

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**PROCESI IZOBRAŽEVANJA IN
USPOSABLJANJA V IZBRANEM PODJETJU**

Marijana Luzar

Ljubljana, september 2016

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**PROCESI IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA V IZBRANEM
PODJETJU**

Kandidatka: Marijana Luzar
Številka indeksa: 04027635
Študijski program: visokošolski strokovni študijski program Javna uprava

Mentor: izr. prof. dr. Janez Stare

Ljubljana, september 2016

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Marijana Luzar študentka Visokošolskega strokovnega študija program Javna uprava, z vpisno številko 04027635, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Procesi izobraževanja in usposabljanja v izbranem podjetju.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesečnega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Maja Brezovar

Ljubljana, 9. 9. 2016

Podpis avtorice:

POVZETEK

Diplomsko delo obravnava pomen izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, kaj jih motivira oziroma kaj jih pri tem ovira. Podjetja morajo posvečati veliko pozornosti izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, se zavedati, da zaposleni s svojim znanjem predstavljajo edini pravi trajnejši vir konkurenčne prednosti. Uspešna so tista podjetja, ki veliko vlagajo v svoj razvoj, tehnologijo, predvsem pa v svoje zaposlene. Če so zaposleni dovolj usposobljeni za svoje delo, so veliko bolj učinkoviti, s svojim delom pa povečujejo produktivnost. Podjetje, ki bo hotelo preživeti in se razvijati, se bo moralo sprijazniti s tem, da se bo učilo in izobraževalo celo življenje. Znanje v povprečju zastara že v treh do petih letih. Preživela bodo tista podjetja in tisti posamezniki, ki se bodo učili hitreje in pametneje upravljali svoje znanje. Zaradi napredka znanosti in tehnike ter trendov v družbi nasploh se tudi v podjetjih in drugih ustanovah stalno pojavlja potreba po neprestanem izobraževanju osebja.

Namen diplomskega dela je prikazati, da bi vodstvo vsakega podjetja moralo čim več investirati v svoje zaposlene. Z anketnim vprašalnikom smo raziskali podatke o zavedanju pomembnosti izobraževanja – ugotovili, koliko in kdo se izobražuje, njihova stališča, mnenja za stalno usposabljanje in izobraževanje. Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov. Priloga je teoretičen, v drugem delu pa so predstavljeni rezultati ankete in nekaj predlogov za izboljšave na področju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.

Ključne besede: izobraževanje, usposabljanje, učenje, izobraževalni procesi, zaposleni, motivacija.

SUMMARY

EDUCATION AND TRAINING IN SELECTED COMPANY

Graduation discusses the importance of education and training of employees, what motivates them and what obstacles they find on their way. Companies should pay more attention to education and training of employees and be aware that employees with their knowledge are the only true source of sustainable competitive advantage. Successful companies are those that invest heavily in their development, technology and especially in their employees. If employees are sufficiently trained for their work they are much more effective with their work while increasing productivity. The companies, that want succeed and develop, will have to accept that they will have to keep learning and educating themselves because on average knowledge, lapse in three to five years. Only the companies and those individuals that will learn faster and intelligently manage their knowledge will survive and do well. Due to the progress of science and technology and trends in the society in general, the companies and other institutions persistently need to educate their staff.

The aim of this is to show that the management of each company should invest as much as possible in their employees. The questionnaire sought information on awareness of the importance of education - determine how much and who educates their views on the opinion of the continuous education and training. This is divided into two parts. In the theoretical part, the second part presents the results of the survey and some suggestions for improvements in the field of education and training of employees.

Keywords: education, training, learning and educational processes, employee motivation.

