

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

IZOBRAŽEVANJE IN
USPOSABLJANJE V PODJETJU

Sabina Kalan

Koper, 2007

Mentor: izr. prof. dr. Andrej Koren



POVZETEK

Vzporedno z gospodarskim razvojem in uvajanjem novih tehnologij prihaja do mnogih sprememb v načinu dela, v pristopu in miselnosti ter v strukturalnih spremembah organizacije in kadrov. Vsekakor lahko trdimo, da hkrati z napredkom tehnike in tehnologije postopno in zanesljivo spreminjamo tudi strukturo znanj, ki so potrebna za učinkovito upravljanje procesov dela. Izhajajoč iz predpostavke, da se sistem in organizacija izobraževanja prilagajata zahtevam po znanjih prihajajočih tehnologij s časovnim zamikom, se sistem stalnega izobraževanja in usposabljanja vedno bolj uveljavlja v praksi.

V teoretičnem delu diplomske naloge je opredeljena vloga in pomen izobraževanja in usposabljanja, predstavila sem oblike in metode izobraževanja ter opisala ciklus izobraževanja v organizacijah. Drugi, empirični del, zajema predstavitev izobraževalne dejavnosti ter organizacijo izobraževalnega sistema in usposabljanja v izbranem podjetju.

Ključne besede: učenje, izobraževanje, usposabljanje, izpopolnjevanje, zaposleni

ABSTRACT

Parallel to the economic development and the implementation of new technologies, there have been many changes in the way, attitude and philosophy of teaching as well as structural changes in the organization and human resources. It can undoubtedly be claimed that the technological progress gradually but certainly influences the structure of knowledge needed for efficient management of work processes. Based on the assumption that the system and organization of education adjust to the requirements of future technologies with a time delay, the system of permanent education and training is gaining importance in practice.

The theoretical part of my graduation thesis contains the definition of the role and importance of education and training, a presentation of the forms and methods of education and a description of the educational year in companies. The second, empirical part includes a presentation of educational activities and the organization of the system of education as well as training in a chosen company.

Key words: learning, education, training, up-grading, human resources

UDK: 658.3(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča	1
1.2	Namen in cilji diplomske naloge	2
1.3	Predvidene metode pri doseganju ciljev	2
2	Vloga in pomen izobraževanja	3
2.1	Opredelitev temeljnih pojmov (Jelenc, 1991)	3
2.2	Pomen izobraževalne dejavnosti.....	4
2.3	Cilji izobraževalne dejavnosti.....	5
3	Oblike in metode izobraževanja	7
3.1	Oblike izobraževanja	7
3.2	Metode izobraževanja	7
4	Ciklus izobraževalne dejavnosti	9
4.1	Raziskovanje izobraževalnih potreb	9
4.2	Načrtovanje izobraževalnih potreb	9
4.3	Programiranje izobraževanja	9
4.4	Organizacija in izvedba izobraževanja	10
4.5	Spremljanje in vrednotenje izobraževanja.....	10
5	Organizacija izobraževalne dejavnosti v podjetju Iskraemeco	11
5.1	Predstavitev podjetja.....	11
5.1.1	Zgodovina podjetja	11
5.1.2	Dejavnost in organizacija podjetja	11
5.2	Oblike izobraževanja	17
5.2.1	Funkcionalno izobraževanje.....	17
5.2.2	Izredni študij	21
5.2.3	Štipendiranje.....	24
5.2.4	Pripravništvo	26
5.2.5	Usposabljanje	29
5.2.6	Proizvodno delo, delovna in strokovna praksa.....	30
5.3	Rezultati ankete	32
5.4	Odgovori intervjuja.....	38
6	Zaključek	41
	Literatura	43
	Priloge.....	45

SLIKE

Slika 1 Organizacijska struktura podjetja.....	13
Slika 2 Prikaz izrednega študija v obdobju 2002 - 2006.....	23
Slika 3 Prikaz uspešnosti izrednega študija v obdobju 2002 - 2006	24
Slika 4 Prikaz štipendistov v obdobju 2002 - 2006.....	26
Slika 5 Prikaz pripravnikov v obdobju 2002 - 2006	29
Slika 6 Prikaz novozaposlenih v obdobju 2002 - 2006.....	30
Slika 7 Prikaz opravljanja proizvodnega dela in delovne prakse, 2002 - 2006.....	32
Slika 8 Prikaz mnenja o obsegu izobraževanja in usposabljanja	33
Slika 9 Prikaz različnih načinov pridobivanja informacij	34
Slika 10 Prikaz udeležbe na izobraževanju in usposabljanju.....	35
Slika 11 Prikaz vzrokov za udeležbo na izobraževanju	36
Slika 12 Prikaz odsotnosti z izobraževanj in usposabljanj.....	37
Slika 13 Prikaz razlik med formalnim in neformalnim izobraževanjem.....	38

TABELE

Tabela 1 Prikaz stanja zaposlenih po stopnji izobrazbe.....	15
Tabela 2 Prikaz izvedenih izobraževanj v obdobju 2002 - 2006	19

KRAJŠAVE

- d. d. delniška družba
- p. o. polna odgovornost
- d. o. o. družba z omejeno odgovornostjo

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Nenehen razvoj znanosti in tehnologije zahteva sprotno in stalno usvajanje novih znanj, tako v poslovnem svetu, kot osebnem življenju. Izobraževanje je proces, ki se ne zaključi po končanem rednem strokovnem šolanju, vendar se v različnih oblikah nadaljuje skozi vsa obdobja našega življenja. Govorimo o tako imenovanem vseživljenjskem izobraževanju in usposabljanju.

Ne glede na poklic, stopnjo izobrazbe in delo, ki ga opravljamo moramo vseskozi spremljati in slediti spremembam v okolju, se na njih odzivati, jih sprejemati, predvsem pa ustvarjati nove ideje in jih vključevati v poslovno okolje (Drofenik 2007, 4). Le tako si lahko zagotovimo konkurenčno prednost in uspešno poslovanje. Široko in raznovrstno znanje postaja nujno, če se posameznik želi obdržati in uspešno delovati v današnjih razmerah.

Sodobna podjetja morajo zagotoviti napredovanje svojih zaposlenih, kar vključuje učenje, usposabljanje, izpopolnjevanje in izobraževanje. Uresničevanje naštetih procesov je mogoče samo, kadar ima podjetje ustrezno organizirano izobraževalno dejavnost, katera zajema raziskovanje in načrtovanje izobraževalnih potreb, programiranje, organizacijo in izvedbo izobraževanj ter vrednotenje le-tega. Sistem nam omogoča tudi lažje delo in hitrejši odziv v celotnem ciklusu izobraževalne dejavnosti. Ni dovolj, da nova znanja pridobivamo, da so le-ta učinkovita, jih moramo pravilno uporabiti in vpeljati v proces dela.

V svojem diplomskem delu, sem opisala sistem in pomen izobraževanja ter usposabljanja v izbranem podjetju.

V prvem delu sem teoretično opredelila vlogo in pomen izobraževanja in usposabljanja v organizacijah. S proučevanjem strokovne literature sem pojasnila pojme ter cilje izobraževalne dejavnosti in usposabljanja. V nadaljevanju sem se osredotočila še na metode in ciklus izobraževanja v organizacijah.

V drugem delu sem izpostavila podjetje Iskraemeco, d. d., na kratko predstavila njegovo zgodovino, dejavnost in strukturo, da bodo pridobljeni podatki v analizi bolj razumljeni. V nadaljevanju sem predstavila izobraževalno dejavnost in usposabljanje, organizacijo celotnega izobraževalnega sistema in usposabljanja. Pri tem sem zajela vse oblike izobraževanja in usposabljanja, ki potekajo v podjetju, razliko med motivacijo za pridobivanje znanja v šolah in v organizacijah ter osvetlila pomen vseživljenjskega učenja.

Zaradi verodostojnosti podatkov študije sem pri vsaki od dejavnosti prikazala dejanski obseg posameznih dogodkov, za obdobje zadnjih petih let. Z izvedenimi, spodaj omenjenimi, metodami sem pridobila želene informacije za zaključek naloge.

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Namen naloge je bil proučiti vlogo izobraževanja in usposabljanja v podjetju, tako na osnovi teoretičnih izhodišč kot tudi z raziskavo. Ugotoviti sem želela kaj je namen izobraževanja in usposabljanja odraslih, kakšne oblike poznamo ter predstaviti kako je razvita in organizirana izobraževalna dejavnost v izbranem podjetju.

Cilji, ki sem jih predstavila v diplomski nalogi:

- raziskala sem sistem izobraževanja in usposabljanja v podjetju,
- ugotovila sem pomanjkljivosti izobraževalnega sistema v organizaciji,
- ugotovila sem vpliv notranjih in zunanjih dejavnikov, od katerih je odvisen obseg izobraževanja in usposabljanja,
- predlagala sem izboljšave izobraževalnega sistema v organizaciji.

V nalogi sem si postavila naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako različni dejavniki vplivajo na obseg izobraževanja in usposabljanja?
- Ali so zaposleni bolj, kot v času formalnega šolanja, motivirani za pridobivanje znanj?
- Ali so v proces izobraževanja in usposabljanja vključeni vsi zaposleni?

1.3 Predvidene metode pri doseganju ciljev

Odločila sem se za študijo primera, pri kateri sem uporabila kvalitativen pristop k raziskavi (Trnavčević 2001, 28). Metoda raziskovanja je študija dejanskih primerov iz obstoječe prakse, s katero želimo razumeti specifične dogodke, procese in odnose v poslovnem svetu. Izvedla sem sledeče metode zbiranja podatkov: vprašalnik, intervju ter analiza dokumentov, kar nam omogoča t. i. triangulacija podatkov – pri raziskovanju pojava se podatki zbirajo v različnih obdobjih in iz raznih virov (Tratnik 2002, 40).

Vzorec je namenski (Tratnik 2002, 70):

- Anketirala sem 50 sodelavcev od vseh 1295 zaposlenih. Ciljna skupina so bili zaposleni na različnih področjih dela (proizvodnja in režija). V raziskavo so bili vključeni tako moški kot ženske, različne starostne skupine, zaposleni na različno ovrednotenih delovnih mestih, z različno stopnjo odgovornosti, vključno s pripravniki.
- Intervju sem izvedla z vodjo Odseka za izobraževanje v podjetju, z namenom, da pridobim širši vpogled v organizacijo izobraževanja in usposabljanja.
- V analizo dokumentacije sem zajela analizo strokovne literature, analizo zakonodaje in podzakonskih aktov, analizo poročil, analizo internih predpisov in navodil.

2 VLOGA IN POMEN IZOBRAŽEVANJA

V gospodarstvu, kjer je edina zares zanesljiva stvar negotovost, je en sam vir trajne konkurenčne prednosti – znanje. (Ažman 1995, 19)

Izobraževanje zaposlenih se kaže kot nujna sestavina sodobnih družb in ga ne smemo videti samo kot način zapolnjevanja izobrazbenih primanjkljajev posameznikov, ki je nastal v mladosti, temveč kot normalno sestavino življenja, kjer posameznik le nadaljuje proces učenja in dopolnjuje že doseženo znanje (Ivančič 1999, 35).

Danes je znanje temeljni pogoj za razvoj družbe in posameznika, zato je enako pomemben kot vlaganje v kapital.

2.1 Opredelitev temeljnih pojmov (Jelenc 1991, 23 - 75)

Izobraževanje in vzgoja sta med seboj zelo tesno prepleteni dejavnosti. Pri tem lahko rečemo, da je vzgoja pridobivanje življenjskih in delovnih izkušenj, navad, razvijanje kritičnega odnosa do dela, dobrin, vrednot in okolja nasploh; izobraževanje pa je pridobivanje znanj, spretnosti in sposobnosti za obvladovanje načinov za zadovoljevanje potreb (Ferjan 1999).

Dokvalifikacija – organiziran postopek, s katerim se delavec dopolnilno usposablja glede na svojo dotedanjo poklicno izobrazbo. Takšno izobraževanje je potrebno, ker se spreminjata ali povečujeta tehnologija ali zahtevnost dela zaradi tehnološkega razvoja in razvoja stroke. Dokvalifikacija omogoča delavcu, da si pridobi manjkajoče znanje ali kvalifikacijo, potrebno za neko delovno mesto ali poklic.

Funkcionalno izobraževanje – je enako namensko izobraževanje – izobraževanje, ki temelji na nadrobni opredelitvi učenja in prikazu znanja, spretnosti, vedenja in stališč, potrebnih za določeno vlogo, stroko ali poklic.

Interno izobraževanje – izobraževanje, s katerim se zagotavlja stalno nadaljnje izobraževanje zaposlenih, da bi se izboljšale njihove spretnosti in kvalifikacije v skladu z zahtevami dela. Tudi izobraževanje v podjetju, ustanovi, organizaciji.

Izobraževanje – pojem izobraževanje označuje bolj dejavnosti, ki so usmerjene k razvijanju znanja, moralnih vrednot in razumevanja na vseh življenjskih področjih, kot pa znanje in spretnosti za ozko omejene naloge. Smoter izobraževanja je zagotoviti mladim in odraslim bistvene možnosti, da bodo: razumeli tradicije in ideje, ki vplivajo na družbo, v kateri živijo; razvijali svojo kulturo in druge kulture ter naravne zakone; ter si pridobivali jezikovno in drugo znanje, ki je potrebno za učenje in sporazumevanje.

Izredni študij – izobraževanje odraslih na univerzi ter višjih in visokih šolah.

Mentor – učitelj, posebno v splošnem izobraževanju in v programih opismenjevanja, ko se učenje izvaja v majhnih skupinah.

Mentorstvo – oblika izobraževalnega dela, ki jo sestavlja več med seboj povezanih srečanj ali izobraževalnih epizod, s katerimi vodja izobraževalnega programa vodi udeleženca do postavljenega vzgojno-izobraževalnega cilja.

Prekvalifikacija – izobraževalna dejavnost ali postopek, ki omogoča delavcu pridobitev znanja ali kvalifikacije iz drugega poklicnega ali delovnega področja, poklica ali stroke, ali formalno pridobitev drugega poklica.

Pripravnništvo – daljše obdobje praktičnega usposabljanja neke osebe, ki poteka pod nadzorom v določenih delovnih okoliščinah. Namen pripravništva je zagotoviti možnosti za nadzorovano uporabo in povezovanje teoretičnega znanja in praktičnih spretnosti.

Strokovno izpopolnjevanje – izobraževanje, namenjeno strokovnjakom v praksi, ki opravljajo zelo zahtevna poklicna dela, da bi lahko sledili razvoju na svojem področju, si pridobivali nove spretnosti, ki jih zahteva delovno mesto, in razumeli družbene okoliščine, v katerih delujejo.

