

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

USPOSABLJANJE ŠTIPENDISTOV
ZA PRVO ZAPOSILITEV

JANJA MAVRIČ

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

USPOSABLJANJE ŠTIPENDISTOV
ZA PRVO ZAPOSLOVANJE

Janja Mavrič

Koper, 2010

Mentorica: doc. dr. Valentina Franca

POVZETEK

Diplomska naloga obravnava proces usposabljanja zaposlenih za nastop na delovnem mestu v organizaciji Euroinvest d. o. o.. Organizacija Euroinvest d. o. o. se zaveda, da so kakovostno usposobljeni zaposleni pomembni za uspešno poslovanje in uresničitev ciljev organizacije, zato veliko vlaga v njihovo usposabljanje. Usposablja jih že tekom študija, ki ga s podeljenimi štipendijami tudi financira. Ker štipendisti skozi študij pridobijo večinoma le teoretska znanja, jim vsako leto organizira obvezno delovno prakso. Organizacija štipendista po zaključenem študiju zaposli ter ga nato sistemsko uvaja v delovni proces. Tako mu poskuša omogočiti, da v času enega leta osvoji kar največ znanj. Zaradi širokega spektra vsebin pa je kakovostno znanje težko pridobiti v časovno omejenem obdobju.

Ključne besede: usposabljanje, štipendisti, delovno mesto, organizacija, zaposleni, študij, delovna praksa, prvo leto po zaposlitvi, znanje

SUMMARY

The thesis discuss the process of training employees for the performance of employees at workplace in organization Euroinvest d. o. o.. Organization Euroinvest d. o. o. is aware that well trained employees are important for successful business and achieving goals, therefore invests heavily in employee training. They have already been trained during the study, which is funded by scholarships. Since scholars generally obtained through the study only theoretical knowledge, the organization organizes a mandatory work placement each year. After completion of study the organization recruited the scholars and systematically introduce them by the work process. In this way it tries to enable them that within one year acquire as much knowledge. In a limited period of time is difficult to obtain high-quality knowledge of a broad spectrum of content.

Key words: training, scholarship-holder, workplace, organization, employees, study, practical work, first year after employment, knowledge

UDK: 378.014.543.3:331.5(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev področja in opis problema	1
1.2	Namen in cilj diplomskega dela	3
1.3	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu	4
1.4	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela.....	4
2	Usposabljanje kadrov	7
2.1	Vloga in pomen usposabljanja v organizaciji.....	10
2.2	Proces usposabljanja	11
2.3	Posebnosti usposabljanja štipendistov	16
2.3.1	Zakonska ureditev štipendiranja	17
2.3.2	Stanje štipendij v Sloveniji	19
2.3.3	Štipendiranje prihodnjih zaposlenih je za organizacijo konkurenčna prednost	21
3	Analiza usposabljanja štipendistov v organizaciji Euroinvest d. o. o.	23
3.1	Predstavitev organizacije Euroinvest d. o. o.	23
3.1.1	Vizija in poslanstvo organizacije	23
3.1.2	Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih	25
3.1.3	Štipendiranje v organizaciji	26
3.1.4	Organizacijska struktura	28
3.2	Delovno mesto – Pomočnik vodje projekta	30
3.3	Študijski program – Operativno gradbeništvo	31
3.4	Analiza pridobivanja znanja skozi posamezne faze usposabljanja	32
3.4.1	Študij	32
3.4.2	Delovna praksa.....	36
3.4.3	Prvo leto po zaposlitvi	38
4	Sklep	45
	Literatura	47
	Viri	48
	Priloge	49

PONAZORILA

Slika 2.1	Odnos med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje	10
Slika 2.2	Faze procesa usposabljanja	12
Slika 2.3	Metode usposabljanja za delo	15
Slika 2.4	Delež štipendij po vrstah štipendij v Sloveniji leta 2008	19
Slika 3.1	Izobrazbena struktura skozi karierni razvoj v obdobju od 1992 do 2009	26
Slika 3.2	Zaposlovanje štipendistov skozi življenjsko dobo organizacije.....	28
Slika 3.3	Organizacijska struktura organizacije Euroinvest d. o. o.	29
Slika 3.4	S študijem pridobljena znanja.....	34
Slika 3.5	S prakso pridobljena znanja.....	37
Slika 3.6	Z delom pridobljena znanja	41

KRAJŠAVE

d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
ZŠtip	Zakon o štipendiranju
ZZZPB	Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti
RŠS	Regijska štipendijska shema
RS	Republika Slovenija
SURS	Statistični urad Republike Slovenije

1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Že desetletja je znano, da človek ne more izvesti aktivnosti, če nima vsaj treh lastnosti: znanja, sposobnosti in motivacije (Lipičnik 1998, 28). Te tri lastnosti lahko pridobi z izobraževanjem, usposabljanjem ali z razvojem.

V organizaciji postaja izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ena pomembnejših dejavnosti. Razlogov za to je več. Izobraževanje in usposabljanje organizacije potrebujejo zaradi širitve in bogatitve dela, istočasno je to tudi oblika motiviranja oziroma nagrajevanja zaposlenih. Z ustreznim in učinkovitim izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih lahko organizacije vplivajo na doseganje zastavljenih ciljev oziroma na uresničevanje strategije organizacije. Aktivnosti izobraževanja in usposabljanja pa imajo tudi potencial, da neposredno vplivajo na dvig storilnosti zaposlenih in s tem na dobičkonosnost poslovanja organizacije.

Današnji organizaciji izobraževanje pomeni nujo, organizaciji v prihodnosti pa vrednoto in pojem uspešnosti. Ključni pogoj za obstanek organizacije v današnjem času je sposobnost hitrega prilagajanja novim spremembam. Organizacija, ki se uči hitreje, je uspešnejša (Ferjan 1999, 14). Za obstoj na trgu organizacija potrebuje znanje. Znati se mora spreminjati, prilagajati, hkrati pa biti strokovno usposobljena ter nenehno osvajati nova znanja in znati upravljati z njimi.

Zaradi hitrih sprememb, ki se morajo dogajati v organizaciji, če želi preživeti in biti uspešna, se spremembe dogajajo tudi na delovnih mestih. Ta niso več statična in ne zahtevajo zgolj nekega osredotočenega znanja za točno določeno delovno mesto. Delovna mesta postajajo vedno bolj dinamična, pokrivajo vedno širši spekter področij, ta pa so od organizacije do organizacije različna. Izobrazba in usposobljenost, ki ju posameznik pridobi ob koncu šolanja, dandanes večinoma ni dovolj za uspešno opravljanje dela na posameznem delovnem mestu. Tu nastopi ena glavnih nalog organizacije, ki mora znati izbrati prave zaposlene in jih izobraziti in usposobiti glede na svoje potrebe.

V podjetjih, ki so prevzela koncept managementa zaposlenih, razvoj in usposabljanje zaposlenih nista zanemarljivi področji, temveč sta deležni, tako kot druga področja, ki spadajo v omenjeni koncept, kar precej pozornosti. V teh podjetjih so namreč spoznali, da so vlaganje v razvoj in usposabljanje zaposlenih, način izvedbe teh

dveh dejavnikov ter pomen njune kakovosti in učinkovitosti zelo pomembni za pridobivanje in vzdrževanje njihove konkurenčne prednosti (Treven 1998, 196).

Osnovna naloga usposabljanja je usposobiti zaposlene za delovno mesto, tako da bodo čim hitreje postali del organizacije. Gre za investiranje v ljudi z namenom, da bodo, kolikor hitro je mogoče, delali s polno storilnostjo in da bodo njihove sposobnosti najboljše izkoriščene. Pomembno je znižati čas, potreben za uvajanje novozaposlenih, in zagotoviti, da postanejo hitro konkurenčni. To pa je odvisno od posameznih vrst delavcev in od dela, ki ga opravljajo (Armstrong 1991, 415).

Marušić (2001, 158–160) opozarja, da je prihod na novo, drugačno delovno mesto za vsakega posameznika težak. To je lahko za nekoga prva zaposlitev, za drugega pa le zamenjava delovnega mesta. V obeh primerih organizacije uporabljajo sistemsko uvajanje v delo. Novozaposleni se tako srečajo z novim delovnim mestom, novim okoljem in zaposlenimi.

Toliko lažje je za organizacijo kot za posameznika, če se ta proces izobraževanja in usposabljanje začne že vzporedno s šolanjem posameznika. S tem mislim predvsem na delovno prakso kot proces usposabljanja ter morebitno štipendiranje kot motivacijo in »obvezo«, da ta kader po končanem izobraževanju ostane v organizaciji.

Novozaposleni morajo čim hitreje spoznati novo okolje in delo, zato jih je treba sistemsko uvajati. Pri tem pa je treba znižati čas za uvajanje novozaposlenih, in zagotoviti, da postanejo hitro konkurenčni. Vlagati je treba v razvoj in usposabljanje zaposlenih. Način izvedbe razvoja in usposabljanja zaposlenih ter pomen njune kakovosti in učinkovitosti sta zelo pomembna za pridobivanje in vzdrževanje konkurenčne prednosti organizacije.

V diplomski nalogi bom predstavila proces usposabljanja zaposlenih za nastop na novem delovnem mestu. Opredelila se bom na usposabljanje štipendistov za prvo zaposlitev ter naredila pregled skozi faze pridobivanja ustreznih znanj za zasedbo delovnega mesta. Predstavila bom kompetence, ki jih posameznik mora pridobiti za določeno delovno mesto (pomočnik vodje projektov), ter znanja, ki jih štipendisti pridobijo skozi študij gradbene operative, znanja, ki jih pridobivajo na vsakoletni poletni delovni praksi, ter znanja, ki jih še morajo pridobiti ob zaposlitvi.

V diplomski nalogi bom teorijo povezala s prakso prek študije primera. Njen namen je podpreti ugotovitve teoretičnih poglavij s predstavitvijo konkretnega primera.

Osredotočila se bom na primer usposabljanja štipendistov za prvo zaposlitev v organizaciji, v kateri sem zaposlena, to je Euroinvest d. o. o.

Organizacijo je v preteklih letih zaznamovala visoka in hitra rast tako z vidika uspešnosti poslovanja kot razvoja zaposlenih. Prej majhno in zgolj izvedbeno podjetje je začelo rasti v inženiring družbo, kar je s seboj prineslo potrebo po raznolikih in novih kadrih. Projektni pristop k nalogam je postavil potrebo po timskem delu, zato so se v organizaciji začeli za vsak projekt posebej organizirati projektni timi, za katere je pomembno, da so sestavljeni iz čim bolj raznolikega kadra. Organizacija je še vedno v fazi rasti in želi postopoma preiti iz izključno gradbenega podjetja v podjetje, ki se poleg gradbeništva ukvarja z investicijami v projekte, povezane z nepremičninami, in s celovitimi storitvami, povezanimi z gradbeništvom. Zaradi širitve poslovanja podjetje potrebuje raznolike in visoko izobražene zaposlene, zato ustrezne kandidate išče na trgu, že zaposlene pa dodatno izobražuje.

1.2 Namen in cilj diplomskega dela

Središče diplomskega dela je problem neusposobljenosti kadrov po končanem šolanju. Šole nudijo premalo prakse, zato je pomembno, da organizacija poskrbi za ustrezno usposobljenost kadra, ki ga potrebuje. Namen diplomskega dela je preučiti, ali so z izobraževanjem in usposabljanjem zagotovljeni pogoji za nadaljnji razvoj kadrov in s tem razvoj organizacije. Poleg tega me zanimajo tudi dejavniki, povezani s temo diplomske naloge, to je ali so kadri v organizaciji seznanjeni z vizijo in strategijo organizacije, ali le-ta skrbi za razvoj kariere kadrov, jih motivira za izobraževanje in usposabljanje ter nagraduje za uspešno in učinkovito delo. Namen diplomske naloge je tako preučiti razvoj kadrov, ki jih izbrana organizacija štipendira skozi proces izobraževanja, delovne prakse in prvega leta zaposlitve, za pridobitev ustreznih znanj za zasedbo delovnega mesta.

Glavni cilj diplomske naloge je ugotoviti, kako ustrezno usposobiti štipendista za prvo zaposlitev. Poleg tega so cilji naloge naslednji:

1. Ugotoviti pravice in obveznosti štipendista in štipenditorja v fazi zaposlovanja in razvoja zaposlenih.
2. Analizirati in ugotoviti, kaj izbrano delovno mesto zahteva in katere kompetence potrebuje štipendist za zasedbo delovnega mesta.

3. Analizirati in ugotoviti, katera znanja pridobijo štipendisti na fakulteti (študij gradbene operative), katera med delovno prakso in katera znanja morajo še osvojiti ob zaposlitvi ter na kakšen način.
4. Ugotoviti, ali so po končanem študiju, opravljeni praksi in enoletnem pripravništvu primerno usposobljeni za delovno mesto, ki ga zasedajo.

1.3 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu

Diplomska naloga temelji na predpostavki, da je usposabljanje zaposlenih ena od pomembnejših dejavnosti v organizaciji. Predpostavljam tudi, da pri iskanju literature in drugih virov ne bom imela težav ter da so podatki, na katerih bo temeljila moja diplomska naloga, resnični. Literature je na temo diplomskega dela veliko, pomagala si bom tudi z internimi gradivi ter obravnavanim študijskim programom. Dostop do internih podatkov mi je vodstvo dovolilo.

Omejitve vidim zgolj pri dostopanju do osebnih podatkov zaposlenih in štipendistov, vendar bom skladno z dovoljenjem vodstva podatke povzela zgolj kvantitativno, tako da ne bom kršila varstva osebnih podatkov.

1.4 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela

Diplomska naloga bo v uvodnem poglavju predstavila problem, cilje in namen, predpostavke in omejitve ter metode raziskovanja, ki jih bom v drugem poglavju, namenjenemu opisu usposabljanja, podprla s teorijo. V drugem poglavju bom predstavila vlogo in pomen usposabljanja, proces usposabljanja ter posebnosti, ki veljajo pri usposabljanju štipendistov. V prvi polovici naloge, ki bo predstavljala teoretični del diplomske naloge, bom pri orisovanju ključnih pojmov in pogledov različnih avtorjev na obravnavano temo ter predstavitev zakonodaje iz opisanega področja uporabila metodi deskripcije, s pomočjo katere bom opisovala teorijo in pojme ter ugotovljena dejstva, in kompilacije, s katero bom s povzemanjem stališč drugih avtorjev v zvezi z izbranim raziskovalnim problemom prišla do oblikovanja novih stališč.

V empiričnem delu, ki ga predstavlja tretje poglavje, bom teorijo poskušala prikazati na konkretnem primeru iz prakse. Empirični del bo torej študija primera, pri čemer bom predstavila primer usposabljanja štipendistov za prvo zaposlitev v organizaciji Euroinvest. Predstavila bom usposabljanje v organizaciji, delovno mesto, za

katerega se študenti usposablajo, delovno prakso in študijski program, ki ga obiskujejo. Analizirala bom dokumentacijo podjetja s področja štipendiranja, delovne prakse in zaposlovanja, razčlenila bom proces usposabljanja od fakultete vse do zaposlitve, komparativna metoda pa mi bo služila pri primerjavi kompetenc delovnega mesta ter znanj, ki jih študenti osvojijo v času do prve zaposlitve. V zaključnem poglavju bom s pomočjo metode sinteze povzela ugotovljena dejstva.

