



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Tehnični ekonomist

MERCATOR – UČEČA SE ORGANIZACIJA

Mentorica: mag. Terezija Povše Pesrl
Lektorica: Andreja Tasič, prof. slov.

Kandidatka: Herma Bogataj

Kranj, oktober 2010

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Tereziji Povše Pesl za pomoč in podporo.
Hvala moji družini za strpnost in razumevanje pri mojem študiju.
Zahvaljujem se tudi Ani Peklenik, prof., ki mi je svetovala in me usmerjala pri mojem študiju.

IZJAVA

»Študentka Herma Bogataj izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Terezije Povše Pesrl.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne: 10. 10. 2010

Podpis: _____

POVZETEK

Značilnost današnjega časa je vedno hitrejši razvoj. Le tisti, ki razvoj tudi soustvarja, ima možnost preživetja. Znanje dobiva vedno večji pomen in je bogatejše od podatkov in informacij. Organizacija lahko zmaga v konkurenčnem boju le, če razpolaga z več znanja kot njeni tekmeci. Potreba po neprestani inovativnosti zahteva novo znanje, ki postaja glavna konkurenčna prednost.

»V učeči se organizaciji k razvoju strategije prispevajo tudi zaposleni. Tu niso le menedžerji tisti, ki razmišljajo. Zaposleni so v učeči se organizaciji v stiku s kupci, dobavitelji in novo tehnologijo. So informirani, zato lahko pomagajo prepoznavati probleme in razvijati rešitve ter tako sodelujejo v razvijanju strategij, izboljševanju poslovanja (Možina 2002).«

Namen diplomske naloge je zato ugotoviti, kako v naši organizaciji deluje koncept »učeče se organizacije«, kaj bi bilo treba še izboljšati in kako v prihodnje zaposleni in vodstvo vidijo našo organizacijo ter katere so prednosti za mlade.

Ker je moje delovno mesto v organizaciji prodaja, bom skušala tudi s tega vidika predstaviti metode, ideje in njihovo izvedbo, da bi lahko tudi zaposleni vodstvu dali kakšne uporabne predloge za izboljšanje stanja.

V diplomski nalogi bomo spoznali, da je uvajanje učeče se organizacije dolgotrajen in kompleksen proces, pri katerem je zelo pomembno, da sodeluje sleherni zaposleni. Treba je spremeniti miselnost zaposlenih.

Ključne besede: osebno znanje, prilagodljiva kultura, skupna vizija, timsko učenje in napredno mišljenje

ABSTRACT

The characteristic of our time is always faster development. Only those who develop and co-creating the chance of survival. Knowledge of growing importance. Knowledge is richer than data and information. The organization can win in competition only if it has more knowledge than its competitors. The need for continuous innovation requires new knowledge, which is becoming a major competitive advantage.

"The Learning Organization to help develop a strategy also employed. There are not only managers who are considering. Employees are in a learning organization in touch with customers, suppliers and new technology. They are informed, so they can help identify problems and develop solutions in order to participate in developing strategies to improve business. " (Možina,2000)

The purpose of my thesis is therefore to see how our organization operates in the concept of "learning organizations", what should be improved and how in future employees and executives to see our organization, and what are the benefits for young people.

Since my post in the organization sells, I will try with this aspect of present methods, ideas and implement them in order to give the employees the leadership of some useful suggestions to improve the situation.

In this thesis we find that the introduction of learning organizations long and complex process, which is very important that every employee participates. It is necessary to change the mindset of employees.

Key words: personal knowledge, flexible culture, shared vision, team learning and advanced thinking.

KAZALO

1	UVOD	1
2	POT K UČEČI SE ORGANIZACIJI	2
2.1	Pet ključnih elementov učeče se organizacije	3
2.1.1	Osebno znanje	3
2.1.2	Prilagodljiva kultura	3
2.1.3	Skupna vizija	4
2.1.4	Timsko učenje	4
2.1.5	Napredno mišljenje	4
2.2	STRATEGIJE, KAKO POSTATI UČEČA SE ORGANIZACIJA	4
2.2.1	Zaupati spremembam	5
2.2.2	Povezovanje učenja z delom organizacije	5
2.2.3	Ocena organizacijskih sposobnosti	5
2.2.4	Sporočiti vizijo učeče se organizacije	5
2.2.5	Pokazati modele predanosti učenju	5
2.2.6	Nagrajevanje učenja	5
2.2.7	Izzivi za prihodnost	6
2.2.8	Neprestano prilagajanje, izboljševanje in učenje	6
3	URESNIČEVANJE UČEČE SE ORGANIZACIJE V PODJETJU PS MERCATOR, d. d. ...	7
3.1	PREDSTAVITEV PODJETJA	7
3.1.1	Organizacijska struktura	7
3.1.2	Kako so začeli uresničevati načela USP	9
3.2	Kako v Mercatorju uresničujejo koncept učeče se organizacije	9
3.3	Izobraževanje zaposlenih	11
3.3.1	Oblikovanje izobraževalnih planov	12
3.3.2	Učinkovitost izobraževanj	12
3.3.3	Prenos znanja	12
3.3.4	Organizacijska klima in kultura	12
3.4	Priložnosti na področju razvoja učečega se podjetja	13
4	IZOBRAŽEVANJE	14
4.1	Priložnosti za širitev in poglobljanje znanj	14
4.2	Trenerska mreža	14
4.3	Šolanje ob delu	15
4.4	Uvajalni seminarji	15
4.5	Notranji učitelji	15
4.6	Mednarodna poslovna akademija	16
5	Razvoj	18
5.1	Ocenjevanje kompetenc	18
5.2	Letni pogovori	19
5.3	Obetavni kadri	19
5.4	Ključni kadri	19
5.5	Ilastnosti sodelavcev na vodstvenih delovnih mestih	20
5.6	Omogočite razvoj svoje karierne poti	20
5.6.1	Priročnik za novo zaposlene	21
5.6.2	Mercatorjev Kodeks	22
5.6.3	Karierne možnosti	22
5.6.4	Psihološko testiranje	22
6	Anketa	23
6.1	Komentar ankete	30
7	PRILOŽNOSTI ZA MLADE	31
7.1	Dijaška praksa	31
7.2	Študentsko delo	31
7.2.1	Kaj je priložnost za mlade	31

8	SKLEP.....	33
9	LITERATURA, VIRI	34
9.1	Anketni list.....	36

1 UVOD

Današnja družba in čas sta zaznamovana s hitrimi spremembami, ki zahtevajo hitrejše odzive. Posledica tega je vse večje poudarjanje potrebe po nadgrajevanju znanja na različnih področjih. Vstopili smo v družbo znanja, v kateri niso več pomembni kapitalski in naravni viri. Tako danes kot v prihodnosti bo najpomembnejši dejavnik učeče se organizacije predstavljalo znanje, katerega »lastniki« so zaposleni. Konkurenčna prednost organizacije bodo postali nenehno učenje zaposlenih, inovativnost in drznost.

Razvoj učeče se organizacije je dolgotrajen in kompleksen proces, ki temelji na nenehnem izboljševanju. Na tej poti se organizacije srečujejo z mnogimi ovirami in težavami.

V diplomski nalogi bomo predstavili učečo se organizacijo in pot do nje, pri tem bomo spoznali, kaj učeča se organizacija je in kakšna je njena vloga v sodobno naravnanih podjetjih. Spoznali bomo, da je uvajanje dolgotrajen in kompleksen proces, pri katerem je zelo pomembno, da sodeluje sleherni zaposleni.

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu bomo predstavili učečo se organizacijo in pot, ki jo mora narediti podjetje, da pride do nje. V empiričnem delu pa bomo predstavili koncept uresničevanja učeče se organizacije v podjetju PS Mercator, d. d. (Mercator), kjer bomo v nadaljevanju analizirali tudi izsledke izvedene ankete. V sklepnem delu bomo povzeli zaključno misel in razmišljanje o temi diplomske naloge.

2 POT K UČEČI SE ORGANIZACIJI

UČEČA SE ORGANIZACIJA – sinonim za uspešno podjetje prihodnosti

Cilj vsake sodobne organizacije je poslovati uspešno in svojo konkurenčno prednost ohraniti tudi v prihodnosti. Pojavlja pa se vprašanje, kako ob vse večji globalizaciji gospodarskega prostora in vse večjih zahtevah potrošnikov to tudi doseči. Odgovor leži v pristopu h konceptu učeče se organizacije, ki je v zahodni Evropi in ZDA že dobro znan.

Koncept učeče se organizacije ne predstavlja samo drugačnega odnosa do znanja v podjetjih, temveč korenito posega v organizacijo, način vodenja in razmišljanja celotnega podjetja. V njej ima menedžment vlogo mentorja, svetovalca, spodbudnika novih idej in inovativnosti. Učeča se organizacija temelji na višji organizacijski kulturi, drugačnem načinu komuniciranja, drugačnem ravnanju z znanjem in predvsem na spoštovanju slehernega zaposlenega. Zaposleni poznajo poslanstvo svojega podjetja, so zavezani k skupnim ciljem in strategiji. Še več, strategijo ustvarjajo skupaj. Tukaj za vertikalno hierarhijo, izpolnjevanje ukazov in kontrolo sleherne izvedene aktivnosti ni prostora.

Učeča se organizacija ima v svojih vrstah samozavestne ljudi, ki svoje delo opravljajo v skupinah, obenem pa samostojno in odgovorno, zato ne potrebujejo nadzora od zgoraj, pripravljeni so se nenehno izobraževati in svoje znanje deliti z drugimi. S pomočjo znanja vseh zaposlenih učeča se organizacija ustvarja novo, njej lastno organizacijsko znanje, ki je osnova za napredek in njen poslovni uspeh. Zaposleni v učečih se organizacijah so zelo motivirani in za svoje dosežke nagrajeni. Nagrade ne predstavlja vedno samo denar. To je lahko tudi izobraževanje. Slednje, kot ena izmed temeljnih nalog učeče se organizacije, vpliva na osebni razvoj posameznikov in izboljšuje njihove kompetence.