Učenje odraslih – dejavnost, s katero osebe, ki so dosegle zrelost v intelektualnem, telesnem in socialnem razvoju, pridobivajo novo znanje, spretnosti in vedenje.

Usposabljanje – sistematično razvijanje znanja, vedenja in spretnosti, ki jih mora obvladati posameznik, da bi lahko ustrezno opravljal določeno nalogo.

Samoizobraževanje – samostojno učenje.

Znanje – zavestna ali nezavestna sposobnost ukrepanja.

2.2 Pomen izobraževalne dejavnosti

Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih pomeni dolgotrajno, načrtno in sistematično pridobivanje novih znanj, spretnosti in navad, ki jih človek potrebuje na delovnem mestu.

Razvoj znanosti in tehnologije je ključni dejavnik, ki nas sili k nenehnemu izobraževanju in usposabljanju. Vseživljensko izobraževanje postaja človekova pravica, obveznost ter sestavni del dela in življenja. Samo delavci, ki se nenehno izobražujejo, bodo lahko kos novim zahtevam tržišča. Zaradi tega je vedno več managerjev, ki podpirajo in spodbujajo najrazličnejše oblike izobraževanja, seveda v okviru finančnih možnosti podjetja (Ivanuša – Bezjak 2006, 75).

V strokovni literaturi zasledimo tudi, da je pravica in dolžnost delavca do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa zaradi (Korpič – Hrovat 2007, 43):

- ohranitve sposobnosti za delo na delovnem mestu,
- širitve sposobnosti za delo na delovnem mestu in
- ohranitve zaposlitve delavca pri delodajalcu.

Delovni in proizvodni procesi se morajo prilagajati vedno krajšim inovacijskim in razvojnim ciklom v znanosti in tehniki, kar zahteva nenehno prilagajanje in pridobivanje novih kvalifikacij in znanj. Hkrati spremenjene okoliščine na trgu dela zahtevajo, da je v poklicnem in strokovnem izobraževanju treba krepiti procese, ki zagotavljajo še večjo kakovost in omogočajo prožnost organizacije (Drofenik 2007, 5). Zgoraj navedene zahteve so nas pripeljale do strategij vseživljenjskega učenja. Smisel pa ni samo v pridobivanju znanja. Zaposleni morajo novo znanje čim hitreje pridobiti, obvladati in uporabiti pri svojem delu.

Pri nas organizacije posvečajo vedno večjo pozornost izobraževanju zaposlenih, saj so strokovno izobraženi in usposobljeni kadri temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije. Dandanes se izredno hitro spreminjajo tehnološki postopki, organizacija in metode dela. Vse te nagle spremembe terjajo od delavcev stalno prilagajanje novim razmeram. Del in opravil, za katere bi se lahko človek usposobil enkrat za vse življenje, ni več; vsak delavec se mora izpopolnjevati ali usposablјati vso delovno dobo. Delavci morajo biti čimbolj široko splošno in tehnično izobraženi, da so dovolj fleksibilni, večstransko učinkoviti, zato se morajo stalno izpopolnjevati in prilagajati novim zahtevam. Izobraževanje in usposablјanje sta tako trajna, nepretrgana procesa, kar velja za posameznika in za organizacijo (Jereb, 1998).

2.3 Cilji izobraževalne dejavnosti

Stalno in organizirano učenje v organizaciji je vir, ki prispeva k ustreznim spremembam vedenja posameznikov. Nenehne spremembe pa porajajo nove potrebe po organiziranem učenju.

Glede učenja so za organizacijo in management pomembne naslednje ugotovitve (Možina in drugi 2002, 17):

- Organizacija se mora zavedati vloge učenja. To pomeni, da mora pridobivati in uveljavljati tista znanja, ki prispevajo h končnemu rezultatu in neposrednim ciljem.
- Organizacija se mora učiti pozablјati. To je opustitev tistega znanja, spretnosti in načinov, ki ne vodijo k predvidenim dosežkom. Pri uvajanju novih nalog je to razmeroma lahko, v primeru spreminjanja obstoječih norm, navad in podobno pa je največkrat zelo zahtevno.
- Zaposleni v organizaciji naj se zavedajo potreb po znanju. Motivirani člani so pripravljeni bolj sodelovati v procesu učenja in lažje obvladujejo spremembe pri delu in življenju v organizaciji.
- Učenje v organizaciji je stalno dogajanje, ki je načrtovano, organizirano in ocenjevano. Zajema vse zaposlene, izvajajo ga vsi, predvsem managerji.

Učenje je tesno povezano z izobraževanjem in usposabljanjem. Izobraževanje se nanaša 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 tudi sestavine izobraževanja in usposabljanja. Kot rečemo, je to vsaka dejavnost, ki privede do spreminjanja vedenja posameznika pod vplivom okolja. Vsaka učna izkušnja povzroči v posamezniku rahlo spremenjeno stanje, ki ga lahko prenaša v novo učno situacijo. Učenje ni samo pridobivanje znanj, spretnosti, navad, ampak tudi njihovo povezovanje, prilagajanje ter uresničevanje v praksi, v organizaciji.

Proces permanentnega izobraževanja in razvoja organizacije sta med seboj neposredno povezana, saj tvorita mrežo dogodkov in aktivnosti za razvoj individualnih sposobnosti ljudi. Izobraževalni proces temelji na znanstvenih načelih in ustvarjalni praksi, zato je razvoj organizacije najbolj odvisen od sposobnosti zaposlenih, da dosegajo njene določene cilje. S svojim znanjem, izkušnjami in spretnostmi podjetju zagotavljajo pomembno konkurenčno prednost in prispevajo k dodatni vrednosti družbe.

Celovito, načrtovano in uspešno izobraževanje (Vukasović – Žontar 2003, 19):

- zagotavlja uspešnost podjetja,
- večja konkurenčno prednost,
- poveča učinkovitost,
- omogoča doseganje poslovnih ciljev,
- podpira osebni razvoj posameznika.

Izobraževanje in usposabljanje lahko vodijo različni strokovnjaki iz podjetja ali iz njihovega okolja. Managerji, vodje timov, mentorji ali sodelavci sodelujejo pri usposabljanju na delovnem mestu in so odgovorni za usmerjanje, svetovanje, spodbujanje in nadzor zaposlenih.

3 OBLIKE IN METODE IZOBRAŽEVANJA

3.1 Oblike izobraževanja

Izobraževalna oblika je način, po katerem je organizirano izobraževanje ali učenje (Jelenc 1996).

Izobraževalna oblika je predvsem temeljni organizacijski okvir izobraževalnega procesa, v katerem za doseg izobraževalnega cilja uporabljamo različne metode (Možina 1998, 185):

- Množična oblika: Izobraženci pridobivajo učne vsebine z učiteljevo pomočjo oziroma ob njegovem poučevanju.
- Skupinska oblika: Večjo skupino izobražencev razdelimo na več manjših skupin, ki opravljajo enake ali različne naloge, ki so sestavni del izobraževalnega procesa.
- Individualna oblika: Izobraževanje temelji na samostojnem delu izobražencev. Vsakdo rešuje dobljene naloge sam zase, ne da bi sodeloval z drugimi.

3.2 Metode izobraževanja

Izobraževalna metoda je pot, način in prijem, ki omogočajo, da se izpelje izobraževalna naloga (Jereb 1998).

Izobraževalne metode so raznovrstne, z vidika komunikacije med učiteljem, izobraženci ter izvori informacij, in sicer (Jereb 1998, 56 - 61):

- Pasivne izobraževalne metode: pri njih ima 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 sicer ostajajo pasivni. To zvrst metode uporabljamo pri množičnih izobraževalnih oblikah. Med pasivne izobraževalne metode uvrščamo: metodo predavanja, metodo pripovedovanja, metodo opisovanja, metodo pojasnjevanja, metodo poročanja in metodo kazanja.
- Pasivno-aktivne izobraževalne metode: te metode se od pasivnih ne razlikujejo samo po izvoru znanja, ampak tudi po tem, da veliko bolj upoštevajo skupno dejavnost vseh subjektov izobraževalnega procesa - učitelja in izobražencev. Pasivno-aktivne metode so: metoda razgovora, metoda diskusije, metoda vaj, metoda proučevanja primerov, metoda igranja vlog in metoda urjenja.
- Aktivne izobraževalne metode: pri njih izvor znanja ni učitelj in tudi predznanja ali delovne izkušnje izobražencev niso tolikšne, da bi jih v metodi lahko upoštevali. Izobraževanec si mora znanje pridobivati iz drugih virov in učitelj

Oblike in metode izobraževanja

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 in metode učenja z računalnikom.

4 CIKLUS IZOBRAŽEVALNE DEJAVNOSTI

Izobraževalni sistem mora biti v podjetju organiziran tako, da bo ustrezal potrebam podjetja in potrebam ter interesom zaposlenih, zato moramo najprej poznati te potrebe (Ferjan 1999).

Stopnje izobraževalne dejavnosti v podjetju so naslednje (Jereb 1998, 103 - 137):

1. raziskovanje izobraževanih potreb,
2. načrtovanje izobraževanja,
3. programiranje izobraževanja,
4. organizacija in izvedba izobraževanja,
5. spremljanje in vrednotenje rezultatov izobraževanja.

4.1 Raziskovanje izobraževalnih potreb

Temeljni stopnji izobraževalne dejavnosti sta raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb. Izobraževalne potrebe moramo realizirati celovito in sistematično.

Ločimo naslednje vrste izobraževalnih potreb:

1. globalne izobraževalne potrebe,
2. diferencirane izobraževalne potrebe,
3. usklajevanje izobraževalnih potreb z možnostmi.

4.2 Načrtovanje izobraževalnih potreb

Temeljno izhodišče za načrtovanje izobraževanja je plan razvoja kadrov. V organizaciji z dolgoročnimi plani izobraževanja skušamo v grobih oblikah opredeliti kadrovsko-izobraževalno strategijo in cilje. Slednje izvajamo v kratkoročnih planih izobraževanja ali razvoja kadrov. Temeljne sestavine teh planov so:

1. programska komponenta,
2. izvedbena komponenta,
3. finančna komponenta.

4.3 Programiranje izobraževanja

Kadar organizacija po planu izobraževanja za delavce ne more zadovoljiti izobraževanih potreb v okviru obstoječega sistema strokovnega izobraževanja niti v sodelovanju z zunanjimi ponudniki, mora pripraviti tako imenovane interne izobraževalne programe.

Stopnje programiranja izobraževanja so naslednje:

- izdelava načrta programa, v katerem se opredelijo osnovna področja izobraževanja,

- podrobna razčlenitev posameznih področij na tematske celote in osnovne teme, ki jih razporejamo v njihovi logični povezanosti,
- ugotavljanje in razporejanje vsebin v okviru določene teme ali vaje, ki je del programa.

Vsebino programov opredelimo neposredno iz slike dela, kar je značilno za programiranje izobraževanja in usposabljanja na delu. Interni izobraževalni programi so številni in raznovrstni, po vsebini in namenu.

4.4 Organizacija in izvedba izobraževanja

Stopnja organizacije in izvedbe izobraževanja je sestavljena iz priprave in usklajevanja vseh dejavnikov in ukrepov, potrebnih za učinkovito izvajanje izobraževalnih procesov. Temeljna naloga izvedbe izobraževanja je, da s pomočjo uporabe ustreznih učnih oblik, metod, sredstev in pripomočkov čimbolj učinkovito dosežemo cilje programa. Nujen pogoj za uspešnost in učinkovitost vsakega izobraževanja odraslih je upoštevanje andragoških in didaktičnih zakonitosti.

4.5 Spremljanje in vrednotenje 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. Vrednotenje izobraževanja je proces, prisoten v vseh stopnjah izobraževalnega cikla.

Vrednotenje rezultatov izobraževanja delimo na:

1. notranje vrednotenje izobraževanja in
2. zunanje vrednotenje izobraževanja.

Evalvacija kakovosti izobraževanja odraslih je pomembna iz dveh razlogov. Odrasli, ki izobraževanju namenjajo svoj čas in denar, si ne morejo privoščiti nekvalitetnega izobraževalnega programa.

V dobrem evalvacijskem načrtu se usmerja na vprašanje, ali izobraževalni program usposablja udeležence tako, da bo pozitivno vplivala na razvoj kakovosti v določenem podjetju.

5 ORGANIZACIJA IZOBRAŽEVALNE DEJAVNOSTI V PODJETJU ISKRAEMECO

5.1 Predstavitev podjetja

5.1.1 Zgodovina podjetja

Iskraemeco, d.d. je nastal šele po številnih organizacijskih spremembah. Leta 1941 je v Kranju iz takratne tekstilne industrije – Jugočeška nastala kovinska industrija. Izdelovali so posamezne dele namenjene za vojna letala.

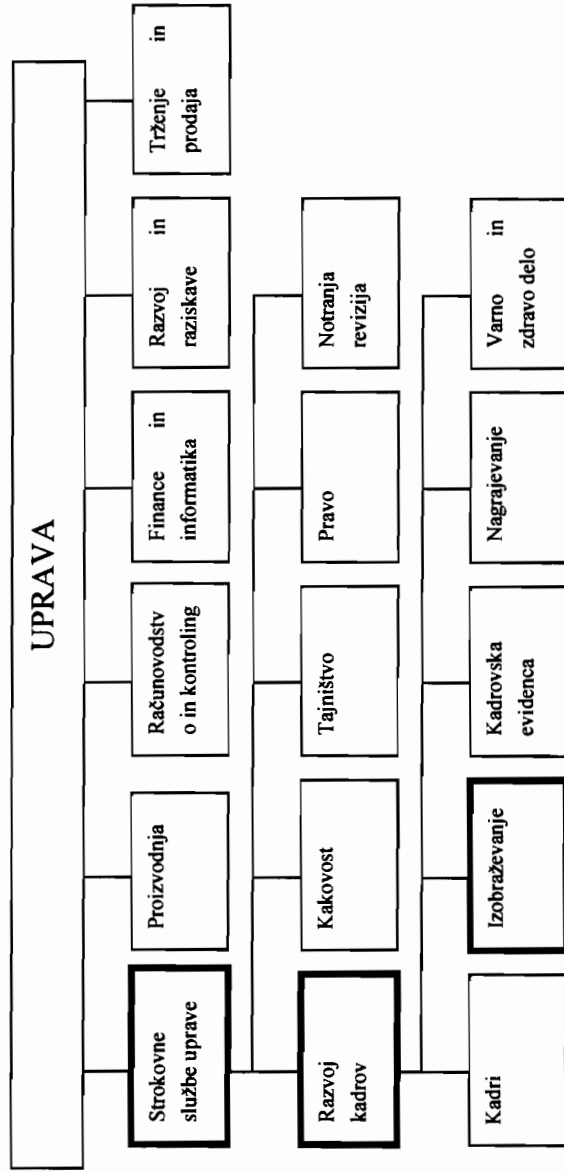
Začetek današnjega podjetja sega v leto 1946, ko so ustanovili Tovarno elektrotehničnih in finomehaničnih izdelkov. V prvih letih so izdelovali šestdeset različnih proizvodov, vendar so zaradi zahtevnega tržišča, večjih tržnih potreb, širjenja same tehnologije in proizvodnje morali določene enote premestiti. Tako so sčasoma nastale tovarne Iskra po vsej Sloveniji. Zaradi enotnega nastopanja na trgu, združitve kapitala, dopolnjevalnega in usklajevalnega programa, ter specializacije proizvodnje so se posamezne tovarne združile v ZP Iskra (1961). Ena izmed enaindvajsetih organizacijskih enot v koncernu je bila tedanja Iskra Elektromehanika. Leta 1982 so iz bivše Iskre Elektromehanike spet nastale tri delovne organizacije. Na sedežu prvotne Iskre so ustanovili Iskro Kibernetiko, katero je sestavljalo dvanajst TOZD-ov, med drugimi tudi TOZD Števci.