2 USPOSABLJANJE KADROV

Zaradi sprememb na trgu so spremembe znotraj organizacije vedno bolj pogoste. Če se organizacija spremembam ne prilagaja, to dolgoročno zmanjšuje njeno učinkovitost, zato mora biti ta čim bolj fleksibilna. Fleksibilnost se kaže v manjši formalizaciji in pripravljenosti ljudi, da sprejmejo nove naloge, pa tudi v odločanju posameznika v okviru zadanih nalog. Fleksibilnost pomeni tudi sposobnost lastnega spreminjanja (Ivanko 2000, 40).

V organizacijah se namenja vedno večjo pozornost spretnostim in sposobnostim zaposlenih, zaradi številnih in nenadnih sprememb v okolju se bo v prihodnjih letih od zaposlenih zahtevalo vedno več in od njih bodo pričakovane naslednje lastnosti: visoka stopnja izobrazbe, sposobnosti za učenje novih spretnosti in prilagajanje spremenjenim okoliščinam, sposobnost za delo v organizacijah s plosko strukturo in z manj ravnmi upravljanja, sposobnost za obvladovanje povezav s porabniki in odnosov med zaposlenimi v različnih enotah ter oddelkih organizacije, sposobnost reševanja problemov, kreativen način razmišljanja in pridobivanja novih lastnih zamisli (Treven 1998, 196). Zaposleni so v vsakem podjetju ključni nosilci uresničevanja načrtovanih ciljev, programov dela in razvoja. Organizacija mora zato s pomočjo ustrezne kadrovske izobraževalne politike aktivno sodelovati pri razvoju zaposlenih (Možina 1998, 382). Razvoj zaposlenih vključuje naslednje procese: učenje, izobraževanje, usposabljanje, izpopolnjevanje in razvoj.

Učenje

Uspešno prilagajanje nenehnim spremembam organizacijam omogoča stalno učenje, s pomočjo katerega organizacije pridobivajo nova znanja. Učenje je dolgoročna sprememba v vedenju, ki se pojavi kot posledica izkušenj in prakse posameznika (Treven 1998, 197). Jelenc (1996, 10) ga opredeljuje kot vsako dejavnost, namerno ali nenamerno, s katero posameznik spreminja samega sebe. Pri tem je pomemben tudi vpliv okolja ter dejavnosti, v katerih posameznik sodeluje ali jih opazuje in jih prilagaja svojim potrebam. Rozman (2000, 143) ponazarja učenje kot relativno stalno spremembo v znanju in vedenju posameznika, ki nastane kot posledica opravljanja prakse in nabiranja izkušenj. Z učenjem avtor označuje vsako dejavnost, ki spremlja posameznika. Tudi Dimovski (2005, 306) učenje povezuje s spreminjanjem vedenja in

trdi, da izhaja iz izkušenj, poudarja pa, da se proces učenja od posameznika do posameznika razlikuje, zato posamezniki, kljub podobnim izkušnjam, ne prihajajo do enakega znanja. Osnovni pomen učenja torej predstavlja pridobivanje znanja in spretnosti.

Izobraževanje

Izobraževanje je vnaprej oblikovana in organizirana oblika sprejemanja informacij in učenja. Izobraževanje je bolj odvisno od potreb in vrednot družbe, učenje pa od posameznikovih potreb in aktivnosti (Možina 2002, 215). Treven (1998, 197) opredeljuje izobraževanje kot pridobivanje znanja, razvijanje vrednot in inteligence, ki se lahko uporabi na vseh, ne le na posameznih področjih življenja. Izobraževanje vpliva na posameznikov intelektualni razvoj, pomaga odkriti še neznane talente in zmožnosti ter izboljšuje njegovo delovanje in razmišljanje. Koncepti, vrednote in ideje spreminjajo posameznikov način mišljenja, izboljšujejo sposobnosti reševanja problemov in razčiščujejo vrednote (Vukovič in Miglič 2006, 21). Izobraževanje je sestavljeno iz pripravljenih strukturiranih in bolj ali manj organiziranih položajev, v katerih se posameznik uči in sprejema informacije. V kolikor so cilji in vsebine izobraževanja vnaprej natančno določeni, ima posameznik manj možnosti, da vpliva na spreminjanje poteka učenja (Jelenc v Vukovič 2006, 21). Izobraževanje je torej dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad (Jereb 1989, 177).

Usposabljanje

Usposabljanje je načrtovana in sistematična oblika vedenja, do katere pride na podlagi spremljanja učnih primerov, programov in upoštevanja napotkov, ki omogočajo posameznikom, da dosežejo potrebno raven znanja, spretnosti in sposobnosti za učinkovito izvedbo dela, ki ga opravljajo (Treven 1998, 197). Po mnenju Ferjana (1999, 10) je usposabljanje načrtovana in sistematična sprememba vedenja, ki se zgodi na podlagi spremljanja učnih primerov, programov in upoštevanja napotkov. Jereb (1998, 178) razume usposabljanje kot razvijanje znanja, spretnosti in sposobnosti, ki so nujno potrebni pri opravljanju določenega dela. Usposabljanje sestavljajo načrtovani programi, namenjeni povečanju uspešnosti posameznikov, skupin ali same organizacije. Večina formalnih izobraževalnih programov je namenjena več delovnim situacijam hkrati, zato je Jereb mnenja, da je strokovno usposabljanje nadaljevanje procesa

poklicnega izobraževanja. Tudi Merkač (1998, 71) definira usposabljanje kot proces razvijanja človekovih sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje, da lahko opravlja neko konkretno delo v okviru določene dejavnosti. Podobno pojem usposabljanja označuje Možina (1998, 502), ki pravi, da je usposabljanje razvijanje znanja, sposobnosti in spretnosti, ki jih človek potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela.

Izpopolnjevanje

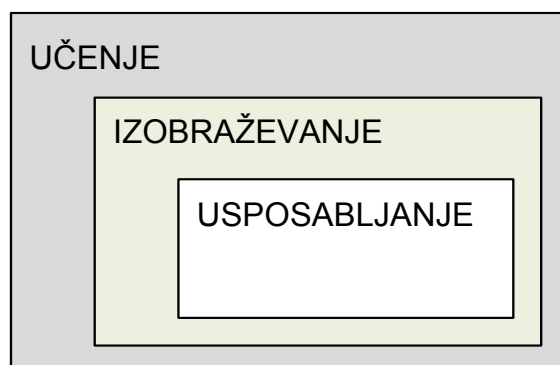
Zaposleni, ki so usposobljeni za opravljanje določenega dela v neki dejavnosti, se vsakodnevno soočajo z razvojem, inovacijami in spremembami, zato so prisiljeni, da osvojeno znanje, spretnosti, navade in sposobnosti izpopolnjujejo, dopolnjujejo ali specializirajo. Izpopolnjevanje je torej proces dopolnjevanja, sistemiziranja in spreminjanja že osvojenega znanja, spretnosti, navad in drugih sposobnosti (Jereb 1998, 178). Izpopolnjevanje omogoča zaposlenim, da vso delovno dobo osvežujejo, dopolnjujejo, širijo in poglobljajo znanje in spretnosti, ki jih potrebujejo pri delu. Organizirano in sistematično izpopolnjevanje vzdržuje in večja delovno uspešnost in učinkovitost zaposlenih.

Razvoj

Razvoj zaposlenih je proces izboljševanja sposobnosti in možnosti posameznika na podlagi učenja in izkušenj, ki si jih pridobi z izobraževanjem (Treven 1998, 197). Razvoj zaposlenih Jereb (1989, 138) opredeljuje kot sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovsko-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih. Temeljna naloga razvoja zaposlenih je, da zagotavlja optimalno poklicno-izobrazbeno strukturo in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih, ob hkratnem upoštevanju tako interesov zaposlenih kot tudi interesov organizacije.

Na zgoraj navedene procese razvoja zaposlenih se navezuje tudi slika 2.1, ki prikazuje odnos med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem. Izobraževanje in usposabljanje se med seboj prepletata in povezujeta, medtem ko učenje predstavlja najširši pojem in vključuje tako izobraževanje kot usposabljanje.

Slika 2.1 Odnos med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje



Vir: Možina 2002, 18.

2.1 Vloga in pomen usposabljanja v organizaciji

Pri usposabljanju skušamo s posebnimi postopki izboljšati človekove lastnosti, da bi lahko opravljal ali bolje opravljal svoje delo. Gre torej za usposabljanje za konkretno delo na konkretnem delovnem mestu. Je dejavnost, ki organizacije veliko stane, vendar so mnoge spoznale, da je to nepogrešljiv del njihovega poslovanja. V mnogih organizacijah po svetu namenjajo usposabljanju na delovnem mestu prav takšno pozornost kot rezultatom. Zato je usposabljanje na delovnem mestu na delovnih urnikih, v nekaterih organizacijah celo zelo pogosto (vsaj enkrat na mesec). To jih sicer nekaj stane, vendar so povsod prepričane, da se vložek v usposabljanje izplača in povrne. To je tudi način, da se delavci seznanijo z novimi tehnologijami in lahko izboljšajo svojo uspešnost, ne samo v organizaciji, temveč so rezultati vidni tudi na trgu (Lipičnik 1998, 112–113).

Dejavnost usposabljanja, ki je dobro organizirana, lahko prinaša organizaciji veliko pozitivnih učinkov (Treven 1998, 208–209):

- zmanjševanje stroškov učenja,
- izboljšanje dela posameznikov, timov in celotnega podjetja (z vidika kakovosti, učinkovitosti, hitrosti in storilnosti),
- povečevanje različnih sposobnosti zaposlenih in s tem izboljšanje njihove operativne fleksibilnosti,
- pridobivanje visoko usposobljenih posameznikov,
- pomoč pri razvoju ustrezne kulture v organizaciji,
- zagotavljanje storitev porabnikom na višji ravni,

- povečevanje zaupanja zaposlenih v smoter in cilje organizacije,
- pomoč pri upravljanju sprememb na podlagi oskrbovanja zaposlenih s potrebnim znanjem in sposobnostmi.

Iz navedenega lahko povzamem, da je namen usposabljanja in izobraževanja v organizaciji izboljšati sposobnosti zaposlenih, da bi ti lahko postali učinkovitejši in uspešnejši pri delu. Organizacije zato pričakujejo, da bodo izobraževalni ukrepi pripomogli k večjemu znanju ter izboljšali spretnosti in ravnanje glede na delovne zahteve. Cilj usposabljanja je sicer izboljšati uspešnost tako posameznika kot organizacije, vendar pa pogosto omejitev virov določi izbiro oziroma predstavitev ciljev, ki zadovoljujejo le eno izmed možnosti.

Vse to bo povzročilo tudi spremembe v opravljanju dela, končni učinek pa naj bi bil doseganje poslovnih ciljev organizacije (Jereb 1998, 177–183).

Veliko podjetij se trudi oblikovati take delovne razmere, ki spodbujajo nenehno učenje zaposlenih. Za podjetja je zelo pomembno, saj tako lahko pridobijo na konkurenčnosti. Proces usposabljanja mora biti resno povezan s strateškimi cilji podjetja, podpirati pa ga mora najvišja raven managerjev (Treven 1998, 209).

2.2 Proces usposabljanja

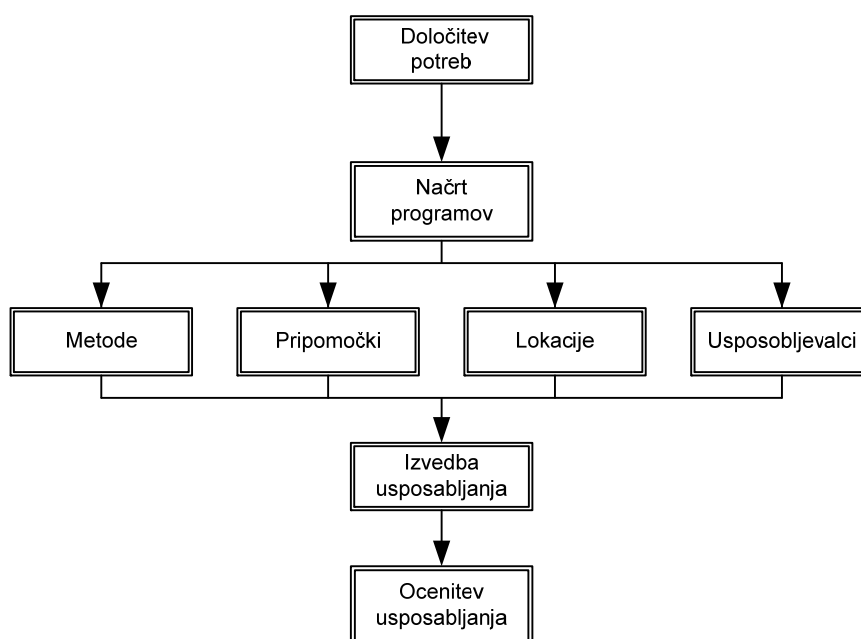
Za učinkovito izvajanje usposabljanja v podjetju je nujna podpora systemskega pristopa. Ta zahteva od odgovornih za oblikovanje načrtov usposabljanja upoštevanje vseh dejavnikov in spremenljivk, ki lahko vplivajo na učenje. Pri oblikovanju takšnega programa je treba predvideti in upoštevati vse morebitne dogodke in povezave, ki bi lahko vplivale na usposabljanje zaposlenih (Treven 1998, 209–210).

Načrtovanje procesa usposabljanja nekateri avtorji delijo v tri, drugi v štiri faze. Avtorja Bartol in Martin, po katerih delitve temeljnih faz usposabljanja navaja tudi Merkač–Skok (205, 168–171), predpostavljata, da obstajajo zgolj 3 temeljne faze v procesu usposabljanja. Tako imenujeta prvo fazo opazovanje, drugo oblikovanje sistema in implementacija, tretjo pa evalvacija oziroma vrednotenje uspeha. Če primerjam teorijo po Trevnovi (1998, 210), sicer deli proces usposabljanja na štiri faze, vendar je edina razlika v tem, da fazo oblikovanja sistema in implementacije po Bartolu in Martinu deli na dve posamezni fazi.

V nadaljevanju povzemam delitev po Trevnovi (1998, 210), ki proces usposabljanja deli v naslednje štiri faze: določitev potreb po usposabljanju, načrtovanje programov usposabljanja, izvedba usposabljanja in ocenitev usposabljanja.

Faze procesa usposabljanja prikazuje tudi slika 2.2, ki shematsko ponazarja zaporedje faz v procesu usposabljanja. Faze bom po zaporednem vrstnem redu opisala v nadaljevanju.

