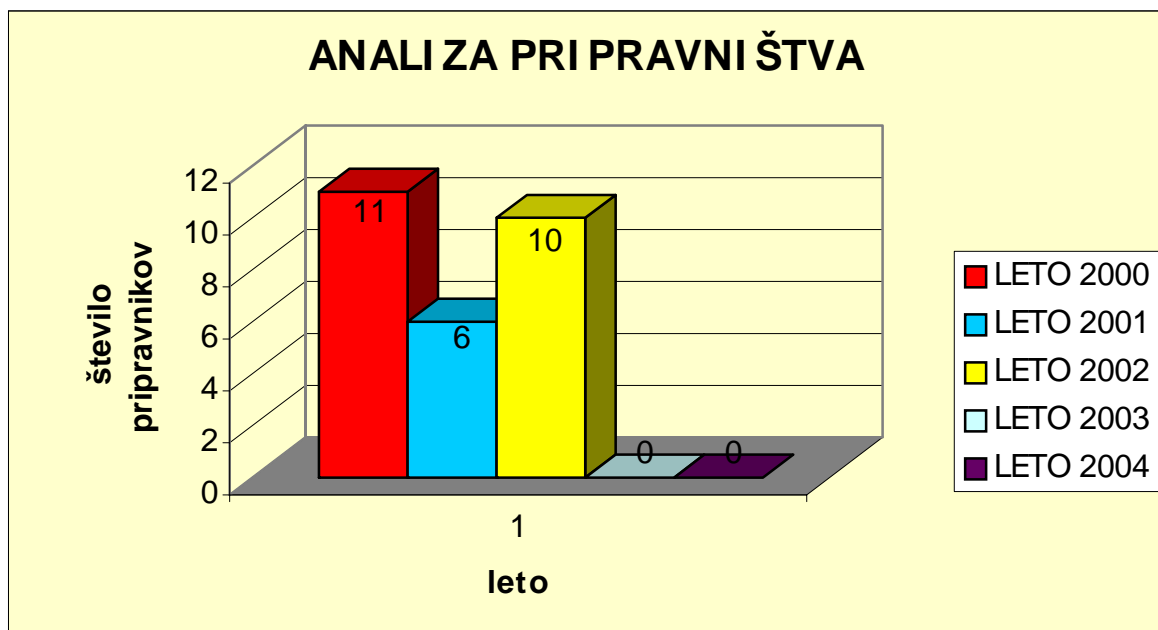


Člani komisije morajo imeti najmanj enako ali višjo stopnjo strokovne izobrazbe, kot jo ima pripravnik in vsaj dve leti delovnih izkušenj v poklicu oziroma stroki, iz katere se opravlja strokovni izpit.

O poteku strokovnega izpita se vodi zapisnik, ki vsebuje: osebne podatke o pripravniku, izpitna vprašanja, naslov pripravniške naloge oziroma izdelka in opisno oceno. Zapisnik podpišejo člani izpitne komisije in vodja Izobraževalnega centra. Zapisnik o strokovnem izpitu pripravnika je sestavni del personalne mape pripravnika, ki se hrani v Izobraževalnem centru Impol Kadrin, d.o.o. Pripravniku, ki opravi strokovni izpit, se izda potrdilo o opravljenem izpitu. Potrdilo izda Impol Kadrin, d.o.o.

Na naslednji sliki bomo prikazali število pripravnikov skozi leta.

**SLIKA 13: ANALIZA PRIPRAVNIŠTVA**



Vir: Interno gradivo podjetja Impol d.d.

V podjetju Impol d.d. od leta 2003 ne organizirajo več pripravništva. To je za mlade zelo slabo, saj težko dobijo prvo službo brez izkušenj.

## 5.2 Usposabljanje zaposlenih v podjetju Impol d.d.

V podjetju Impol d.d. je z organizacijskim predpisom določen postopek za ugotavljanje potreb po usposabljanju in njegovo izvajanje z namenom, da vsakemu zaposlenemu v družbi zagotovijo usposobljenost za izvajanje zadanih aktivnosti, ki vplivajo na kakovost izdelka, varovanje okolja ter obvladovanje pogojev in dejavnikov, ki lahko vplivajo na njegovo zdravje.

Hkrati želijo zagotoviti, da se zaposleni v družbi zavedajo pomena svojih vlog ter njihovega vpliva na doseganje planiranih ciljev kakovosti, okoljske ozaveščenosti ter zavedanja odgovornosti za poklicno zdravje in varnost.

### 5.2.1 Cilj usposabljanja

Z načrtnim usposabljanjem zaposlenih v družbi Impol zagotavljajo pogoje za doseganje zastavljenih ciljev, zapisanih v letnih načrtih in v Strategiji družbe Impol. Njihov cilj je, da zaposlene usposobijo za izvajanje nalog ter uporabo postopkov, v katerih so te naloge definirane. Hkrati želijo, da se zaposleni zavedajo:

- svojih vlog in odgovornosti;
- pomena izpolnjevanja zahtev politike kakovosti, okoljske politike ter politike poklicnega zdravja in varnosti;
- katere karakteristike kakovosti v določeni fazi procesa lahko pomembno vplivajo na kakovost opravljenih nalog in kakovost izdelka;
- kakšni so dejanski ali možni pomembni vplivi njihovega dela na okolje in kakšne prednosti za okolje prinašajo izboljšave lastnega ravnanja;
- kakšne so dejanske ali možne nevarnosti in tveganja njihovega delovanja in kakšne prednosti poklicnega zdravja in varnosti prinašajo izboljšave lastnega ravnanja;
- posledic do katerih lahko pride zaradi neupoštevanja predpisanih postopkov.