Ekonomska stiska v letu 1990 je Iskro Kibernetiko pripeljala do stečajnega postopka. Takrat so vse TOZD-e registrirali kot samostojna podjetja. Nastalo je Podjetje Iskra Števci Kranj, registrirano najprej kot p. o., nato pa kot d. o. o. Z vpisom pravnih posledic lastninskega preoblikovanja so podjetje preoblikovali v delniško družbo z nazivom Iskraemeco. Trenutno so večinski lastniki družbe paradržavni skladi - Kad in Sod.

5.1.2 Dejavnost in organizacija podjetja

Dejavnost podjetja najbolje opišemo kot razvoj, proizvodnja in prodaja – trgovina storitev in izdelkov za merjenje in upravljanje energije. Naši izdelki so plod lastnega razvoja in tehnološkega znanja. Organizirani smo kot tipično velikoserijsko podjetje. Velik poudarek dajemo prodajnemu in razvojnemu delu. Leta 1994 smo pridobili certifikat kakovosti ISO 9001, kasneje tudi ISO 14001, ISO 17025 in OHASIS 18001. To nas uvršča v družbo podjetij, ki se zavedajo pomembnosti načrtovanja vseh elementov poslovnega procesa.

Slika 1 Organizacijska struktura podjetja



Vir: Iskraemeco, Integrirani poslovnik vodenja 2007, 3



Tabela 1 Prikaz stanja zaposlenih po stopnji izobrazbe

Leto	Št., % / izobrazba	NO+PO	EP	DP	PŠ	SS	VŠ	VS+UNI	MAG	DR	Skupaj
2002	Št.	860	15	102	420	425	78	142	18	4	2064
	%	41,7	0,7	4,9	20,3	20,6	3,8	6,9	0,9	0,2	100
2003	Št.	849	14	102	431	433	71	159	19	4	2082
	%	40,7	0,7	4,9	20,7	20,9	3,4	7,6	0,9	0,2	100
2004	Št.	803	14	98	424	409	83	167	24	3	2025
	%	39,7	0,7	4,8	20,9	20,2	4,1	8,2	1,2	0,2	100
2005	Št.	684	11	87	371	363	80	174	23	2	1795
	%	38,1	0,6	4,8	20,7	20,2	4,5	9,7	1,3	0,1	100
2006	Št.	591	8	82	309	321	73	152	27	3	1566
	%	37,8	0,5	5,2	19,7	20,5	4,7	9,7	1,7	0,2	100

Vir: Iskraemeco, Poročilo Razvoja kadrov, 2007, 6

Legenda: NO + PO - nepopolna in popolna osnovna šola
 EP - enoletna poklicna šola
 DP - dvoletna poklicna šola
 PŠ - poklicna šola
 SŠ - srednja šola
 VŠ - višješolska izobrazba
 VS + UNI - visokošolska in univerzitetna izobrazba
 MAG - magisterij
 DR - doktorat



Iz tabele je razvidno, da je izobrazbena struktura v podjetju dokaj nizka, saj je v prikazanem obdobju od 63,2 do 67,6 % zaposlenih z manj kot srednješolsko izobrazbo, kljub temu, da iz leta v leto narašča procent zaposlenih z zaključeno višješolsko izobrazbo in več.

Skupno število zaposlenih je v prvem letu obravnavanega obdobja še naraščalo, v zadnjih letih pa zaradi prevzema lastništva in reorganizacije upada. Trenutno je zaposlenih 1295 delavcev.

5.2 Oblike izobraževanja

Specifične potrebe po izobraževanju in usposabljanju, razvojne možnosti in pogoji so narekovali, da so se v podjetjih razvile različne organizacijske rešitve izobraževanja. V Iskraemeco, d.d. je Odsek za izobraževanje znotraj bivšega kadrovske-splošnega sektorja, danes Razvoja kadrov. Sama organizacija se najbolj približuje, v literaturi opisani, organizaciji Izobraževalne službe. Glavna naloga odseka je izvajanje izobraževalne politike na ravni celotnega podjetja, v skladu s potrebami po izobraževanju delavcev, zaposlenih.

5.2.1 Funkcionalno izobraževanje

Nadaljnje izobraževanje in usposabljanje pomeni razširitev in poglobitev že pridobljenega znanja, spretnosti, navad s teoretičnega in praktičnega stališča. Celovitost izobraževanja v podjetju se uresničuje v izobraževanju za delo ter v samostojnih oblikah strokovnega, družbenega in splošnega izobraževanja.

Kadar govorimo o družbeni funkciji izobraževanja zaposlenih, mislimo ob tem prav na cilje, ki jih z izobraževanjem dosežejo. Na eni strani odpravlja pomanjkljivosti prejšnje izobrazbe, na drugi pa zapolnjuje praznino, ki nastaja zato, ker šolsko izobraževanje s svojimi programi ne pokriva vseh potreb in zahtev. Znanost in tehnologija napredujeta izjemno hitro, tako da vsako znanje zastara v nekaj letih.

Če želimo organizirati sistem funkcionalnega izobraževanja kot delovni sistem, moramo smotno povezati izvajalce izobraževanja, izobraževalne vsebine in učna sredstva z delom izobraževanja, da bi ljudi usposobili za opravljanje določenega dela ter naloge na delovnem mestu.

V okviru funkcionalnega izobraževanja v podjetju obravnavamo vse oblike izobraževanja, namenjene usposabljanju delavcev in izpopolnjevanju njihovega znanja. Poleg tega spremljamo dejavnost naših strokovnjakov, ki sodelujejo z referati na raznih posvetovanjih, kongresih in predstavitev ter udeležbo naših zaposlenih na sejmih doma in v tujini.

V podjetju smo prepričani, da mora vsako izobraževanje imeti svoj namen. Namen našega izobraževanja je dvig znanja na tako raven, da bo vsako delo opravljeno tako dobro, da bomo izpolnjevali zahteve kupcev in standardov ISO 9001.

Izvršni direktorji na osnovi gospodarskega plana ugotovijo deficit v znanju, ki je potreben za kvalitetno opravljanje dela. Na podlagi tega naredijo poimenski seznam kandidatov za vse vrste izobraževanja (izredni študij, funkcionalno izobraževanje, prekvalifikacija, štipendiranje). Plane izobraževanja zaposlenih po poslovnih enotah in področjih zberemo v enoti Razvoj kadrov in so osnova za izdelavo letnega plana izobraževanja za celotno podjetje.

Za izdelavo posameznih programov izobraževanja moramo biti v enoti Razvoj kadrov informativno seznanjeni z vsemi funkcijami podjetja in z njihovimi cilji. Izobraževalne potrebe ugotovimo skupaj s sodelavci poslovnih enot in področji. Z njimi proučimo tudi razvojne spremembe, ki vplivajo na kadre ter obseg in vsebino njihovega znanja. To proučevanje zajema: proučevanje nove strukture dela, oblikovanje delovnih nalog v procesu dela in modifikacijo delovnih skupin.

Na osnovi programov različnih ustanov in po posvetu s strokovnjaki različnih področij ugotovimo, kakšna so nova znanja »na trgu« in kako pomembna so za razvoj podjetja. Z novostmi seznanimo vodstveni in vodilni kader, s tem pa razvijamo potrebe po izobraževanju.

Za globalno ugotavljanje potreb po izobraževanju, ki izhajajo iz potreb uporabljamo v vseh poslovnih enotah in poslovnih področjih enotne metode: analiza dokumentacije, delovni sestanki, osebni razgovori.

Iz analize problemov pri delu in poslovanju oziroma iz analize obstoječega stanja ugotovimo tiste izobraževalne potrebe, ki jih moramo zadovoljiti, če želimo doseči razvojne cilje, odpraviti probleme, izboljšati kvaliteto proizvodov ali storitev, itd.

Plan izvedemo z internim izobraževanjem in izobraževanjem v zunanjih ustanovah.

Po končanem izobraževanju znanje preverjamo po eni izmed naštetih oblik:

- v obliki izpita v zunanji izobraževalni ustanovi (certifikat),
- v obliki izpita na internem izobraževanju (certifikat),
- v obliki razgovora z vodjo in pisnim poročilom o izobraževanju,
- v obliki praktičnega preverjanja znanja na delovnem mestu.

S planiranjem izobraževanja usklajujemo potrebe in možnosti izvedbe izobraževalne aktivnosti. Po planu opredelimo programe (vsebino, vrste in način izobraževanja, število udeležencev, trajanje, stroške), realizacijo in valorizacijo učinkov. Slednje je zelo pomembno, saj se zavedamo, da nam znanje ne koristi, če ga ne uporabljamo v praksi.

Za celotno funkcionalno izobraževanje vodimo evidenco zaposlenih, ki so se udeležili različnih oblik izobraževanja. Opravljamo prijave, plačila računov in kotizacij, izdajamo potrdila za tečaje interne veljave ter ostala strokovna in administrativna dela, ki se pojavljajo na področju izobraževanja.

Način dela poteka računalniško in ročno (z vodenjem knjige prijav). V registrih shranjujemo vso dokumentacijo posamezne oblike in vsebine izobraževanja vseh udeležencev: program organizatorja, prijavo in zahtevke za plačilo izobraževanja.

Po kolektivni pogodbi imajo vsi delavci pravico in dolžnost, da pridobivajo znanja, ki so potrebna za uspešno opravljanje njihovega dela. Usklajevanje potreb in možnosti spremljamo v enoti Razvoj kadrov. Poleg tega tudi natančno evidentiramo izobraževanje z vidika spremljanja znanj delavca. Te informacije so potrebne pri odločanju za kadrovanje, razvoj, napredovanje in prerazporejanje zaposlenih.

Tabela 2 Prikaz izvedenih izobraževanj v obdobju 2002 - 2006

Leto		Št. oblik	Št. udeležencev	Št. ur	Št. dni	Skupaj dni	Dni/zaposlenega
	IE	88	444	18016	2252		
2002	SLO	231	192	5064	633		
	T	41	92	2976	372	3257	1,6
	IE	174	761	22840	2855		
2003	SLO	216	178	5104	638		
	T	52	115	3536	442	3935	1,9
	IE	92	717	18272	2284		
2004	SLO	206	167	4744	593		
	T	26	48	1568	196	3073	1,5
	IE	51	509	4368	546		
2005	SLO	125	127	2808	351		
	T	6	13	288	36	933	0,5
	IE	58	422	4024	503		
2006	SLO	113	90	1792	224		
	T	11	21	448	56	783	0,5

Vir: Iskraemeco, Poročilo Odseka za Izobraževanje, 2007, 2

Legenda:

IE – izvedba v Iskraemeco

SLO – izvedba v Sloveniji

T – izvedba v tujini

Podatki v tabeli vključujejo vse oblike funkcionalnega izobraževanja, izvedenega v podjetju, Sloveniji in tujini, kar omogoča primerjavo med internim in eksternim izobraževanjem. Dodane so tudi ure izobraževanja, preračunane v dneve in dnevi izobraževanja na delavca. Smoter podjetja je, da ob koncu leta dosežemo povprečje vsaj dva delovna dneva izobraževanja na zaposlenega. Primerjava podatkov kaže na očiten premik v izobraževanju. Največja odstopanja med posameznimi leti se kažejo v številu ur, ki so bile namenjene izobraževanju in usposabljanju. Ugotavljam, da je zaradi nastale situacije v družbi, zmanjševanja zaposlenih in menjave lastnika družbe bilo izvedenih manj izobraževalnih ur, kot v preteklosti.

Zunanje izobraževanje Organizirane oblike zunanjega izobraževanja v državi in tujini so posvetovanja, seminarji, tečaji, konference, predavanja in sejmi, katerih osnovni namen je pridobitev novega znanja in informacij.

Delavce usmerjamo na zunanje izobraževalne institucije, za pridobitev specifičnih znanj, ki so potrebna manjšemu številu kandidatov (od 1 do 10).

Predlagatelj izobraževanja je vodja poslovnega področja ali poslovne funkcije, kateri, preko aplikacije v orodju za podporo skupinskemu delu (LN), pošlje prijavo v oddelek Razvoj kadrov. Na osnovi le-te nadaljujemo postopek prijave in evidentiranja.

Realizacija zunanjega izobraževanja je odvisna od ponudbe izobraževalnih ustanov.

Notranje izobraževanje Interno izobraževanje izvedemo v družbi, če je za isto vsebino prijavljeno večje število delavcev. Organiziramo naslednje oblike funkcionalnega izobraževanja:

- tečaje,
- delavnice,
- seminarje in
- predavanja.

Glede na vrste izobraževalnih potreb vodij poslovnih enot in področij določimo število in strukturo zaposlenih, ki se bo udeležila posameznega izobraževanja. To je opredeljeno kot delovna dolžnost, saj delo brez dodatnega znanja ne bi bilo opravljeno ali pa bi bila njegova izvedba slaba. Pri izbiri udeležencev upoštevamo starostno in izobrazbeno strukturo, delovne zmožnosti posameznikov ter njihovo zdravstveno stanje.

Strokovno izobraževanje zajema vse oblike izobraževanja, ki so namenjene določeni strukturi delavcev npr: delavcem na področju kakovosti, razvoja, tehnologije, proizvodnje, prodaje, nabave ... Organiziramo tudi izobraževanja za management družbe, za vodenje projektov ...

Splošno izobraževanje zajema izobraževanje iz varnega in zdravega dela, katera vodi strokovno usposobljen sodelavec. Izvaja redne in obnovitvene seminarje, ter neposredna poučevanja iz varstva pri delu za vodje, neposredne vodje in pripravnike. Izvaja tudi periodične preizkuse znanja za zaposlene na določenih delovnih mestih. Posebno pomembno je tako izobraževanje pri menjavi tehnologije.