V Sloveniji učečih se organizacij še ni veliko. Razlogov za to je lahko več. Večina se jih za pristop k učečim se organizacijam še ni odločila, ker so še vedno prepričane, da zaposleni bolj potrebujejo njih kot pa obratno, in organizacijske strukture še niso pripravljene spremeniti. Druge organizacije bi se za tak korak odločile, pa ne vedo, kako to izpeljati in kdaj je za uvedbo koncepta učeče se organizacije najprimernejši trenutek. Ostaja pa dejstvo, da bodo v želji po obstanku in napredku morale storiti tudi to. Prav gotovo bodo potrebovale pomoč strokovnjakov. Inštitut USP s sedežem v Ljubljani je bil ustanovljen ravno s tem namenom. Poleg promocije je njegovo delo v celoti posvečeno podpori slovenskim podjetjem pri preoblikovanju v učeče se organizacije in vrednotenju njihovih dosežkov. Petnajstim slovenskim podjetjem je z njegovo pomočjo to že uspelo. (www.academia.si/clanek/108).

Pojem učeče se organizacije je relativno nov, skovali naj bi ga Hayes, Wheelwright in Clarc leta 1988 v ZDA in Pedler, Boydell in Burgoyne istega leta v Veliki Britaniji. Povezuje se s pojmom usposabljanja, organizacijskega razvoja, organizacijskega učenja, in se z njim ukvarjajo številni avtorji. Pri nas je najbolj znan zagovornik teorije Vlado Dimovski, za očeta teorije oziroma nekakšnega »guruja« pa velja Peter Senge (Kavčič 1998, str. 262).

Vendar so kot običajno novi pojmi še relativno nerazčiščeni. Tako tudi ni mogoče najti neke prave soglasne definicije učeče se organizacije. Garvin je na primer analiziral številne definicije in sam predlagal naslednjo: »Učeča se organizacija je

tista, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje in na tej podlagi tudi spremeniti svoje vedenje in razumevanje (Kavčič 1998, str. 262).«

Da bi podjetja preživel v stalno spreminjajočem se okolju, polnem informacij, morajo najti pot, kako postati fleksibilna in neokorna. Hierarhija, veliko navodil, ukazovanja in rigidnost ne bodo pomagali preživeti organizacijam v času, v katerem vladajo nova tehnologija, nizki stroški projektov, tekmovalnost in ne nazadnje izpolnjevanje visokih zahtev tako kupcev kot zaposlenih ter tudi vodstva samega. Da bi se podjetja izognila temu, morajo pozabiti na prejšnje sisteme oziroma vzorce razmišljanja. Čim hitreje morajo misliti na prihodnost, hitro učenje, eksperimentiranje, drzno mišljenje in sprejemanje novih odgovornosti, ne smejo pa se več ukvarjati s preteklostjo.

Za začetek in uresničevanje koncepta je v prvi meri odgovorno vodstvo. Natančno mora določiti cilje, oblikovati skupno vizijo in poslanstvo podjetja. Le tako bo lahko vplivalo na zaposlene, da bodo mislili napredno, inovativno, sprejemali odgovornosti, se izobraževali in konstantno napredovali osebno in profesionalno. Uvesti je treba nove norme komuniciranja, obnašanja in navsezadnje spremeniti njihovo mišljenje. Le tako bodo lahko preživeli v turbulentnem okolju.

2.1 PET KLJUČNIH ELEMENTOV UČEČE SE ORGANIZACIJE

Peter Senge v svoji knjigi *The Fifth Discipline* (Senge 1990) opisuje pet prednosti oziroma disciplin, ki so temelj za gradnjo učeče se organizacije. Teh pet disciplin je: osebno znanje, prilagodljiva kultura, skupna vizija, timsko učenje in napredno mišljenje. Senge trdi, da je vsaka disciplina pomembna za napredovanje in doseganje višjih stopenj mišljenja (Dimovski in drugi 2005, str. 73–79).

2.1.1 Osebno znanje

Osebno znanje zahteva stalno dopolnjevanje in poglobljanje naše osebne vizije z usmerjanjem naše energije na nove realne dosežke in usvajanje novih znanj. Videti razliko med prejšnjo stvarnostjo in novimi cilji je ključ do razumevanja osebnega znanja. V prejšnji stvarnosti je veljalo, da svoje znanje skrivaj pred sodelavci in ga uporabi kot notranjo konkurenčno prednost pred ostalimi sodelavci (biti najboljši delavec). Zdaj pa velja ravno nasprotno, svoje novo znanje delimo s sodelavci in ga skupaj uporabljamo kot stalno konkurenčno prednost na trgu (delati v najboljšem podjetju) (Dimovski in drugi 2005, str. 73–79).

2.1.2 Prilagodljiva kultura

Pogosto se ne zavedamo svojih navad in mišljenj, ki nas spodbudijo k določenim dejanjem. Nagonsko se obnašamo, tako kot smo navajeni, namesto da bi verjeli teoriji obnašanja, v katero verjamemo. Prej ko se bomo osvobodili ozkega mišljenja in pogleda, hitreje in bolje bomo začeli delovati v timih, postali bomo kreativnejši,

hitreje bomo našli nove rešitve in spremenili naše navade. Za učečo se organizacijo so značilne vrednote na treh področjih: celota je pomembnejša kot del, meje med posameznimi elementi so zabrisane, kultura je egalitarna in ceni izboljšave in prilagajanje (Dimovski in drugi 2005, str. 73–79).

2.1.3 Skupna vizija

Oblikovanje skupne vizije podjetja je zelo pomembno, saj vpliva na slehernega zaposlenega. Vsak zaposleni mora poznati vizijo in poslanstvo podjetja. Vizijo je dobro prenesti na zaposlene, saj so le tako dovolj visoko motivirani in imajo občutek, da je vsak posameznik pomemben pri njenem doseganju. Prav tako je pomembno, da zaposleni poznajo poslanstvo podjetja, saj se morajo zavedati, zakaj so tukaj. Zavedati se morajo, da bomo vizijo dosegli le z dobrim delom vsakega posameznika (Dimovski in drugi 2005, str. 73–79).

2.1.4 Timsko učenje

V učeči se organizaciji tradicionalna hierarhična struktura, ki razdvaja delavce in zaposlene, ne velja več. Delavce povezuje v začasne ali stalne time. Delavci v timih delujejo kot kolegi in s skupnim razmišljanjem ustvarjajo mnogo več kot posameznik. Zaradi nepoudarjanja skupnega učenja in tekmovalnosti med člani so timi manj uspešni od tistih ki spodbujajo prijateljstvo, kreativnost, nove ideje ipd. (Dimovski in drugi 2005, str. 73–79).

2.1.5 Napredno mišljenje

Z naprednim mišljenjem se izognemo gledanju posameznikov, da bi lahko razumeli, da je sistem povezava teh posameznikov. Vsak posameznik tvori celoto podjetja. Le napredno mišljenje lahko poveže ostale štiri elemente discipline, da učeča se organizacija lahko obstaja in se izpopolnjuje. Ko posamezniki sprožijo vzrok problema in tudi rešitve tega, so vsi del istega sistema. Z gledanjem na sistem kot organizem in dele v njem se lahko nadejamo novih priložnosti in uspehov (Dimovski in drugi 2005, str. 73–79).

2.2 STRATEGIJE, KAKO POSTATI UČEČA SE ORGANIZACIJA

Najprej se moramo vprašati, kakšna strategija bi nam pomagala postati učeča se organizacija. Katere korake bo treba narediti, da spremenimo našo kulturo, vizijo, cilje in z veliko mero realnosti stopimo v objem učeče se organizacije.

2.2.1 Zaupati spremembam

Da bi postali učeča se organizacija, se moramo odločiti za spremembe glede načina opravljanja dela in komunikacije. Uprava mora reorganizirati njihov pogled na organizacijo in se usmeriti na nove, drugačne poglede reševanja problemov namesto pogovorov o tem, zakaj organizacija ne deluje dobro oziroma ni uspešna. Proces sprememb je treba začeti na najvišji stopnji organizacije. Menedžer mora proces sprememb voditi s pozitivnim pristopom in jasno vizijo.

2.2.2 Povezovanje učenja z delom organizacije

Menedžerji morajo učenje povezati s poslovnimi operacijami. Učeča se organizacija ni neki standard, s katerim se ponašamo, in je pomembno samo, da se učimo. Pomembno je, da se učimo tako in take stvari, ki nam pomagajo izboljšati delovne procese in stopnjevati kakovost uslug.

2.2.3 Ocena organizacijskih sposobnosti

Treba je oceniti, koliko in katere od ključnih petih elementov organizacija sploh potrebuje. Ali ima organizacija pravo tehnologijo, ljudi in znanje, da spodbuja projekt učenja?

2.2.4 Sporočiti vizijo učeče se organizacije

Da bi uspeli uvesti spremembe v organizaciji, je zelo pomembno, da vsi v njej razumejo in verjamejo v vizijo učeče se organizacije. Ljudem je treba povedati, kaj je pet ključnih elementov učeče se organizacije in kako jih lahko uporabijo.

2.2.5 Pokazati modele predanosti učenju

Organizacija mora veliko komunicirati, se dogovarjati o novih korakih v učenju. Ljudem je treba pokazati, kako se lahko nekaj naučijo iz lastnih in tujih napak. Prav tako je treba ljudem predstaviti izobraževalne programe, pri katerih bodo lahko osebno in profesionalno napredovali.

2.2.6 Nagrajevanje učenja

Pri promoviranju in podpiranju učenja mora organizacija izdelati plan nagrajevanja in stimuliranja delavcev. Vodstvo mora izdelati plan nagrajevanja v vseh smereh organizacije.

2.2.7 Izzivi za prihodnost

Izziv kot pojem pomeni nekaj, kar povzroča napredek. Skupnost odgovarja na IZZIV – če ga lahko obvlada, se razvije naprej, če ga ne obvlada ali če izziva ni, pa ostane na isti razvojni stopnji.

Na izzive se različne skupnosti odzivajo različno in tudi narava izziva je pomembna za razvoj skupnosti, odgovor družbe nanj ni vedno najboljši.

Izzive v izobraževanju vrednotim po najbolj pomembnih odgovorih, ki sem jih prejela od anketirancev:

- znati uporabiti računalniške programe za izobraževanje;
- znati uporabiti svoje znanje pri organizaciji dela;
- spoznati posebnosti komunikacije zunaj in znotraj podjetja;
- poznati »male pasti« pri prodaji, ki jih dosežem z izobraževanjem;
- sodelovati in pridobivati znanje od tistih, ki ga imajo;
- spremljati in nadgrajevati svoje znanje z izobraževanjem;
- pripraviti vodilne, da bodo razumeli pomembnost izobraževanja;
- vedno strmeti k višjim ciljem, da si popraviš samopodobo.