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA	iii
POVZETEK.....	v
SUMMARY	vi
KAZALO.....	vii
KAZALO PONAZORITEV	ix
KAZALO GRAFIKONOV	ix
KAZALO SLIK.....	ix
KAZALO TABEL	ix
1 UVOD	1
2 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH.....	3
2.1 POJEM IZOBRAŽEVANJA	3
2.2 POMEN IZOBRAŽEVANJA	5
2.3 CILJI IZOBRAŽEVANJA.....	8
2.4 METODE IZOBRAŽEVANJA	9
2.5 E-IZOBRAŽEVANJE	11
2.6 OVIRE PRI IZOBRAŽEVANJU	13
2.7 MOTIVACIJA IZOBRAŽEVANJA.....	13
2.8 EKONOMSKI VIDIK IZOBRAŽEVANJA	16
3 USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH.....	18
3.1 POJEM IN POMEN USPOSABLJANJA ZAPOSELNIH	18
3.2 PROCES USPOSABLJANJA	20
3.2.1 DOLOČITEV POTREB PO USPOSABLJANJU	21
3.2.2 OBLIKOVANJE NAČRTA PROGRAMOV UPOSABLJANJA	22
3.2.3 IZVEDBA USPOSABLJANJA	23
3.2.4 EVALVACIJA – OCENITEV UPOSABLJANJA.....	23
3.3 METODE IN IZVAJANJE USPOSABLJANJA	25
3.3.1 IZVAJANJE USPOSABLJANJA V ORGANIZACIJI	25
3.3.2 PROGRAMI USPOSABLJANJA	27
3.4 VRSTE USPOSABLJANJA.....	28
3.5 OBLIKE USPOSABLJANJA	28
3.6 CILJI USPOSABLJANJA.....	30
4 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V PODJETJU ODEJA, D. O. O.	32
4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA	32
4.2 KADROVSKA STRUKTURA PODJETJA.....	33
4.3 PLAN USPOSABLJANJA IN IZOBRAŽEVANJA.....	34
4.4 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V ODEJI, D. O. O.....	36
4.5 PROJEKT 20 KLJUČEV.....	38
5 ZASNOVA IN IZVEDBA RAZISKAVE.....	40
5.1 ZASNOVA RAZISKAVE.....	40
5.2 PREDSTAVITEV IN INTERPRETACIJA REZULTATOV.....	40

5.3	PREVERJANJE HIPOTEZ	47
5.4	PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE	48
6	ZAKLJUČEK	49
	LITERATURA IN VIRI	52
	PRILOGE	55

KAZALO PONAŽORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Struktura izobrazbe zaposlenih v Odeji.....	34
Grafikon 2: Prikaz porabljenih finančnih sredstev za obdobje petih let.....	37
Grafikon 3: Stroški izobraževanja.....	42
Grafikon 4: Področja izobraževanja.....	43
Grafikon 5: Izobraževanje na lastne stroške.....	44
Grafikon 6: Ovire pri izobraževanju.....	45
Grafikon 7: Prezem mentorstva.....	45
Grafikon 8: Pomen izobraževanja v podjetju.....	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Odnos med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem.....	3
Slika 2: Proces usposabljanja.....	20
Slika 3: Proces ocenjevanja potreb po usposabljanju.....	21
Slika 4: Organizacijska struktura podjetja.....	33
Slika 5: Postopek izobraževanja in usposabljanja.....	35

KAZALO TABEL

Tabela 1: Merila notranjega in zunanjega vrednotenja usposabljanja.....	25
Tabela 2: Načini usposabljanja.....	26
Tabela 3: Izobrazbena struktura zaposlenih po službah na dan 31. 12. 2015.....	33
Tabela 4: Stroški izobraževanja in usposabljanja v podjetju Odeja, d. o. o.	37
Tabela 5: Oblike izobraževanja.....	40
Tabela 6: Zadnje izobraževanje.....	41
Tabela 7: Motivi izobraževanja.....	41
Tabela 8: Čas izobraževanja.....	42
Tabela 9: Zadovoljstvo zaposlenih z izobraževanjem.....	43
Tabela 10: Pobuda delodajalca za izobraževanje.....	44
Tabela 11: Izobraževanje preko internetnih vsebin.....	46
Tabela 12: Skrb posameznika za svoj razvoj v podjetju.....	47