Organiziramo tudi računalniške tečaje različnih programov. Največ tovrstnega izobraževanje je ob uvedbi novih računalniških sistemih. Uporabnike je treba seznaniti s programom in jih usposobiti za delo. Odvisno od potreb organiziramo različne računalniške tečaje uporabniških programov in programiranja.

Vsako leto izdamo interni razpis jezikovnih tečajev za učenje tujega jezika. Organiziramo tečaje angleškega, nemškega in italijanskega jezika, ki trajajo po 90 ur. Na osnovi prispelih prijav oblikujemo skupine, različnih zahtevnostnih stopenj. Ob

koncu tečaja znanje udeležencev preverimo s pisnim izpitom. Vsem udeležencem, ki so uspešno opravili izpit izdamo potrdilo. Tečaja se udeležujejo delavci, ki potrebujejo to znanje pri opravljanju svojega dela. V zadnjih letih je velik porast individualnih jezikovnih tečajev.

5.2.2 Izredni študij

Izredni študij je kontinuiran in strokovno voden proces poučevanja, ki ga od rednega študija loči način programiranja in organizacije. Poleg načina organizacije se razlikuje še po didaktičnem pristopu. Vzgojni smoter, ki ga mora izredni študij doseči ostane isti kot za redni študij, enaki so tudi kriteriji za preverjanje znanja.

Izredni študij je namenjen izobraževanju za pridobitev strokovne izobrazbe zaposlenih, ki so v času izobraževanja v delovnem razmerju. Zaposleni študirajo vzporedno z delom, da povečajo svoje delovne in druge sposobnosti in razvijajo svojo osebnost v celoti.

V šolanje se vključijo zaposleni na zahtevo podjetja, kadar opravljajo dela in naloge, za katera nimajo ustrezne izobrazbe ali na lastno željo. Vsi zainteresirani delavci morajo oddati v Odseku za izobraževanje prošnjo, v kateri mora biti naveden naziv šole, smer študija in stopnja izobrazbe. Na podlagi prošenj in plana se vodstvo podjetja odloči, katerim delavcem bodo omogočili študij. Prednost imajo vsi, ki pri delu dosejajo boljše delovne rezultate, uresničujejo inovacije, racionalizacije ali drugače prispevajo k uspehu poslovanja podjetja.

S kandidatom sklenemo pogodbo o izrednem študiju, s tem pa se družba obvezuje:

- zaposlenemu omogočiti plačano odsotnost z dela za enkratno opravljanje vsakega izpita oziroma zaključnih izpitov, in sicer v trajanju, kot ga določa kolektivna pogodba,
- na osnovi predloženih računov povrniti zaposlenemu oziroma plačati instituciji neposredno stroške vpisnine in šolnine,
- delavcu po uspešno zaključenem šolanju, v okviru možnosti in v skladu s kolektivno pogodbo, zagotoviti opravljanje del in nalog, ki ustrezajo njegovi pridobljeni strokovni izobrazbi.

Stroške šolanja spremljamo v Odseku za izobraževanje, evidenco koriščenja študijskega dopusta pa vodijo »obračunovalke«, ki nam enkrat letno posredujejo podatke za vsakega slušatelja posebej.

Delavci, ki imajo sklenjeno pogodbo se obvezujejo:

- redno izpolnjevati vse učne obveznosti, in sicer zlasti redno obiskovati predavanja in v rednih rokih opravljati predpisane izpite,

- najmanj enkrat letno, Odseku za izobraževanje predložiti potrdilo o poteku izobraževanja oziroma o opravljenih izpitih,
- ne spremeniti smeri ali celo usmeritve šolanja brez soglasja podjetja,
- v primeru začasne prekinitve ali stalne opustitve šolanja o tem tako obvestiti Odsek za izobraževanje,
- izbrati obvezne seminarske in diplomsko nalogo tako, da bodo vsebinsko čimbolj sorodne delavčevemu delovnemu področju ali proizvodnemu programu podjetja,
- po uspešno zaključenem izobraževanju mora sprejeti dela in naloge, ki ustrezajo njegovi pridobljeni strokovni izobrazbi, ter ostati v delovnem razmerju najmanj še toliko časa, kolikor je predvideno izobraževanje po pogodbi.

Če zaposleni ne izpolnjujejo vseh obveznosti se pogodbeno razmerje lahko predčasno razveže. V takem primeru je zaposlen dolžan podjetju vrniti stroške vpisnine, šolnine in nadomestila plače za dneve, ko je izostal iz dela zaradi študijskih obveznosti. Stroške revaloriziramo po zakonsko predpisanih revalorizacijskih stopnjah.

V primeru, da slušatelj postane trajno nezmožen za delo ali študij je prost vseh obveznosti.

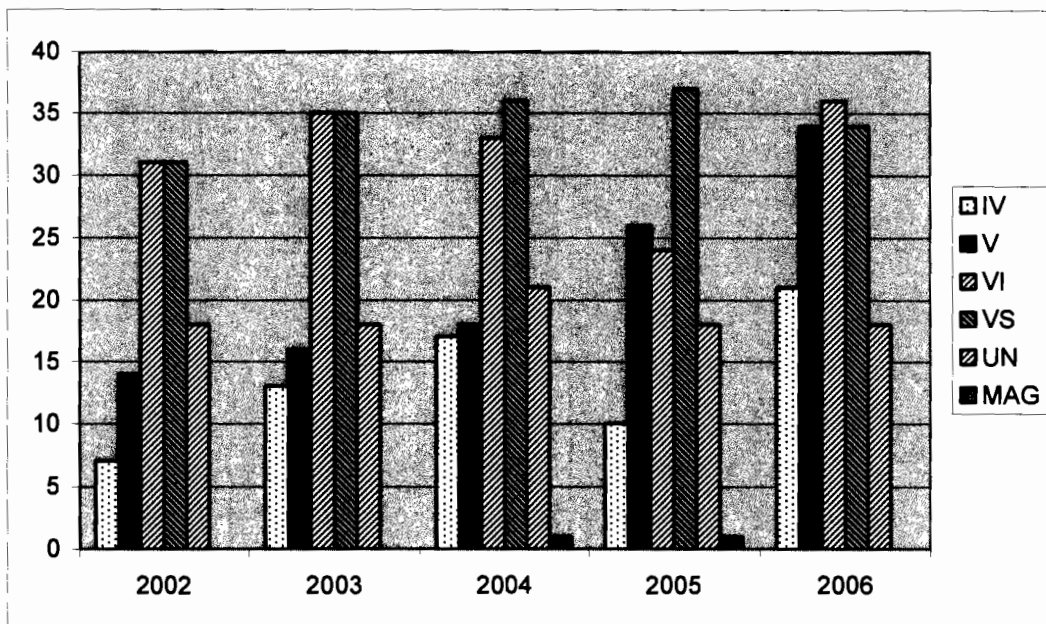
Zaposleni se v času šolanja srečujejo z različnimi težavami. Nekateri šolanja ne želijo nadaljevati, zato prosijo za prekinitev pogodbe. Najpogostejši vzroki so:

- prezaposlenost,
- utrujenost,
- stanovanjske razmere,
- družinske težave,
- težave na delovnem mestu,
- včasih pa tudi neprilagodljivost organizacije izobraževalnega procesa.

Določenemu številu delavcev podaljšamo pogodbo. V takih primerih prvo podaljšanje ni problematično, kar pomeni, da pogodbo podaljšamo za eno šolsko leto. Če delavcu še vedno ne uspe zaključiti šolanja, in če je v interesu podjetja, da šolanje konča, ga obdržimo v aktivni evidenci. To pomeni, da mu ne pripada študijski dopust, ne plačuje se stroške šolnine ali evidenčnega vpisa, teče pa mu pogodbeno obveznost.

Vse opisano velja za zaposlene, ki imajo sklenjeno pogodbo o izrednem študiju. Zaposlenim, ki se odločijo za šolanje na smereh, ki niso v interesu podjetja, po kolektivni pogodbi omogočimo do 10 delovnih dni plačanega študijskega dopusta. Izrabijo ga lahko izključno za pripravo in opravljanje izpitov. To dokazujejo s potrdilom o opravljenih izpitih, oddanim v Odseku za izobraževanje. V primeru, da v tem času prekinejo delovno razmerje so dolžni vrniti stroške, nastale s koriščenjem dopusta.

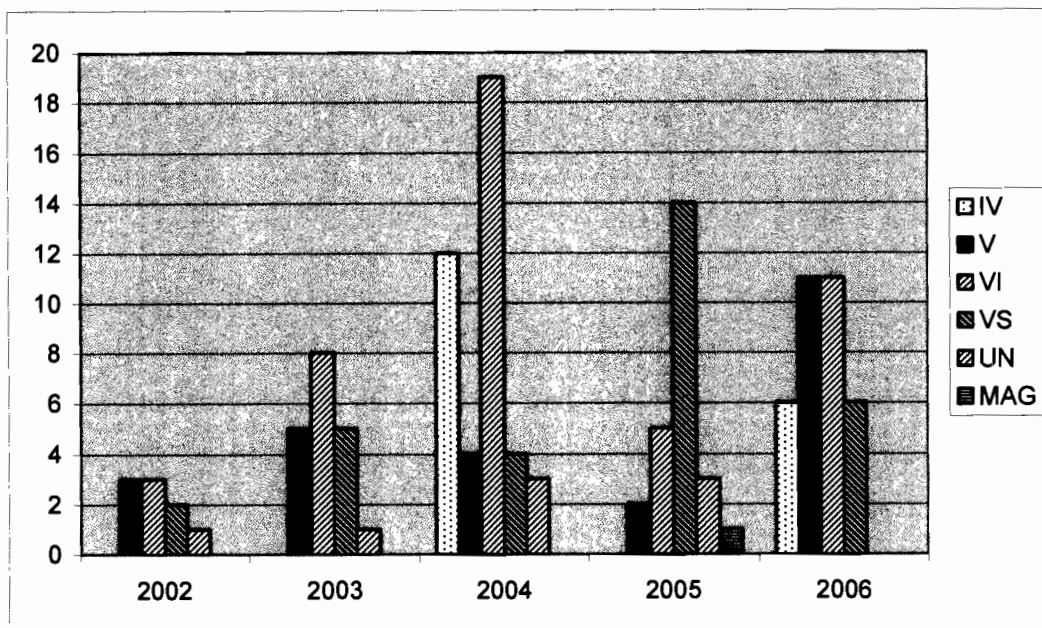
Slika 2 Prikaz izrednega študija v obdobju 2002 - 2006



Vir: Iskraemeco, Poročilo Odsedka za izobraževanje, 2007, 6

Iz grafičnega prikaza je razvidno koliko je bilo udeležencev izrednega študija, različnih stopenj izobraževanja in koliko skupaj vpisanih od leta 2002 do 2006 na različnih ustanovah. Skupno število izrednih študentov iz leta v leto narašča, razen v letu 2005 je upadlo, ker je nekaj delavcev prekinilo pogodbe o izrednem študiju zaradi prekinitve delovnega razmerja. Če izvzamemo stopnje izobrazbe, za katere se zaposleni izobražujejo, lahko ugotovimo, da narašča število slušateljev na nižjih stopnjah (IV. in V.), kar je posledica in želja podjetja, da se zaposleni v proizvodnji prekvalificirajo in pridobijo elektrotehniška znanja. Število slušateljev na VI. stopnji prvi dve leti prav tako narašča, zaradi spremembe šolskih programov, saj so višješolsko izobraževanje začeli izvajati v sklopu srednješolskega. Naslednji dve leti je zaznati upad, nato pa ponoven porast, saj so se v tovrstno šolanje vključevali že študentje, ki so predhodno zaključili srednješolsko izobraževanje. Pri vključevanju v visokošolske, univerzitetne in magistrske programe ni zaznati bistvenih odstopanj.

Slika 3 Prikaz uspešnosti izrednega študija v obdobju 2002 - 2006



Vir: Iskraemeco, Poročilo Odseka za izobraževanje, 2007, 7

Graf prikazuje naraščanje in upadanje uspešnosti študija na posameznih stopnjah izobraževanja in razmerje vseh slušateljev, ki so študij zaključili v letih od 2002 – 2006. Glede na stanje vseh izrednih študentov, ki so imeli sklenjene pogodbe o izrednem študiju (Slika 2), šolanje v rednem roku zaključi relativno malo zaposlenih. Skupno število v izpostavljenih letih vseskozi narašča, razen v letu 2005, kar je posledica že zgoraj omenjenega stanja. Dejstvo pa je, da se je v zadnjih letih odnos zaposlenih do izrednega študija spremenil, saj imajo vpisani večje ambicije šolanje končati, nekateri celo nadaljevati na višji stopnji. Vsekakor na resnost pri izobraževanju vplivajo tudi stroški šolanja.

5.2.3 Štipendiranje

Znane so nam različne oblike štipendiranja, vendar se bom osredotočila na kadrovske štipendije. Le-te podeljujejo organizacije v skladu s svojimi kadrovskimi potrebami.

Zakonodajalec je v Zakonu o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti določil samo spodnjo mejo oziroma višino kadrovskih štipendij, saj je mnenja, da bi bilo financiranje pod določeno mejo le simbolično. Višina kadrovske štipendije za dijake ne sme biti nižja od 20 %, za študente pa ne nižja od 30 % zjamčene plače. Ostala določila so v domeni posameznega podjetja, katera določijo tako kriterije za pridobitev štipendije kot obseg in višino, glede na trenutne možnosti in potrebe.

Na osnovi srednjeročnega plana izdelamo razpis za podeljevanje štipendij. Prispele vloge pregledamo in vsem, ki ne ustrezajo našim zahtevam pošljemo negativni odgovor, z ostalimi pa sklenemo pogodbo o štipendiranju. Pri izbiri imajo prednost študentje višjih letnikov, z boljšim učnim uspehom in uspešno ocenjeno počitniško prakso.

Štipendist se zavezuje:

- da bo uspešno in v rednih rokih opravljal vse svoje obveznosti in nas obveščal o vseh spremembah v času študija,
- da v času študija ne bo spremenil vrste, oddelka ali smeri izobraževanja,
- da bo pri nas opravljal počitniško prakso,
- da bo v primeru nadaljnjega študija izbral program in smer izobraževanja v skladu s potrebami podjetja,
- da bo diplomsko nalogo izdelal v podjetju, razen v primeru, da mu ne bi mogli omogočiti vsebinsko ustrezne teme,
- da po končanem šolanju v 15 dneh obvesti podjetje o zaključku šolanja,
- da se bo po zaključku šolanja zaposlil v podjetju in ostal v delovnem razmerju najmanj toliko časa, kot je prejemal štipendijo.