Po pogovorih in anketiranju sem ugotovila, da so zaposleni praviloma zainteresirani in motivirani za izobraževanje, če jim je pravilno predstavljeno in jim je všeč. Hkrati se tudi radi družijo med sabo in izmenjujejo izkušnje.

2.2.8 Neprestano prilagajanje, izboljševanje in učenje

Dosežek učeče se organizacije je neprestan proces rasti, sprememb in izboljševanja. V času, ko se organizacija spreminja, srečuje nove izzive, razvija nove tehnologije, dviguje stopnjo storitev oziroma uslug in se spopada z izzivi v stalno spreminjajočem se okolju, postaja močnejša (Dimovski in drugi 2005, str. 73–79).

3 URESNIČEVANJE UČEČE SE OGANIZACIJE V PODJETJU PS MERCATOR, D. D.

3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Ime podjetja: Mercator, d. d.

Glavna dejavnost

Družba Poslovni sistem Mercator, d. d., je obvladujoča družba skupine povezanih podjetij (Skupine Mercator) in ima dvojno nalogo: opravlja trgovsko dejavnost in izvaja različne koncernske naloge za družbe v skupini.

Število zaposlenih je v Mercatorju 11.198.

Osnovni kapital družbe na dan 31. 3. 2010: 157.128.514,53 €

3.1.1 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura in organizacijski procesi se prilagajajo situacijskim spremenljivkam. Manj pomembno je, kakšna je organizacija, pomembneje je, ali so posamezne organizacijske spremenljivke med seboj v harmoniji. Strukture in razmerja morajo biti usklajeni med seboj. Naslednja pomembna stvar je ta, da morajo biti organizacijske spremenljivke usklajene s situacijskimi spremenljivkami. Organizacijske strukture podjetij so različne in imajo različne lastnosti. Te lastnosti opišemo z organizacijskimi spremenljivkami, ki zavzemajo različne vrednosti. Z njimi določamo značilnosti tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastne strukture kot sestavnih delov organizacijske strukture in značilnosti organizacijske strukture kot celote (Rozman, Kovač, Koletnik 1993, str. 144–146).

Organizacijske spremenljivke so: formalizacija, specializacija, standardizacija, kompleksnost, profesionalizacija, kadrovska struktura, centralizacija in odločanje.

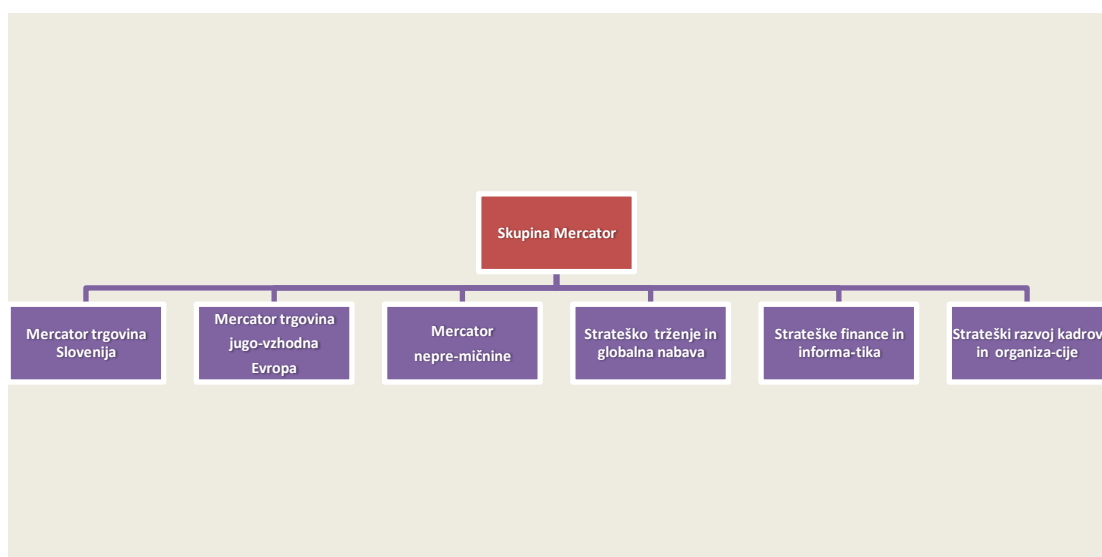


Tabela 1: Organizacijska struktura (Vir: www.mercator.si)

Mercatorjeva organizacijska struktura

Predsednik uprave: mag. Žiga Debeljak.

Člani uprave: Vera Aljančič Falež, Mateja Jesenek in Peter Zavrl.

Mercator trgovina Slovenija: maloprodaja, veleprodaja in marketing, UBS, logistika in interna proizvodnja, finance, računovodstvo in kontroling, kadri, pravne in splošne zadeve.

Mercator trgovina jugovzhodna Evropa: koordinacija poslovnih procesov, koordinacija komerciale, koordinacija maloprodaje, veleprodaje in logistike, koordinacija marketinga in odnosov z javnostmi, koordinacija marketinga in odnosov z javnostmi, koordinacija razvoja in tehničnega projektiranja, koordinacija kadrovskih zadev, koordinacija financ, računovodstva in kontrolinga.

Mercator nepremičnine: razvoj nepremičninskih projektov in investicij, vzdrževanje in podporne funkcije.

Strateško trženje in globalna nabava: strateško trženje in razvoj formatov, upravljanje globalne nabave in odnosi z javnostmi.

Strateške finance in informatika: informatika in telekomunikacije, strateške finance, strateški kontroling, računovodstvo skupine in interna revizija.

Strateški razvoj kadrov in organizacije: strateški kadri in korporacijska kultura, razvoj organizacije in standardizacija procesov.

Lastniška struktura

Največji delež, 27,09 %, imajo v Mercatorju pravne osebe, fizične osebe 14,98 %, poslovne banke 7,75 %, investicijske družbe in vzajemni skladi 6,03 %, Rodič M & B Trgovina, d. o. o., 4,63 %, UniCredit banka Slovenije, d. d., 8,01 %, Pivovarna Laško, d. d., 8,43 %, NLB, d. d., 10,75 % in Pivovarna Union, d. d., 12,33 %.

Vizitka

Poslovni sistem Mercator, d. d.

Dunajska cesta 107
p. p. 3234
1001 Ljubljana
Slovenija

Telefon: (01) 560-1000

E-pošta: info@mercator.si

<http://www.mercator.si/kontakti>





OSNOVNI CERTIFIKAT



3.1.2 Kako so začeli uresničevati načela USP

V podjetju Mercator so začeli s konceptom USP, ne da bi za to sploh vedeli, in to preden so poznali teorijo, o kateri se v zadnjem času toliko govori. Do takega ravnanja oziroma obnašanja so jih prisilili razmere na trgu in odnosi do zaposlenih.

Prav gotovo so na podoben način delovala tudi ostala uspešna podjetja v slovenskem prostoru. Preprosto so sledili občutku in potrebi, da v nekem trenutku povežejo teorijo s prakso in razvijali tisto, kar se je izkazalo za najboljše.

Iz tega je nekako nastala potreba po ustanovitvi Inštituta USP. Med ustanovitelji je bilo tudi podjetje Mercator. Člani so se zavezali, da bodo sledili in razvijali koncept USP. Podjetje že nekaj let uspešno sodeluje in razvija svoj koncept USP pod budnim strokovnim vodstvom direktorja inštituta mag. Marjana Peršaka in njegovih sodelavcev.

3.2 KAKO V MERCATORJU URESNIČUJEJO KONCEPT UČEČE SE ORGANIZACIJE

Postavljamo si podobna vprašanja kot mnogi na svetu: »Kako iz tega, kar imamo, ustvariti najboljše?«

Ker se snovanje učečega se podjetja začne in konča pri viziji in strategiji, je tudi v Mercatorju skupna in enotna vizija tista, ki kaže pot, v katero smer gremo in kakšen je naš cilj.

Mercatorjeva vizija je: biti prva izbira ljudi pri nakupu izdelkov za vsakdanjo rabo v gospodinjstvu in domu.

Mercatorjevo poslanstvo:

- S svojo ponudbo izdelkov in storitev za vsakdanjo rabo in dom ustvarjati najboljšo vrednost za potrošnike.
- S strokovnimi in motiviranimi zaposlenimi dajati potrošnikom najboljšo storitev v prijetnem nakupovalnem okolju.
- Z rastjo in učinkovitim poslovanjem zagotavljati donose za delničarje.

– S svojim delovanjem prispevati k večji kakovosti življenja v družbenem in naravnem okolju.

Vrednote korporacijske kulture

Korporacijske vrednote Mercatorja so:

- ODGOVORNOST (Vsak je odgovoren za svoje delo.);
- POŠTENOST (Pri delu smo pošteni.);
- SPOŠTOVANJE (Vsak posameznik je pomemben in vreden spoštovanja.);
- SODELOVANJE (Česar ne zmore eden, lahko uresničimo skupaj.);
- UČENJE (Gradimo na znanju in izkušnjah.);
- ODZIVNOST (Hiter odgovor je naša prednost.).

Strateški cilji

Temeljni strateški cilji Skupine Mercator so različni za domači in tuji trg.

Na domačem trgu (Slovenija):

- Ohraniti položaj vodilnega trgovca z izdelki za vsakdanjo rabo.
- Utrditi položaj drugega največjega trgovca z izdelki za dom.
- Razvijati dopolnilne trgovske storitve v povezavi s sistemom zvestobe.