1 UVOD

Prihodnost vsake organizacije je vedno bolj odvisna od tega, kako se prilagaja spremembam okolju oziroma kako reagira na zahteve tržišča. Nosilci tega prilagajanja pa so motivirani, izobraženi in ustrezno usposobljeni zaposleni, njihove sposobnosti in pripravljenost na sodelovanje. Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih pomeni pridobivanje novega znanja, novih veščin in novih spretnosti za opravljanje svojega dela v podjetju. Znanje je kot končni rezultat izobraževanja vsekakor temeljna kategorija uspešnega podjetja, ki pa hitro zastara, zato se vedno bolj pojavlja težnja po stalnem izobraževanju. Tisto podjetje, ki se zanaša na sedanje znanje, je kratkoročno gledano sicer lahko uspešno, dolgoročno pa nikakor ne. Podjetje, ki bo hotelo preživeti, se razvijati in rasti se bo moralo sprijazniti s tem, da se bo učilo in izobraževalo celo življenje. Podjetja so soočena z raznimi izzivi kot je konkurenca na domačem in tujem trgu oziroma s tekmovanjem kdo bo boljši. Drugi izzivi se nanašajo na kakovost dela, izdelkov in storitev, vprašanje je, kako čim bolj zadovoljiti kupce, potrošnike. Nadaljnji izzivi so povezani s sodobno tehnologijo, investiranjem, trženjem, skratka z uspešnim poslovanjem. Vsi ti izzivi terjajo ustrezno uporabo znanja zaposlenih, saj so zaposleni nosilci znanja in so redka dobrina, ki pomeni temelj uspešnosti organizacije. Pomanjkanje znanja pa je za podjetje glavna omejitev pri ustvarjanju njegove konkurenčnosti.

Zaposleni in njihove sposobnosti, znanje in motivacija so namreč sestavina vsake dejavnosti v organizaciji in postajajo njena konkurenčna prednost, ki je potrebna za preživetje in njeno uspešnost. Pri tem je potrebno upoštevati, da vsak posameznik razpolaga z določenimi znanji in sposobnostmi, s tem pa postaja bistvo vodenja povezovanje različnih znanj in sposobnosti posameznika za reševanje skupne naloge.

Nenehne in nepričakovane spremembe so tako hitre, da znanje »čez noč« zastara ali pa nas celo ovira pri reagiranju na povsem novo situacijo. Takim spremembam lahko sledijo samo ljudje, ki so sposobni svoje znanje kreativno uporabljati in ga nenehoma obnavljati in dopolnjevati. Če torej hoče organizacija takšne zaposlene, ki so se sposobni odzivati na spremembe, jim mora zagotoviti redno učenje ter najboljšo uporabo, obnavljanje in dopolnjevanje znanja. Vse našteje izzive v podjetju po večini ustvarja in rešuje človek, ljudje v organizaciji, ki imajo ustrezne sposobnosti, znanje in izkušnje. Kako pridobiti, razviti in vzdrževati kadre z visoko stopnjo motiviranosti, ki bi bili voljni in zmožni reševati probleme tako, da bi bili vsaj en korak pred drugimi, je verjetno danes največji izziv za vse organizacije.

V diplomskem delu je poudarjen pomen izobraževanja in usposabljanja na delovnem mestu, ki vpliva na profesionalni in osebni razvoj posameznika in s tem povečuje konkurenčno prednost podjetja na trgu. Raziskovanje izobraževanja in usposabljanja je dandanes še posebej pomembno, saj ključno vpliva tako na uspešnosti podjetja kot tudi posameznika.

Namen diplomskega dela je preučiti pomembnost izobraževanju in usposabljanju v podjetju, pojasniti vse večji pomen stalnega izobraževanja in usposabljanja, opredeliti pojem, pomen in vrste izobraževanja in usposabljanja. V praktičnem delu pa je namen diplomskega dela prikazati izobraževanja in usposabljanja v izbranem podjetju, poudariti pomen motivacije za izobraževanje, analizirati izobraževanje in usposabljanje v podjetju.

Cilj diplomske naloge je ugotoviti na podlagi anketnega vprašalnika, kaj zaposlenim v izbranem podjetju pomeni izobraževanje in usposabljanje in če podjetje daje zadosten poudarek na stalno izobraževanje in usposabljanje. Na podlagi analize so predlagane izboljšave na področju izobraževanja in usposabljanja.