Če štipendist ne izpolnjuje vseh obveznosti pogodbo prekinemo. V takem primeru je štipendist podjetju dolžan vrniti prejeto štipendijo skupaj z obrestmi.

Tudi podjetje ima določene obveznosti do štipendistov, in sicer:

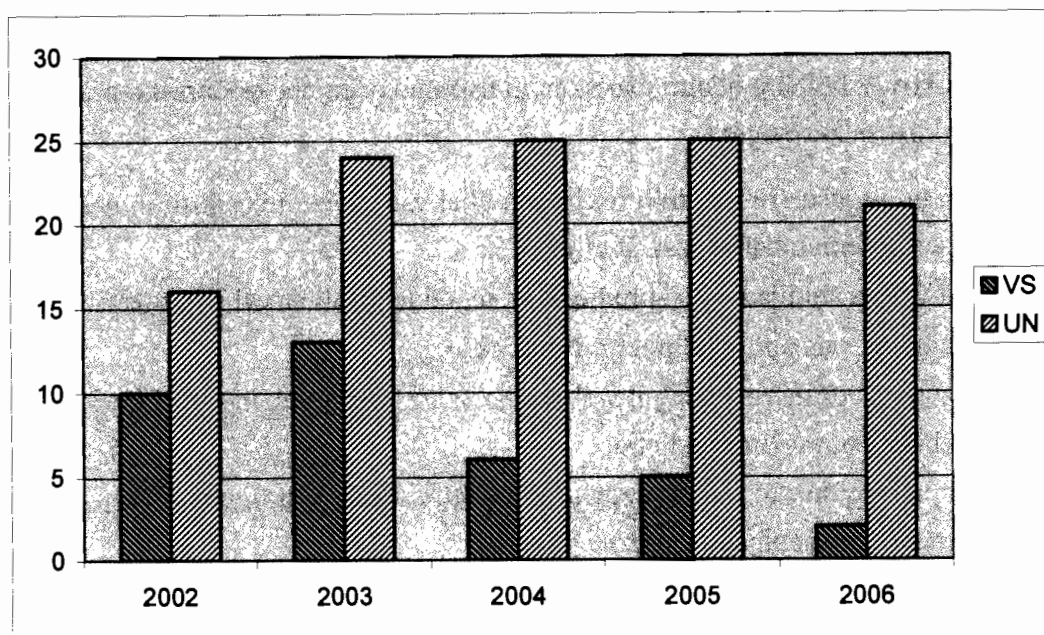
- da bo štipendijo redno izplačeval,
- da bo po končanem šolanju štipendistu omogočil sklenitev delovnega razmerja za dela in naloge, za katere se je štipendist izobraževal.

Naloge Odseka za izobraževanje so:

- vodenje evidence o štipendistu,
- organiziranje in vodenje informativnih razgovorov,
- spremljanje uspešnosti študija,
- obračun štipendij,
- koordiniranje med študenti in mentorji v podjetju,
- organiziranje počitniških in strokovnih praks.

Štipendistu v času šolanja omogočimo strokovno in tehnično pomoč, opravljanje obvezne strokovne prakse. Na njihovo željo jih vključimo v vse oblike notranjega – splošnega izobraževanja, nekatere pa že v razvojne projekte.

Slika 4 Prikaz štipendistov v obdobju 2002 - 2006



Vir: Iskraemeco, Poročilo Odseka za izobraževanje, 2007, 9

Iz grafičnega prikaza je razvidno koliko aktivnih štipendistov različnih stopenj izobraževanja in skupaj smo imeli v letih od 2002 – 2006. V zadnjih letih štipendiramo študente, ki bodo pridobili visoko-strokovno in univerzitetno izobrazbo elektrotehniške in računalniške smeri. V začetku obravnavanega obdobja skupno število narašča, v zadnjih letih pa upada, kar je odraz trenutnega stanja v podjetju.

5.2.4 Pripravnštvo

Pripravnštvo poteka kot vmesna faza med izobraževanjem in delom na začetku zaposlitve. Vključuje predvsem pridobivanje neposrednih osebnih izkušenj, razvijanja manjkajočih spretnosti in navad, ter nekaterih konkretnih znanj, ki jih študent na fakulteti ne pridobi. Šele po procesu prilagajanja prej pridobljene strokovne izobrazbe, konkretnim delovnim razmeram in zahtevam, se dokončno oblikuje delovna zmožnost.

S pomočjo predhodne izobrazbe in prvih lastnih izkušenj na delu, pod vodstvom mentorja, se oseba pripravi za samostojno opravljanje dela, ki si ga je izbrala oziroma ga je z zaposlitvijo prevzela.

Pripravnštvo je torej doba usposabljanja z delom, ki je potrebna za vsakogar, ki se po pridobljeni šolski izobrazbi prvič zaposli. Osnovni namen je delavcu zagotoviti kakovosten, programiran in organiziran prehod iz sveta šole v svet dela in iz teorije v prakso. Pripravnik je vsak, ki prvič začne opravljati delo ustrezno vrsti in stopnji

njegove strokovne izobrazbe z namenom, da se uvede in usposobi za samostojno opravljanje dela.

K cilju veliko pripomore mentor pripravnika. Mentor je delavec, ki je ob vstopu pripravnika pooblaščen za delo z njim, ki je izkušen na svojem področju dela, vodnik ter vzgojitelj. Njegova naloga je, da pripravnika:

- usposablja za iskanje novih informacij in mu pomaga razvijati sposobnosti samostojnega in smotrnega iskanja odgovorov na vprašanja, s katerimi se pri delu srečuje, pri tem pa ga uči uporabljati nova dognanja tehnologije in znanosti,
- usposablja za odkrivanje in raziskovanje novosti v delovnem prostoru, ki so eden izmed pogojev napredka in razvoja,
- poskuša odvajati od predsodkov, odvrčati od enostranskih čustev in sodb ter zavzemanja vnaprejšnjih stališč in trditev, ki nimajo podlage in dokazov,
- spozna z bližnjim delovnim okoljem ter sodelavci in seveda z delom v njegovi celovitosti, da bi ga zavestno dojel in sprva opravljal še ob njegovi pomoči, nato pa vse bolj samostojno,
- uvaja v neposredne delovne naloge.

V podjetju za vse pripravnike organiziramo dvodnevni uvajalni seminar in ogled proizvodnje. Namen uvajalnega seminarja je, da pripravnik dobi širok in jasen vpogled v organizacijo, ekonomiko in način upravljanja v družbi. Spozna se tudi z delovanjem sindikata v delovnem okolju, z vsebino upravnih aktov, ter z organiziranostjo in pomenom raznih služb, z varnim in zdravim delom ter požarno varnostjo v družbi.

Skupaj z mentorjem moramo v prvem mesecu pripravnikovega dela izdelati program pripravništva, ki je sestavljen iz splošnega in posebnega dela. Splošni del programa opredeljuje tista informativna znanja, s katerimi je pripravnik seznanjen na uvajalnem seminarju. V posebni del programa, so vpisane formativne oblike, s katerimi pripravnik postopno osvaja tista znanja in pridobiva izkušnje, ki jih neposredno potrebuje pri učinkovitem opravljanju svojih delovnih nalog.

Pripravnika spremljamo, rešujemo nastale probleme, s katerimi se sooči on ali njegov mentor in svetujemo kako pisati pripravniški dnevnik in pripravniško nalogo.

Ob koncu pripravništva pregledamo dnevnik in nalogo, pripravniku priskrbimo vso potrebno literaturo in se dogovorimo za datum opravljanja izpita. Naša dolžnost je, da poiščemo primerne člane izpitne komisije in organiziramo potek izpita.

Ves čas pripravništva pripravnik piše pripravniški dnevnik. Namenjen je celovitemu pregledu opravljenih del in nalog. Dnevnik predstavlja dokument in osnovo za presojo uspešnosti uresničevanja pripravniškega programa in omogoča pristojnim delavcem spremljanje in ocenjevanje pripravnikovega dela. Sestavljen je iz dveh delov. V

splošnem delu pripravnik opiše najpomembnejše povzetke poslušanih vsebin na uvajalnem in strokovnih seminarjih. V posebnem delu pa mora opisati dejansko opravljena dela. V zaključku pripravnik opiše svoje vtise in osebna stališča o izvajanju pripravništva.

Pripravnik mora napisati izpitno – pripravniško nalogo. Temo izpitne naloge izbereta mentor in pripravnik približno dva meseca pred iztekom pripravništva. Ta naloga mora odsevati celotno pripravništvo in vsebovati vse znanje in usposobljenosti, ki jih je pripravnik pridobil.

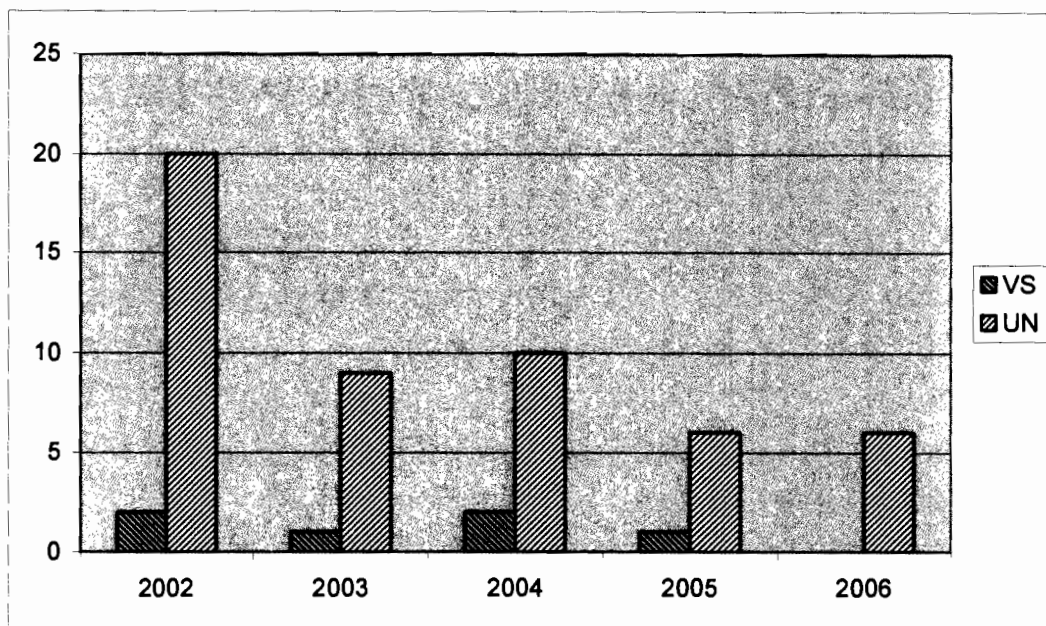
Pred iztekom pripravništva opravi pripravnik strokovni izpit, ki je sestavni in zaključni del pripravništva. Namen izpita je preveriti njegovo usposobljenost za samostojno delo v poklicu oziroma stroki, za katero se je usposabljal. Izpit sestavljajo trije deli. V prvem delu pripravnik zagovarja svojo nalogo, nato pa odgovarja na vprašanja iz varstva pri delu in splošnega dela (kolektivna pogodba in statut družbe). Če izpitna komisija ugotovi, da pripravnik ni dovolj usposobljen za samostojno opravljanje del in nalog, za katere se je uvajal, mu določi čas podaljšanja pripravništva in datum ponovnega opravljanja strokovnega izpita, ki ne sme biti daljši od 14-ih dni. Izpit se opravlja pred tričlansko komisijo, v kateri morata imeti vsaj dva člana enako ali višjo stopnjo strokovne izobrazbe, iste ali sorodne smeri, kot jo ima pripravnik.

V celotnem procesu ima mentor pripravnika pomembno vlogo. Njegove najpomembnejše naloge so, da:

- pripravniku pregleda dnevnik in mu da navodila za delo,
- nudi pomoč pri pripravi na strokovni izpit,
- se kot opazovalec udeleži strokovnega izpita.

Po uspešno opravljenem zagovoru mentor predlaga za pripravnika razporeditev na dela in naloge, za katera se je usposabljal. Vsi pripravniki so v zadnjih letih zaposleni za določen čas, za dobo pripravništva. Po tem času z uspešnejšimi sklenemo delovno razmerje za nedoločen čas, odvisno od potreb po kadrih v podjetju.

Slika 5 Prikaz pripravnikov v obdobju 2002 - 2006



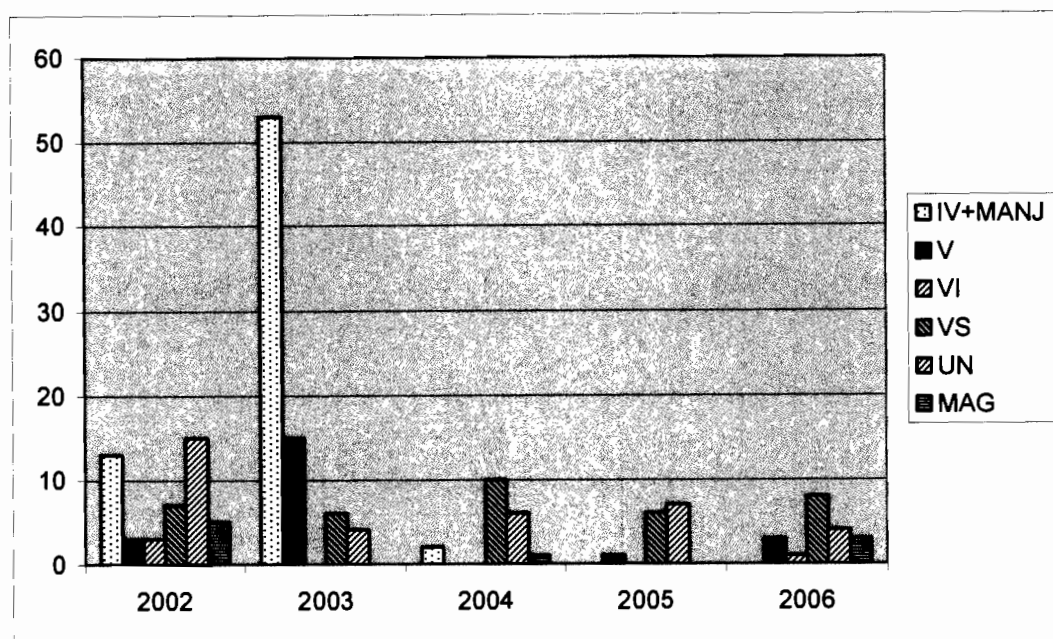
Vir: Iskraemeco, Poročilo Odseka za izobraževanje, 2007, 12

Grafikon prikazuje število pripravnikov v obravnavanem obdobju. Skupno število upada, saj v zadnjih letih tudi manj zaposluje, upada tudi zaradi zakonskih predpisov, saj pripravništvo ni več obvezno. V podjetju smo mnenja, da vsi, ki se zaposlijo prvič z univerzitetno izobrazbo morajo pripravništvo opravljati, študentom z zaključeno visoko-strokovno izobrazbo pa ne, ker imajo v študijskem programu predpisano obvezno strokovno prakso, ki traja od treh do šestih mesecev. Smatramo, da v tem času že pridobijo znanja za samostojno opravljanje dela.