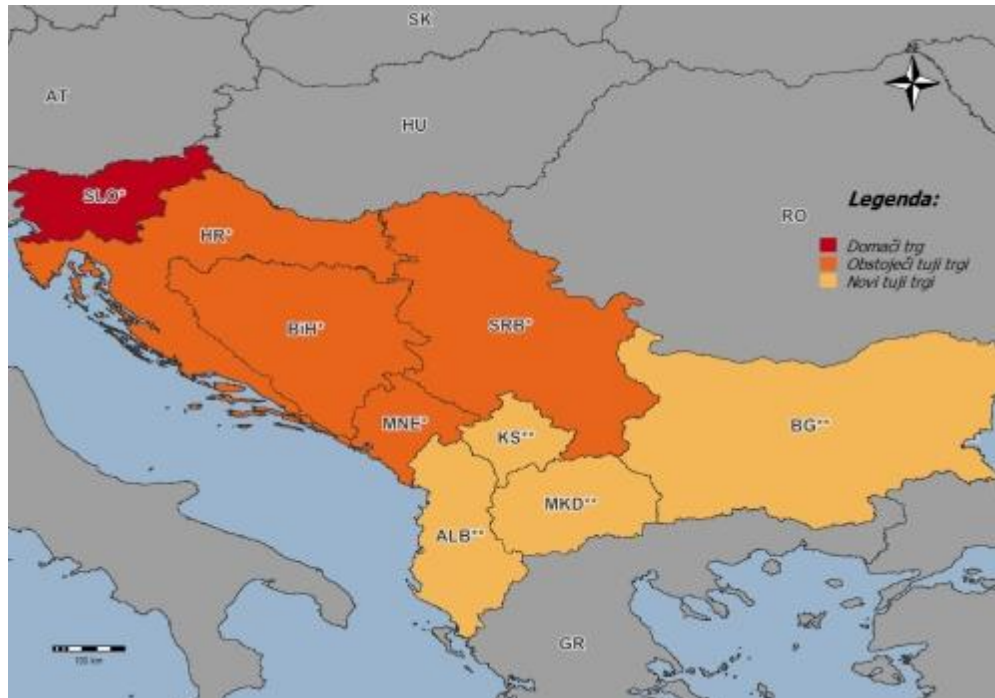
Na obstoječih tujih trgih (Srbija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Črna gora):

- Utrditi oziroma doseči položaj drugega največjega trgovca z izdelki za vsakdanjo rabo.
- Uvrstiti se med tri največje trgovce z izdelki za dom.
- Razvijati dopolnilne trgovske storitve v povezavi s sistemom zvestobe.

Na novih tujih trgih (Bolgarija, Albanija, Makedonija, Kosovo):

- Uvrstiti se med pet največjih trgovcev z izdelki za vsakdanjo rabo.

Strateška regija delovanja Skupine Mercator v obdobju 2011–2015 je grafično predstavljena spodaj.



Slika 1: Strateška regija delovanja (Vir: www.mercator.si)

* Trgi, kjer Skupina Mercator izvaja ali namerava izvajati dejavnost trgovine z izdelki za vsakdanjo rabo in dom.

** Trgi, kjer Skupina Mercator izvaja ali namerava izvajati dejavnost trgovine z izdelki za vsakdanjo rabo.

Srednjeročni gospodarski načrt za obdobje 2011–2015 bo objavljen sočasno z letnim gospodarskim načrtom za leto 2011.

Poleg tega prenašajo svojo vizijo na ključne kadre in dobavitelje s »trženjskimi dnevi«, kjer predsednik uprave, trenutno je to mag. Žiga Debeljak, in ostali člani uprave predstavijo vizijo in cilje podjetja. Velik poudarek je tudi na skupnem oblikovanju vrednot podjetja in predstavitvi dozdajšnjih rezultatov. Pomembno je, da zaposleni vidijo, da s pravim pristopom lahko naredijo več, za kar je odgovoren prav vsak zaposleni.

Da so na pravi poti, jim kažejo tudi rezultati merjenja organizacijske klime, kjer zaposleni zelo dobro ocenjujejo in podpirajo vizijo in poslanstvo podjetja (www.mercator.si).

3.3 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH

Kot eni največjih zaposlovalcev v regiji so v Skupini Mercator sprejeli strategijo vlaganja v razvoj in nenehno usposabljanje zaposlenih s posebnim poudarkom na strokovnem razvoju zaposlenih, ki prevzemajo ključne položaje. Oblikovali so program izobraževanja »Mednarodna poslovna akademija«. Poleg tega je zaživela trenerska mreža, oblikovali so sistem nasledstev in mentorstev, letni razgovori pa so

še bolj poglobljeni in usmerjeni h konkretnim ciljem za doseganje še boljših rezultatov in zadovoljstva zaposlenih pri delu.

3.3.1 Oblikovanje izobraževalnih planov

Zaposlenim so do zdaj ponudili izobraževanja na različnih področjih, odvisno od delovnega mesta. V Mercatorju vsako leto pripravijo interni katalog izobraževalnih vsebin za ciljne skupine zaposlenih. V okviru kadrovskega sektorja imajo organizirano službo za izobraževanje, ki vodi evidenco o vseh izobraževanjih in udeležencih.

Izobraževanje je nagrada oz. dokaz, da delodajalec skrbi za strokovni in osebni razvoj zaposlenih.

3.3.2 Učinkovitost izobraževanj

Spremljanje učinkovitosti naložb v izobraževanje je čedalje bolj pomembno načelo USP.

Uspešnost izobraževanj merijo tudi z anketami takoj po izvedenem izobraževanju. Rezultati ocenjevanj jim pokažejo, kako uspešna so bila izobraževanja, kako zadovoljni so zaposleni s tematiko predavanj in kakšna izobraževanja pripraviti v naslednjem letu.

3.3.3 Prenos znanja

Še pomembnejši kot pridobivanje znanja je prenos tega. V Mercatorju uvajajo nove oblike prenosa znanj in izkušenj, in sicer preko trenerske mreže in šole za poslovanje, Mednarodne poslovne akademije Mercator, z uvajalnimi seminarji za sodelavce s VI. in VII. stopnjo izobrazbe, prenosom znanja na posameznem trgu in med trgi, usposabljanjem ključnih kadrov s tujih trgov v Sloveniji, pomenom mentorstva in vlogami vodij, mednarodnimi kolegi.

3.3.4 Organizacijska klima in kultura

Povezuje nas zaupanje in medsebojno spoštovanje. Vrednote so:

- močno timsko delo,
- odkritost v odnosih,
- spodbujanje ustvarjalnosti,
- motiviranje sodelavcev.

Nihče ne pozna želja kupcev bolje od nas. Naše vrednote so:

- dosledno izobraževanje doma in v tujini,
- stalen prenos znanja,
- zagotavljanje osebne rasti in razvoja,
- izjemna konkurenčnost kadrov.

Naše poslovanje je v vsakem trenutku in na vseh ravneh skrbno in pregledno. Vrednote so:

- konkurenčnost kot temelj vsakega partnerstva,
- dostopnost do ključnih informacij,
- doslednost in poštenost.

Širimo se s čvrsto korporacijsko kulturo. Vrednote so:

- usposabljanje ključnih kadrov za prevzem mednarodnih nalog,
- razumevanje različnosti in prilagajanje lokalnemu okolju.

Za uspešen prenos znanja je treba zagotoviti ustvarjalno vzdušje. Ustvarjajo ga tako, da uvajajo nove miselne vzorce in ljudem dokazujejo, kakšne priložnosti in odgovornosti jih čakajo v dokazovanju biti pomemben člen vizije podjetja.

V Mercatorju je zadnje merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih izvedlo podjetje At Adria, d. o. o., Consulting Group, in sicer septembra 2009. Rezultati so podobni iz leta 2008: nekateri dobri, druge morajo izboljšati. Zaposleni so bili kritični predvsem do sistema nagrajevanja, višine in sistema plač. Zaposleni pričakujejo še več notranjega informiranja in komuniciranja. Mladi sodelavci opozarjajo predvsem na pomen razvoja karier. Dejstvo je, da so v podjetju starejši delavci bolj zadovoljni kot mlajši in da bo treba večjo pozornost nameniti vrednotam in pričakovanjem mladih sodelavcev ter vprašanjem medgeneracijskih razlik.

3.4 PRILOŽNOSTI NA PODROČJU RAZVOJA UČEČEGA SE PODJETJA

Zavedajo se, da je koncept učečega se podjetja spirala, ki se nenehno širi in vzpenja ter nikoli ne konča. Vedo in veselijo se tega, da imajo še dolgo pot pred seboj, ki je polna priložnosti, nadgradenj in izboljšav. Zavedajo se pomembnosti sodelovanja z Inštitutom USP, kjer se srečujejo z ostalimi podjetji, si izmenjujejo mnenja, predloge in ne nazadnje dobivajo tudi nove ideje, kako to pot narediti dovolj hitro, zanimivo in uspešno (Interni podatki Mercator, d. d.).

4 IZOBRAŽEVANJE

4.1 PRILOŽNOSTI ZA ŠIRITEV IN POGLABLJANJE ZNANJ

Spodbujanje izobraževanja in dostop do znanja je eno naših vodil. Možnosti za izobraževanje so resnično široke in prilagojene posameznim ciljnim skupinam v podjetju. Razvili smo različne oblike izobraževanj, ki jih vsako leto nadgrajujemo in dopolnjujemo, pri čemer je velik poudarek na internem izobraževanju. Ena od oblik notranjega izobraževanja v naših prodajalnah je na primer trenerska mreža, drugo predstavlja uvajalni seminar za novozaposlene, da se lažje znajdejo v novem delovnem okolju, ustanovili smo tudi Mednarodno poslovno akademijo Mercator, v katero se vključijo obetavni mladi kadri, da bi se hitreje usposobili za prevzem ključnih delovnih mest v podjetju. Ob teh oblikah notranjega izobraževanja deluje tudi sistem notranjih predavateljev, ki je izjemno učinkovit, saj združuje strokovno znanje s poznavanjem specifik poslovnega okolja. Podjetje pa spodbuja tudi šolanje ob delu.

4.2 TRENERSKA MREŽA

Namen trenerske mreže je širjenje znanja in izkušenj med zaposlenimi v prodajalnah. Zato da bi se v naših prodajalnah uveljavile najboljše prakse, trenerska mreža povezuje zaposlene v naših prodajalnah v enotno mrežo znanja. Pomen tovrstnega izobraževanja še stopnjuje vse ostrejša konkurenca na trgu izdelkov vsakodnevnih potrošnje in z njo poudarjena potreba po odličnosti storitev. Trenerji so naši najboljši prodajalci, ki jih odlikujejo temeljito poznavanje blaga, skrbnost in občutek za vse bolj zahtevnega kupca ter običajno tudi bogate izkušnje. Skupino sestavljajo naši sodelavci, ki radi delajo z ljudmi in so pripravljeni pomagati sodelavcem. Za svoje delo so Mercatorjevi trenerji posebej usposobljeni – opravijo ustrezno interno izobraževanje, ki poteka po posameznih modulih in se zaključí s podelitvijo certifikatov.