### **ZAVEDANJE ODGOVORNOSTI ZA KAKOVOST, POKLICNO ZDRAVJE IN VARNOST TER OBLIKOVANJE EKOLOŠKE OZAVEŠČENOSTI ZAPOSLENIH**

Zavedanje odgovornosti za kakovost, poklicno zdravje in varnost in ekološka ozaveščenost vzpodbuja zaposlene, da se aktivno vključujejo v aktivnosti sistema kakovosti, sistema ravnanja z okoljem ter sistema vodenja poklicnega zdravja in varnosti.

Zavedanje odgovornosti za kakovost, poklicno zdravje in varnost in ekološko ozaveščenost zagotavljajo:

- s splošnim oblikami usposabljanja vseh zaposlenih za sistem kakovosti, sistem ravnanja z okoljem ter sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti;
- z obveščanjem zaposlenih o aktivnostih na področju sistema kakovosti, sistema ravnanja z okoljem ter sistema vodenja poklicnega zdravja in varnosti preko internega glasila Metalurg;
- s posredovanjem rezultatov kakovosti na oglasnih deskah (podatki o izmetu, pogojnih prevzemih, reklamacijah...);
- s posredovanjem rezultatov monitoringa;

- z izvajanjem simulacij postopanja v izrednih razmerah (izredni vplivi na okolje, nesreče, incidenti);
- z objavo pritožb in mnenj zaposlenih in zainteresirane javnosti s področja sistema ravnanja z okoljem in sistema vodenja poklicnega zdravja in varnosti;
- z objavo novih spoznanj in pristopov s področja kakovosti, ravnanja z okoljem ter poklicnega zdravja in varnosti;
- z neposrednim pogovorom in opozarjanjem delavcev na ugotovljene ali možne nepravilnosti pri izvajanju posameznih nalog in posledicami, ki jih njihove napake lahko povzročijo.

Aktivnosti na področju zagotavljanja zavedanja odgovornosti za kakovost, poklicno zdravje in varnost in ekološko ozaveščenost zaposlenih v družbi Impol usmerja in usklajuje poslovodni tim za kakovost, okolje ter poklicno zdravje in varnost, ki na predlog organizacijskih vodij obravnava in potrди posamične aktivnosti.

### 5.2.2 Ugotavljanje potreb

Potrebe po usposabljanju posameznikov ugotavljajo organizacijski vodje, na osnovi znanih zahtev za izvajanje dela, definiranih v opisih delovnih mest in "atkamih".

Vzroki za dane potrebe po usposabljanju so lahko:

- ugotovljene razlike med zahtevano in dejansko izobrazbo;
- ugotovljene razlike med zahtevanimi in dejanskimi funkcionalnimi znanji;
- nastale spremembe v procesih (npr. nakup nove opreme, sprememba tehnologije, uvajanje novega izdelka, spremenjena notranja organizacija dela);
- zakonske zahteve po pridobitvi ali obnovi znanj;
- zahteve po usposabljanju zaposlenih za opravljanje nalog, ki lahko vplivajo na poklicno zdravje in varnost;
- zahteve po usposabljanju zaposlenih za opravljanje nalog, ki lahko vplivajo na okolje in dvigovanje ekološke ozaveščenosti zaposlenih;
- podani predlogi na vodenju letnega razgovora;
- razvojni interesi družbe Impol;
- skrb za osebni razvoj in motivacijo zaposlenih.

### 5.2.3 Načrt usposabljanja

Ugotovljene potrebe po usposabljanju so osnova za pripravo planov usposabljanja na vseh ravneh družbe Impol ter so sestavni del letnega plana poslovanja družbe Impol. Pri pripravi predloga letnega plana usposabljanja sodelujejo:

- predsednik in člani uprave,
- direktorji področij (področje Proizvodnja in razvoj, področje Marketing, področje Kakovost),
- vodja področja Infrastruktura,
- vodje programskih enot,
- vodje sektorjev,
- skrbniki za kakovost v posameznih OE
- skrbniki za okolje v posameznih OE,

- skrbniki za poklicno zdravje in varnost v posamezni OE;

Usklajevanje ugotovljenih potreb po usposabljanju in določanje prioritet vodi član uprave zadolžen za kadrovske in splošne zadeve, ki na podlagi predlogov pripravi predlog vsebine programa usposabljanja zaposlenih v družbi Impol ter ga posreduje v pregled upravi družbe Impol.

Predlog plana usposabljanja vsebuje:

- vsebino programa (naziv in vrsta programa);
- izvedbo programa (tema in obseg, nosilci in izvajalci, kraj in čas izvajanja, trajanje, udeleženci);
- potrebna finančna sredstva za izvedbo programa.