V diplomskem delu sta v ta namen postavljeni dve hipotezi:

- Hipoteza 1: Izbrano podjetje daje zadosten poudarka za razvoj zaposlenega.
- Hipoteza 2: Zaposlenim je razvoj na strokovnem področju zelo pomemben.

Diplomsko delo vsebuje petih poglavij, ki so razdeljena na dva dela: teoretičnega in praktičnega. V drugem poglavju je predstavljen pojem in pomen izobraževanja. Naštete so metode izobraževanja, cilje izobraževanja in enega pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na izobraževanje, to je motivacija, ter na drugi strani ovire izobraževanja. Za konec poglavja so opisani ekonomski učinki vlaganja v izobraževanje, saj je pri vsaki investiciji pomembna ekonomska upravičenost.

V tretjem poglavju je opisan pojem usposabljanja zaposlenih, njegov pomen, evalvacija usposabljanja, cilji usposabljanja zaposlenih, ki s svojim novim znanjem, inovativnostjo prispevajo k uresničitvi ciljev podjetja. Za pridobivanje novih sposobnosti, znanj in vedenj pa je potrebno uporabiti sistemski pristop in izbrati ustrezne metode in programe usposabljanja. V pomoč pri izbiri ustreznosti metod usposabljanja nam pomagajo kazalci potreb po usposabljanja zaposlenih, analiza zaposlenih in analiza dela.

V četrtem poglavju je predstavljeno podjetje Odeja, d. o. o., organizacijska in kadrovska struktura, vizija podjetja, strategija podjetja, proizvodni program in planiranje poslovnih procesov. Predstavljen je proces izobraževanja in usposabljanja v podjetju. Opisano je izobraževanja in usposabljanje v izbranem podjetju. Zaposleni skrbijo na nenehno nadgradnjo obstoječega znanja, zato obiskujejo različne seminarje, delavnice, tečaje, konference. Zaradi vpliva recesije pridobivajo koristne informacije tudi preko interneta in na brezplačnih delavnicah.

V zadnjem petem poglavju je predstavljena anketa, ki je bila opravljena v podjetju Odeja, d. o. o. Na podlagi ankete je narejena analiza o izobraževanju in usposabljanju zaposlenih v izbranem podjetju. Pridobljeni rezultati so med seboj primerjani in analizirani. V raziskovalnem delu so rezultati anketnega vprašalnika grafično prikazi. Na podlagi ankete pa so podani predlogi izboljšave.

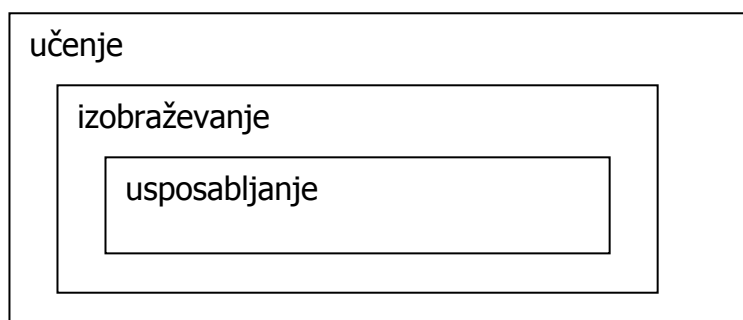
2 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH

Poslovna uspešnost je najtesneje povezana s strokovno izobraženim in usposobljenim kadrom ne glede nato, ali je njena temeljna dejavnost proizvodnja ali storitev. Podjetja posvečajo veliko pozornosti izobraževanju zaposlenih, saj se zavedajo, da zaposleni s svojim znanjem predstavljajo edini pravi trajnejši vir konkurenčne prednosti. Znanje je končni rezultat izobraževanja, ki pa hitro zastara, zato se vedno bolj pojavlja težja po stalnem izobraževanju. Vendar pa se pri izobraževanju odraslih pogosto pojavijo tudi ovire, katere vplivajo na proces izobraževanja, kot so družina, zaposlitev in druge družbene obveznosti. Izobraževanje zaposlenemu omogoča pridobivanje pomembnih znanj, učinkovitost, spretnosti in vrednot. Uspešnost zaposlenega v podjetju pa je predvsem odvisna od tega, kako svoje novo znanje uporabi za zaznavanje in reševanje težav.