Slika 2: Trenerji s področja delikatese pripravljajo okusne narezke (Vir: www.mercator.si).

Trenerska mreža je organizirana tako, da upošteva členitev prodajaln na oddelke, kot so kruh in pekovsko pecivo, delikatesa, sadje in zelenjava idr. Je torej dovolj specializirana, da se lahko posveti posebnostim posameznih oddelkov. Tako širjenje

znanja med sodelavci poteka hitro in kakovostno. To je še posebej pomembno, odkar lahko poklic prodajalca opravlja vsakdo z dokončano IV. stopnjo izobrazbe. Zaposlujejo namreč tudi ljudi brez potrebnih znanj in izkušenj. Pomoč uspešnih sodelavcev neposredno na delovnem mestu tako postaja vse bolj nepogrešljiva. Sistematične in organizirane pomoči je pri nas lahko deležen vsak prodajalec, ki jo potrebuje. Projekt trenerske mreže je izraz organizacijske kulture, v kateri sta znanje in medsebojna pomoč dve izmed osrednjih vrednot.

4.3 ŠOLANJE OB DELU

Znanje je pri nas ena izmed najpomembnejših vrednot, zato zaposlene spodbujamo k nenehnemu izobraževanju. Skrb za seznanjenost z najnovejšimi spoznanji stroke in razvijanje veščin za kakovostno opravljanje dela je sicer odgovornost vsakega posameznika, vendar pri tem Mercator svojim delavcem stoji ob strani in jim za pridobivanje novih znanj nudi vrsto priložnosti. Ena izmed oblik izobraževanja, ki jih spodbujamo, je tudi študij ob delu. Enkrat letno pripravimo razpis, na katerega se lahko prijavijo zaposleni, ki so v Mercatorju že vsaj tri leta. Interesenti imajo dve možnosti: stroške šolanja jim krije podjetje, oni pa redno opravljajo svoje študijske obveznosti, ali pa si šolanje plačajo sami, podjetje pa jim denar povrne po uspešnem zaključku študija.

4.4 UVAJALNI SEMINARJI

Ob sklenitvi delovnega razmerja želimo v Poslovnem sistemu Mercator vsakemu novozaposlenemu na sistematičen način omogočiti vpogled v osnovne informacije o podjetju in ga seznaniti z zahtevami in pričakovanji delovnega okolja. Zato smo pripravili uvajalne seminarje, ki potekajo štirikrat letno in novim sodelavcem olajšajo vključitev v delovno okolje. Na seminarju jim predstavimo vizijo, strateške cilje in korporacijsko kulturo, ki povezuje naš več kot 20.000-članski mednarodni kolektiv. Teme seminarja za zaposlene s VI., VII. ali višjo stopnjo izobrazbe predstavijo člani uprave in Mercatorjevi direktorji, novozaposlene z nižjimi stopnjami izobrazbe pa v delo uvedejo pristojne kadrovnice. Uvajalnega seminarja za zaposlene s VI., VII. ali višjo stopnjo izobrazbe se v Ljubljani udeležijo tudi naši sodelavci s trgov v tujini, ki izobraževanje sklenejo z ogledom Mercatorjevega hipermarketa v Šiški.

4.5 NOTRANJI UČITELJI

Interno izobraževanje ima v Mercatorju poseben pomen. Med nami je mnogo izvrstnih strokovnjakov, ki poleg svoje stroke poznajo tudi posebnosti delovnega okolja, v katerem je treba to znanje uporabiti.



Slika 3: Podelitev nagrad in pohval internim učiteljem (Vir: www.mercator.si)

Zaposleni lahko postanejo notranji učitelji, če imajo potrebno strokovno znanje in osebnostne lastnosti dobrih učiteljev: če so odprti in komunikativni, razgledani in vedoželjni, se neprenehoma izobražujejo in v spremembah prepoznajo izziv. To so strokovnjaki na svojih področjih, ki hkrati dobro poznajo Mercatorjevo poslovanje. Tako lahko v ustaljene postopke vnašajo svež veter in z izboljšavami, prilagojenimi specifikam neposrednega okolja, povečujejo konkurenčnost podjetja. Pričakujemo, da so sposobni teoretično utemeljiti strokovne vsebine in pojasniti, kako to znanje prenesti v prakso.

4.6 MEDNARODNA POSLOVNA AKADEMIJA

V Mercatorju od vsakega zaposlenega pričakujemo odgovornost za lasten razvoj in nenehno učenje, hkrati pa kot delodajalec zaposlenim nudimo številne možnosti za izobraževanje in usposabljanje. Ena izmed njih je Mednarodna poslovna akademija. Ta obsega več kot 100 ur izobraževanja, namenjena pa je obetavnim kadrom. To so mlajši zaposleni, ki še nimajo veliko delovnih izkušenj, kažejo pa velik potencial za prevzem ključnih delovnih mest v prihodnosti. Mednarodna poslovna akademija je organizirana v osmih modulih, na katerih sodelujejo ugledni domači in tuji strokovnjaki. Program obsega vsa področja delovanja Mercatorja, spoznavanje poslovne strategije, procesov, trženjske in kadrovske strategije, organizacijske kulture in tem iz vodenja, medkulturnega komuniciranja ter poslovnega bontona. Sklene se s predstavitvijo projektnih nalog, ki nastajajo v okviru posameznih projektnih skupin. V želji po novem znanju in z obilico mladostne ustvarjalne energije se tako pod mentorstvom uglednih strokovnjakov kali notranja baza sodelavcev, ki bodo v bližnji prihodnosti sposobni prevzemati zahtevnejše strokovne in vodstvene naloge doma in v tujini.



Slika 4: Projektna skupina, ki se ukvarja z energetske varčno zasnovo trgovskih centrov, z mentorjem Markom Umbergerjem (Vir: www.mercator.si).

Leta 2009 je z izobraževanji začela že tretja skupina obetavnih kadrov. V njej lahko poleg sodelavcev iz Slovenije odkrijete tudi zaposlene iz Srbije, Hrvaške in Črne gore. Letos smo v akademijo prvič vključili sodelavce iz odvisnih družb, ki jim bo nedvomno koristilo poznavanje strateških elementov poslovanja podjetja.

5 RAZVOJ

5.1 OCENJEVANJE KOMPETENC

Namen ocenjevanja kompetenc je sodelavcu s sistematično povratno informacijo dati spodbudo za strokovni in osebnostni razvoj. Z določitvijo kompetenc smo želeli odkriti, katere lastnosti potrebujejo naši zaposleni za učinkovito soočanje s prihajajočimi izzivi. Cilj je bil določiti kombinacijo vedenj, sposobnosti, veščin in znanj, ki je potrebna na različnih položajih v podjetju ter omogoča uresničevanje organizacijske kulture, vrednot in strateških ciljev.

Glede na to, ali bo poklicna pot sodelavca vodstvena ali strokovna, smo oblikovali dve različni skupini spretnosti in znanj, ki naj bi jih sodelavec imel in razvijal. Te lastnosti so namreč bistvenega pomena za kakovostno opravljanje dela na ključnem delovnem mestu.

Navedene lastnosti smo vključili v poseben vprašalnik, s katerim ocenjujemo, v kolikšni meri so izražene pri sodelavcu. Uporabljamo metodo 360 stopinj, kar pomeni, da zaposlenega ocenjuje tako njegov nadrejeni kot njegovi sodelavci, vsak pa izpolni vprašalnik tudi sam zase. Za vsakega ocenjenega zaposlenega izrišemo kompetenčni profil. Na letnem pogovoru zaposleni in njegov nadrejeni pregledata ocene ter določita smernice za nadaljnji razvoj. Povprečne ocene uporabljamo tudi pri načrtovanju izobraževanja, saj želimo na podlagi slabše ocenjenih kompetenc oblikovati posebne izobraževalne programe za ključne kadre.

A z ocenjevanjem kompetenc se delo šele začne. Ključna koraka v nadaljevanju sta program razvoja in program motiviranja sodelavcev.



Slika 5: Ocenjevanje kompetenc (Vir: www.mercator.si)

Sodelavce na različne načine spodbujamo k razvoju – zanje organiziramo izobraževanja, udeležujejo se konferenc, seminarjev ali sejmov, omogočamo jim šolanje ob delu, vključujemo jih v odločanje o strateških projektih, omogočamo mentorstva, jih pošiljamo na delo v tujino idr.

S sistemom motiviranja sodelavcem omogočamo horizontalno ali vertikalno napredovanje. Zanje organiziramo kolegij ključnih kadrov in druga funkcionalna in strokovna usposabljanja, sodelavci pa imajo tudi možnost pridobiti denarno letno ali projektno nagrado.

5.2 LETNI POGOVORI

Letni pogovori so oblika sproščene vodene pogovora med vodjem in podrejenim. Potekajo enkrat letno na vseh ravneh. V nasprotju s prevladujočo prakso pretežno enosmernega komuniciranja od zgoraj navzdol, ki se ji je v velikem podjetju težko izogniti, so pogovori priložnost, da o svojih načrtih, željah in pričakovanjih v zvezi z delom podrejeni govori s svojim neposrednim vodjo ter sočasno izrazi predloge za izboljšave delovnih postopkov. Vodja je med pogovorom predvsem pozoren poslušalec in usmerjevalec. Dialog s sodelavci mu omogoči, da jih bolje spozna in uspešneje načrtuje njihove kariere ter skupne projekte. Seznan se z njihovim pogledom na skupne zadeve in jim posreduje informacije, ki jih želijo in potrebujejo. Dozdajšnje izkušnje kažejo, da letni pogovori delujejo motivacijsko in pozitivno vplivajo na učinkovitost.

Letni pogovor je sestavljen iz treh delov. Prvi del vključuje pregled in oceno dela v preteklem letu, drugi del se nanaša na reševanje odprtih vprašanj v tekočem letu s predlogi za izboljšanje dela ter cilji, ki jih želi sodelavec doseči na svojem delovnem področju, zadnji del pa je ocena ustreznega znanja, želje in potenciala sodelavca za prevzem zahtevnejših in odgovornejših nalog.

5.3 OBETAVNI KADRI

Med našimi sodelavci so posamezniki z različnimi izkušnjami in različnih starosti. Posebno pozornost pa namenjamo obetavnim kadrom. To so mlajši zaposleni, ki še nimajo veliko delovnih izkušenj, a izkazujejo velik potencial za prevzem ključnih delovnih mest. Izbor obetavnih sodelavcev na vseh trgih opravljamo enkrat letno v spomladanskem času. Obetavni kadri lahko napredujejo dvakrat letno, vključujemo pa jih tudi v Mednarodno poslovno akademijo Mercator.