Pregledan predlog plana usposabljanja obravnava in potrди Poslovodni tim za kakovost, okolje ter poklicno zdravje in varnost (PTQ) na svoji prvi seji tekočega leta. Za realizacijo plana je odgovoren član uprave zadolžen za kadrovske in splošne zadeve.

## 5.2.4 Usposabljanje zaposlenih

### Splošno usposabljanje vseh zaposlenih

V splošno usposabljanje so vključeni vsi zaposleni v družbi Impol. Vsebina programa (naziv in vrsta programa, stopnja zahtevnosti) je grajena na naslednjih poudarkih:

V naslednji tabeli je prikazano splošno usposabljanje zaposlenih v podjetju Impol d.d.

**TABELA 4: SPLOŠNO USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH**

<b>Usposabljanje vodilnih in vodstvenih delavcev</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razumevanje sistema kakovosti, sistema ravnanja z okoljem ter sistema vodenja poklicnega zdravja in varnosti.</li> <li>• Poznavanje metod in tehnik vodenja.</li> <li>• Ugotavljanje in vrednotenje učinkovitosti.</li> </ul>
<b>Usposabljanje tehničnega osebja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izvajanje tehničnih nalog.</li> <li>• Poznavanje značilnosti procesov.</li> <li>• Poznavanje statističnih tehnik.</li> <li>• Korektivni in preventivni ukrepi.</li> </ul>
<b>Usposabljanje izvajalcev (operativna raven)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uporaba dokumentov, metod in tehnik za izvajanje delovnih nalog.</li> <li>• Uporaba merilne opreme, rokovanje s stroji in napravami.</li> </ul>

Splošno usposabljanje za sistem kakovosti, sistem ravnanja z okoljem ter sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti se izvaja v dveh nivojih:

#### Prvi nivo

Vodje sistemov skupaj s predstavnikom vodstva predlagajo tematske sklope za splošno usposabljanje vodij organizacijskih enot, skrbnikov za kakovost, skrbnikov za okolje ter

skrbnikov za poklicno zdravje in varnost. Predlog posredujejo v obravnavo in dopolnitev članu uprave zadolženemu za kadrovske in splošne zadeve. Tovrstna usposabljanja se organizirajo na ravni družbe Impol.

### **Drugi nivo**

Vodje organizacijskih enot, skrbniki za kakovost, skrbniki za okolje ter skrbniki za poklicno zdravje in varnost skupaj z vodji sistemov izberejo tematske sklope splošnega usposabljanja za zaposlene v svoji organizacijski enoti ter lahko sami izvedejo usposabljanje. Za izvedbo tovrstnih usposabljanj so odgovorni vodje organizacijskih enot. Zapise o izvedbi posredujejo v področje Kadrovske in splošne zadeve.

### **Ugotavljanje potreb in izvajanje dodatnih oblik usposabljanja**

V dodatne oblike usposabljanja morajo biti vključeni vsi tisti zaposleni, ki:

- izvajajo delovna opravila, pri katerih je zahteva po dodatnih znanjih zakonsko določena;
- razvijajo nove tehnologije in izdelke;
- pri svojem delu vodijo in izvajajo dela na procesih, ki lahko povzročajo pomembne vplive na okolje;
- izvajajo delovna opravila na tistih delovnih mestih, kjer iz ocene tveganja izhaja večja nevarnost za poškodbe;
- izvajajo aktivnosti posredovanja v izrednih razmerah.

Vodje organizacijskih enot so odgovorni za ugotavljanje, kdo od zaposlenih se mora udeležiti posebnih oblik usposabljanj ter izdelane predloge posredujejo članu uprave, zadolženemu za kadrovske in splošne zadeve.

### **Izvajanje usposabljanja v novo nastalih razmerah**

Usposabljanje se neodvisno od sprejetega plana usposabljanja izvede v primeru:

- spremembe zakonodaje, kadar ima to za posledico nove pomembne vplive na okolje ali nove nevarnosti in tveganja za poklicno zdravje in varnost;
- definiranja nove tehnološke operacije, ki lahko pomembno vpliva na okolje ali zdravje in varnost zaposlenih;
- uporabe novih nevarnih snovi;
- ugotovitve, da mora zaposleni za izvajanje delovnih nalog, ki so ocenjene kot tvegane, obnoviti usposabljanje.

Potrebo po usposabljanju evidentira odgovorna oseba v OE in jo posreduje vodji OE, ki poskrbi za organizacijo usposabljanja.

### **Usposabljanje novosprejetih in prerazporejenih delavcev**

Vsakega novozaposlenega delavca in delavca, ki je med trajanjem delovnega razmerja razporejen na drugo delovno mesto, usposobijo tudi za izvajanje delovnih nalog ter iz njih izhajajočih zahtev sistema kakovosti, sistema ravnanja z okoljem ter sistema vodenja poklicnega zdravja in varnosti:

Za novo sprejete delavce in pripravnike organizirajo uvajalni seminar. Namen seminarja je seznaniti nove sodelavce z organizacijo družbe Impol in njenim delovanjem, pravicami in obveznostmi delodajalca in delojemalcev, posebej še o varnem delu in uporabi zaščitnih sredstev.