5.2.5 Usposabljanje

Usposabljanje se od izobraževanja loči po tem, da vključuje pridobivanje sposobnosti za opravljanje določenega dela. Vsak novozaposlen ali prerazporejen delavec ima mentorja, ki ga določi vodja poslovnega področja. Le-ta v sodelovanju z vodjem in sodelavcem, zaposlenim na področju varnega in zdravega dela, pripravi program usposabljanja. Tovrstno usposabljanje zajema pridobitev znanj, v skladu z zahtevanimi standardi v podjetju (kakovost, varnost in zdravje pri delu, varstvo okolja) ter pridobitev določenih spretnosti, za kakovostno opravljanje dela na delovnem mestu. Enak program pripravimo tudi v primeru, ko se menja, spreminja in izpopolnjuje tehnologija delovnega mesta.

Slika 6 Prikaz novozaposlenih v obdobju 2002 - 2006



Vir: Iskraemeco, Poročilo Odseka za izobraževanje, 2007, 13

Iz grafikona je razvidno število novo sklenjenih delovnih razmerij, v obdobju od 2002 do 2006. Skupno število v letih 2002 in 2003 narašča. V prvem obravnavanem letu smo zaposlili več ljudi z visoko-strokovno, univerzitetno izobrazbo ter magisterijem, ker je družba imela cilj višati izobrazbeno strukturo zaposlenih. V naslednjem letu (2003) izstopa število zaposlitev kvalificiranih in nekvalificiranih delavcev, saj smo zaradi naročil morali povečati proizvodnjo artiklov in zaposliti dodatno delavno silo. V zadnjih treh letih pa se je zaposlovanje zmanjšalo, zaposlujejo pretežno visoko strokovne kadre.

5.2.6 Proizvodno delo, delovna in strokovna praksa

Proizvodno delo in delovna praksa sta obliki usposabljanja z delom, ki ju izvajamo neposredno v delovnem procesu. Dijakom omogočata, da z delom pridobivajo posamezna strokovna znanja ter razvijajo sposobnosti in spretnosti neposredno v delovnem procesu. V procesu proizvodnega dela in delovne prakse se dijaki neposredno in praktično seznanjajo z delom, njegovo tehniko, tehnologijo in organizacijo. Vse to prispeva k pridobivanju in izpopolnjevanju delovnih navad, hkrati pa dijakom omogoča, da:

- z neposrednim delom v proizvodnih in delovnih procesih spoznajo povezanost in odvisnost umskega in fizičnega dela,

- s sodelovanjem v proizvodnem ali delovnem procesu doživljajo resničnost tega okolja, spoznavajo medsebojne odnose in se navajajo gibati in komunicirati v njem,
- spoznavajo tehnološko organiziranost dela, tehnično dokumentacijo in informacijski sistem,
- spoznavajo konkretne delovne procese, značilne za posamezne smeri izobraževanja,
- spoznajo pravila varnega in zdravega dela in se naučijo uporabljati zaščitna sredstva,
- razvijajo ustvarjalen odnos do dela.

Pri izvajanju proizvodnega dela in delovne prakse sodelujemo s srednjimi šolami različnih smeri in usmeritev. Z njimi se dogovorimo koliko dijakov bo opravljalo proizvodno delo ali delovno prakso v našem podjetju. Na osnovi dogovora s šolo sklenemo pogodbo o izvajanju proizvodnega dela in delovne prakse, z njo pa se obvezemo:

- da bomo zagotovili kvalitetno, nemoteno in varno izvedbo praktičnega pouka ali delovne prakse,
- da bomo dijakom nudili osebna zaščitna sredstva, ki zagotavljajo varnost pri delu,
- da bomo dijakom nudili prehrano med delom,
- da bo delovni čas dijakov prilagojen programu proizvodnega dela ali delovne prakse.

V pogodbi je zapisano tudi število dijakov, ki bodo opravljali proizvodno delo ali delovno prakso v določenem terminu. Nato poiščemo praktikantu primerno delovno mesto in mu določimo inštruktorja.

Ob sprejemu dijake seznanimo z delovanjem in organizacijo podjetja, nato pa jih peljemo v delovno okolje, kjer bodo opravljali proizvodno delo ali delovno prakso.

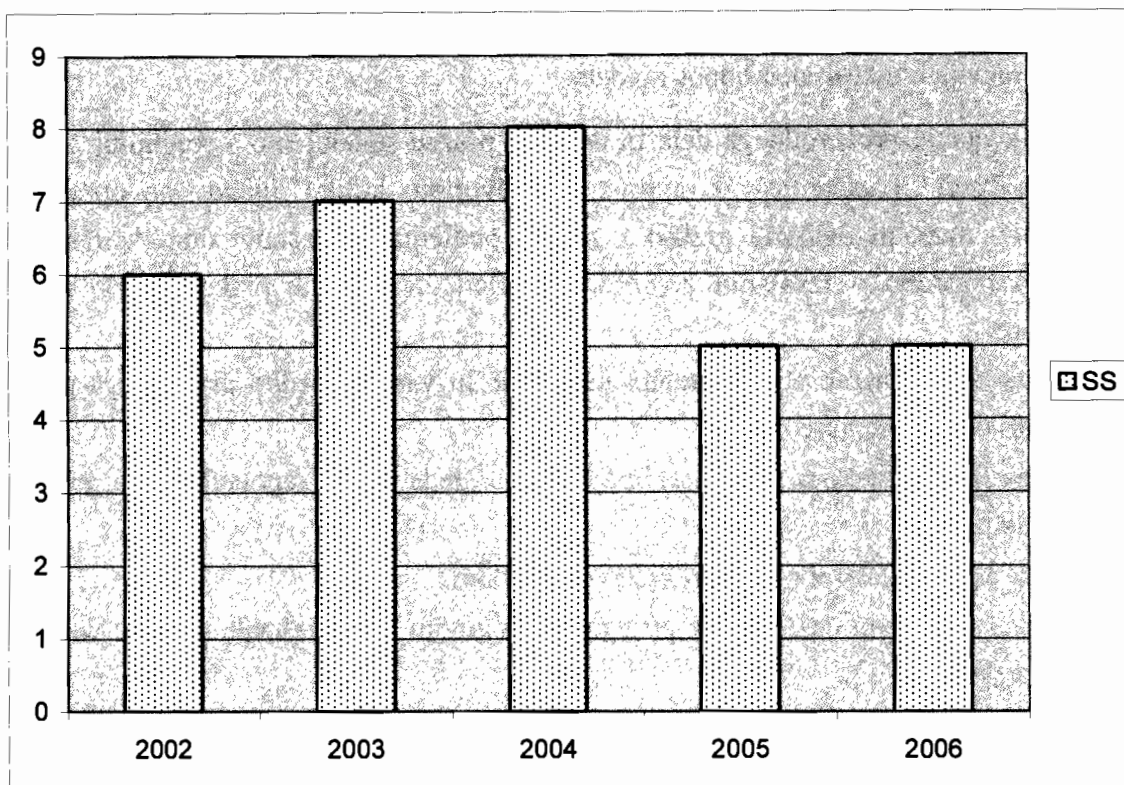
Ob izteku proizvodnega dela ali delovne prakse pregledamo dnevnik, ki ga je dijak dolžan pripraviti za šolo in skupaj z inštruktorjem ocenimo praktikantovo opravljeno delo.

Dijaki so v času opravljanja proizvodnega dela ali delovne prakse disciplinsko odgovorni po določbah statuta šole, odškodninsko pa po določbah splošnih aktov podjetja. V primeru grobe samovolje dijaka, mu lahko prepovemo nadaljnje opravljanje dela.

Inštruktor je delavec, ki v svoje delovno okolje sprejme dijaka. Najprej ga teoretično, nato pa še praktično seznanj z delom. Zagotavlja mu varno delo ter ga seznanj z varnostnimi ukrepi, ki jih mora upoštevati pri delu.

Zelo podobno izvedemo tudi strokovno prakso, vendar je le-ta organizirana za študente na višješolskem in visoko-strokovnem programu izobraževanja, za pridobitev formalne izobrazbe.

Slika 7 Prikaz opravljanja proizvodnega dela in delovne prakse, 2002 - 2006



Vir: Iskraemeco, Poročilo Odseka za izobraževanje, 2007, 15

Z grafom sem prikazala število dijakov, ki so v obravnavanem obdobju opravili proizvodno delo oz. delovno prakso. Skupno število je v prvih letih naraščalo, v zadnjih pa pada, ker šole dostikrat same organizirajo proizvodno delo in delovno prakso v obliki učnega podjetja, saj je vse manj delodajalcev, ki bi bili pripravljeni dijake usposabljeni, če nimajo potreb po kadrih z zaključeno srednješolsko izobrazbo.

5.3 Rezultati ankete

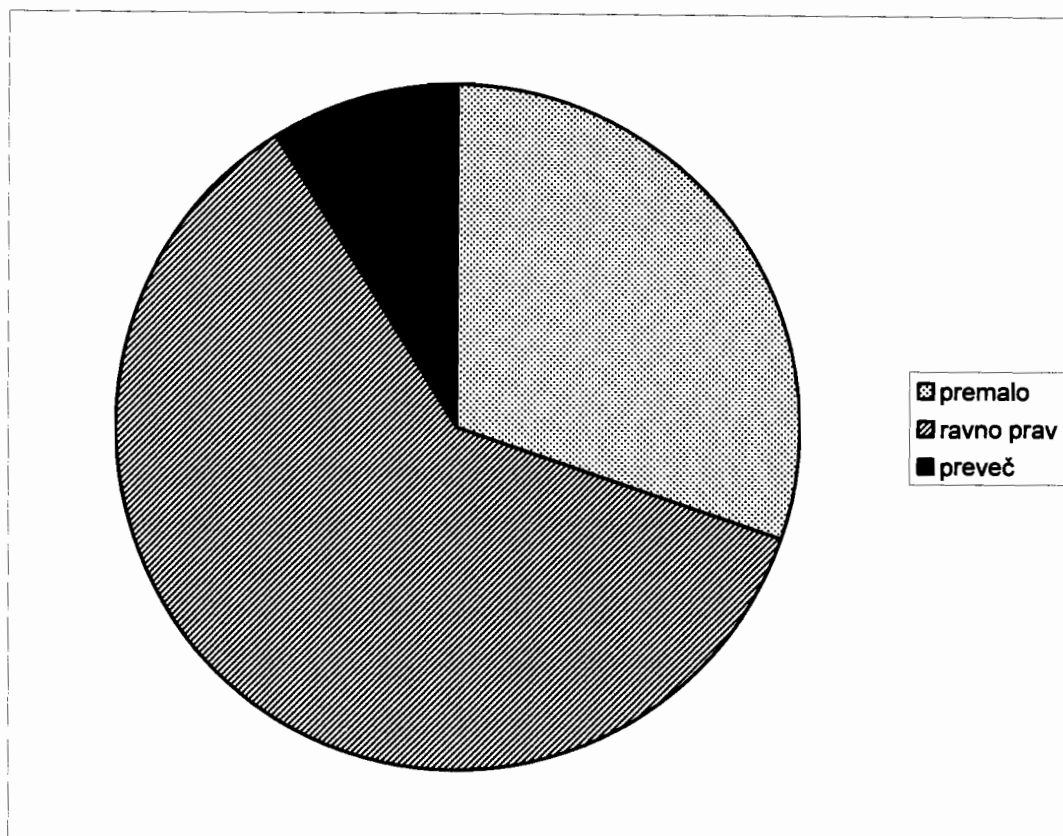
V uvodnem delu sem že omenila, da sem opravila anketo in s tem pridobila potrebne informacije. Glede na zastavljene cilje naloge sem oblikovala vprašalnik (priloga 1). Anketa je anonimnega tipa, sestavljena iz dveh delov. V prvem so navedeni

splošni podatki, katere sem navedla samo v besedilu. V drugem pa je mnenjska anketa, kjer sem rezultate prikazala tudi v tortnem prikazu. Naključno sem izbrala 50 sodelavcev in jim razdelila vprašalnik. Vrnjenih sem prejela 48, dva sta bila nepopolno izpolnjena.

Med anketiranci je bilo 57 % žensk in 43 % moških. Vsi imajo vsaj srednješolsko izobrazbo (20 % SS, 12 % VŠ, 26 % VS, 34 % UN, 8 % MG). 31 % jih je zaposlenih v proizvodnji, ostali (69 %) v režiji. 6 % vprašanih ima do pet let delovne dobe, 29 % do 10 let, 15 % do 15 let, 27 % do 20 let, 23 % več kot 20 let.

Ali menite, da je v podjetju dovolj organiziranega izobraževanja in usposabljanja za zaposlene?

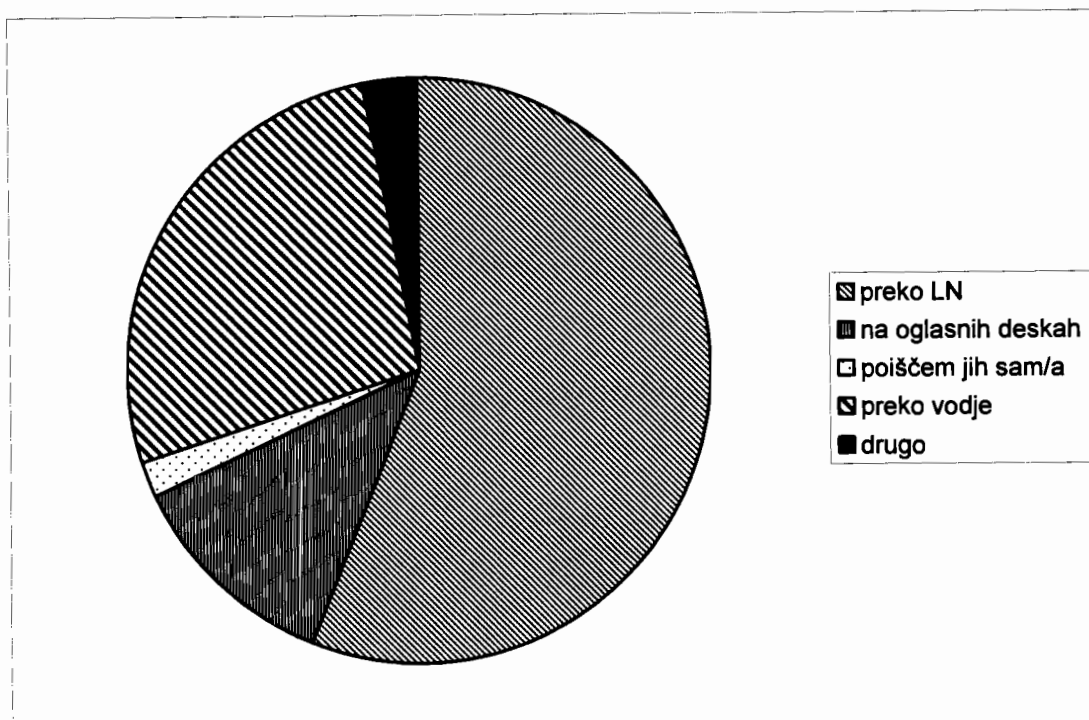
Slika 8 Prikaz mnenja o obsegu izobraževanja in usposabljanja



Več kot polovica vprašanih meni, da je v podjetju organiziranih zadosti oziroma ravno prav izobraževanj in usposabljanj (54 %), 8 % jih meni, da je organiziranih preveč izobraževanj in usposabljanj, 27 % pa bi želelo več aktivnosti. Podatki nam dokazujejo, da družba skrbi za razvoj zaposlenih. Nekateri si želijo več izobraževanj, vsi zaposleni na nižje ovrednotenih delovnih mestih. Iz razgovora z vodjo Odseka za izobraževanje je bilo razumeti, da se dostikrat zaposleni niti ne zavedajo, da gre za izobraževanje ali usposabljanje, ker se le-to izvaja na delovnem mestu.