Slika 6: Timsko delo obetavnih kadrov v prvi Mednarodni poslovni akademiji (Vir: www.mercator.si)

5.4 KLJUČNI KADRI

Ključni kadri so tisti zaposleni, ki zasedajo ključna delovna mesta. Za opravljanje svojega dela potrebujejo znanja in izkušnje, ki jih ni mogoče pridobiti na kratek rok. Sistem ravnanja s ključnimi kadri, ki je uveljavljen v Mercatorju, pomeni načrtovanje njihovega poklicnega razvoja, da bi lahko svoje kompetence čim bolje razvili in uveljavili.

Glede na to, da se ključna delovna mesta delijo na vodstvena in strokovna, sta se

izoblikovali dve različni skupini spretnosti in znanj, ki naj bi jih ključni sodelavec imel in razvijal in ki so bistvenega pomena za kakovostno opravljanje dela na ključnem delovnem mestu.

Ključni kadri so zaradi svoje vloge v podjetju deležni posebne pozornosti: napredujejo lahko dvakrat letno, letni pogovori z njimi potekajo dvakrat letno (enkrat z neposrednim vodjo, drugič v kadrovskem sektorju), enkrat letno pa so vabljeni tudi na sestanek, ki ga organizira uprava.

Uspešnost ključnih kadrov se spremlja, in sicer ob pomoči za to pripravljenih vprašalnikov. Namen te spremljave je opora pri načrtovanju izobraževanj.

5.5 LASTNOSTI SODELAVCEV NA VODSTVENIH DELOVNIH MESTIH

Dober vodja mora imeti naslednje lastnosti, da lahko korektno opravlja svoje delo:

- sposobnost vodenja in usmerjanja sodelavcev;
- sposobnost širšega razmišljanja; predvidevanje prihodnjih dogodkov v širšem okolju, ki lahko vplivajo na poslovanje družbe;
- spodbujanje novega načina razmišljanja in vedenja, pomoč zaposlenim pri prilagajanju na spremembe;
- sposobnost ostati miren pod pritiskom; sposobnost sprejemanja kritike in prevzemanja odgovornosti za svoja dejanja;
- sposobnost uspešnega navezovanja in ohranjanja poslovnih stikov;
- vlaganje truda v opravljanje svojega dela; nenehno prizadevanje za izboljšanje rezultatov svojega dela;
- pripravljenost na sprejemanje odločitev, ki so zahtevne, tudi tvegane;
- spoštovanje različnih interesov, prepričanj in vrednot; sposobnost navezovanja stikov z drugimi kulturami;
- sposobnost sodelovanja z različnimi posamezniki v različnih situacijah.

5.6 OMOGOČITE RAZVOJ SVOJE KARIERNE POTI

V današnjem času lahko govorimo o bitki za talente. V vedno bolj konkurenčnem poslovnem okolju je uspešnejši tisti, ki zmore pritegniti in zadržati najboljše kadre. V Mercatorju zato posebno pozornost posvečamo razvoju kariernih poti v maloprodaji in sodelavcem v režiji, ki so strokovno ali vodstveno usmerjeni. V razvojno naravnanim mednarodnem podjetju imajo zaposleni namreč nepogrešljivo vlogo.

V podjetju z več kot 21.000 zaposlenimi so možnosti razvoja kariere široke, mogoče pa je tudi prehajati ne le med različnimi delovnimi mesti, ampak tudi med različnimi kariernimi potmi.

Strokovnjaki so verodostojni poznavalci svojega strokovnega področja. Pripravljajo projekte, analize in raziskave, njihove ugotovitve so osnova za sprejemanje odločitev. Odlikuje jih inovativno in prodorno razmišljanje, pridobljena znanja učinkovito vključujejo v vsakdanje delo in jih prenašajo na druge trge.

Vodstveni in vodilni sodelavci so osredotočeni na vodenje organizacijskih enot, iskanje tržnih priložnosti, stroškovno učinkovitost, organiziranje dela, načrtovanje poslovanja in skrb za člane svojega tima.

Strokovna in vodstvena karierna pot sta v Mercatorju enakovredni. To pomeni, da bonitete, kot so nagrade, udeležba na mednarodnih konferencah, službeni avto,

dostop do najnovejše informacijske tehnologije idr., niso rezervirane le za vodilne sodelavce, temveč so jih deležni tudi posamezniki na najvišjih strokovnih delovnih mestih.

Večina naših poslovodij in vodij centrov Mercator je svojo pot začela na delovnem mestu prodajalca v eni izmed Mercatorjevih trgovin. Z delovno uspešnostjo, izkušnjami in dodatnim izobraževanjem sodelavci pokažejo potencial za prevzem vodstvenih nalog. Z uspešnim delom postopoma dobivajo priložnosti za prevzemanje odgovornejših nalog. Karierna pot v maloprodaji vodi vse do vodenja večjega števila trgovin na določenem regionalnem območju.



Slika 7: Karierna pot v maloprodaji (www.mercator.si)



Slika 8: Karierna pot strokovnjaka (www.mercator.si)



Slika 9: Vodstvena karierna pot (www.mercator.si)

5.6.1 Priročnik za novo zaposlene

Ko sklenete pogodbo o zaposlitvi v Mercatorju, vam prve korake v podjetju olajša Priročnik za novo zaposlene (2010). Ta vam z mnogimi praktičnimi informacijami pomaga pri uvajanju v novo delovno okolje. Ob zaposlitvi ga prejme vsak novi član Mercatorjeve družine.

V priročniku lahko preberete nekaj poglobitvenih dejstev o Mercatorju, pristojnostih kadrovske službe, delovnem času, plači, možnostih za izobraževanje in razvoj kariere ter mnogo drugega.

5.6.2 Mercatorjev Kodeks

Ob zaposlitvi novi sodelavci prejmejo tudi Kodeks (2005), v katerem so določene vrednote, na katerih temelji Mercatorjeva organizacijska kultura, in standardi, ki jih upoštevamo pri delu.

5.6.3 Karierne možnosti

Ob besedah 'poklic v Mercatorju' večina ljudi pomisli zgolj na naše prodajalce, saj ob obisku prodajaln najpogosteje prihajajo v stik prav z njimi. Marsikdo si težko predstavlja, kakšne zaposlitvene možnosti nudi Mercator, in morda celo zmotno meni, da za njegov izobrazbeni profil tu ni ustreznega mesta.

V resnici pa se za končno podobo, ki jo vidijo kupci, skriva delo velikega števila različnih strokovnjakov, ki vsak na svojem področju skrbijo za to, da podjetje uspešno posluje in vse poteka brezhibno. Raziskovanje navad kupcev, proučevanje postavitve izdelkov na police, skrb za videz trgovin, nabava in priprava izdelkov, upravljanje s financami, transport blaga, podpora informacijske tehnologije, vzdrževalna dela, skrb za zaposlene – vse to in še več se najde v Mercatorju. Prav vsako področje dela predstavlja pomemben košček v celotnem mozaiku, skupaj pa tvorijo podobo, ki je več kot le vsota posameznih delov. Preberite si, kakšna je njihova specifična vloga, kaj odlikuje zaposlene in kakšne so njihove prednosti. Skoraj zagotovo boste vsaj na enem od področij prepoznali priložnost za uresničitev svojega potenciala in se morda celo odločili, da se nam pridružite.

Kljub različnosti in raznolikosti dela pa lahko rečemo, da vse zaposlene v Mercatorju povezuje skupna nit – delo v največjem slovenskem podjetju, kjer nikoli ne zmanjka priložnosti za ustvarjanje uspešnih kariernih zgodb.

5.6.4 Psihološko testiranje

Vseh posameznikovih lastnosti ne moremo objektivno oceniti le na podlagi osebnega pogovora. V Mercatorju zato subjektivne ocene kombiniramo z objektivnimi kazalniki, pridobljenimi na podlagi psihološkega testiranja. Gre za postopek, s katerim ugotavljamo posameznikove sposobnosti in osebne lastnosti, njegove prednosti in morebitne ovire za uspešno delo na določenem področju dela.

Kdaj in kako so lahko v pomoč rezultati psiholoških testiranj?

Z rezultati, pridobljenimi s pomočjo psihološkega testiranja, si pomagamo v naslednjih situacijah:

- * pri odločanju ob zaposlovanju (ocena primernosti za določeno delovno mesto);
- * pri razvijanju poklicne kariere (ocena posameznikovih potencialov in kompetenc);
- * pri načrtovanju izobraževanja (izbor področij osebnega razvoja).

Rezultati psihološkega testiranja so pripomoček za lažje odločanje o ustreznosti kandidata za določeno delovno mesto, niso pa edino merilo. Tu so še vaše dozdajšnje delovne izkušnje, pridobljena znanja, veščine in izobrazba ter ne nazadnje vtis, ki ga ustvarite na osebnih pogovorih za zaposlitev.

6 ANKETA

Za potrebe našega raziskovanja smo izbrali anketni vprašalnik. Namen raziskave je ugotoviti, kako potekajo informacije od vodstva do zaposlenih, koliko so zaposleni pripravljeni za svoje delo žrtvovati tudi svoj prosti čas in denar. Prvi del se nanaša na splošne sociometrične podatke. Prvo vprašanje ankete je bilo, koliko časa so zaposleni. Vsi namreč vemo, da starejši ko si, težje se učiš, mladi pa bi se učili, a nimajo ne časa ne denarja. Ker pa je pri Mercatorju starejša populacija zaposlenih, sem pri anketi pazila, da sem zajela vse generacije anketirancev. Anketni vprašalnik sem razdelila med zaposlene v blagovnem centru, kjer so zaposleni prodajalci in poslovodje. Moje drugo vprašanje se nanaša na izobraževanje, torej ali se zavedajo, kako potrebno je izobraževanje, ki ga potrebujejo tako v službi kot tudi doma. Ker je Mercator učeča se organizacija, me je zanimalo predvsem, ali vedo za izobraževanja in ali so obveščeni o tem, kdaj in kje so, saj sama vem, da je veliko možnosti, da se lahko izobražuješ, če si to le želiš. Ker pa vsi, ki se izobražujemo, vidimo cilj v napredovanju, sem vprašala, ali je moč po končanem študiju napredovati. Možnosti za šolanje imamo, a se velikokrat zatakne prav pri plačilu, ker pa smo v času recesije, tako podjetja kot tudi mi nimamo sredstev, je veliko zaposlenih brez izobraževanja. Ker se zavedam, da potrebujemo izobraževanje prav vsak dan, ker se učimo celo življenje, sem to vprašanje postavila tako v delovni kot prosti čas.