Vsebina seminarja vsebuje:

- osnovne informacije o družbi in njeni dejavnosti in organiziranosti,
- upravljanje in vodenje družbe,
- organizacija dela,
- pravice in dolžnosti delavcev,
- delovna razmerja,
- sistem kakovosti,
- sistem ravnanja z okoljem,
- sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti,
- možnost izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja,
- notranje komuniciranje;

Predavatelji so vodilni delavci in drugi strokovni delavci družbe Impol-a ter zunanji sodelavci.

Novozaposlenega ali prerazporejenega delavca njegov neposredni vodja in druge odgovorne osebe v organizacijski enoti (vodja tehnologije, skrbnik za okolje, skrbnik za poklicno zdravje in varnost) seznanijo s:

- postopki, ki se nanašajo na njegove delovne naloge (navodila za delo, navodila za varno delo, navodila za ravnanje z okoljem);
- pravilnim načinom izvajanja delovnih nalog;
- pravilnim načinom ravnanja z delovnimi napravami;
- posredovanjem v izrednih razmerah, kadar je delavec razporejen na delovno mesto, kjer lahko pride do izrednih razmer.

Novozaposlen ali prerazporejen delavec in neposredni organizacijski vodja podpišeta Izjavo o seznanitvi in uvedbi delavca za izvajanje določenih nalog v delovnem procesu ter o preizkusu teoretičnega in praktičnega usposabljanja za varno delo.

### **Obdobno usposabljanje in preverjanje na delovnem mestu**

Neposredni organizacijski vodja je dolžan preverjati pridobljeno znanje in usposobljenost zaposlenih. Vse vrste usposabljanj na delovnem mestu, ki se nanašajo na sistem kakovosti, sistem ravnanja z okoljem ter sistem poklicnega zdravja in varnosti morata izvajalec usposabljanja in delavec potrditi na hrbtni strani obrazca 6.18, Izjava o seznanitvi in uvedbi delavca za izvajanje določenih nalog v delovnem procesu ter o preizkusu teoretičnega in praktičnega usposabljanja za varno delo.

Zapise o izvedenem usposabljanju na delovnem mestu vodja organizacijske enote dvakrat na leto posreduje v področje Kadrovske in splošne zadeve.

## Preizkus teoretične in praktične usposobljenosti za VPD na delovnem mestu

Preizkus teoretične in praktične usposobljenosti za varno delo preverja delodajalec na delovnem mestu. Delodajalec določi obvezne občasne preizkuse teoretične in praktične usposobljenosti za varno delo za delavce, ki delajo na delovnem mestu, kjer iz ocene tveganja izhaja večja nevarnost za poškodbe in zdravstvene okvare in za tiste delavce, ki delajo na delovnih mestih, kjer so poškodbe pri delu in zdravstvene okvare pogostejše.

V družbi Impol izvajajo:

- Splošno teoretično usposabljanje in preizkus iz področja VPD in VPP (izvajalci strokovni delavci, frekvenca določena glede na VPP)
- Praktično usposabljanje in preizkus iz področja VPD na delovnih mestih s povečano oceno tveganja (izvajalci neposredni organizacijski vodje, frekvenca izhaja iz ocene tveganja, vendar ne sme biti daljša od dveh let)

## Splošni teoretični preizkus znanja s področja VPD in VPP

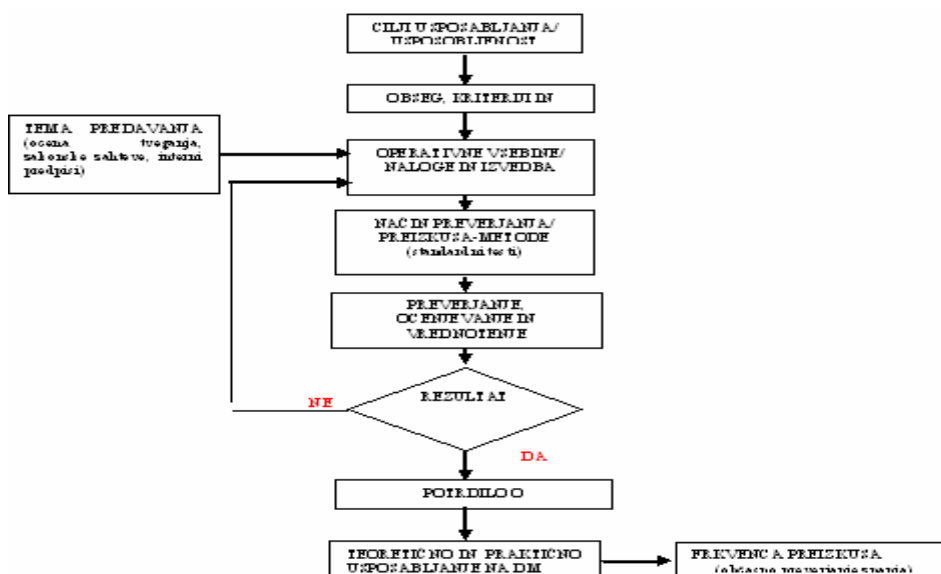
Vsebina programa usposabljanja se prilagaja posameznim skupinam delavcev oz. zaposlenim v določeni organizacijski enoti.