Slika 2.2 Faze procesa usposabljanja



Vir: Treven 1998, 2010.

Določitev potreb po usposabljanju

Prva faza se nanaša na analiziranje potreb po usposabljanju v organizaciji. Ta analitični proces mora zajemati ugotavljanje potreb za izboljšanje delovne uspešnosti zaposlenih (glede na vrsto in obseg) ter ocenjevanje, katero izmed teh potreb je mogoče zadovoljiti z usposabljanjem (Miglič 2002, 33).

Podjetja lahko prepoznajo potrebe po izobraževanju na različne načine: na osnovi letnih poročil in načrtov, s pomočjo presoj kakovosti in povratnih informacij kupcev, na osnovi zapiskov o kakovosti, s pomočjo različnih delovnih sestankov, letnih razgovorov z zaposlenimi, predlogov vodij, zahtev novih tehnologij in načrta investicij ter zakonskih predpisov (Ferjan 2005, 336).

V organizaciji lahko torej potrebo po usposabljanju ugotovijo s pomočjo različnih kazalcev, kot so, na primer, težave pri izvedbi nalog, nova tehnologija, preoblikovanje vrste dela, novi zakonski predpisi, novi izdelki in podobno (Treven 1998, 211). Na podlagi analize potreb organizacije, zahtevanih nalog in usposobljenosti zaposlenih se določi cilje usposabljanja, ki bodo tudi osnova za kriterije vrednotenja uspeha usposabljanja (Merkač 2005, 169).

Načrtovanje programov usposabljanja

Druga faza je faza oblikovanja načrta programov usposabljanja. Ko v organizaciji ocenijo primanjkljaj znanj in spretnosti, jih morajo ti pridobiti v procesu usposabljanja. Organizacija mora oblikovati konkreten sistem usposabljanja, pri čemer ima na voljo tri glavne metode (Merkač 2005, 169):

- informacijske predstavitvene metode, s katerimi se udeleženci seznanijo z dejstvi, spretnostmi, stališči ali koncepti (ob tem pa se od njih pričakuje, da bodo to tudi dejansko uporabili v praksi),
- simulacijske metode usposabljanja so umetno ustvarjene situacije (analize primerov, igranje vlog ipd., vaje, s katerimi se udeleženi preizkušajo in vadijo),
- usposabljanje na delu, kjer gre za usposabljanje med dejanskim opravljanjem dela, ob pomoči inštruktorja.

Vsak program usposabljanja mora biti obravnavan in oblikovan individualno, neodvisno od drugih. V primeru, da se kasneje pokažejo potrebe po novem znanju, ga je treba spremeniti ali dopolniti. Programi se med seboj razlikujejo tudi glede časa izvedbe. Na to vpliva vsebina, katero posameznem program obravnava, pa tudi uporaba različnih metod (čas lahko skrajša npr. računalniška podpora usposabljanju) (Treven 1998, 211–212).

Usposabljanje se lahko izvaja znotraj ali zunaj podjetja. Znotraj podjetja se zaposleni lahko usposabljaajo na delovnem mestu (kar je primerno predvsem za nove zaposlene, za izboljšanje spretnosti zaposlenih, za tiste, ki prevzemajo nove naloge), med opravljanjem svojega dela, ali pa v posebnih prostorih, ki so namenjeni izobraževanju in temu primerno opremljeni. Poleg notranjega usposabljanja, ki ga izvajajo zaposleni med sabo, se v praksi pogosto uporablja tudi zunanje usposabljanje. Tega izvajajo zunanji strokovnjaki in se odvija zunaj organizacije. Trevnova (1998, 212–213) meni, da je zunanje usposabljanje primerno predvsem za managerje, vodje

timov in se nanaša predvsem na področja, kot so projektni management, oblikovanje strategij podjetja in timsko delo.

Izvedba usposabljanja

Tretja faza predstavlja samo izvedbo usposabljanja. Organizacija mora usposabljanje zasnovati primerno uporabnikom, katerim je namenjeno. Managerje in vodje timov je možno usposablјati med opravljanjem njihovega dela. Za to so uporabne metode, kot so izvedba posebnih nalog, učenje pri delu, usmerjeno branje strokovnih knjig in metode formalnega izobraževanja, namenjene razširitvi znanja, razvoju manjkajočih spretnosti ali spreminjanju vedenja. Naštete metode je možno uporabiti tudi pri usposabljanju prodajnih zastopnikov, kvalificiranih delavcev, raznih strokovnjakov in pisarniških delavcev (Treven 1998, 214).

Temeljna naloga izvedbe usposabljanja je s pomočjo ustreznih oblik, metod, sredstev usposabljanja čim bolj učinkovito doseči cilje programa usposabljanja (Jereb 1998, 204).

Obstaja več načinov usposabljanja zaposlenih za delo: rotiranje, programirane inštrukcije, video simulacije, igranje vlog, interaktivni video. Metode se med seboj razlikujejo glede na namen njihove uporabe. Prednosti in slabosti vsake od naštetih metod so prikazane na sliki 2.3.

Slika 2.3 Metode usposabljanja za delo

Metode	Prednosti	Slabosti
Rotiranje	Ljudje so izpostavljeni velikemu številu del in s tem pridobijo mnogo izkušenj.	Ni popolnega občutka odgovornosti, ker so ljudje premalo časa zaposleni pri posameznem delu.
Programirane inštrukcije	Zagotovljeno individualno učenje in takojšnje povratne informacije.	Porabljen je čas za razvoj in so stroški učinkoviti samo za velike skupine.
Video simulacije	Ustrezne informacije se prenesejo na vse zaposlene.	Ni povratnih individualnih informacij.
Igranje vlog	Pridobivanje vpogleda v ostala dela s posebnim poudarkom na medsebojnih zmožnostih.	Ni mogoče ustvariti resnične situacije.
Interaktivni video	Hitrost učenja je individualno pogojena in opremljena s takojšnjimi povratnimi informacijami, ki jih daje računalnik.	Drag postopek razvoja, ki zahteva usposobljene ljudi in drago opremo.

Vir: Lipičnik 1996, 112–113.

Ocenitev usposabljanja

V četrthi fazi gre za ocenjevanje uspešnosti usposabljanja zaposlenih. Gre torej za pridobivanje povratnih informacij o učinkih procesa usposabljanja, na podlagi teh informacij pa za ocenjevanje uspešnost usposabljanja. Ta faza je za organizacijo pomembna (Noe 2002, 180):

- da se ugotovijo prednosti in slabosti posameznih programov; pri tem poudarja, da je treba ugotoviti, ali posamezen program zadovoljuje cilje in pričakovanja zaposlenih, ki so vanj vključeni,
- da se ugotovi, kateri zaposleni so s posameznim programom največ in kateri najmanj pridobili,
- da se zberejo podatki od udeležencev programa o konkretnem programu; ali bi ga priporočili tudi drugim in zakaj, kaj so se s programom naučili in kako so z njim zadovoljni,

- da se opredeli stroške in koristi posameznega programa,
- da se primerjajo stroški in koristi različnih programov in se na podlagi dobljene primerjave izbere najboljši program ter najučinkovitejša občila in metoda usposabljanja.

Pri opredelitvi te faze Trevnova (1998, 214) poudarja zgolj to, da se ugotovi, ali je bilo usposabljanje uspešno (glede na vložene stroške in pridobljene koristi) in s kakšnimi izboljšavami bi bilo usposabljanje stroškovno še učinkovitejše.

Da bi organizacija lahko izvedla ocenjevanje usposabljanja, mora že v začetni fazi načrtovanja programa usposabljanja določiti cilje in metode, s katerimi bo kasneje mogoče vrednotiti rezultate. Problem nastane pri tem, ker ni vedno mogoče določiti izmerljivih ciljev, velikokrat pa je še težje zbrati informacije o rezultatih, ali sprejeti odločitev o tem, na kateri ravni naj poteka vrednotenje, je le-to pogosto težko izvesti (Treven 1998, 214).

Usposabljanje zaposlenih je pomembno področje njihovega razvoja. Temeljni cilj usposabljanja zaposlenih je povečanje njihove vrednosti in s tem vrednosti organizacije. Z usposabljanjem v organizaciji se zaposleni hitreje prilagodijo spremembam in jih obvladajo. Mnoge organizacije uvajajo funkcijo usposabljanja in si na tak način skušajo pridobiti prednosti pred ostalimi konkurenti na trgu.

2.3 Posebnosti usposabljanja štipendistov

Organizacije, ki želijo v poslovnem svetu postati uspešne, ali pa še boljše, se morajo načrtno ukvarjati z vprašanjem intelektualnega kapitala v podjetju, katerega sestavni del so zaposleni. Ker vložena sredstva v razvoj zaposlenih niso zanemarljiva in za vsako organizacijo pomenijo velik finančni vložek, je pomembno, da so izbrani pravi pristopi k razvoju zaposlenih, ki se bodo izkazali kot dovolj učinkoviti.

Značilnost sodobnega izobraževanja v organizacijah je, da je to postalo bolj načrtno, sistematično in bolj ciljno usmerjeno, pridobivanje znanj vedno bolj praktično (Mihalič 2006, 188).

Izobraževanje in usposabljanje kadrov je torej sistematičen proces. Začne se že v fazi uvajanja zaposlenega v organizacijo. Ta mora posameznika kar najbolje pripraviti na to, da novi delavec začne, kolikor je mogoče, hitro delati s polno storilnostjo, da hitreje doseže pričakovane rezultate in ob tem tudi osebno zadovoljstvo. Izobraževanje kadrov je proces, ki se nadaljuje skozi celo delovno obdobje. Lahko ima različne oblike:

od pripravništva do permanentnega internega izobraževanja, strokovnega usposabljanja, izpopolnjevanja in podobno; pomembno je, da je izobraževanje sistematično in načrtno ter skladno s potrebami organizacije.

Dober način za spoznavanje prihodnjih zaposlenih je sodelovanje s šolami in fakultetami. Posebna vez organizacij s šolami so tudi štipendije. Organizacije dajejo posameznikom denarno pomoč, tudi praktično usposabljanje, in jih tako postopno uvajajo v organizacijsko okolje ter tako načrtno pridobivajo mlade usposobljene delavce. Ker so organizacije pogosto pod varljivim vtisom velike ponudbe delovne sile, ker znižujejo stroške poslovanja v zadnjih letih zaostrene tekmovalnosti, so tovrstne stroške »uvajanja« močno omejile. Hkrati pa narašča pomanjkanje visoko usposobljenih delavcev s posebnimi znanji, do katerih bo morda treba tudi v prihodnje priti prav z dolgoročnim sodelovanjem, kot je štipendiranje (Možina 2002, 40).

2.3.1 Zakonska ureditev štipendiranja

Sistem štipendiranja v Sloveniji temelji na podlagi Zakona o štipendiranju (Zštip, Uradni list RS, št. 59/2007). Ta v 5. členu določa naslednje vrste štipendij:

- *državne štipendije*, namenjene vajencem, dijakom in študentom, ki bi se sicer zaradi izjemno slabih materialnih razmer ne odločili za šolanje,
- *Zoisove štipendije* za izjemno nadarjene dijake in študente, z namenom dvigovanja izobrazbene ravni najsposobnejšega dela mladih,
- *kadrovske štipendije*, ki jih razpisujejo in podeljujejo organizacije in delodajalci v skladu s svojimi kadrovskimi potrebami,
- štipendije za Slovence v *zamejstvu in Slovence po svetu* ter
- štipendije za državljane držav, s katerimi ima Republika Slovenija sklenjene dvostranske ali večstranske sporazume o sodelovanju na področju izobraževanja oziroma podeljuje štipendije na podlagi vzajemnosti.

Zakon o štipendiranju za vse vrste zgoraj navedenih štipendij določa pogoje za pridobitev štipendije, vsebino ter minimalne zneske štipendije. Zakon o štipendiranju za vsako od navedenih štipendij določa tudi pravice, obveznosti in dolžnosti tako štipendista kot štipenditorja. Za vsako vrsto dodelitve štipendije Zštip opredeljuje podpis pogodbe med štipenditorjem in štipendistom, ki ureja medsebojna razmerja med njima. Zštip je bil sprejet z namenom urejevanja štipendij in spodbud za izobraževanje. Njegov namen je spodbujati izobraževanje in doseganje višje izobrazbene ravni

upravičencev, spodbujati kadrovske štipendiranje ter delovanje enotnih regijskih štipendijskih shem (v nadaljevanju RŠS). Slednje temeljijo na partnerstvu med delodajalci, nosilci RŠS in državo ter predstavljajo velik pomen za razvoj regij in občin v Sloveniji, pri odpravi strukturnega neskladja na trgu dela in večji zaposlenosti.

Poleg ZŠtip posebne pogoje o dodeljevanju štipendij opredeljujejo še nekateri zakoni in posamezni pravilniki. To so Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (Uradni list RS, št. 107/2006), Pravilnik o štipendiranju (Uradni list RS št. 57/2007), Pravilnik o dodeljevanju državnih štipendij (Uradni list RS, št. 51/2008), Pravilnik o Zoisovih štipendijah (Uradni list RS, št. 51/2008), Pravilnik o izvajanju enotnih Regijskih štipendijskih shem in Regijske štipendijske sheme za posamezno statistično regijo ter morebitni posamezni interni pravilniki v organizacijah.

Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (ZZZPB, Uradni list RS, št. 107/2006) ureja zaposlovanje, zavarovanje za primer brezposelnosti, upravljanje sistema ter način izvajanja strokovnih nalog na tem področju. Po ZZZPB se kot dejavnost zaposlovanja šteje tudi štipendiranje, ki ga ZZZPB obravnava v 56. do 59. členu. ZZZPB glede štipendiranja določa minimalne pogoje za razpis in podelitev štipendij ter obveznost poročanja štipenditorjev. Štipendije po ZZZPB vključujejo kadrovske, republiške štipendije, štipendije za nadarjene in dajanje jamstev in subvencionirane obrestne mere za najeta posojila za študij ter druga pomembna določila v zvezi s štipendiranjem.

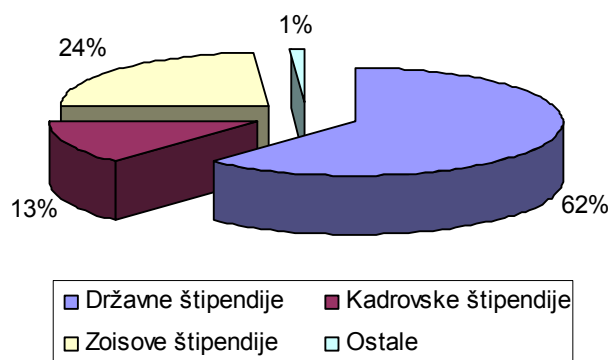
Podrobnejša merila in pogoje za uveljavljanje pravic do republiških in Zoisovih štipendij ter štipendij za brezposelne osebe, vključevanje v programe izobraževanja, višine štipendij in dodatkov, način izplačevanja štipendij ter posledice, v kolikor štipendist ne izpolnjuje svojih obveznosti, so določene v Pravilniku o štipendiranju (Uradni list RS št. 57/2007).