Razlogi za dodatna izobraževanja

Ljudje, ki se izobražujejo:

- So uspešnejši na svojih področjih.
- V povprečju imajo višje plače.
- Hitreje napredujejo.
- Dobijo več zanimivih ponudb za delo od konkurenčnih podjetij.
- Imajo manj ogrožena delovna mesta.

Povedano preprosto: v diplomski nalogi sem želela prikazati, da je izobraževanje pomembno tako za zaposlene kot za podjetje, da delavec v podjetju mora komunicirati z ostalimi, ker le tako lahko rešujemo probleme.

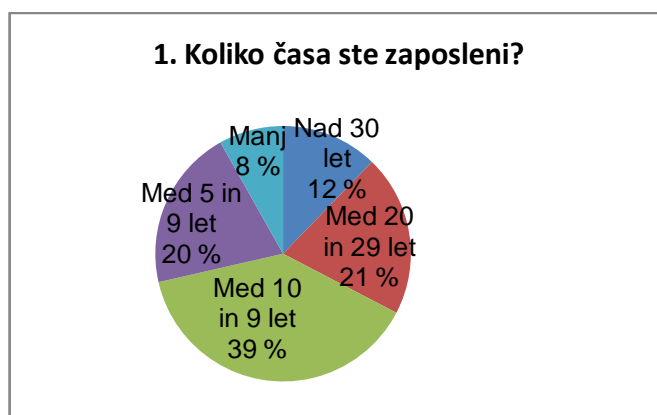
Kot bom v nadaljevanju prikazala, sem med zaposlene porazdelila 55 anket, vrnjenih sem dobila 49 anket, ki sem jih potem analizirala.

Zanimal me je predvsem vidik prednosti učeče se organizacije in vse prednosti, ki jih ta filozofija podjetja prinaša.

Kako se zaposleni vidijo v podjetju, so mu predani, kaj bi spremenili, kaj lahko naredimo za še večje zadovoljstvo, katere so pomanjkljivosti, ki jih vidijo zaposleni ...

1. vprašanje: Koliko časa ste zaposleni?		
	Št. odgovorov	Št. odgovorov v odstotkih
Nad 30 let	6	12 %
20–29 let	10	21 %
10–19let	19	39 %
5–9 let	10	20 %
Manj	4	8 %
	49	100 %

Tabela 2: Rezultati prvega vprašanja



Graf 1: Prvo vprašanje

Iz preglednice je razvidno, da ima kar 39 % vseh anketirancev od 10 do 19 let delovne dobe, 21 % od 20 do 29 let, 12 % pa nad 30 let.

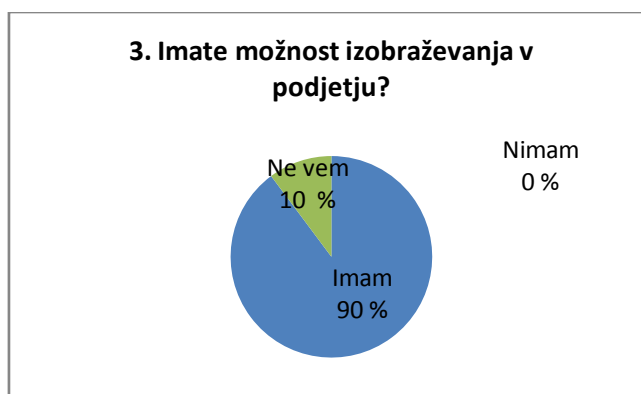
2. vprašanje: Mislite, da je izobraževanje pomembno v podjetju?		
	Št. odgovorov	Št. odgovorov v odstotkih
Da	49	100 %
Ne	0	0 %
Ne vem	0	0 %
Skupaj	49	100 %

Tabela 3: Rezultati drugega vprašanja

**Graf 2: Drugo vprašanje**

Vsi anketiranci se zavedajo, da je izobraževanje zelo pomembno.

3. vprašanje: Imate možnost izobraževanja v podjetju?		
	Št. odgovorov	Št. odgovorov v odstotkih
Da	45	92 %
Ne	0	0 %
Ne vem	5	8 %
Skupaj	49	100 %

Tabela 4: Rezultati tretjega vprašanja**Graf 3: Tretje vprašanje**

Mercator je podjetje, v katerem se lahko izobražuješ, če le imaš voljo za to.

4. vprašanje: Vam nadrejeni sporočijo termin izvedbe izobraževanja?		
	Št. odgovorov	Št. odgovorov v odstotkih
Da	45	92 %
Ne	4	8 %
Skupaj	49	100 %

Tabela 5: Rezultati četrtega vprašanje



Graf 4: Četrto vprašanje

Nadrejeni dobro obveščajo svoje zaposlene, saj jih je kar 92 % odgovorilo pozitivno. Komunikacija je zelo dobra.

5.vprašanje: Ali ste se pripravljene izob. vašem prostem času?		
	štev. odgovorov	štev. odgovorov v odstotkih
da	37	76%
ne	12	24%
skupaj	49	100%

Tabela 6: Rezultati petega vprašanja



Graf 5: Peto vprašanje

Že tako imamo malo prostega časa, pa vendar so odgovori v 76 % pozitivni, kar kaže na veliko pripadnost podjetju.

6.vprašanje: Imate možnost napredovanja po končanem študiju?		
	štev. odgovorov	štev. odgovorov v odstotkih
da	11	22 %
ne	18	37 %
ne vem	20	41 %
skupaj	49	100 %

Tabela 7: Rezultati šestega vprašanja



Graf 6: Šesto vprašanje

Mercator je podjetje, ki ima veliko šolanega kadra, zato mislim, da so odgovori tako razvrščeni med vse tri odgovore.

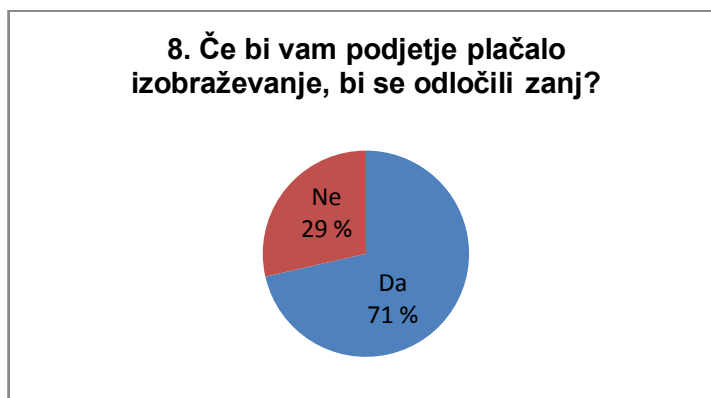
7. vprašanje: Vam podjetje plača stroške izobraževanja?		
	Št. odgovorov	Št. odgovorov v odstotkih
Da	20	41 %
Ne	29	59 %
Skupaj	49	100 %

Tabela 8: Rezultati sedmega vprašanja

**Graf 7: Sedmo vprašanje**

Ker smo v času recesije in je denarja manj, nisem bila začudena nad rezultatom, ki je prinesel kar 59 % negativnih odgovorov. Drugače pa Mercator veliko sredstev nameni prav izobraževanju.

8. vprašanje: Če bi vam podjetje plačalo izobr., bi se odločili zanj?		
	Št. odgovorov	Št. odgovorov v odstotkih
Da	35	71 %
Ne	14	29 %
Skupaj	49	100 %

Tabela 9: Rezultati osmega vprašanja**Graf 8: Osmo vprašanje**

Mercatorju se ni treba bati, da ne bi imel izobraženega kadra, saj 29 % negativnih odgovorov prinesejo predvsem delavci, ki imajo nad 30 let delovne dobe.

9. vprašanje: Ali je pri vašem delu potrebno izobraževanje?		
	Št. odgovorov	Št. odgovorov v odstotkih
Da	44	90 %
Ne	5	10 %
Skupaj	49	100 %

Tabela 10: Rezultati devetega vprašanja



Graf 9: Deveto vprašanje

Mercatorjevi delavci se zavedajo, kako pomembno je izobraževanje za njihovo delo, saj imamo stik s strankami, ki so vsak dan bolj zahtevne.

10. vprašanje: Ali vam izobraževanje koristi tudi v zasebnem življenju?		
Da	47	96 %
Ne	2	4 %
Skupaj	49	100 %

Tabela 11: Rezultati desetega vprašanja



Graf 10: Deseto vprašanje

Vsi se zavedamo, da se učimo vsak dan svojega življenja.

6.1 KOMENTAR ANKETE

Zaposleni smo vedno pripravljene sprejemati nova, dodatna znanja, če smo za to stimulirani in imamo podporo.

Večkrat smo ravno mi tisti, ki damo pobudo in z veseljem poslušamo izkušnje drugih, ki jih potem lahko prenesemo v praktično znanje.

Moje ugotovitve se nanašajo tudi na to, da so vodstvo in delodajalci motivirani za izvedbo izobraževanja, ker vidijo v tem predvsem znanje in bi žrtvovali tudi svoj prosti čas. Komunikacija v podjetju je zadovoljiva.

V diplomski nalogi smo želeli prikazati tudi, da so določene organizacije, predvsem večje in bolj tržno odprte, spoznale vrednost izobraževanja in si zastavile cilj, da se razvijejo v učeče se organizacije, ki znajo v izobraževanju videti predvsem prednosti in napredek.

Tudi delo v timih prinaša po izsledkih samo prednosti, zato naj bi bil to cilj za organiziranje dela znotraj organizacije v prihodnje.

Menim, da le dobra komunikacija, izobraževanje, prenos znanja in pridobivanje izkušenj vodijo do boljših rezultatov pri delu.