Kot pripomoček za podajanje teorije je **Priročnik za usposabljanje za varno delo** (za interno uporabo).

Roki za teoretični preizkus znanja se navezujejo na roke periodičnega usposabljanja zaposlenih za VPP.

Na naslednji sliki je prikazan potek splošnega teoretičnega usposabljanja in preizkusa.

**SLIKA 14: DIAGRAM POTEKA SPLOŠNEGA TEORETIČNEGA USPOSABLJANJA IN PREIZKUSA**



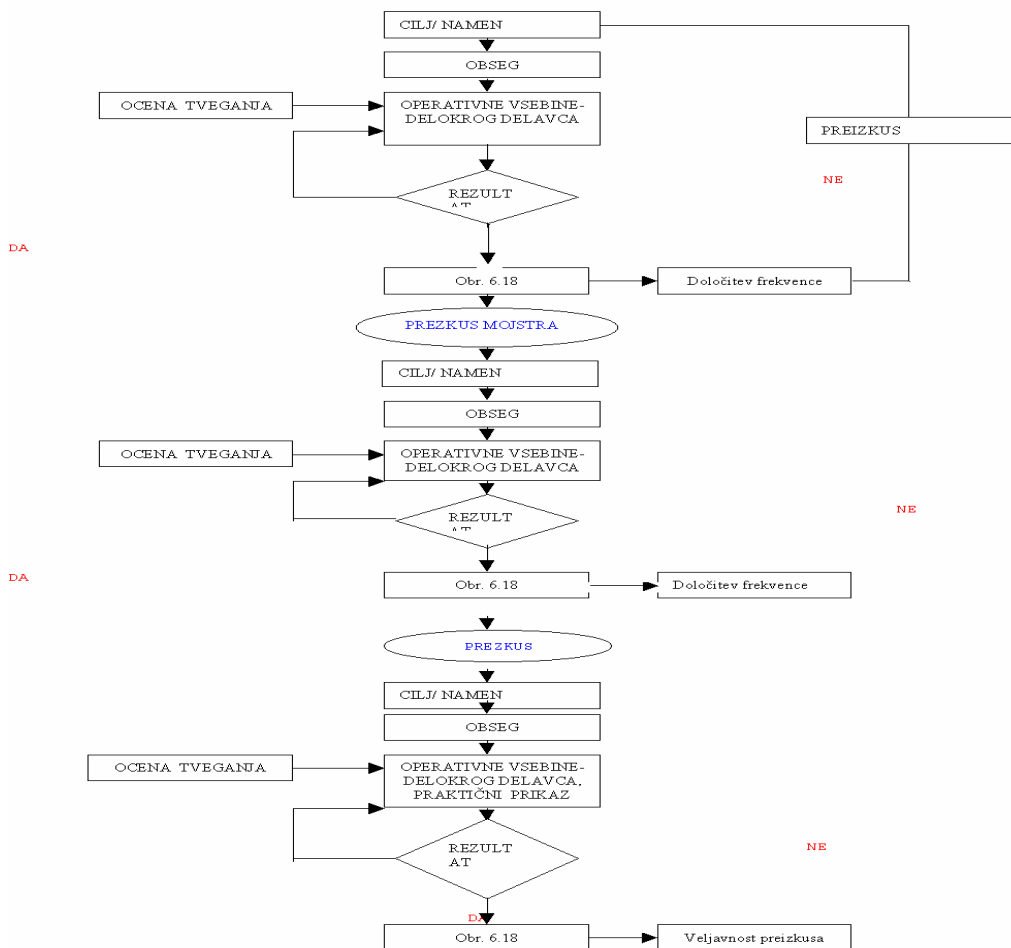
Vir: Organizacijski predpisi podjetja Impol d.d.

## Praktično usposabljanje in preizkus usposobljenosti za varno delo na delovnem mestu

Praktični preizkus usposobljenosti za varno delo se izvaja na delovnem mestu. Neposredni organizacijski vodja je dolžan izvajati obvezne občasne preizkuse praktične usposobljenosti za varno delo za delavce, ki delajo na delovnem mestu, kjer iz ocene tveganja izhaja večja nevarnost za poškodbe in zdravstvene okvare in za tiste delavce, ki delajo na delovnem mestu, kjer so poškodbe pri delu in zdravstvene okvare pogostejše. Preverjanje usposobljenosti delavca se izvaja na osnovi potrebnih znanj in zahtev delovnega mesta. Na koncu uspešnega preizkusa se dopolni obrazec, Izjava o seznanitvi, uvedbi ter preizkusu teoretičnega in praktičnega usposabljanja za varno delo na delovnem mestu delavca za izvajanje določenih nalog v delovnem procesu z veljavnostjo preizkusa.

Na naslednji sliki je prikazan potek praktičnega usposabljanja in preizkusa

**SLIKA 15: DIAGRAM POTEKA PRAKTIČNEGA USPOSABLJANJA IN PREIZKUSA**



Vir: Organizacijski predpisi podjetja Impol d.d.