Pravilnik o dodeljevanju državnih štipendij (Uradni list RS, št. 51/2008) podrobneje ureja pravice in pogoje pri dodeljevanju državnih štipendij. Prav tako Pravilnik o Zoisovih štipendijah (Uradni list RS, št. 51/2008) natančneje opredeljuje pogoje in pravice pri dodeljevanju Zoisovih štipendij. Pravilnik o izvajanju enotnih Regijskih štipendijskih shem pa pravice in pogoje pri dodeljevanju štipendij iz RŠS.

2.3.2 Stanje štipendij v Sloveniji

Kot navedeno, se v Sloveniji podeljuje več vrst štipendij. Prikazuje jih slika 2.4, ki vrste štipendij ponazarja tudi glede na delež posamezne štipendije. Kot je razvidno s slike 4, je največji delež podeljenih štipendij državnih, kar 62 %. Skoraj petino oziroma 24 % predstavlja delež Zoisovih štipendij, 13 % pa kadrovskih štipendij.

Slika 2.4 Delež štipendij po vrstah štipendij v Sloveniji leta 2008



Vir: SURS 2009.

Glede na podatke statističnega urada za leto 2008 je konec leta 2008 v Sloveniji prejela štipendijo dobra petina vseh vpisanih dijakov in študentov. V omenjenem obdobju je bilo po statističnih podatkih vpisanih 201.891 dijakov in študentov, med njimi je bilo več kot 54.500 štipendistov, kar predstavlja 27 % od vseh vpisanih dijakov in študentov. Število vpisanih dijakov v določenem obdobju je bilo 87.501, med njimi je bila dobra tretjina štipendistov. Pri študentih je bil delež štipendistov nekoliko nižji, od 114.391 vpisanih študentov je dobra petina prejela štipendijo. Glede na navedene podatke je torej štipendirani vsak tretji dijak in vsak peti študent (SURS, 2009).

Decembra 2009 je SURS objavil končne podatke, ki prikazujejo, da je v šolskem letu 2008/2009 prejela Zoisove štipendije 9363 oseb, kar predstavlja 3737 dijakov in 5626 študentov. Za pridobitev državne štipendije je bilo za isto obdobje odobrenih 34.000 vlog, pri čemer je bilo število dijakov, ki so prejeli državno štipendijo, 21.469, študentov pa 12.531. Podatkov iz naslova kadrovskih štipendij za šolsko leto 2008/09 še ni na voljo.

Podatki o podeljenih štipendijah v šolskem letu 2009/2010 naj bi bili objavljeni do konca leta 2010. Dostopni pa so podatki, da je v šolskem letu 2009/2010 v

izobraževalne programe vpisanih 114.873 študentov in 85.030 dijakov, kar skupno predstavlja 199.903 oseb. Na podlagi števila vpisanih dijakov in študentov ter podatkov o štipendijah v preteklem šolskem letu 2008/2009 lahko predvidevamo, da bo število štipendistov približno enako kot v preteklem šolskem letu.

Zaradi zaostrenih gospodarskih razmer in posledično povečevanja števila brezposelnosti, navaja Kocmurjeva (v Nedelo 2009), naj bi bilo v Sloveniji vsak mesec 200 novih prejemnikov socialnih štipendij. Kandidati lahko zaradi spremenjenih družinskih razmer vloge za pridobitev državne štipendije oddajo tudi med šolskim letom. S strani države se je zvišal tudi cenzus za pridobitev te štipendije, zato je v prihajajočem šolskem letu 2009/2010 pričakovati približno 5000 državnih štipendij več kot v preteklem.

Na področju Zoisovih štipendij v Javnem skladu RS za razvoj kadrov in štipendije v novem šolskem letu ne pričakujejo sprememb glede prejemnikov štipendije, saj, kot pravi Kocmurjeva (v Nedelo 2009), imajo v skladu predvidenih približno enako število sredstev kot v preteklem šolskem letu. Edina sprememba na področju Zoisovih štipendij bo v novem šolskem letu s strani zakonodaje. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o štipendiranju (Uradni list RS, št. 40/2009) odpravlja omejitve glede prejetanja Zoisove štipendije v tujini, kot enega izmed zadostnih razlogov za ohranitev štipendije pa sprejema zlato maturo.

Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije je v preteklem šolskem letu 2008/2009 sofinanciral 2220 kadrovske štipendij (podatek ne zajema kadrovske štipendij, ki jih sklad ne sofinancira). Statistični podatki kažejo, da so v šolskem letu 2007/2008 delodajalci izplačali skupno 7309 kadrovske štipendij, v šolskem letu 2006/2007 je bilo število izplačanih štipendij 5829, leto poprej pa 4229. Zaradi gospodarske krize v prihodnjem šolskem letu pričakujejo upad števila štipendij (Gojkošek 2009, 20). Kot navaja Kocmurjeva (v Nedelo 2009), je Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije zaradi možnosti sofinanciranja pričakoval hitrejšo rast kadrovske štipendij, vendar pa zaradi težkih gospodarskih razmer organizacije zmanjšujejo sredstva, namenjena štipendiranju. S tem ne izkoriščajo do polovice sofinanciranih kadrovske štipendij. Kljub temu da je čas gospodarske krize, da so ljudje dan za dnem socialno šibkejši in brezposelnost postaja vsak dan večji problem, se dijaki in študenti vedno manj odločajo za prijave na kadrovske štipendije. Več kot sedanja in

prihodnja finančna varnost jim pomeni svoboda pri izbiri prihodnje zaposlitve, zato se ne želijo vezati na delodajalca (Gojkošek 2009, 20).

2.3.3 Štipendiranje prihodnjih zaposlenih je za organizacijo konkurenčna prednost

Država z državnimi štipendijami in štipendijami za nadarjene mladim sicer olajšuje pridobivanje primerne izobrazbe, ne more pa nadomestiti kadrovskega štipendiranja, saj mladim ne zagotavlja delovnih izkušenj in poti do prve zaposlitve.

Organizacije velikokrat vidijo mlade kot delovno silo s pomanjkanjem delovnih izkušenj in delovne usposobljenosti. Za organizacije je njihova zaposlitev tvegana, zato jim ponujajo bolj nestalne in fleksibilne oblike zaposlitve, mladi pa so zato na trgu dela, v razmerah velike ponudbe sorazmerno dobro usposobljene delovne sile, v podrejenem položaju, kljub pridobljeni izobrazbi. Organizacije večinoma iščejo že usposobljen kader in ne gledajo na izobrazbo kot na primaren pomen pri izboru.

Vendar pa je lahko prav sodelovanje organizacij s šolajočimi najboljša pot do izkušenj in kasneje do prve zaposlitve. Koristi od sodelovanja so obojestranske. Študenti imajo možnost pridobljeno znanje uporabiti v konkretnih primerih ter spoznavati način dela v organizaciji, hkrati pa v podjetje prinašajo novo znanje. Tako so študenti vključeni v delovno okolje že pred nastopom delovnega razmerja tudi več let, kar je dovolj časa za medsebojno spoznavanje in ocenjevanje.

Kot navaja Franca (v Finance 2005), štipendiranje prinaša koristi tako štipendistu kot štipenditorju. Organizacije, po mnenju kadrovske agencije Adecco, kadrovske štipendije opredeljujejo kot naložbo, saj želijo tako dolgoročno spodbuditi mlade pri izbiri študijev za poklice, ki jih na trgu dela primanjkuje. Tako naj bi organizacije pridobile ustrezen kader za nemoten delovni proces in razvoj.

Kadrovske štipendije so način načrtovanja kadrov, s katerimi podjetja vežejo nase mlade že v obdobju izobraževanja. S štipendiranjem podjetja usmerjajo izobraževanje mladih v skladu s svojimi potrebami in v stiku z njimi med izobraževanjem ocenijo njihove delovne sposobnosti.

Organizacije razpisujejo kadrovske štipendije v skladu s svojimi kadrovskimi potrebami in s ciljem, da bi si v določenem času zagotovile ustrezno usposobljen kader. Poleg tega lahko kadrovsko štipendiranje pripravi štipendiste na prihodnjo zaposlitev pri delodajalcu (štipenditorju) že v času izobraževanja (s praktičnim delom, počitniško

prakso, seminarскими, diplomskimi nalogami ter glede na druge potrebe in interese delodajalca).

Za štipendiranje se organizacije navadno odločajo v primeru, ko na trgu primanjkuje usposobljenih kadrov, ali pa tudi zaradi specifičnosti dela, ki zahteva morebitna posebna znanja. Čeprav je kadrovskih štipendij, praviloma zaradi relativne finančne nemoči slovenskega gospodarstva, malo, se podjetja potegujejo za visoko izobražene in usposobljene ljudi, saj se zavedajo njihovega doprinosa k večji konkurenčnosti (Gojkošek 2009, 20).

Kadrovske štipendije imajo tudi pomembno usmerjevalno vlogo. Javnost namreč informirajo o profilih, po katerih trg najbolj povprašuje. Ta indikator je bil v preteklosti potrjen kot zanesljiv pokazatelj o deficitarnih poklicih. Tako se torej kadrovske štipendiranje kaže tudi v funkciji spodbujanja večjega zanimanja za izobraževanje. Pri tem povpraševanje presega ponudbo in tako zmanjšuje potencialno strukturno brezposelnost na račun izobrazbene oziroma poklicne neuskklajenosti.

V zadnjih letih si tudi posamezne občine in regionalni centri, še posebej iz razvojno kritičnih območij, zelo prizadevajo na področju zagotavljanja svetovalne in finančne podpore pri izobraževanju perspektivnih kadrov. S podeljevanjem štipendij skušajo na svojem področju obdržati in privabiti predvsem perspektivne kadre in zmanjšati beg možganov na druga območja. Dodeljevanje štipendij na teh območjih določa Pravilnik o izvajanju enotnih Regijskih štipendijskih shem (v nadaljevanju RŠS). Štipendiranje Regijskih štipendijskih shem je projekt, sofinanciran iz sredstev Evropskega socialnega sklada. Njegovo izvajanje na državni ravni je prevzel Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije, na regionalni ravni pa regionalne razvojne agencije ali centri. Polovico sredstev za štipendije v okviru projekta zagotavljajo podjetja (delodajalci), kjer se bodo štipendisti po končanem šolanju zaposlili, in občine, na območju katerih imajo delodajalci, vključeni v shemo, sedež. Drugo polovico sredstev za štipendije zagotavlja Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije.

3 ANALIZA USPOSABLJANJA ŠTIPENDISTOV V ORGANIZACIJI EUROINVEST D. O. O.

V prvem delu diplomske naloge sem skozi teorije različnih avtorjev predstavila pomen in potek usposabljanja zaposlenih. Izpostavila sem posebnosti usposabljanja štipendistov, na kratko povzela sistem štipendiranja, ki je v Sloveniji zakonsko urejen, ter predstavila stanje štipendij v Sloveniji. Kot zadnje sem predstavila dejstvo, da organizacije štipendirajo prihodnje zaposlene z namenom, da tako pridobijo in usposobijo ustrezen kader, ki bo na dolgi rok organizaciji prinesel konkurenčno prednost.

V nadaljevanju bom na podlagi študije primera prikazala sistem usposabljanja štipendistov v organizaciji Euroinvest d. o. o. ter s pomočjo analize poskušala priti do ugotovitev, ali usposabljanje doseže zastavljene cilje ali ne.

3.1 Predstavitev organizacije Euroinvest d. o. o.

Organizacija Euroinvest d. o. o. je bila ustanovljena leta 1992 z zasebnim kapitalom z osnovno dejavnostjo gradbeništva. Organizacija je ob zaključku poslovnega leta 2009 zaposlovala 76 oseb, večinoma visoko strokovnega kadra, ki je poleg konkurenčne cene, zanesljivosti in kakovosti opravljenih storitev glavno »orožje« podjetja v boju s konkurenco. Sodobnim trendom v gradbeni dejavnosti podjetje sledi z izobraževanjem svojih strokovnjakov in s spodbujanjem inventivnosti.

Organizacija Euroinvest d. o. o. sodi med največje ponudnike gradbenih storitev in storitev, povezanih z gradbeništvom, na območju goriške statistične regije. Največji del prihodkov organizacije so do danes predstavljale gradnje za znanega naročnika, kjer ima organizacija tudi največ izkušenj. Zaradi sprememb in povečanja konkurence na trgu gradenj za znanega naročnika je organizacija, skladno z novo poslovno strategijo, svoje storitve razširila tudi na področje nepremičnin in turizma, upravljanja turistične dejavnosti ter trženja turističnih storitev, ki naj bi v prihodnosti pomenilo glavni in najkonkurenčnejši izdelek.

3.1.1 Vizija in poslanstvo organizacije

Organizacija postaja, poleg ponudnika gradbenih storitev, tudi največji ponudnik nepremičninskih storitev in storitev, povezanih z razvojem turističnih projektov na območju Goriške statistične regije. Trije projekti bližnje prihodnosti – Eda center, prvi

poslovni center Goriške statistične regije, ki bo postal gospodarski center regije, prinesel bo nove priložnosti ter nova delovna mesta in postal zbirališče vseh meščanov Nove Gorice, eko turistična destinacija Lokve ter turistična destinacija Bovec – spreminjajo podobo Euroinvesta kot gradbinca.

Skozi dela na teh projektih bodo nastala specifična znanja, ki jih bo organizacija kasneje uporabila tudi na drugih trgih. Za uspešno izvedbo takih projektov je potrebna ustrezna organizacijska struktura, v kateri ključno mesto zasedajo izobraženi in usposobljeni kadri, specialisti za obvladovanje posameznih segmentov projekta na tehnološkem, tehničnem, marketinškem, finančnem, komercialnem in pravnem področju. Pomemben del organizacijske strukture je dodelitev avtoritete vodenja, kar omogoča racionalno izvedbo manjših in manj zahtevnih del kot tudi večjih in zahtevnejših projektov.

Organizacija Euroinvest d. o. o. si prizadeva uveljaviti okoljske in družbene odgovornosti v poslovno strategijo podjetja ter za vključitev odgovornega odnosa do okolja na vseh področjih svojega delovanja, od izgradnje do upravljanja objektov. Namen organizacije je tudi širiti ozaveščenost o odgovornem ravnanju z naravnim okoljem med zaposlenimi, poslovnimi partnerji in drugimi organizacijami.

Vizija organizacije Euroinvest d. o. o. je postati najboljši ponudnik celovitih gradbenih in inženiring storitev ter se pozicionirati tudi kot razvojnik, upravljavec in tržnik turističnih storitev ter naložbenih projektov s področja turizma na območju goriške regije, poleg tega pa tudi kot konkurenčna organizacija na območju Evropske unije. Odlikovala jo bo predvsem inventivnost, zanesljivost in kakovost, optimalna cena, prilagodljivost in usmerjenost h končnemu uporabniku.