Na kakšen način pridobite informacije o izobraževanju in usposabljanju?

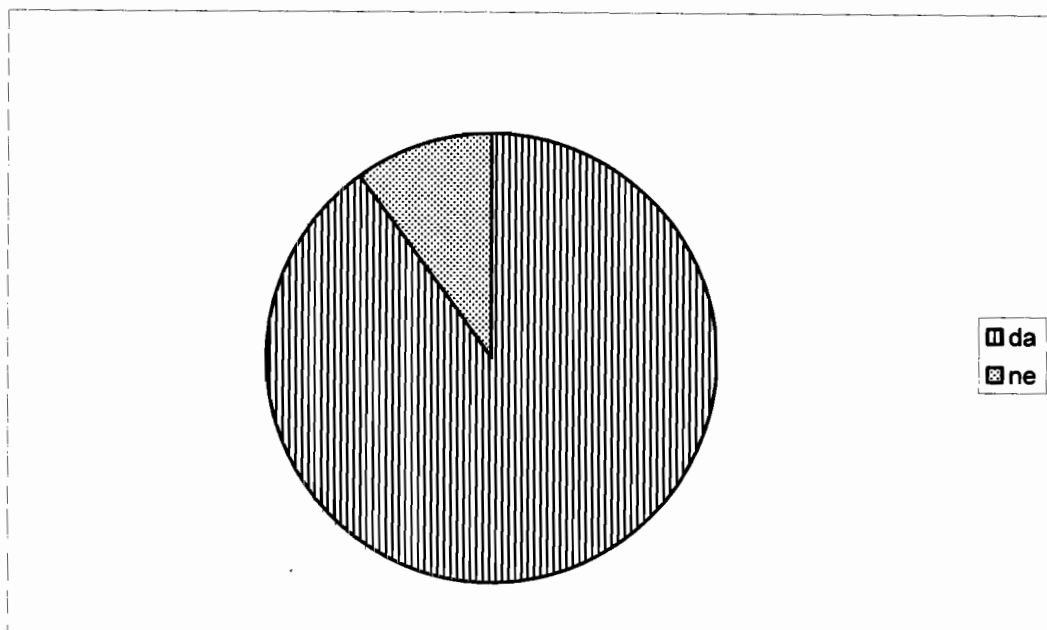
Slika 9 Prikaz različnih načinov pridobivanja informacij



Informacije o poteku izobraževanj in usposabljanj dobijo na različne načine: 56 % preko orodja za podporo skupinskemu delu (LN), kar pomeni preko osebnega računalnika, 12 % preko oglasnih desk, 2 % jih informacije in podatke poišče sama, 27 % preko vodje, 3 % zaposlenih informacije dobijo od sodelavcev ali kolegov. Rezultati kažejo, da so novice in informacije dostopne preko osebnega računalnika. Problem se pokaže pri zaposlenih, ki nimajo svojega računalnika in so odvisni od vodje in njihove volje ali so pripravljene novice posredovati.

Ali ste se v zadnjem letu udeležili katere od oblik izobraževanja? Če da, prosim v tabelo vpišite kolikokrat ste bili vključeni v katero od navedenih izobraževanj?

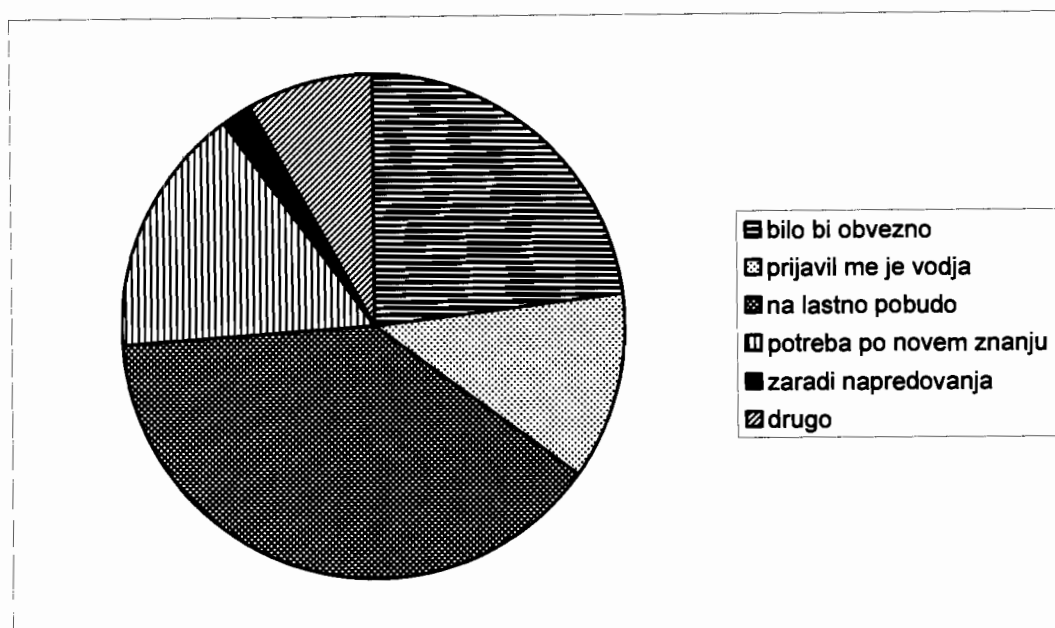
Slika 10 Prikaz udeležbe na izobraževanju in usposabljanju



90 % anketiranih se je v zadnjem letu udeležilo vsaj ene od oblik izobraževanja in usposabljanja, 55 % samo ene oblike, 29 % dveh, 9 % treh, 7 % več kot treh. 10 % vključenih se ni udeležilo nobene oblike izobraževanja ali usposabljanja. Vzroka za neudeležbo nisem raziskovala. Že pri analizi realiziranih izobraževanj v obdobju zadnjih petih let je razvidno, da trenutno upada izobraževanje, kar je posledica tudi v številu vključevanj v posamezne akcije. Vodja je potrdila, da je to odraz trenutne situacije, da pa v letošnjem letu že raste število realiziranih ur izobraževanja in usposabljanja na zaposlenega.

Zakaj ste se izobraževanja udeležili?

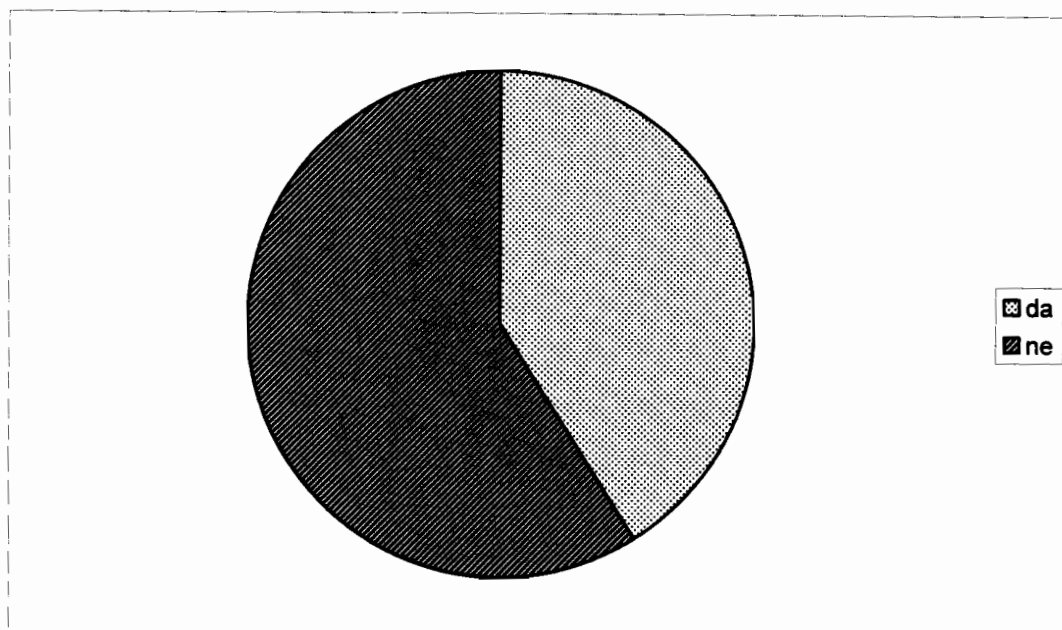
Slika 11 Prikaz vzrokov za udeležbo na izobraževanju



Izobraževanj in usposabljanj se udeležujejo zaradi različnih dejavnikov, 23 % zaradi obveznosti - nekatera izobraževanja so obvezna po zakonu ali predpisih, predvsem iz varnega in zdravega dela ter varstva okolja, 12 % jih na izobraževanje napoti vodja, 37 % se jih udeleži na lastno pobudo, vendar v sklopu plana izobraževanja, kar pomeni, da si sami poiščejo ustrezen program in izvajalca, 16 % obišče izobraževanja iz potrebe po novem znanju, nekateri celo zaradi ugleda v podjetju 4 %, le 2 % zaradi morebitnega napredovanja, ostalih 6 % je obkrožilo drugo: da se seznanijo z novostmi, informativno, kar pa ne pomeni, da vsebine niso koristne in uporabne ali zaradi druženja s kolegi.

Ali se vam je že dogodilo, da ste imeli odobreno udeležbo na izobraževanje, pa se le-tega niste udeležili? Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z da, prosim, da na spodnjo črto vpišete zakaj.

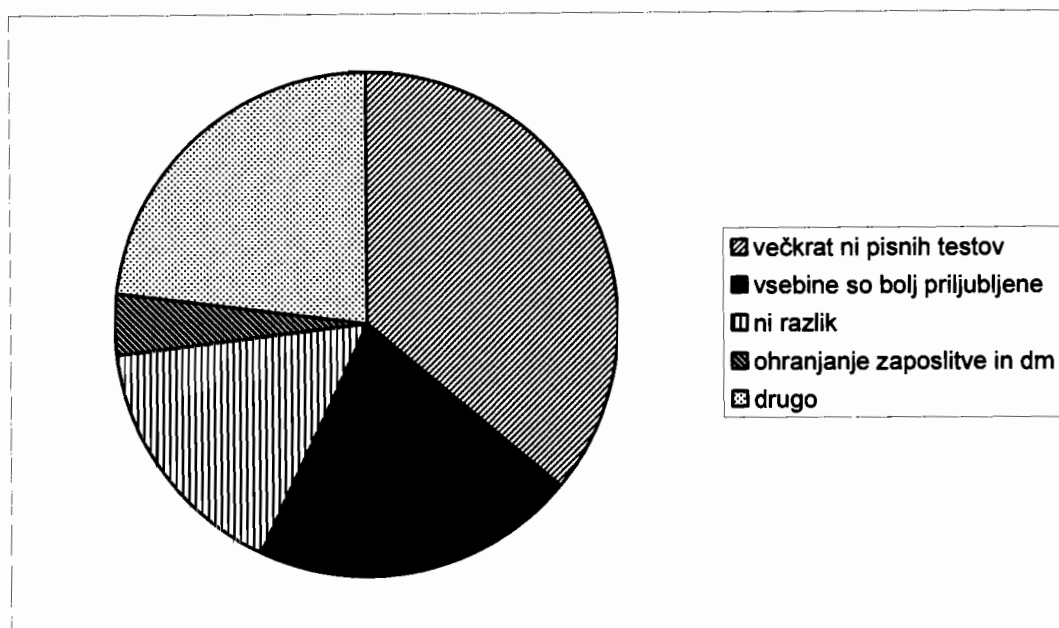
Slika 12 Prikaz odsotnosti z izobraževanj in usposabljanj



69 % izbranih se še ni dogodilo, da se izbranega izobraževanja ne bi udeležili, med tem ko 31 % te izkušnje ima. Vzroki so različni: neprimeren termin izvajanja, organizator je odpovedal izobraževanje, ni bilo zadosti prijav, nujne zadolžitve na delovnem mestu, opravičljivi osebni razlogi ...

V čem se tovrstno izobraževanje razlikuje od formalnega šolanja?

Slika 13 Prikaz razlik med formalnim in neformalnim izobraževanjem



Vprašani menijo, da se izobraževanje in usposabljanje za delo razlikuje od formalnega izobraževanja predvsem zato, ker ni vedno pisnih testov (36 %), drug največji dejavnik je, da so vsebine bolj priljubljene (21 %), sledi mnenje, da ni zaznati razlik (16 %), in da se učijo za ohranjanje zaposlitve in delovnega mesta (4 %). Za rubriko drugo se je opredelilo 23 % vprašanih. Oni so mnjenja, da so vsebine bolj uporabne, da vsebine niso samo teoretične, da ne gre samo za teoretično usvajanje znanja;

5.4 Odgovori intervjuja

Z vodjo Odseka za izobraževanje sem opravila tudi intervju. Z njim sem želela pridobiti širši vpogled v organizacijo izobraževanja in usposabljanja, mnenje strokovne osebe in njen komentar ankete. Intervjujanka mi je odgovorila na zastavljena vprašanja, katera sem v nadaljevanju navedla, skupaj s pridobljenimi odgovori.

1. Kako ocenjujete organizacijo izobraževanja v vašem podjetju?

Organizacija izobraževanja je dobra, le pogoji za to dejavnost so zaradi omejenih finančnih sredstev nekoliko slabši. Zaposleni se imajo možnost izobraževati na svojem delovnem področju, predvsem na delovnem mestu.