### 5.2.5 Ocena učinkovitosti usposabljanja

Za doseganje učinkovitosti usposabljanja mora neposredni organizacijski vodja dvakrat letno:

- preveriti rezultate posameznikov, dosežene v predhodnem obdobju,
- ugotoviti potrebe posameznika po usposabljanju glede na zahteve za njegovo delo;

Na osnovi teh informacij vodja organizacijske enote dvakrat letno pripravi oceno učinkovitosti usposabljanja v svoji organizacijski enoti. Z njo seznanjeni tudi člani uprave, zadolženi za kadrovske in splošne zadeve, ki pripravijo oceno učinkov usposabljanja zaposlenih v družbi Impol. Poročilo je sestavni del pregleda s strani vodstva.

### Zapisi o usposabljanju

Zapisi o usposabljanju za sistem kakovosti, sistem ravnanja z okoljem ter sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti morajo vključevati:

- povzetek vsebine usposabljanja,
- naziv izvajalca,
- ime in priimek udeležencev,
- čas in kraj usposabljanja,
- stroške usposabljanja;

Vrste zapisov

- Za vsakega zaposlenega vodijo podatke o izvedenih usposabljanjih, potrdila o udeležbi na raznih usposabljanjih in rezultate preizkusov znanja (zapise trajno hrani Impol Kadring, d.o.o.).
- Program usposabljanja za zaposlene v družbi Impol (hrani član Uprave zadolžen za kadrovske in splošne zadeve za obdobje 5 let).
- Opisi del in nalog (hrani član Uprave zadolžen za kadrovske in splošne zadeve za obdobje 10 let).
- Obr. 6. 18, Izjava o seznanitvi in uvedbi delavca za izvajanje določenih nalog v delovnem procesu (trajno hrani neposredni organizacijski vodja).

### Zapisi o usposabljanju na delovnem mestu

Zapise, ki se nanašajo na usposabljanje na delovnem mestu vodi neposredni organizacijski vodja na Obr. 6.18, Izjava o seznanitvi in uvedbi delavca za izvajanje določenih nalog v delovnem procesu.

Naslovna stran Obr. 6.18, Izjava o seznanitvi in uvedbi delavca za izvajanje določenih nalog v delovnem procesu, vključuje:

- podatke o usposabljanjih delavca na osnovi zakonodajnih zahtev povezanih z vodenjem poklicnega zdravja in varnosti ter okoljevarstvenimi in drugimi zahtevami;
- vsebino odgovornosti odgovornega vodje pri uvajanju delavca za izvajanje določenih nalog na razporejeno delovno mesto, ki se nanašajo na zahteve sistema kakovosti, sistema ravnanja z okoljem ter sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti;

- potrditev izjave delavca in neposredno nadrejenega organizacijskega o seznanitvi in uvedbi delavca za izvajanje določenih nalog v delovnem procesu;

Hrbtna strani Obr. 6.18, Izjava o seznanitvi in uvedbi delavca za izvajanje določenih nalog v delovnem procesu, vključuje evidenco o usposabljanjih na delovnem mestu za sistem kakovosti, sistem ravnanja z okoljem ter sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti. Neposredni organizacijski vodja vpiše na obrazec naziv delovne operacije za katero se je usposabljal zaposleni in datum izvedenega usposabljanja. Izvedeno usposabljanje s svojim podpisom potrdi zaposleni in neposredni organizacijski vodja.

Vodja organizacijske enote dvakrat letno posreduje podatke o izvedenih usposabljanjih na delovnem mestu v Impol Kadrin, d.o.o.

Dokler obrazci 6.18 ne bodo zamenjani se na hrbtni strani obrazca pri usposabljanju in praktičnem preizkusu varnega dela dopiše čas veljavnosti preizkusa (datum).

## 6. PREDLOG IZBOLJŠAV

Podjetje Impol d.d. je podjetje z dolgoročno tradicijo. Ob proučevanju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v podjetju smo ugotovili, da ima podjetje to dejavnost dobro organizirano, saj skozi vsa leta skrbijo za razvoj zaposlenih, za njihovo izobraževanje in usposabljanje.

Kljub temu pa predlagamo, da bi zaposlenim bilo večkrat na leto omogočeno izobraževanje in usposabljanje na samem delovnem mestu, ali bi jim bil postopek dela prikazan skozi razne seminarje. Vodje delovnih mest bi lahko za kratek čas zaposlene poučili o kakšni novi stvari, postopku v podjetju. Tako bi bilo zaposlenim dosti lažje opravljati delo, poleg tega pa bi dosegali tudi boljše rezultate. Prav tako bi bilo dobro, da bi vsi zaposleni v posameznem obratu poznali celotno delo obrata. V primeru kakšne nezgode ali bolezni zaposlenega, bi takoj našli zamenjavo, saj je le-ta zelo pomembna v podjetju, saj proizvodnja ne more stati zaradi izgube delavca.

Podjetje ima področje štipendiranja, delovne prakse in izobraževanja ob delu dokaj dobro organizirano. Ob tej priložnosti jim bi svetovali, naj tudi v prihodnje delajo tako, saj na ta način ne bodo imeli težav s pridobivanjem delavcev kovinske in metalurške stroke.