Euroinvest d. o. o. bo razvijal najzahtevnejše izdelke na področju razvojnega inženiringa ter učinkovito in uspešno vodil najzahtevnejše projekte. Reševal bo najzahtevnejše probleme in dileme naročnikov tako zasebnega kapitala kot tudi javnih institucij ter še tako nezanimiv projekt zasnoval in izvedel tako, da bo postal primer dobre prakse za vsakega naročnika. Poslovni rezultati organizacije bodo temeljili na ambicioznih, inventivnih in visoko izobraženih zaposlenih, visoki stopnji poslovne etike in sožitju podjetja z lokalnim okoljem ter naravo (Euroinvest 2008, 3–5).

Uspešna prihodnost organizacije je odvisna predvsem od uspešnega delovanja celotnega kolektiva, zato organizacija vlaga v znanje zaposlenih, prenos znanja med

njimi, spodbuja izobraževanje, tako v smislu plačanih šolnin kot tudi internih izobraževanj, z vidika nabora novih kadrov pa s študentiranjem.

Mlad kolektiv in starejši izkušeni sodelavci delujejo v motiviranem okolju, v katerem si izmenjujejo znanja in v organizacijo prinašajo zadovoljstvo, pozitivno tekmovalnost in zagon za osvojitve novih znanj in skupno doseganje ciljev.

3.1.2 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih

Kot se že omenila, organizacija podpira nenehno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. V nadaljevanju bom predstavila vsebino izobraževanja in usposabljanja v organizacijah ter prikazala izobrazbeno strukturo skozi karierni razvoj zaposlenih.

Organizacija spodbuja prenos znanja med zaposlenimi, zato je med zaposlenimi določila kompetentne zaposlene, da periodično izvajajo različna interna usposabljanja in izobraževanja. Tako organizacija zaposlene usposablja in izobražuje na področjih vodenja projektov, načrtovanja, uporabe različnih računalniških orodij, javnih predstavitev in drugih področij, odvisno od potreb zaposlenih. Ker je organizacija vedno več v stiku s tujimi poslovnimi partnerji, podizvajalci, vlagatelji in tudi strankami, je znanje jezika postalo vedno bolj pomembno za dobro poslovno sodelovanje. Zato organizacija že več let zaporedoma organizira tečaj poslovne in strokovne angleščine ter italijanščine, katerega se letno udeleži večji del zaposlenih.

Organizacija tudi podpira in sofinancira formalno izobraževanje zaposlenih. Iz slike 3.1 je razvidno, da je imela organizacija na dan 31. 12. 2009 zaposlenih 76 oseb. Organizacija je od svoje ustanovitve pa do 31. 12. 2009 zaposlila 11 oseb zgolj s končano osnovno šolo, vendar pa so to vsi gradbiščni delavci, ki nimajo interesa po dodatnem izobraževanju. Poleg tega je organizacija v enakem časovnem obdobju zaposlila 7 oseb s poklicno šolo, od katerih je en zaposleni naknadno pridobil srednješolsko izobrazbo. V obdobju svojega poslovanja je organizacija zaposlila kar 37 oseb s srednješolsko izobrazbo, od katerih pa se jih 24 nič več dodatno ne izobražuje, 10 se jih na dan 31. 12. 2009 dodatno izobražuje, 2 sta že pridobila višjo izobrazbo, 1 pa visokošolsko ter se še vedno dodatno izobražuje. Z višjo izobrazbo je organizacija do 31. 12. 2009 zaposlila le 1 osebo, z visokošolsko pa kar 20, od katerih se jih 8 še vedno dodatno izobražuje. Kot že navedeno, organizacija spodbuja izobraževanje in ga tudi financira. Zelo spodbudno je dejstvo, da se kar 19 oseb ob 76 zaposlenih še vedno dodatno izobražuje ob delu.

Slika 3.1 Izobrazbena struktura skozi karierni razvoj v obdobju od 1992 do 2009

Stopnja izobrazbe ob zaposlitvi v Euroinvest d.o.o.	Stopnja izobrazbe na dan 31.12.2009	Se še izobražuje	Število zaposlenih oseb z izobrazbo	Skupaj oseb z izobrazbo
I.	I.	NE	11	11
IV.	IV.	NE	6	7
	V.	NE	1	
V.	V.	DA	10	37
	V.	NE	24	
	VI.	NE	2	
	VII	DA	1	
VI.	VI.	NE	1	1
VII.		DA	8	20
	VII.	NE	12	
Skupaj število zaposlenih:				76
Skupaj število zaposlenih, ki se še izobražujejo:				19

Vir: Prirejeno po internih podatkih Euroinvest 2009.

3.1.3 Štipendiranje v organizaciji

Organizacija aktivno deluje v sistemu kadrovskega štipendiranja. Osredotočila se je predvsem na štipendiranje kadrov gradbene stroke, ki je organizaciji do leta 2004 pomenila edino dejavnost. Kakovostnih kadrov z gradbeno izobrazbo na trgu primanjkuje, zato se je organizacija odločila, da jih s štipendiranjem spodbudi k izbiri študija ter si v zameno zagotovi kakovosten in ustrezno usposobljen kader. V začetkih obstoja organizacije je štipendiranje potekalo na klasičen način kadrovskega štipendiranja, pri čemer sta štipenditor in študent podpisala pogodbo o štipendiranju.

Danes organizacija štipendira študente skozi RŠS. Za vstop v RŠS Posoški razvojni center vsako leto objavi javni poziv, na katerem organizacije opredelijo svoje potrebe po kadrih, ki so jih pripravljene štipendirati. Na osnovi zbranih potreb organizacij Posoški razvojni center objavi javni razpis štipendij za dijake in študente. Sezname prijavljenih kandidatov Posoški razvojni center nato posreduje organizacijam,

ki opravijo dokončni izbor svojih štipendistov. Pravice in obveznosti tako štipenditorja kot štipendista so skozi RŠS enake, kot jih je imela organizacija določene že v pogodbi o kadrovskega štipendiranju.

Edina razlika med opisanimi načinoma štipendiranja je, da je bila v primeru kadrovske štipendije podpisana pogodba o štipendiranju, iz katere je izhajalo, da je štipenditor kril celotni znesek štipendije. Pogodba, ki izhaja iz RŠS, opredeljuje kritje štipendije iz treh virov, in sicer polovico krije Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije, 30 % organizacija, petino pa občina, v kateri ima organizacija sedež.

Organizacija se s podpisom pogodbe o štipendiranju zavezuje, da bo sofinancirala izobraževanje izbranega štipendista ves čas šolanja oziroma študija in da po zaključku izobraževanja štipendista zaposlila na ustreznem delovnem mestu za nedoločen čas oziroma najmanj za čas štipendiranja. Prav tako pogodba zavezuje štipendista, da se po končanem šolanju/študiju zaposli pri organizaciji, ki ga je soštipendirala, in ostane pri njej zaposlen najmanj tako dolgo, kot je trajalo štipendiranje. Štipendist je tudi obvezan, da vsako leto opravlja delovno prakso. V primeru ponavljanja ali pavziranja je štipendist upravičen do koriščenja mirovanja štipendije. V kolikor ponavlja ali pavzira večkrat oziroma opusti študij, pa je primoran štipendijo, skladno z dogovorom s štipenditorjem, vrniti.

Da organizacija večino mladih kadrov izbira skozi sistem štipendiranja, prikazuje slika 3.2. Ta prikazuje zaposlovanje skozi življenjsko dobo organizacije, še posebej je izpostavljeno zaposlovanje štipendistov. Organizacija je v zadnjih štirih letih svojega obstoja število svojih zaposlenih kar podvojila, prav tako se je podvojilo zaposlovanje štipendistov. Od 76 zaposlenih je organizacija zaposlila kar 10 štipendistov, skozi faze usposabljanja, predstavljene v diplomski nalogi, pa se trenutno prebija še 5 štipendistov, ki se bodo v prihodnjih letih zaposlili v organizaciji.

Slika 3.2 Zaposlovanje štipendistov skozi življenjsko dobo organizacije

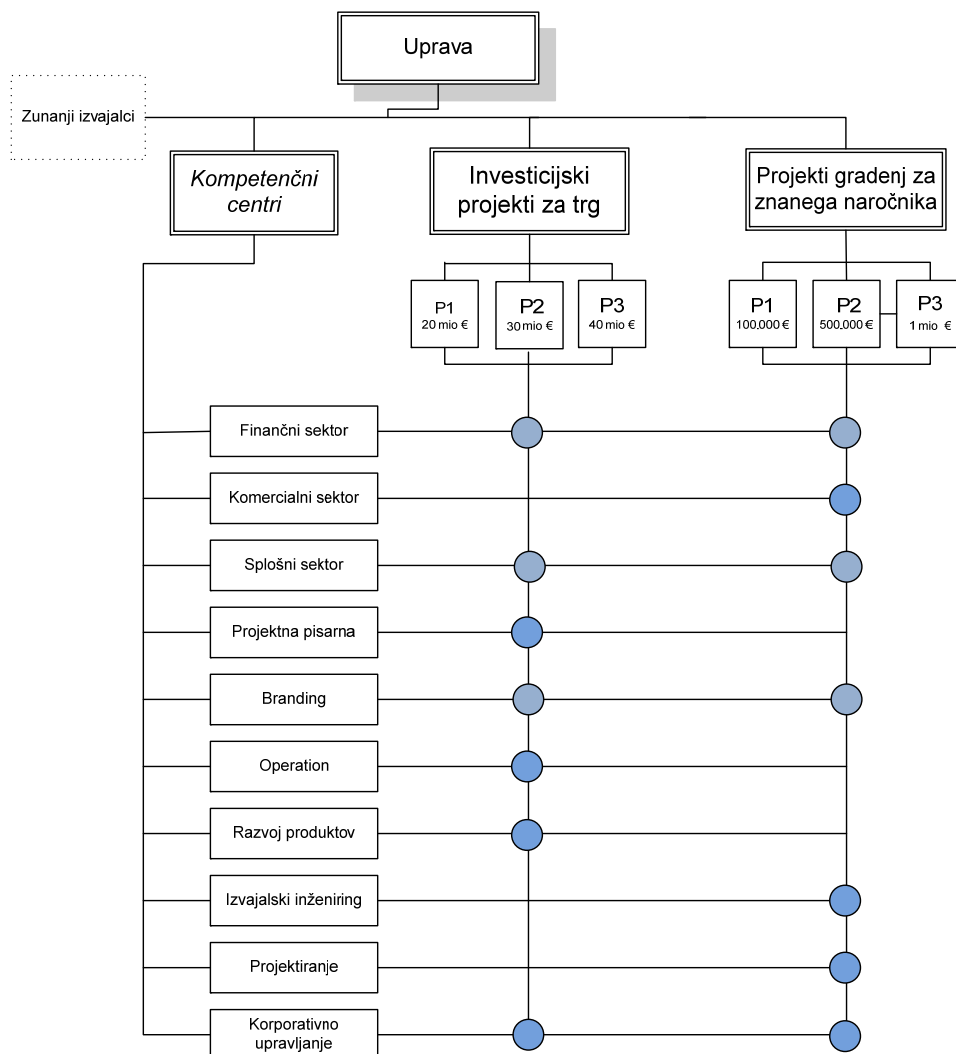
Leto zaposlitve v Euroinvest d.o.o.	Štipendist	Število zaposlenih v letu	Skupaj število zaposlenih v letu
1993-2003	DA	1	25
	NE	24	
2004	DA	1	6
	NE	5	
2005	DA	2	7
	NE	5	
2006	DA	1	5
	NE	4	
2007	DA	1	12
	NE	11	
2008	DA	2	14
	NE	12	
2009	DA	2	7
	NE	5	
Skupaj število zaposlenih:			76
Skupaj število štipendistov:			10

Vir: Prirejeno po internih podatkih Euroinvest 2009.

3.1.4 Organizacijska struktura

Hierarhija organizacije Euroinvest d. o. o. je zelo sploščena. Poslovanje poteka v okviru timov, ki se, glede na zahtevnost in vsebino projekta, ustvarijo za vsak projekt posebej. Organizacijska struktura v Euroinvestu d. o. o. je projektno matrična. Da takšna organizacijska struktura lahko uspešno funkcionira, je treba pravočasno in natančno načrtovanje vseh aktivnosti projekta. Kot ponazarja slika 3.3, je organizacijska struktura v organizaciji Euroinvest d. o. o. takšna, da je organizacija razdeljena na dva sektorja glede na vrsto projektov, in sicer na Investicijske projekte za trg ter Projekte gradenj za znanega naročnika. Oba sektorja imata ob sebi »podporne službe«, ki v organizaciji predstavljajo specializirane kompetenčne centre. Ti nudijo podporo posameznim projektom. Kjer specializiranega znanja v kompetenčnih centrih ni dovolj, organizacija poišče primerno znanje med zunanjimi izvajalci.

Slika 3.3 Organizacijska struktura organizacije Euroinvest d. o. o.



Vir: Euroinvest 2008.

Vsak projekt izvaja projektni tim, ki je praviloma, odvisno od zahtevnosti in vsebine projekta, sestavljen iz zaposlenih iz vseh kompetenčnih centrov. Tako projektni tim formirajo zaposleni s specializiranim znanjem.

Vsak projektni tim ima svojega projektne vodjo. Ta je na projekt imenovan že ob sprejemu same projektne ideje. Projektni vodja glede na vsebine projekta izbere svoj projektni tim. Ta preuči projekt, pripravi terminski in finančni načrt celotnega projekta ter predvidi porazdelitev nalog posameznim zaposlenim. Projektni vodja že v samem začetku projekta predvidi ključne aktivnosti projekta. Glede na predvidene aktivnosti in zaposlene, katerim so dodeli različne naloge na projektu, pripravi matriko odgovornosti na projektu. Prav tako pa predvidi tudi morebitna tveganja ob izvedbi projekta, s

katerimi se bo projektni tim, skozi samo izvedbo projekta, lahko lažje spopadel, saj bo nanje pripravljen.

Vodja projekta je v organizaciji Euroinvest d. o. o. večinoma zaposleni z dolgoletnimi izkušnjami, referencami in ustrezno izobrazbo, kar v večji meri zahteva tudi sama zakonodaja. Ker je zaposlenih z ustreznimi kompetencami za vodjo projekta v obravnavani organizaciji manj, kot je samih projektov, je vodja projekta za svojo funkcijo imenovan na več projektih hkrati. Zato je praksa v organizaciji taka, da se vsakemu vodji projekta dodeli pomočnik.

Na delovno mesto »pomočnik vodje projekta« se običajno postavi novozaposlenega z malo izkušnjami – namen je, da se postopoma usposobi in postane kompetenten za vodenje projektov.

V nadaljevanju diplomske naloge se bom osredotočila na projekte in zaposlene iz gradbene stroke, ker je teh v obravnavani organizaciji tudi največ.