7 PRILOŽNOSTI ZA MLADE

Kot podjetje z dolgo zgodovino vemo, da se spoznavanje podjetja ne začne ob zaposlitvi na delovno mesto, temveč mnogo prej. Oblikovali smo niz aktivnosti za dijake in študente, s katerimi razvijamo uspešno in dolgotrajno sodelovanje. Srečate nas lahko na različnih srednjih šolah in fakultetah. Naši strokovnjaki in predavatelji vam bodo iz prve roke odgovorili na marsikatero zanimivo vprašanje in razložili možnosti nadaljnjega sodelovanja. Bogata tradicija in zanimivi projekti predstavljajo odlično rešitev za študente, ki iščejo praktično uporabne teme diplomskih in magistrskih nalog. Študentom so na voljo različna pomožna in strokovna študentska dela. Med poletnimi počitnicami srečate v naših prodajalnah dijake, ki opravljajo počitniško delo.

Delovna in študentska praksa za marsikoga pomenita vstop v resničen svet dela. Naj gre za delo v trgovini ali pisarni, vedno poskrbimo, da boste teoretično znanje nadgradili s prijetnimi in dragocenimi izkušnjami. Kdo ve, mogoče so ravni vaši začetki najboljše izhodišče za ustvarjanje uspešne karijerne zgodbe.

7.1 DIJAŠKA PRAKSA

Delovna praksa je sestavni del učnega procesa, v katerem dijaki utrdijo in obogatijo pridobljena znanja ter z aktivnim vključevanjem v delovni proces spoznavajo delo, organizacijo dela in vlogo zaposlenih v Mercatorju. Dijakom omogoča, da si z neposrednim delom v Mercatorju pridobijo strokovna in praktična znanja ter spretnosti za delo na svojem strokovnem področju. Opravljanje delovne prakse nudimo dijakom srednjih šol, ki se redno šolajo po programu prodajalec, kuhar, pek, mesar, aranžerski tehnik in natak. Vse delovne prakse se izvajajo v sklopu letnega plana delovnih praks, ki ga pripravijo pristojni direktorji, potrdi pa ga uprava družbe. Leta 2008 smo opravljanje delovne prakse omogočili več kot 500 dijakom na področju celotne Slovenije.

7.2 ŠTUDENSKO DELO

Vse se začne na začetku ... Ste vedeli, da je tudi v Mercatorju študentsko delo lahko začetek vaše vzpenjajoče se karijerne poti? Na mladih svet stoji, pravijo. V Mercatorju vemo, da lahko uspemo le z združenimi močmi, zato modrost starejših generacij združujemo s svežimi močmi, ki jih v našo delovno sredino prinašajo mladi. Študentom ponujamo daljše oblike sodelovanja in občasno delo na različnih področjih dela. Študentsko delo je lahko odlična priložnost, da svoje znanje združite s praktičnimi izkušnjami na katerem izmed področij dela pri nas. Ker cenimo samoiniciativnost, prodrnost, zavzetost in predanost delu, jo znamo tudi prepoznati in nagraditi. Mnogo kariernih zgodb se začneja prav s študentskimi koraki, nadaljuje pa s stopanjem po vodstveni ali strokovni karierni poti. Študentom, ki se izkažejo pri svojem delu, pogosto omogočimo redno obliko zaposlitve.

7.2.1 Kaj je priložnost za mlade

Mercator je sprejel novo strategijo za mlade v naslednjem desetletju. Ta strategija temelji na mladini, vlaganju vanjo in krepitvi njihove vloge ter položaja. Priznati moramo, da so mladi ena najbolj ranljivih skupin v družbi, zlasti v zdajšnji gospodarski in finančni krizi, so pa tudi veliko bogastvo v naši starajoči se družbi. K mladim bi radi pristopili s kratkoročnimi in dolgoročnimi ukrepi, ki vključujejo ključna

področja politik, ki vplivajo na mlade, zlasti izobraževanje, zaposlovanje, zdravje in šport, državljansko udeležbo in prostovoljstvo mladih.

Mlada generacija je bogastvo, ki kopni, saj se bo njen 20-odstotni delež v celotnem prebivalstvu predvidoma znižal na 15 % do leta 2050. Naša mladina je tudi žlahtno bogastvo, zdajšnja gospodarska in finančna kriza pa še posebej opozarja na potrebo po skrbi za mlad človeški kapital. Mladi imajo danes sicer veliko možnosti, vendar se tudi spoprijemajo s težkimi problemi, saj mnogi opustijo izobraževanje in zaposlitev ali pa jim grozita revščina in socialna izključenost.

Glede na raziskave današnjo mladino zaposlujejo predvsem vprašanja, kot so izobraževanje, zaposlitev, socialna vključenost in zdravje. Evropski mladini je treba omogočiti, da bo izkoristila priložnosti, kot so udeležba v javnem in političnem življenju, prostovoljstvo, ustvarjalnost in podjetništvo, šport ter udejstvovanje po svetu.

Strategija za delo z mladimi ima naslednje cilje:

- ustvariti več priložnosti za mlade v izobraževanju in zaposlovanju,
- izboljšati dostop in polno udeležbo vseh mladih v družbi Mercator ter
- spodbujati vzajemno solidarnost med družbo in mladimi.

Poudarja pomembno vlogo mladinskega dela pri reševanju problema brezposelnosti, šolskega neuspeha in socialne izključenosti ter izboljševanju spretnosti in preživljanju prostega časa.

8 SKLEP

Dozdajšnji način poslovanja, učenja, komuniciranja in dela se v temeljih spreminja. Poslovni svet je namreč prežet z vse hitrejšimi, nepričakovanimi in težko predvidljivimi spremembami. Globalno okolje ponuja nešteto izzivov in od organizacije zahteva nenehno spreminjanje in prilagajanje. Okolje ponuja mnoge izzive, kako se bodo organizacije prilagajale spremembam. Tako je eden od načinov spreminjanja in prilagajanja organizacije tudi koncept učeče se organizacije. Pri praktični vpeljavi koncepta v podjetja pa se slednja srečujejo s številnimi ovirami.

Glede na ugotovitve različnih avtorjev in na podlagi zbranih podatkov ter informacij bi lahko sklenili, da se pri uresničevanju koncepta učeče se organizacije kaže tudi različnost pogledov na to, kaj koncept učeče se organizacije sploh pomeni in kaj prinaša. Dejstvo pa je, da se mora vsak člen organizacije zavedati relevantnosti nenehnega izobraževanja in si želeli učiti.

Pri izdelavi in iskanju informacij pri diplomski nalogi sem tudi sama spoznala, da se na začetku sploh nisem zavedala, kaj pomeni pojem učeča se organizacija. Mislila sem, da je to le nenehno učenje in organiziranje dodatnih izobraževanj. Vendar sem že na prvem predavanju opazila, da sem se v Mercatorju med delom in izobraževanju že veliko naučila in izvedela o tem pojmu, ne da bi se sploh zavedala, da se izobražujem ter vključujem v projekt učeče se organizacije.

Predstavljeno podjetje velja za uspešno in v svoji sredini že nekaj časa razvija koncept učečega se podjetja. Zavedati se je treba, da je v Sloveniji še mnogo podjetij, ki bodo morala začeti razmišljati in delovati v smeri razvoja učečega se podjetja. Kljub vsem oviram, ki se pojavljajo na poti, se bodo prisiljena prilagajati nenehnim spremembam, ki jih od njih terjajo ekonomske, tehnološke in tudi splošne družbene spremembe.

9 LITERATURA, VIRI

- [1] Dimovski, Vlado, Penger, Sandra, Žnidaršič, Jana. (2005). Sodobni management. Učbenik. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- [2] Kavčič, Bogdan. (1998). Osnove poslovedenja. Učbenik. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
- [3] Možina, Stane et al. (2002). Management – novo znanje za uspeh. Didakta.
- [4] Senge, Peter M. (1999). The Fifth Discipline. London: Rondon House Bissiness Books.
- [5] <http://www.mercator.si> (junij, avgust 2010)
- [6] Interni podatki Mercator, d. d.
- [7] Mercatorjev Priročnik za novo zaposlene. (2010).
- [8] Mercatorjev Kodeks. (2005).
- [9] <http://www.academia.si/clanek/108-uceca-se-organizacija-sinonim/stran-1.html>

Kazalo slik

Slika 1: Strateška regija delovanja.....	11
Slika 2: Trenerji s področja delikatese pripravljajo okusne narezke	14
Slika 3: Podelitev nagrad in pohval internim učiteljem	16
Slika 4: Projektna skupina, ki se ukvarja z energetske varčno zasnovano trgovskih centrov, z mentorjem Markom Umbergerjem	17
Slika 5: Ocenjevanje kompetenc	18
Slika 6: Timsko delo obetavnih kadrov v prvi Mednarodni poslovni akademiji	19
Slika 7: Karierna pot v maloprodaji	21
Slika 8: Karierna pot strokovnjaka	21
Slika 9: Vodstvena karierna pot	21

Kazalo tabel:

Tabela 1: Organizacijska struktura	7
Tabela 2: Rezultati prvega vprašanja	24

Kazalo grafov:

Graf 1: Prvo vprašanje	24
Graf 2: Drugo vprašanje.....	25
Graf 3: Tretje vprašanje	25
Graf 4: Četrto vprašanje.....	26
Graf 5: Peto vprašanje	26
Graf 6: Šesto vprašanje	27
Graf 7: Sedmo vprašanje	28
Graf 8: Osmo vprašanje	28
Graf 9: Deveto vprašanje	29
Graf 10: Deseto vprašanje	30

9.1 ANKETNI LIST

1. Koliko časa ste zaposleni?

Nad 30 let.

Med 20 in 29 let.

Med 10 in 19 let.

Med 5 in 9 let.

Manj.

2. Mislite da je izobraževanje pomembno v podjetju?

Da.

Ne.

Ne vem.

3. Imate možnost izobraževanja v podjetju?

Imam.

Nimam.

Ne vem.

4. Vam nadrejeni sporočijo termin izvedbe izobraževanja?

Da.

Ne.

5. Ali ste se pripravljene izobraževati v vašem prostem času za podjetje?

Da.

Ne.

6. Imate po končanem študiju možnost napredovanja?

Da.

Ne.

Ne vem.

7. Vam podjetje plača stroške izobraževanja?

Da.

Ne.

8. Če bi vam podjetje plačalo izobraževanje, bi se odločili zanj?

Da.

Ne.

9. Ali je pri vašem delu potrebno izobraževanje?

Da.

Ne.

10. Ali vam izobraževanje koristi tudi v zasebnem življenju?

Da.

Ne.