2. Ali so v proces izobraževanja in usposabljanja vključeni vsi zaposleni?

Vključeni so vsi tisti, ki potrebujejo nova znanja in spretnosti za opravljanje sedanjega dela. Ne izobražujemo pa na zalogo.

3. Kaj po vašem mnenju motivira zaposlene za dodatno izobraževanje in usposabljanje?

Pri formalnem izobraževanju jih motivira pridobitev višje in ustrežnejše izobrazbe za opravljanje dela in s tem si povečajo možnost prezaposlovanja znotraj podjetja, napredovanja (horizontalnega in vertikalnega, v okviru potreb delovnega procesa), večja zaposljivost tudi v primeru izgube dela v sedanjem podjetju. Pri neformalnem izobraževanju jih motivira to, da z novo pridobljenim znanjem delajo lažje, bolje in hitreje.

4. Na kakšen način skušate motivirati zaposlene?

Nimamo posebnih metod motivacije za izobraževanje. Pridobivanje novega znanja in spretnosti je postala delovna nujnost za ohranitev zaposlitve. Brez novih znanj in pridobljenih spretnosti zaposleni ne morejo več opravljati svojega dela. Izobraževanje v našem podjetju je permanentno.

5. Ali so zaposleni, bolj kot v času formalnega šolanja motivirani za pridobivanje znanj?

Zaposleni so veliko bolj motivirani za pridobivanje novih znanj, ko so že vključeni v delovni proces. Tedaj vidijo smisel in v praksi sproti preverjajo uporabnost znanja.

6. Kateri dejavniki vplivajo na obseg izobraževanja v podjetju?

Na obseg izobraževanja vplivajo naslednji dejavniki:

- finančna zmožnost podjetja,
- seznanjenost zaposlenih z novostmi na trgu znanja,
- vodje na vseh nivojih vodenja (ti morajo prepoznati potrebo po novem uporabnem znanju),
- tehnološki razvoj,
- pripravljenost zaposlenih za pridobivanje novih znanj in spretnosti,
- zakonodaja na različnih področjih dela;

7. Ali predvidevate izobraževalni sistem še nadgraditi? (Če je vaš odgovor pritrdilen, obrazložite način nadgradnje.)

Izobraževalni sistem bomo nadgrajevali, ko bomo imeli urejen informacijski sistem. Ne glede na to, bomo prenovili bazo strokovnih vsebin s podatki notranjih strokovnjakov, ki bi bili pripravljeni izvajati interna izobraževanja ter prenašati svoje znanje na druge zaposlene – učeče se podjetje. Večji poudarek bo na širjenju usposobljenosti na delovnih mestih za lažje razporejanje zaposlenih ob morebitnih fluktuacijah ali spremembah načina dela. Vzpostavili bomo sistem spremljanja neformalno pridobljenega znanja s samoizobraževanjem.

8. Ali želite v prihodnjih letih vzpostaviti e-izobraževanje?

Tudi o tovrstni obliki izobraževanja smo poučeni, vendar je za naše podjetje trenutno prevelika finančna obremenitev. Je pa ena pomembnejših nalog, ki se jo bomo lotili v prihodnjih letih, predvsem na področjih:

- varno in zdravo delo,
- varovanje okolja,
- požarna varnost,
- računalništvo in informatika,
- jezikovno izobraževanje;

6 ZAKLJUČEK

Vsaka novost v procesu dela zahteva dodatna znanja in posodabljanje že obstoječih, zato je področje izobraževanja in usposabljanja vedno bolj pomembno. Produktivnost in uspešnost podjetja ni več odvisna od tehnologije, temveč k njej pripomorejo v večji meri zaposleni, z ustrežno izobrazbo, sposobnostmi, spretnostmi in veščinami. Podjetja, ki želijo ostati konkurenčna, se morajo nenehno spreminjati in slediti razvoju. To pa pomeni, da morajo skrbeti za razvoj zaposlenih, ki predstavljajo njihov največji kapital. Zmožnost organizacije znanje poiskati, povečati, zavarovati, porazdeliti in izkoristiti je konkurenčna prednost. Ob vsem navedenim prehiteti konkurente pa ti zagotavlja dolgotrajen obstoj in uspeh podjetja.

Diplomsko delo teoretično in empirično nakazuje na pomembnost upravljanja znanja v podjetju. Proces izobraževanja in usposabljanja ni enostaven, ampak zelo kompleksen. To pa ne pomeni, da ni obvladljiv, ampak da zahteva ustrezno usposobljen kader.

Proučevanje dejanskega stanja ter realizacije izobraževanja in usposabljanja, rezultati opravljenega intervjuja in rezultati ankete so pokazali, da je v podjetju zelo dobro zastavljen sistem in organizacija izobraževalne dejavnosti. Trenutno je zaznati samo finančne težave, kar je posledica reorganizacije in menjave lastnikov v zadnjih letih. Ugotavljam tudi, da je za uspešno upravljanje znanja potrebna ustrezna motiviranost zaposlenih, prav tako imata pomembno vlogo klima in kultura v organizaciji. Naslednji dejavnik, ki tudi pomembno vpliva na delovanje celotne organizacije in zahteva sodelovanje različnih strokovnjakov je komunikacija. Pri komunikaciji imajo pomembno vlogo vodje in mentorji, saj so v nenehnem stiku z zaposlenimi. Vsekakor se pri vzpostavljanju izobraževalnega sistema, kot odločilni dejavnik pokaže podpora in naklonjenost vrhnjega managementa.

Ena vidnejših pomanjkljivosti je edino le računalniška podpora sistemu. Žal je težko uskladiti želje strokovnih delavcev in možnosti računalniških programerjev. Le-to je potrebno še izpopolniti in dodelati, kar bo pripomoglo tudi k uvedbi e-izobraževanja. Smotrno bi bilo beležiti in evidentirati tudi usvojene vsebine samoizobraževanja, kar pa je skoraj nemogoče brez računalniške podpore.

Skozi celotno proučevanje sem ugotovila, da obstajajo notranji in zunanji dejavniki, ki vplivajo na obseg izobraževanja in usposabljanja. Tako imenovane notranje, bi razdelila v več sklopov: s strani posameznika (motivacija, osebne ovire), s strani organizacije (informiranje in komunikacija, finančna zmožnost), s strani odgovornih in managementa (ugotavljanje smiselnosti izobraževalne dejavnosti, prepoznavanje potreb po pridobivanju novih znanj). Med zunanjimi dejavniki bi izpostavila zakonske predpise in omejitve, razvoj v znanosti in tehnologiji, vsebine programov, ponujenih na trgu.

Zaključek

Razmislili bi lahko o tem, da bi se udeležence izobraževanja in usposabljanja seznanjalo s cenami in stroški posameznih akcij, še posebej kolikšni so stroški službene odsotnosti in izrednega dopusta, saj se na tak način lahko doseže večja odgovornost in vpliv posameznika na izobraževalni proces. Celotni sistem izobraževanja in usposabljanja bi lahko nadgradili in povezali z nagrajevanjem in zadrževanjem ključnih kadrov. Dopolniti bi bilo smiselno sistem komunikacije, tako da bi bile informacije in pridobljena znanja dosegljiva in koristna vsem zaposlenim. Potrebna bi bila tudi večja povezanost med zunanjimi izobraževalnimi institucijami in podjetji ter med podjetji samimi.

Vlaganje v izobraževalno dejavnost v podjetjih je treba razumeti kot investicijo in ne kot strošek. Zavedati se je treba, da z obnavljanjem in dopolnjevanjem znanja pridobimo več prednosti: učinkovitejše, hitreje in uspešnejše rešujemo probleme, smo bolj zaposljivi in pripravljeni na uvajanje sprememb v poslovnih procesih.

Pomembnost pa ni samo pri pridobivanju znanja, pomembno ga je na pravi način prenesti iz teorije v prakso, pravilno vrednotiti in meriti rezultate ter na koncu tudi pravilno organizirati in izkoristiti, saj samo za sebe ne pomeni prav nič.

LITERATURA

- Ažman, Milena. 1995. *Celovit pristop k izobraževanju zaposlenih*. Andragoška spoznanja. 1-2: 19.
- Dejan, Vladimir. 1999. *Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti*. Ljubljana: GZS.
- Drofenik, Marija. 2007. *Vseživljenjsko učenje v organizaciji*. Ljubljana: Center vseživljenjskega učenja.
- Florjančič, Jože. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ferjan, Matjaž. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Handy, Charles. 1995. *The age of unreason*. London: Arrou Business Books.
- Iskraemeco. 2004. *Integriran poslovnik*. Interno gradivo. Kranj: Iskraemeco.
- Iskraemeco. 2001. *Organizacijski predpis*. Interno gradivo. Kranj: Iskraemeco.
- Iskraemeco. 2006. *Podjetniška kolektivna pogodba*. Interno gradivo. Kranj: Iskraemeco.
- Jelenc, Sabina. 1996. *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center RS.
- Jelenc, Zoran. 1991. *Terminologija izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
- Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ivančič, Angela. 1999. *Izobraževanje odraslih, socialna neenakost in socialna vključenost*. Ljubljana: Andragoški center RS.
- Ivanuša – Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Proandy.
- Koren, Andrej. 1999. *Ravnatelj med osamo in sodelovanjem*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Koren, Andrej. 2006. *Študija vidljivosti v slovenskem šolskem sistemu*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Korpič – Hrovat, Etelka. 2007. *Izobraževanje, pravica in dolžnost delavca*. Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu. 18 (5): 42-46.
- Kranjc, Ana. 1979. *Izobraževanje ob delu*. Ljubljana: Univerzum.
- Kresal, Barbara, Katarina Kresal Šoltes, Darja Senčur Peček. 2002. *Zakon o delavnih razmerjih s komentarjem in stvarnim kazalom*. Ljubljana: Primath.
- Možina, Stane ur. 1998. *Management kadrovskega virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Literatura

- Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski, Bogomir Kovač. 2002. *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Trnavčevič, Anita. 2001. *Kvalitativna in kvantitativna paradigma pedagoškega raziskovanja: izhodišča in dileme*. *Sodobna pedagogika*. 52 (2): 26-34.
- Vukasović – Žontar, Maja. 2003. *Izobraževanje zaposlenih*. Ljubljana: SIQ.

PRILOGE

Priloga 1 Anketa

Priloga 2 Intervju – vprašanja za izvedbo

Priloga 1

Priloga 1

Zaključujem študij na Fakulteti za management v Kopru. V diplomskem delu proučujem sistem izobraževanja in usposabljanja v podjetju. Ugotoviti želim kaj je namen izobraževanja in usposabljanja odraslih, kakšne oblike poznamo ter predstaviti kako je razvita in organizirana izobraževalna dejavnost v naši družbi.

Namen anketnega vprašalnika je pridobiti odgovore na zastavljena vprašanja, kar mi bo pripomoglo k končnim ugotovitvam: koliko in kdo se izobražuje, motivi za izobraževanje ter slabe in dobre strani v povezavi z izobraževanjem in usposabljanjem v organizaciji.

Vprašanja so zaprtega in izbirnega tipa, zato prosim, da črko, za katero je opisan vaš želeni odgovor, obkrožite. Pri vseh ostalih, pa so navodila pripisana.

Vaše mnenje je anonimno, vsi odgovori bodo obdelani na nivoju skupine in ne bodo prikazani posamično.

Za sodelovanje se vam vnaprej zahvaljujem, hkrati vas prosim, da mi vprašalnik vrnete v čim krajšem času.

Lepo pozdravljeni, Sabina Kalan

1. Spol: Ž M

2. Starost:

- a) 21 – 30
- b) 31 – 40
- c) 41 – 50
- d) nad 50 let

3. Stopnja izobrazbe:

- a) srednja
- b) višja
- c) visoko-strokovna
- d) univerzitetna
- e) magisterij
- f) doktorat

Priloga 1

4. Delovna doba:

- a) do 5 let
- b) 5 – 10
- c) 10 – 15
- d) 15 - 20
- e) nad 20 let

5. Področje dela:

- a) delo v proizvodnji
- b) delo v režiji

6. Ali menite, da je v podjetju dovolj organiziranega izobraževanja in usposabljanja za zaposlene?

- a) premalo
- b) ravno prav
- c) preveč

7. Na kakšen način pridobite informacije o izobraževanju in usposabljanju?

- a) preko LN
- b) na oglasnih deskah
- c) poiščem jih sam/a
- d) preko vodje
- e) drugo _____

8. Ali ste se v zadnjem letu udeležili katere od oblik izobraževanja ali usposabljanja?

- a) ne
- b) da

Če da, prosim v tabelo vpišite kolikokrat ste bili vključeni v katero od navedenih izobraževanj ali usposabljanj?

SEMINAR	
TEČAJ	
USPOSABLJANJE NA DELOVNEM MESTU	
DELAVNICA	
POSVETOVANJE	
KONFERENCA	

SEJEM	
PREDAVANJE	
PRIPRAVNIŠTVO	
IZREDNI ŠTUDIJ	

9. Zakaj ste se izobraževanja in usposabljanja udeležili?

- a) bilo je obvezno
- b) prijavil me je vodja
- c) na lastno pobudo
- d) potreba po novem znanju
- e) ugleda v podjetju
- f) zaradi napredovanja
- g) drugo _____

10. Ali se vam je že dogodilo, da ste imeli odobreno udeležbo na izobraževanje ali usposabljanje, pa se le-tega niste udeležili?

- a) da
- b) ne

Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z da, prosim, da na spodnjo črto vpišete zakaj:

11. V čem se tovrstna izobraževanja in usposabljanja razlikujejo od formalnega šolanja:

- a) večkrat ni pisnih testov
- b) vsebine so mi bolj priljubljene
- c) ne zaznam razlike
- d) ohranjam zaposlitev in delovno mesto
- e) drugo _____



Priloga 2 Intervju – vprašanja za izvedbo

1. Kako ocenjujete organizacijo izobraževanja v podjetju?
2. Ali so v proces izobraževanja in usposabljanja vključeni vsi zaposleni?
3. Kaj po vašem mnenju motivira zaposlene za dodatno izobraževanje in usposabljanje?
4. Na kakšen način skušate motivirati zaposlene?
5. Ali so zaposleni, bolj kot v času formalnega šolanja, motivirani za pridobivanje znanja?
6. Kateri dejavniki vplivajo na obseg izobraževanja v podjetju?
7. Ali predvidevate izobraževalni sistem nadgraditi? (Če je vaš odgovor pritrdilen, obrazložite način nadgradnje.)
8. Ali želite v prihodnjih letih vzpostaviti e-izobraževanje?
9. Prosim, da si ogledate analizo opravljene ankete ter izrazite svoje mnenje.