Na trgu že dolgo primanjkuje kadrov tehničnih strok. Organizacija Euroinvest d. o. o. skozi sistem štipendiranja stimulira študente gradbeništva, da se odločijo za študij, ter jih skozi delovno prakso usposobi za zasedbo delovnih mest v organizaciji. Kot sem nakazala že v predhodnih odstavkih tega poglavja, se novozaposlene, predvsem diplomante gradbene smeri, zaposli na delovno mesto pomočnika vodje projekta. Glede na to, da ob zaključku študija gradbeništva ne osvojijo vseh potrebnih znanj in pridobijo izkušenj, bom v nadaljevanju najprej opisala zahteve navedenega delovnega mesta ter vsebino študijskega programa Operativno gradbeništvo, ki je v organizaciji najbolj prisoten. Nato bom na študiju primera naredila analizo, katera znanja osvojijo skozi študij, katera skozi prakso ter kaj morajo še osvojiti ob nastopu na delovno mesto.

3.2 Delovno mesto – Pomočnik vodje projekta

Delovno mesto pomočnik vodje projektov od zaposlenega zahteva VI. ali višjo stopnjo izobrazbe gradbene smeri. Zaposleni na tem delovnem mestu običajno dela na enem projektu in je v pomoč vodji projektov, saj slednji vodi in koordinira več projektov hkrati. Delo pomočnika vodje projektov običajno poteka tako v pisarni kot tudi na gradbišču.

Če izhajam iz priloge 1, ki podrobneje opredeljuje naloge delovnega mesta, mora pomočnik vodje projekta do potankosti poznati projekt, kar pomeni, da mora preučiti pravni in tehnični vidik projekta ter skladno s tem pripraviti in voditi izvedbo samega

projekta, seveda pod okriljem vodje projekta. Kot najpomembnejše kompetence, razvidne tudi iz priloge 1, ki jih delovno mesto opredeljuje, so sposobnost timskega dela, samostojnost, organiziranost in natančnost. Vodja projekta, ki je sicer formalno odgovoren za projekt in dodeljuje naloge, ni toliko v stiku s člani projektnega tima ter izvajalci, zato večinoma prevzame vlogo koordinatorja nalog pomočnik vodje projekta. Ta mora biti sposoben samostojno organizirati ter koordinirati projektne tim ter same izvajalce, izvajati nadzor nad njimi, beležiti celotno dogajanje na projektu, biti v nenehnem stiku z investitorjem/naročnikom ter nadzorom. O vsem zgolj poroča vodji projekta, ki mesečno pregleduje stanje na projektu ter glede na poročila sprejema ključne odločitve. Da so poročila in ostala dokumentacija pripravljena tako, da vodja na podlagi njih pridobi celovit vpogled v projekt ter se lahko odloča, mora pomočnik vodje projekta natančno časovno ter finančno dnevno spremljati stanje, kar je danes najlažje z orodji za spremljanje projektov. Poleg tega vsako izvedeno aktivnost na projektu vpiše ter vriše v gradbeni dnevnik ter knjigo obračunskih izmer, ki je osnova za končni obračun projekta. Skrbeti mora, da se vsa dela izvajajo v skladu s projektno dokumentacijo, nadzira tudi nabavo in dobavo materiala na gradbišče. Pomembno je, da nenehno spremlja tudi novosti in zakonodajo na področju gradbeništva. Pomočnik vodje projekta torej na projektu sodeluje skozi celoten projekt, od razpisa, izvedbe del vse do pridobitve uporabnega dovoljenja.

3.3 Študijski program – Operativno gradbeništvo

Študijski program operativno gradbeništvo, prikazan v prilogi 2, je visokošolski strokovni študijski program prve stopnje, ki traja 3 leta (6 semestrov) in obsega skupaj 180 kreditnih točk. Študijski program vključuje v 6. semestru izbirne module Konstruktiva, Organizacija, Promet in Splošni modul. Skozi študij študenti osvojijo potrebna osnovna znanja iz temeljnih naravoslovnih in računalniško-informacijskih predmetov, temeljnih predmetov gradbene stroke in strokovnih gradbenih predmetov. Splošne kompetence, ki jih pridobijo skozi študij operativno gradbeništvo, naj bi študenti, poleg splošnih osnovnih znanj iz gradbene stroke, pridobili tudi strokovna znanja s področja gradbeništva: predvsem s področja projektiranja, organiziranja, upravljanja in vodenja gradbenih del in gradbene proizvodnje, gradbene informatike, ekologije, prostorskega načrtovanja in okoljske politike. Študenti naj bi ob zaključku študija bili kompetentni za opravljanje določenih manj zahtevnih nalog s področja

gradbeništva tako samostojno kot znotraj tima. Skozi študij študenti spoznajo organizacijo in vodenje gradbenih del ter načrtovanje in vodenje projektov. Seznanijo se s tehnološkim procesom v gradbeništvu, osnovami normiranja in plačevanja izvedenih del, osvojijo osnove zagotavljanja kakovosti v gradbeni proizvodnji ter spoznajo potek projekta organizacije gradnje. Spoznajo tudi načela načrtovanja in vodenja, pri čemer jih študij pouči o zastavljanju ciljev projekta, načinih projektne organiziranosti v gradbenih podjetjih in dela v projektnih timih. Da teoretično znanje preizkusijo tudi v praksi, morajo študenti med študijem opraviti tudi obvezno prakso v organizaciji, kjer se tako v pisarni kot na gradbišču soočijo s konkretnimi primeri organizacije dela na projektu, načrtovanjem virov in stroškov, spremljanjem realizacije projekta ter samim projektnim vodenjem.

3.4 Analiza pridobivanja znanja skozi posamezne faze usposabljanja

Usposabljanje poteka skozi posamezne faze, zato bom v nadaljevanju predstavila, katera znanja, od tistih, ki jih od njih zahteva prihodnje delovno mesto, študenti pridobijo skozi študij, katera med delovno prakso in katera znanja morajo še osvojiti ob zaposlitvi ter na kakšen način.

3.4.1 Študij

Formalno usposabljanje poteka najprej prek študija, kjer naj bi študent osvojil potrebna znanja in veščine, ki jih potrebuje za prvo zaposlitev. Študijski program Operativno gradbeništvo, ki ga kot primer predstavljam v diplomski nalogi, naj bi študenta napolnil z znanji, ki jih gradbenik potrebuje pri vsakodnevem delu.

Temeljna znanja s področja gradbeništva študenti osvojijo že v prvem letniku skozi predmet uvod v gradbeništvo. Kot na večini fakultet so predmeti prvega letnika večinoma splošni, tako se študenti v prvem semestru srečajo še s predmeti, kot so fizika, inženirska matematika, komunalno gospodarstvo in gradbena zakonodaja, geodezija in stavbarstvo, v drugem semestru pa s statiko, hidromehaniko in hidravliko, gradivi, računalništvom, inženirsko komunikacijo in prostorskimi evidencami.

V drugem letniku študenti osvojijo osnove mehanike tal, zopet z inženirsko matematiko, statiko gradbenih konstrukcij, površinsko odvodnjo, soočijo se z geotehničnimi gradnjami, lesenimi konstrukcijami, projektiranjem in gradnjo cest, osnovami masivnih konstrukcij ter izberejo en zunanji ter en strokovni izbirni predmet.

Peti semester, ki pomeni prvo polovico zaključnega letnika, študenti poslušajo predmete, kot so tehnološki procesi, masivni objekti ter organizacija in vodenje gradbenih del. Tudi v tretjem letniku si izberejo en zunanji in en strokovni izbirni predmet ter opravijo praktično usposabljanje.

Zadnji, šesti semester pa študenti poslušajo le en obvezen predmet, to je osnove jeklenih konstrukcij, nato pa izbere med štirimi možnimi moduli, ki so konstruktiva, organizacija, promet in splošni modul.

Vsi ti predmeti naj bi diplomanta študija Operativno gradbeništvo usposobili za samostojno reševanje vseh vrst tipičnih praktičnih in nekaterih razvojnih nalog s področja gradbeništva. Poleg strokovnih znanj študij spodbuja tudi razvoj osebnosti študentov in posreduje znanja o vodenju ljudi za doseganje zanesljivosti in odločnosti pri opravljanju strokovnih in vodstvenih del, za katera se tekom študija usposabljaajo.

Pri študiju pridobljena znanja in izkušnje bodo diplomantom zagotavljala uspešno opravljanje delovnih nalog pri vodenju in organizaciji graditve objektov, projektiranju tipičnih gradbenih objektov, zasnovi ter načrtovanju tehnologij gradnje in izvajanju nadzora pri graditvi objektov.

Diplomanti bodo usposobljeni za strokovno delo na področju visokih in nizkih gradenj, prometne tehnike, hidrotehnike, preskrbe z vodo in komunalnega gospodarjenja, usmerili pa se bodo lahko v graditev, pripravo dela, projektiranje ali pa tudi v vodenje gradbenih podjetij.

Na področju konstrukcijskega inženirstva bodo diplomanti usposobljeni za pripravo zasnove, računov, dimenzioniranja in konstrukcijske ter tehnološke izvedbe nosilne konstrukcije vseh vrst gradbenih objektov, kot so stanovanjske, industrijske in dvoranske zgradbe, stolpi, manjši premostitveni objekti, jezovi, geotehnične in hidrotehnične zgradbe, čistilne in komunalne naprave.

Na področju organizacije bodo diplomanti usposobljeni za timsko delo na projektu, načrtovanje virov in stroškov projekta ter spremljanje realizacije in vodenje projekta, za načrtovanje gradbene proizvodnje in razumevanje produkcijske funkcije kot »inputa« za doseganje »outputa« – gradbene storitve ali izdelka, oblikovanje cen za gradbeno proizvodnjo (lastna cena, prodajna cena), uporabo kalkulacijskih metod za določanje lastnih stroškov za gradbene objekte in storitve, ocenjevanje ekonomičnosti gradbene

proizvodnje in spremljanje stroškov gradbene proizvodnje v različnih fazah gradnje ter obvladovanje stroškov v času ter pripravo obračuna storitev.

Na področju prometa bodo diplomanti usposobljeni za načrtovanje, dimenzioniranje, opremljanje in gradnjo prometnic. Sem spada reševanje tehničnih nalog tako cestnega kot tudi železniškega prometa, vključno z vsemi medsebojnimi povezavami in sekundarnimi napravami.

Med tipične naloge operativnega inženirja gradbeništva spadajo dela v zvezi z načrtovanjem, vodenjem in nadzorom graditve objektov. Ta vključujejo tehnologije grajenja, zagotavljanje varnosti pri delu, pripravo delo, terminske načrte, cenovno ovrednotenje objektov, sklepanje pogodb in ukrepe za organiziranje, racionaliziranje in vodenje obratov.

Vendar pa so vsa ta znanja, ki jih študenti pridobijo tekom študija, zelo površinska. Zajemajo sicer zelo širok spekter, vendar niso poglobljena in so večinoma teoretično usmerjena.

V nadaljevanju bom na sliki 3.4 prikazala, katera od potrebnih znanj za zasedbo predhodno opisanega delovnega mesta študent predstavljenega študijskega programa dejansko osvoji v času triletnega študija in v kolikšni meri.

Slika 3.4 S študijem pridobljena znanja

Katera znanja osvoji skozi...		...študij
Stopnja izobrazbe in vrsta (smer)	VI. ali VII. stopnja, gradbeništvo	DA
izobrazbe:		
Zahtevane delovne izkušnje:	1 leto delovnih izkušenj ali ustrezno praktično usposabljanje	
Znanje jezikov:		
- slovensko	tekoče	DA
- angleško	dobro	NE
- drugi tuji jezik	želeno vsaj pogovorno	NE
Računalniška znanja:		
- delo z datotekami, preglednicami, urejevalnikom besedil	dobro	DA
- internet in elektronska pošta	dobro	DA
- baze podatkov	dobro	osnovno
- grafične in elektronske predstavitve	dobro	osnovno
- programi za načrtovanje (MS Project	dobro	teoretično

Professional)		
- programi za programiranje:	dobro	
o AutoCAD		osnovno
o AllPlan in		NE
o AllRight		NE
- drugo		
Želene lastnosti:		
Natančnost, organiziranost, sposobnost dela v timu, samostojnost, iznajdljivost, samoiniciativnost, komunikativnost		DA
Opis del in nalog:		
- pomoč vodji projektov pri vodenju vseh pripravljalnih, gradbenih in zaključnih delih na gradbišču		NE
- priprava vse potrebne dokumentacije (za začetek projekta, njegov potek in zaključek) ter predaja le-te vodji		teoretično
- vodenje knjige obračunskih izmer, gradbenega dnevnika in drugih evidenc		teoretično
- priprava obračuna projekta in izdajanje mesečnih situacij		NE
- preučevanje in pregledovanje projektne dokumentacije s popisi del		NE
- priprava podrobnega popisa del in grobe ocene investicije, s tem pripravi podatke za natančnejšo ponudbo, ki jo pripravi komerciala		teoretično
- spremljanje finančnih rezultatov in obračunov del projekta in ustrezno ukrepanje za izboljšanje stanja		teoretično
- sodelovanje pri pripravi pogodb s podizvajalci		NE
- sodelovanje pri operativnem načrtovanju del, spremljanje operativnih načrtov in izvajanje del po objektih ter ustrezno ukrepanje za odpravo zastojev		teoretično
- izdelava načrta izvedbe projekta, koordiniranje dela na gradbišču in usklajevanje kapacitet, razporejanje in evidentiranje dela na posameznem projektu		teoretično
- sodelovanje pri naročanju materiala in delovnih ter gradbenih sredstev s sprotnim usklajevanjem potrebnih kapacitet za doseg racionalne zasedenosti vseh zmogljivosti z ustrezno delovno in materialno bazo		NE
- tehnični nadzor objektov in njihovega izvajanja v skladu s predpisi in pogodbo zagotavljanje ekonomičnega in zakonitega izvajanja dela na posameznih nalogah		NE
- skrb za varno delo		NE

Vir: Prirejeno po internih podatkih Euroinvest 2008.

Kot je razvidno že iz slike 8, študenti od znanj, ki jih potrebujejo za zadovoljitev kompetenc prihodnjega delovnega mesta, osvojijo osnovna računalniška znanja ter osnove AutoCAD-a, programa za projektiranje, spoznajo teorijo in metode načrtovanja

in vodenja ter se s pripravami raznih seminarских nalog in predstavitev usposobijo za timsko delo, postanejo bolj samostojni in natančni. Kar zadeva bolj strokovna znanja iz gradbeništva, pa osvojijo večinoma teorijo.

3.4.2 Delovna praksa

Praktično usposabljanje se izvaja v času počitnic. Predmetnik opisanega študija predvideva obvezno praktično usposabljanje zgolj v drugem letniku študija, ko naj bi se študent seznanil z organizacijsko strukturo gradbenega podjetja in z aktualnim dogajanjem v gradbenem podjetju, dela na terenu – aktualnem gradbišču oziroma v pisarni – opravi manj zahtevna dela na aktualnem projektu.

Cilj praktičnega usposabljanja je študenta spoznati s področjem dela gradbene stroke v najširšem smislu in ga kakovostno pripraviti za lažji nastop na delovnem mestu ob zaključku študija, zato organizacija Euroinvest d. o. o. nudi svojim štipendistom vsakoletno poletno delovno prakso.