Menimo pa, da področje pripravništva ni dobro urejeno. Tukaj bi predlagali spremembe, oziroma bi bilo dobro, če bi podjetje ponovno mladim ljudem omogočili opravljanje pripravništva. Mladi težko dobijo prvo službo, saj prihajajo iz šol in fakultet s teoretičnim znanjem, primanjkuje pa jim izkušenj. Žal pa podjetja pri razpisovanju prostih delovnih mest vedno postavijo pogoj praksa, kar je za nas, ki smo komaj končali študij zelo težko.

V podjetju iz leta v leto namenijo izobraževanju in usposabljanju vedno več sredstev, saj se zavedajo pomena izobraženih in usposobljenih zaposlenih za podjetje. Vodstvu podjetja Impol d.d. predlagamo, naj v prihodnje na področju kadrovskih virov še v naprej deluje kot do sedaj, saj se jim bodo stroški izobraževanja in usposabljanja vsekakor povrnili.

## 7. SKLEP

Podjetje ni samo organizacija, mogočne stavbe, strojna oprema, svetle pisarne. Podjetje so predvsem in vedno ljudje, zaposleni, ki uresničujejo politiko oziroma cilje podjetja. Podjetje pa lahko dosega cilje z dobro izobraženo, usposobljeno, inovativno in kreativno delovno silo, ki se je sposobna spoprijeti z vedno novimi izzivi. Zato podjetje mora zagotoviti razvoj zaposlenih, njihovo nenehno izobraževanje in usposabljanje ter se mora držati reka: » Nikoli ne bodi zadovoljen s tem, kjer si, kajti hitro se ti lahko zgodi, da boš tam tudi ostal. »

Torej lahko povzamemo, da se moramo učiti od svojega rojstva pa vse do smrti, saj nenehno potrebujemo nova znanja, ki ga s pridom uporabljamo na delovnem mestu ali v osebnem življenju.

Žal pa podjetja lahko naletijo na ovire, ki ga odvrnejo od izobraževanja. Ponavadi so to previsoki stroški, poleg tega pa so še učinki vidni na daljši rok. Vendar se mora podjetje zavedati, da izobraževanje in usposabljanje pozitivno vplivata na rezultat podjetja.

Temo izobraževanje in usposabljanje smo predstavili na praktičnem primeru podjetja Impol d.d.. Gre za dokaj staro podjetje, ki se je nenehno preoblikovalo skozi leta. Zgodovina sega v leto 1825, ko so v delavnicah kovali orodje in predelovali baker. Danes je cilj podjetja Impol postati vodilno podjetje na področju stiskanih proizvodov.

V podjetju se zavedajo, da so za napredek organizacije zelo pomembni napredni ljudje. Prav iz tega razloga nenehno skrbijo za razvoj, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v podjetju. Za to dejavnost v podjetju skrbi služba za kadrovske in splošne zadeve ter zunanji izvajalec Impol Kadring d.o.o.

V podjetju z načrtno kadrovsko politiko vzgajajo lastne kadre. V skrbi da v prihodnosti ne bi imeli težav z zagotavljanjem delavcev kovinske in metalurške stroke poskušajo z različnimi metodami in sredstvi vzpodbujati osnovnošolce in dijake za kovinski in metalurški poklic. V ta namen razpisujejo štipendije. Vsako leto razpišejo tudi potrebe po počitniški praksi. Mladoletnim osebam želijo čim bolj prikazati delo, ter jih vzpodbuditi k odločitvi za usmeritev pridobitve tehnične izobrazbe. Da pa bi mladi dobili čim več izkušenj za delo, podjetje omogoča mladim opravljanje pripravništva. Zaradi nenehnih sprememb v tehniki in tehnologiji organizirajo v podjetju različne oblike usposabljanja, da se zaposleni naučijo spretnosti, ki so potrebne za opravljanje dela.

Uspešnost podjetje je v glavnem odvisna od smotrnega usklajevanja in razvijanja obstoječih virov, kadrovskih, finančnih, tržnih, tehnoloških in drugih, glede na poslovne cilje. Ti viri so različni in vsak po svoje prispeva k uspehu organizacije. Kljub temu pa so kadrovske viri najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija, njihovo učinkovito upravljanje je ključ do uspeha.

## 8 POVZETEK

V diplomski nalogi smo najprej predstavili pojme v zvezi z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih v podjetju. Našteli in opisali smo vrste izobraževanj ter proces izobraževanja. Nato smo našteali tudi cilje, pomen in koristi od izobraževanja ter enega od najpomembnejših dejavnikov pri izobraževanju, to je motivacijo. Ker pa posameznik pri izobraževanju naleti na ovire, smo našteali le te. Nadaljevali smo z opisom oblik in metod izobraževanja, ter stopenj izobraževalne dejavnosti. V teoretičnem delu smo predstavili tudi pojme, vrste, cilje ter proces in način usposabljanja.