Večji del praktičnega usposabljanja se študentom organizira kar na gradbiščih organizacije. Delovna praksa poteka vsaj štiri tedne letno. Štipendist dobi svojega mentorja, ki ima vnaprej izdelan osnovni program usposabljanja, podrobno pa ga prilagaja glede na potrebe in pogoje projekta.

Štipendist na praksi se najprej spozna s projektnim timom, kjer mu vsak predstavi svojo vlogo na projektu. Nato ga mentor seznani z gradbiščem, kjer se študent seznani s pojmi in vsebino knjige obračunskih izmer, opravlja izmere na projektu, ki so za obračun pomembne, sodeluje na krajših sestankih med projektno ekipo in se nauči pisati zapisnik sestanka. Kot je razvidno s slike 3.5, poleg predhodno naštetih vsebin spozna še pogodbeno ponudbo za projekt in s pomočjo mentorja nariše potrebne podrobnosti, potrebne kot priloga v knjigi obračunskih izmer, ter pripravi vse izmere in postavke za obračun projekta.

Slika 3.5 S prakso pridobljena znanja

Katera znanja osvoji skozi...		...študij	...prakso
Stopnja izobrazbe in vrsta (smer) izobrazbe:	VI. ali VII. stopnja, gradbeništvo	DA	
Zahtevane delovne izkušnje:	1 leto delovnih izkušenj ali ustrezno praktično usposabljanje		DA
Znanje jezikov:			
- slovensko	tekoče	DA	DA
- angleško	dobro	NE	NE
- drugi tuji jezik	želeno vsaj pogovorno	NE	NE
Računalniška znanja:			
- delo z datotekami, preglednicami, urejevalnikom besedil	dobro	DA	DA
- internet in elektronska pošta	dobro	DA	DA
- baze podatkov	dobro	osnovno	NE
- grafične in elektronske predstavitve	dobro	osnovno	NE
- programi za načrtovanje (MS Project Professional)	dobro	teoretično	NE
- programi za programiranje:	dobro		
o AutoCAD		osnovno	osnovno
o AllPlan in		NE	NE
o AllRight		NE	NE
- drugo			
Želene lastnosti:			
Natančnost, organiziranost, sposobnost dela v timu, samostojnost, iznajdljivost, samoiniciativnost, komunikativnost			
Opis del in nalog:			
- pomoč vodji projektov pri vodenju vseh pripravljanih, gradbenih in zaključnih delih na gradbišču		NE	NE
- priprava vse potrebne dokumentacije (za začetek projekta, njegov potek in zaključek) ter predaja le-te vodji		teoretično	osnovno
- vodenje gradbene knjige, gradbenega dnevnika knjige in drugih evidenc		teoretično	osnovno
- priprava obračuna projekta in izdajanje mesečnih situacij		NE	osnovno
- preučevanje in pregledovanje projektne dokumentacije s popisi del		NE	osnovno
- priprava podrobnega popisa del in grobe ocene investicije, s tem pripravi podatke za natančnejšo ponudbo, ki jo pripravi komerciala		teoretično	NE

- spremljanje finančnih rezultatov in obračunov del projekta in ustrezno ukrepanje za izboljšanje stanja	teoretično	NE
- sodelovanje pri pripravi pogodb s podizvajalci	NE	NE
- sodelovanje pri operativnem načrtovanju del, spremljanje operativnih načrtov in izvajanje del po objektih ter ustrezno ukrepanje za odpravo zastojev	teoretično	NE
- izdelava načrta izvedbe projekta, koordiniranje dela na gradbišču in usklajevanje kapacitet, razporejanje in evidentiranje dela na posameznem projektu	teoretično	NE
- sodelovanje pri naročanju materiala in delovnih ter gradbenih sredstev s sprotnim usklajevanjem potrebnih kapacitet za doseg racionalne zasedenosti vseh zmogljivosti z ustrezno delovno in materialno bazo	NE	NE
- tehnični nadzor objektov in njihovega izvajanja v skladu s predpisi in pogodbo zagotavljanje ekonomičnega in zakonitega izvajanja dela na posameznih nalogah	NE	NE
- skrb za varno delo	NE	DA

Vir: Prirejeno po internih podatkih Euroinvest 2008.

Tako se skozi prakso v zelo grobem pomenu seznanijo z organizacijo in tehnologijo dela, spoznajo, kaj je gradbena knjiga in obračun del, pokaže svoje spretnosti v projektiranju, iznajdljivosti pri iskanju podatkov in meritvah ter sposobnost dela v timu.

Vendar pa se organizacija zaveda, da je nemogoče usposobiti osebo za nastop na delovno mesto zgolj v času šolskih počitnic. V tem času pa lahko oceni tiste potrebne lastnosti, ki jih od zaposlenega želi: iznajdljivost, natančnost, sposobnost dela v timu, samostojnost, samoiniciativnost, komunikativnost, organiziranost.

3.4.3 Prvo leto po zaposlitvi

Ob zaključku šolanja organizacija študenta zaposli. Zelo pomembno je, kako organizacija začne z uvajanjem novozaposlenih. Le-te je treba čim prej in čim bolj uspešno uvesti v samo delo, zato je potrebno sistematično uvajanje.

Ker organizacija spremlja študenta skozi njegov celoten študij in ga usposablja vsako leto prek delovne prakse, novozaposlenega že nekoliko pozna. Pozna njegova že osvojena znanja, spretnosti in lastnosti, kar sem prikazala na slikah 3.4 in 3.5, vendar pa se za vsakega posameznika vnaprej pripravi načrt uvajanja. Ta zajema vsa potrebna

področja, ki jih mora novozaposleni spoznati, hkrati mora zajemati tudi spoznavanje organizacije, kdo kaj dela, vodje oddelkov, način dela v organizaciji.

Organizacija novozaposlenemu dodeli mentorja, ki je eden od vodij projektov. Ta že od začetka sodeluje z novozaposlenim in mu pomaga ter ga postopno uvaja v celotno delo.

Vsak novozaposleni na delovnem mestu pomočnika vodje projekta opravi najprej intenzivno šolanje Allplana. To je programska oprema nemškega podjetja *Nemetschek AG* za računalniško podprto arhitekturno in gradbeno načrtovanje. Obsega projektiranje arhitekture, gradbenega inženirstva, urbanizma in notranje opreme. Program uporabljajo inženirji od prve skice, risb za predstavitev, pa vse do same izvedbe in podrobnih risb z vključenim načrtovanjem stroškov gradnje. Z njim pripravijo osnovo za model konstrukcije, model statike in model hišne tehnike (elektro in strojno projektiranje). Allplan vključuje orodja, ki omogočajo hitre in tekoče prehode med konceptualnimi prostoročnimi skicami in tlorisi, modelom 3D, senčenimi prikazi, animacijami, pogledi, prerezi ter končnimi risbami načrtov.

Njegovo usposabljanje v prvi fazi poteka v oddelku izvajalskega inženiringa, ki novozaposlenemu približa zgoraj opisano orodje ter ga nauči samega projektiranja s programom, risanja armaturnih načrtov, uporabe in spremembe norm v programu, postavitev objekta v tridimenzionalni prostor ter uporabo druge komponente programa, Allright, za pripravo popisov projekta iz risb, ki jih je v prvem delu narisal. Ta del usposabljanja traja približno tri mesece. Nato se novozaposleni usposablja na gradbišču.

Drugi del usposabljanja je torej samo gradbišče, ki je običajno manjše – nezahtevno. Z delom na gradbišču se je novozaposleni srečeval vsako leto med opravljanjem delovne prakse, tako da mu zadeva ni popolnoma tuja. Njegov mentor je še vedno vodja projekta, vendar ga na gradbišču vodita in usmerjata že usposobljen pomočnik vodje projekta in delovodja. Delo na gradbišču poteka največ tri mesece. V primeru večjega gradbišča novozaposleni spremlja samo določeno fazo izvedbe na gradbišču. Z gradbenim dnevnikom in knjigo obračunskih izmer se je srečal že kot študent na praksi, zato je prva njegova naloga ta, da samostojno piše gradbeni dnevnik ter pripravi knjigo obračunskih izmer za celoten projekt, seveda s pomočjo mentorja. Pri tem delu se sreča s pogodbeno ponudbo, vsebino gradbene pogodbe z investitorjem, pogodbami podizvajalcev ter nadzornim organom.

Ko zaključi knjigo obračunskih izmer in s pomočjo mentorja tudi sestavi mesečne in končno situacijo, se njegovo usposabljanje nadaljuje v oddelku komerciale, kjer se seznanja s sistemom in metodami kalkulacij. Nauči se samostojno pripraviti ponudbo ter pripraviti analize cen, tako da zna ponudbo, ki jo pripravi sam, zagovarjati. Tu tudi spozna teorijo celotnega poteka projekta ter pomen odvisnosti del. Nato se zopet vrne na gradbišče.

Sedaj ko je spoznal potek celotnega projekta, tudi bolje razume vse njegove aktivnosti. Gradbeni dnevnik, knjigo obračunskih izmer in mesečne situacije lahko izdeluje že samostojno. V primeru dodatnih del ali sprememb na projektu že lahko sam pripravi popis del in pridobi ponudbeno ceno za izvedbo. Komerciali posreduje podatke, ki jih ta potrebuje za pripravo ponudbe za dodatna dela, ter pripravi aneks k pogodbi. Počasi spozna podizvajalce in njihovo delo na gradbišču, tako da v prihodnje lahko sodeluje tudi pri pripravi pogodb z njimi.

Vsak novozaposleni poleg zdravniškega pregleda opravi tudi tečaj in izpit iz varstva in zdravja pri delu, katerega poznavanje je pomemben element pri delu v gradbeništvu.

Prav tako se sooči s koordinacijo dela na gradbišču ter načrtovanjem vseh aktivnosti projekta. Načrtovanja pa novozaposleni še ni osvojil. Ker je to znanje, ki ga v organizaciji potrebujejo prav vsi vodilni kadri, organizacija vsako leto organizira aktivne interne delavnice, kjer se zaposleni usposabljujejo za uporabo orodja za načrtovanje. Tisti, ki na vodenju projektov delujejo že več let, so usposobljeni glede vsebin načrtovanja, pomembnosti in odvisnosti aktivnosti itd., mladi pa teh izkušenj še nimajo, zato v začetku osvojijo le tehniko uporabljanja orodja, glede samih vsebin pa potrebujejo večletne izkušnje dela na projektih.

Vsa osvojena znanja, ki jih novozaposleni pridobi z delom, in so opisana v tem podpoglavju, prikazuje tudi slika 3.6. Poleg tega je s slike 3.6 razvidno tudi, kako je novozaposleni svoja znanja postopoma pridobival in jih nadgrajeval najprej skozi študij, nato skozi prakso ter nazadnje ob zaposlitvi.

Slika 3.6 Z delom pridobljena znanja

Katera znanja osvoji skozi...		...študij	...prakso	...delo
Stopnja izobrazbe in vrsta (smer) izobrazbe:	VI. ali VII. stopnja, gradbeništvo	DA		
Zahtevane delovne izkušnje:	1 leto delovnih izkušenj ali ustrezno praktično usposabljanje		DA	DA
Znanje jezikov:				
- slovensko	tekoče	DA	DA	DA
- angleško	dobro	NE	NE	DA
- drugi tuji jezik	želeno vsaj pogovorno	NE	NE	izobraževanje
Računalniška znanja:				
- delo z datotekami, preglednicami, urejevalnikom besedil	dobro	DA	DA	DA
- internet in elektronska pošta	dobro	DA	DA	DA
- baze podatkov	dobro	osnovno	NE	dobro
- grafične in elektronske predstavitve	dobro	osnovno	NE	dobro
- programi za načrtovanje (MS Project Professional)	dobro	teoretično	NE	dobro
- programi za programiranje:	dobro			
o AutoCAD		osnovno	osnovno	dobro
o AllPlan in		NE	NE	dobro
o AllRight		NE	NE	dobro
- drugo				
Želene lastnosti:				
Natančnost, organiziranost, sposobnost dela v timu, samostojnost, iznajdljivost, samoiniciativnost, komunikativnost				
Opis del in nalog:				
- pomoč vodji projektov pri vodenju vseh pripravljalnih, gradbenih in zaključnih delih na gradbišču		NE	NE	DA
- priprava vse potrebne dokumentacije (za začetek projekta, njegov potek in zaključek) ter predaja le-te vodji		teoretično	osnovno	DA
- vodenje gradbene knjige, gradbenega dnevnika knjige in drugih evidenc		teoretično	osnovno	DA
- priprava obračuna projekta in izdajanje mesečnih situacij		NE	osnovno	DA

- preučevanje in pregledovanje projektne dokumentacije s popisi del	NE	osnovno	DA
- priprava podrobnega popisa del in grobe ocene investicije, s tem pripravi podatke za natančnejšo ponudbo, ki jo pripravi komerciala	teoretično	NE	osnovno
- spremljanje finančnih rezultatov in obračunov del projekta in ustrezno ukrepanje za izboljšanje stanja	teoretično	NE	osnovno
- sodelovanje pri pripravi pogodb s podizvajalci	NE	NE	DA
- sodelovanje pri operativnem načrtovanju del, spremljanje operativnih načrtov in izvajanje del po objektih ter ustrezno ukrepanje za odpravo zastojev	teoretično	NE	DA
- izdelava načrta izvedbe projekta, koordiniranje dela na gradbišču in usklajevanje kapacitet, razporejanje in evidentiranje dela na posameznem projektu	teoretično	NE	osnovno
- sodelovanje pri naročanju materiala in delovnih ter gradbenih sredstev s sprotim usklajevanjem potrebnih kapacitet za doseg racionalne zasedenosti vseh zmogljivosti z ustrezno delovno in materialno bazo	NE	NE	DA
- tehnični nadzor objektov in njihovega izvajanja v skladu s predpisi in pogodbo zagotavljanje ekonomičnega in zakonitega izvajanja dela na posameznih nalogah	NE	NE	DA
- skrb za varno delo	NE	DA	DA

Vir: Prirejeno po internih podatkih Euroinvest 2008.

Skozi zadnjo fazo usposabljanja, ki jo obravnavam v diplomski nalogi, obdobje prvega leta po zaposlitvi, novozaposleni torej osvoji že večino znanj, ki jih njegovo delovno mesto zahteva. Spozna projekt od podpisa pogodbe za izvedbo projekta do njegove primopredaje, ko je projekt izveden. Nezahtevni objekt je že sposoben izpeljati brez mentorja, v kolikor ima ob sebi že izkušen projektni tim. Pred začetkom sam pripravi terminski načrt in analizo cen, pridobi vso potrebno dokumentacijo, koordinira podizvajalce in sledi poteku del. Skozi projekt sledi načrtu in spremlja finančne kazalce na projektu, vodi gradbeni dnevnik in napiše knjigo obračunskih izmer, izstavlja mesečne situacije in ob zaključku projekta tudi končno situacijo ter pripravi vse potrebno za primopredajo objekta. Vendar pa je kljub vsemu osvojenemu znanju in že veliki samostojnosti njegovo znanje v določenih segmentih še vedno zelo površinsko.

Manjka mu znanje in občutek s področja vodenja, načrtovanja na podlagi izkušenj in dela z ljudmi. Ta znanja si bo lahko pridobil samo z dolgoletnimi delovnimi izkušnjami.

4 SKLEP

V sodobni družbi ima znanje vlogo najpomembnejšega kapitala. Znanje je postalo najbolj iskano tržno blago, veliko je ljudi z visoko izobrazbo, organizacije temeljijo na inovacijah ter znanju, ne več na masovni produkciji.

V diplomski nalogi sem predstavila proces usposabljanja štipendistov za nastop na delovnem mestu v organizaciji. Usposabljanje je razvijanje znanja, sposobnosti in spretnosti, ki jih človek potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela. Usposabljanje je proces, ki poteka skozi štiri faze. Najprej se ugotovijo potrebe po usposabljanju, nato se pripravi program usposabljanja, sledita izvedba ter ocena izvedenega usposabljanja.

Strokovno usposabljanje je nujno nadaljevanje procesa poklicnega izobraževanja, saj je večina strokovnih izobraževalnih programov namenjena več delovnim situacijam hkrati in ne le enemu delu v konkretnem delovnem procesu, zato je znanje, ki ga pridobijo diplomanti, sicer širokega spektra, vendar ni specializirano.

Študija primera usposabljanja štipendistov za prvo zaposlitev v organizaciji Euroinvest d. o. o. je nazorno pokazala, da znanja, ki jih študenti študijskega programa Operativno gradbeništvo pridobijo skozi študij, vsekakor niso dovolj, da lahko diplomant samostojno začne z delom na delovnem mestu v izbrani organizaciji. Študij diplomantov opisane gradbene smeri ponudi predvsem veliko teoretičnih znanj, ki pa so diplomantu lahko v veliko pomoč kot orientacija pri samem delu. Praktičnih znanj jim študij ponuja zelo malo, zato je opisana organizacija svojim štipendistom v pogodbi o štipendiranju določila pogoj, da morajo delovno prakso opravljati vsako leto. Le tako lahko spoznajo in osvojijo tudi praktično plat gradbeništva. Ravno ta je tista, s katero se bodo vsakodnevno srečevali na delovnem mestu ter skozi izkušnje znali izpeljati projekt ter pravilno reagirati in se odločati v različnih situacijah. Ker pa je tudi poletna praksa še vedno premalo, organizacija sistematično usposablja novozaposlenega tudi prvo leto po zaposlitvi. V tem času novozaposleni spozna in poskuša osvojiti večino delovnih procesov in nalog, pomembnih za izvedbo projekta. Iz zahtev delovnega mesta tako osvoji večino potrebnih znanj, pravi občutek za načrtovanje in vodenje tako ljudi kot projekta samega pa bo pridobil skozi dolgoletne delovne izkušnje. Tako si organizacija pridobi kakovosten, motiviran in usposobljen kader, ki poseduje takšna znanja, kot jih organizacija zahteva in potrebuje. Rezultati v organizaciji dokazujejo, da se je praksa

spodbujanja izobraževanja in usposabljanja izkazala za dobro in učinkovito. Model usposabljanja študentov za prvo zaposlitev se je za organizacijo torej izkazal kot uspešen, saj novozaposleni osvoji večino potrebnih znanj, ki jih potrebuje za zasedbo delovnega mesta pomočnika vodje projektov.

Vendar pa je usposabljanje precej časovno omejeno. Znanja, ki jih mora novozaposleni osvojiti v obdobju enega leta, so zelo obširna. Skozi študijo primera sem v diplomski nalogi ugotovila tudi, da se novozaposleni v enoletnem usposabljanju sooči s tremi različnimi vsebinami. Poleg vodenja gradbišča se usposablja še v oddelku komercialne in izvajalskega inženiringa. Novozaposleni v obdobju enoletnega usposabljanja težko osvoji zahtevana znanja. Zaradi obširnosti vsebin bi moralo biti usposabljanje bolj poglobljeno in zato tudi daljše. Tako bi organizacija novozaposlenim ustvarila pogoje, da bi osvojili kakovostno in poglobljeno znanje.

Novozaposlenemu se za mentorja vedno dodeli vodjo projekta. Glede na to, da je njegova glavna naloga vodenje več projektov, je vprašanje, koliko se vodja projekta resnično lahko posveti mentorstvu. Menim, da bi bilo bolje, da se v prihodnje za mentorja novozaposlenemu dodeli že usposobljenega in samostojnega pomočnika vodje projekta. Ta je navadno imenovan na enem projektu prav zaradi tega, ker vodja projekta sam ne zmore nadzirati več projektov hkrati. Tako bi novozaposleni spoznal svoje delovno mesto iz prve roke, mentor pa bi se mu lahko bolj posvetil.

Bolj specializirano usmerjeno usposabljanje bi bilo sicer dolgotrajnejše, vendar bi novozaposlenega pripeljalo do vseh potrebnih znanj, ki se od njega zahtevajo. Nov sistem določanja mentorstva bi prinesel več sodelovanja in prenosa znanja med novozaposlenim in mentorjem, vodje projektov pa bi razbremenil.

Na podlagi ugotovljenega lahko zaključimo, da lahko pravilno zasnovan model usposabljanja v organizaciji pomeni njeno konkurenčno prednost na trgu. Organizacija namreč sama vzgoji kader s potrebnimi znanji ter s pravilno motivacijo obdrži kader in osvojeno znanje znotraj organizacije same.

LITERATURA

- Armstrong, Michael. 1991. *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.
- Černetič, Metod. 2006. *Management ekonomike izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Dimovski, Vlado et al. 2005. *Učeca se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
- Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Franca, Valentina. 2005. Kadrovske štipendije le za deficitarne kadre. *Finance*, 6. julij, 18.
- Gojkošek, Martina. 2009. Zaradi recesije bodo delodajalci zmanjšali število kadrovskih štipendij. *Finance*, 22. junij, 20.
- Ivanko, Štefan. 2000. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Jaklič, Marko. 2006. *Menedžment znanja : znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Pivec.
- Jelenc, Sabina. 1996. *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center RS.
- Jereb, Janez. 1989. *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Jereb, Janez. 1998. Izobraževanje in usposabljanje kadrov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 29–74, 175–212. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kešeljević, Aleksander. 2004. *Opredelitev socialnega kapitala na organizacijski ravni in njegovi zunanji učinki*. Organizacija, Kranj.
- Kocmur, Helena. 2009. Štipendije. *Nedelo*, 14. junij, 2.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Marušić, Sveto. 2001. *Upravljanje ljudskim potencialima*. Zagreb: Addeco.
- Merkač Skok, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Fakulteta za management.
- Merkač Skok, Marjana. 2004. *Nekateri vidiki ravnanja z ljudmi v organizaciji*. Koper: Fakulteta za management.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Miglič, Gozdana. 2002. *Analiza potreb po usposabljanju*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Možina, Stane. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Noe, Raymond A. 2002. *Employee training and development*. Boston: McGraw-Hill/Irwin, cop.
- Radošek, Edo. 1998. *Osnove organizacije v gradbeništvu*. Ljubljana: Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo.

- Rozman, Rudi. 1998. *O ravnanju z zaposlenimi in o ravnanju z njihovimi zmožnostmi: uveljavljanje in razvijanje le-teh*. Organizacija, Kranj.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Tavčar I., Mitja. 2006. *Management in organizacija*. Koper: Fakulteta za management.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Zagotavljanje kadrovskega virov*. Kranj: Moderna organizacija.

VIRI

- Euroinvest. 2005. *Interni pravilnik o štipendiranju*. Interno gradivo, Euroinvest.
- Euroinvest. 2008a. *Poslovna strategija 2008–2013*. Interno gradivo, Euroinvest.
- Euroinvest. 2008b. *Sistemizacija delovnih mest*. Interno gradivo, Euroinvest.
- Euroinvest. 2008c. *Sistem vodenja in kontroling projektov gradenj za trg*. Interno gradivo, Euroinvest.
- Euroinvest. 2009. *Analiza izobrazbene strukture zaposlenih skozi karierni razvoj*. Interno gradivo, Euroinvest.
- Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo. 2008. *UL FGG VŠŠ Operativno gradbeništvo – predstavitevni zbornik*. <http://www2.fgg.uni-lj.si/index.php?page=static&item=144>, (7. 5. 2009). Kolektivna pogodba iz gradbenih dejavnosti, *Uradni list RS*, št. 1/2005.
- Posoški razvojni center (PRC). 2008. *Pravilnik o izvajanju enotnih Regijskih štipendijskih shem*. <http://www.prc.si/programi-projekti/aktualni/vsi/regijska-stipendijska-shema> (25. 9. 2009).
- Pravilnik o štipendiranju, *Uradni list*, št. 48/1999.
- Statistični urad RS. 2009. *Štipendisti, podrobni podatki, Slovenija, 31. 12. 2008* http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=2924 (10. 1. 2010).
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR), *Uradni list RS*, št.42/2002.
- Zakon o štipendiranju (ZŠtip), *Uradni list RS*, št. 59/2007.

PRILOGE

Priloga 1 Opis delovnega mesta pomočnik vodje projekta

Priloga 2 Predmetnik študijskega programa Operativno gradbeništvo

Naziv delovnega mesta:	Pomočnik vodje projektov (m/ž)
Odgovornost:	Vodji projektov
Stopnja izobrazbe in vrsta (smer) izobrazbe:	VI. ali VII. stopnja, gradbeništvo
Zahtevane delovne izkušnje:	1 leto delovnih izkušenj ali ustrezno praktično usposabljanje
Znanje jezikov:	
- slovensko	tekoče
- angleško	dobro
- drugi tuj jezik	želeno vsaj pogovorno
Računalniška znanja:	
- delo z datotekami, preglednicami, urejevalnikom besedil	dobro
- internet in elektronska pošta	dobro
- baze podatkov	dobro
- grafične in elektronske predstavitve	dobro
- programi za načrtovanje (MS Project Professional)	dobro
- programi za programiranje (AutoCAD, AllPlan ...)	dobro
- drugo	
Želene lastnosti:	Natančnost, organiziranost, sposobnost dela v timu, samostojnost, iznajdljivost, samoiniciativnost, komunikativnost
Opis del in nalog:	
- pomoč vodji projektov pri vodenju vseh pripravljalnih, gradbenih in zaključnih delih na gradbišču	
- priprava vse potrebne dokumentacije (za začetek projekta, njegov potek in zaključek) ter predaja le-te vodji	
- vodenje knjige obračunskih izmer, gradbenega dnevnika in drugih evidenc	
- priprava obračuna projekta in izdajanje mesečnih situacij	
- preučevanje in pregledovanje projektne dokumentacije s popisi del	
- priprava podrobnega popisa del in grobe ocene investicije, s tem pripravi podatke za natančnejšo ponudbo, ki jo pripravi komerciala	
- spremljanje finančnih rezultatov in obračunov del projekta in ustrezno ukrepanje za izboljšanje stanja	
- sodelovanje pri pripravi pogodb s podizvajalci	
- sodelovanje pri operativnem načrtovanju del, spremljanje operativnih načrtov in izvajanje del po objektih ter ustrezno ukrepanje za odpravo zastojev	
- izdelava načrta izvedbe projekta, koordiniranje dela na gradbišču in usklajevanje kapacitet,	

Priloga 1

razporejanje in evidentiranje dela na posameznem projektu

- sodelovanje pri naročanju materiala in delovnih ter gradbenih sredstev s sprotnim usklajevanjem potrebnih kapacitet za doseg racionalne zasedenosti vseh zmogljivosti z ustrezno delovno in materialno bazo
- tehnični nadzor objektov in njihovega izvajanja v skladu s predpisi in pogodbo, zagotavljanje ekonomičnega in zakonitega izvajanja dela na posameznih nalogah
- skrb za varno delo
- druga dela in naloge po navodilih nadrejenega vodje

Ostali pogoji:	zdravstvena sposobnost za delo na višini in v zaprtih prostorih ter opravljen izpit iz varstva pri delu
Nevarnosti:	delo na višini in globini, bližina delovnih strojev
Vozniški izpit:	B kategorija
Potrebna delovna sredstva:	osebni računalnik, telefon, zaščitna sredstva (čelada, ustrezna obutev in obleka)

Vir: Euroinvest 2008b.

1. LETNIK	Kontaktne ure						Σ KU ⁺	Σ ŠO ⁺	ECTS ⁺
	P	S	SV	LV	TD	DD			
1. semester									
Uvod v gradbeništvo	45						45	90	3
Fizika	45	15	30				90	180	6
Inženirska matematika I	45		45				90	180	6
Kom. gospod. in gradbena zakonodaja	30		30				60	120	4
Geodezija	30			15			45	90	3
Stavbarstvo	60	15	35	10			120	240	8
Skupaj 1. semester	255	30	140	25			450	900	30
2. semester									
Statika	60		60				120	240	8
Hidromehanika in hidravlika	45	15	15	15			90	180	6
Gradiva	45		20	25			90	180	6
Računalništvo	30	15		15			60	120	4
Inženirska komunikacija	30			15			45	90	3
GIS in prostorske evidence	15	15	15				45	90	3
Skupaj 2. semester	225	45	110	70			450	900	30
2. LETNIK	Kontaktne ure						Σ KU ⁺	Σ ŠO ⁺	ECTS ⁺
	P	S	SV	LV	TD	DD			
3. semester									
Osnove mehanike tal	45	0	10	15	5		75	150	5
Trdnost	60		45				105	210	7
Inženirska matematika II	45		30				75	150	5
Statika gradbenih konstrukcij	30		30				60	120	4
Površinska odvodnja (kanalizacija)	30	15	15				60	120	4
Zunanji izbirni predmet							75	150	5
Skupaj 3. semester	210	15	130	15	5		450	900	30
4. semester									
Geotehnične gradnje	60	10	30	20			120	240	8
Lesene konstrukcije	30		15				45	90	3
Projektiranje in gradnja cest	45		30	15			90	180	6
Osnove masivnih konstrukcij	60		60				120	240	8
Izbirni strokovni predmet							75	150	5
Skupaj 4. semester	195	10	135	35			450	900	30
Skupaj 3. in 4. semester	405	25	265	50	5		900	1800	60
3. LETNIK	Kontaktne ure						Σ KU ⁺	Σ ŠO ⁺	ECTS ⁺
	P	S	SV	LV	TD	DD			
5. semester									
Tehnološki procesi	30		30				60	120	4
Masivni objekti	30		30				60	120	4
Organizacija in vodenje gradbenih del	45		45				90	180	6
Praktično usposabljanje						120	120	240	8
Zunanji izbirni predmet							60	120	4
Izbirni strokovni predmet							60	120	4
Skupaj 5. semester	105		105			120	450	900	30

Vir: Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo 2008.