V drugem, praktičnem delu, pa smo najprej predstavili podjetje Impol d.d., od njihove dejavnosti, ciljev, vizije, organizacijske in kadrovske strukture, temu pa so sledile analize izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Analizirali smo zaposlene po številu, po spolu, po organizacijskih enotah, po izobrazbeni strukturi. Predstavili smo tudi proces izobraževanja ob delu, štipendiranja, delovne prakse, pripravništva v podjetju Impol. Podatki so podkreppljeni z grafičnimi prikazi.

## 8 SUMMARY

**Ključne besede:** izobraževanje, usposabljanje, zaposleni, motivacija, ovire, oblike izobraževanja, metode izobraževanja, stopnje izobraževalne dejavnosti, vizija, kadrovska struktura, izobraževanje ob delu, štipendiranje, delovna praksa, pripravništvo.

In our diploma project we have first presented the ideas of education and qualification of the employees in a company. We have listed and described different processes and kinds of education. Then we have also listed the goals, the importance and the benefits of education and of one of the key factors in education, which is motivation. But, because individuals face different problems while educating we have only listed the ones mentioned above. We have continued with the descriptions of forms and methods of education and the degrees of the educational activity. In the theoretic part we have presented the ideas, sorts and goals as well as the process and method of qualification.

In the second, the practical part, we have introduced the company Impol d.d., their activities, goals and visions, their organizing and cadre structures and made an analysis of the education and qualification of the employees. We have analysed the employees on number, sex, organizing units and the education structure. We have presented the processes of the education at work, the scholarships, the work practice and the probation work in the company Impol. The data is substantiated with graphs.

**Key words:** education, qualification, employees, motivation, obstacles, forms of education, methods of education, degree of educational activity, vision, cadre structure, education at work, scholarships, work practice, probation work.

## 9 SEZNAM LITERATURE

1. Devetak, Gabrijel, in Goran Vukovič. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
2. Drucker, Peter F. 1993. *Post-capitalist Society*. Oxford: Butterworth - Heinemann.
3. Florjančič, Jože, in Goran Vukovič. 1999. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
4. Jelenc, Zoran. 1991. *Terminologija izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Delavska enotnost.
5. Jereb, Janez. 1980. *Organizacija strokovnega usposabljanja*. Kranj: Moderna organizacija.
6. Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
7. Kalthoff, O., N. Ikujiro, N. Pedro. 1997. *The Light and the Shadow*. Oxford: Capstone Publishing.
8. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Možina, S., J. Jereb, J. Florjančič, I. Svetlik, F. Jamšek, B. Lipičnik, Z. Vodovnik, A. Svetic, M. Stanojevič, M. Merkač. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Možina, Stane in drugi. 2002. *Management nova znanja za uspeh. Učeca se organizacija – učeči se management*. Radovljica: Didakta.
11. Možina, S., I. Svetnik, F. Jamšek, N. Zupan, Z. Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. Rečnik, F., B. Silvar, J. Dekleva, B. Kočevar, M. Stavanja, I. Kuntorič Hribar, I. Šinkovec, U. Kaučič. 2004. *Priročnik za usposabljanje izobraževalcev (mentorji, inštruktorji, trenerji)*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Center za poslovno usposabljanje.
13. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Valentinčič, Jože. 1983. *Sodobno izobraževanje odraslih (temelji, organizacija, metode)*. Ljubljana: Dopisna delovska univerza Univerzum.

## 10 SEZNAM VIROV

1. Internet <http://www.impol.si>
2. Interni podatki podjetja Impol d.d.
3. Organizacijski predpis – ugotavljanje potreb po usposabljanju in izvajanje usposabljanja. Usposabljanje v Impolu.

## 11 SEZNAM SLIK

	<b>stran</b>
SLIKA 1: Odnos med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem.....	6
SLIKA 2: Stopnje izobraževalne dejavnosti v organizaciji.....	18
SLIKA 3: Cilji usposabljanja zaposlenih s stališča podjetja.....	22
SLIKA 4: Faze procesa usposabljanja.....	25
SLIKA 5: Organiziranost družbe Impol d.d.....	31
SLIKA 6: Gibanje zaposlenih v podjetju Impol d.d. v letih od 2002 do 2004.....	32
SLIKA 7: Analiza zaposlenih po spolu v podjetju Impol d.d. od leta 2002 do 2004.....	33
SLIKA 8: Število zaposlenih po posameznih OE za leto 2004.....	33
SLIKA 9: Povprečna starost v zadnjih treh letih.....	34
SLIKA 10: Izobrazbena struktura moških v zadnjih treh letih.....	34
SLIKA 11: Izobrazbena struktura žensk v zadnjih treh letih.....	35
SLIKA 12: Dejanska in planirana izobrazbena struktura.....	35
SLIKA 13: Analiza pripravništva.....	40
SLIKA 14: Diagram poteka splošnega teoretičnega usposabljanja in preizkusa.....	46
SLIKA 16: Diagram poteka praktičnega usposabljanja in preizkusa.....	47

## 12 SEZNAM TABEL

TABELA 1: Način usposabljanja iz dela.....	26
TABELA 2: Financiranje šolanja ob delu v podjetju Impol d.d.....	36
TABELA 3: Analiza delovne prakse in počitniškega dela.....	38
TABELA 4: Splošno usposabljanje zaposlenih.....	43