2.1 POJEM IZOBRAŽEVANJA

Pojmi učenje, izobraževanje, usposabljanje so med seboj tesno povezani. Učenje zajema sestavine izobraževanja in usposabljanja. Učenje je vsaka bolj ali manj trajna sprememba vedenja, ki je rezultat izkustva. Učenje torej ni le pridobivanje znanja, spretnosti in navad, ampak pomeni stalno spreminjanje posameznika pod vplivom interakcije z okoljem. (Možina, 2009, str. 653). Izobraževanje je dolgotrajen in načrt proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad (Jereb, 1998, str. 177). Nanaša se na pridobivanje znanja, izobrazbe za določeno delo, poklic. Možina označuje usposabljanje kot razvijanje tistega znanja, sposobnosti in veščin, ki jih delavec potrebuje za opravljanje nekega konkretnega dela (Možina, in drugi, 2009, str. 654).

Slika 1: Odnos med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem



Vir: Možina, in drugi (2009, str. 484)

Slika 1 prikazuje, da je usposabljanje ožji in podrejeni pojem izobraževanja, medtem ko je izobraževanje ožji pojem kot učenje. Učenje je širši pojem, izobraževanje pa pomeni eno od možnosti za njegovo izpeljavo (Jelenc, 2008, str. 23). Usposabljanje lahko razumemo kot neko vmesno etapo med izobraževanjem in delom ali kot »dodatni trening« tistih znanj, sposobnosti in navad, ki so potrebni za opravljanje določenega dela v okviru celote

neke dejavnosti (Možina, in drugi, 2009, str. 483).

Tipična opredelitev učenja je delitev na izobraževanje in na usposabljanje – izobraževanje je namenjeno »za življenje«, usposabljanje pa za delo. Vendar pri tem ne smemo zanemariti dejstva, da takšne opredelitve temeljijo večinoma na posplošenih konceptih, medtem ko so dejanske razmere mnogo bolj kompleksne in specifične in se v njih izobraževanje in usposabljanje neločljivo prepletata (Miglič, 2002, str. 172).

Kljub temu da se izobraževanje in usposabljanje neločljivo prepletata, avtor ugotavlja razlike, in sicer (Miglič v: Rijavec, 2014):

- v tem, kako so učni cilji izraženi v vedenjski obliki,
- po metodah in učnih vsebinah,
- po času, ki je običajno potreben za doseganje učnih ciljev,
- v okoliščinah, v katerih se izvajata.

Pri izobraževanju je vloga in dejavnost posameznika določena od zunaj; v ospredju je pridobivanje znanja, spretnosti, navad ali učenja, ki poteka v procesu, ki je praviloma uradno (ni pa nujno) opredeljeno s cilji, normirano, strukturirano, predmetno usmerjeno ter organizirano od zunaj. Ta proces pridobivanja znanja se strokovno organizira in nadzoruje praviloma s poukom in učiteljem, pomembno pa ga določajo družbene okoliščine in potrebe. Pri učenju je poudarjen antropološki kontekst, ki presega družbeno namenskega. V ospredje postavlja posameznika, temelji na njegovih potrebah in lastni dejavnosti, kar pa ne pomeni, da v procesu niso upoštevane tudi družbene potrebe. Učenje označuje večjo širino po več razsežnostih: poteka povsod, zajema vse položaje, okoliščine in priložnosti. Vsebine se prepletajo in niso načrtno usmerjene na predmet. Postal je del življenja, je prožno in traja vse življenje. Učimo se tudi drug od drugega in ne le pod strokovnega vodstva (Jelenc, 2008, str. 23).

Izobraževanje vpliva na posameznikov intelektualni razvoj, pomaga odkrivati še neznanе talente in zmožnosti ter izboljšuje njegovo delovanje in razmišljanje. Koncepti, vrednote in ideje spreminjajo posameznikov način mišljenja, izboljšujejo sposobnosti reševanja problemov in razčiščujejo vrednote. Izobraževanje je torej dejavnost, katerega cilj je razvijanje znanja, spretnosti, vrednost in razumevanja, potrebnih v vseh vidikih življenja in dela, ter ni namenjeno pridobivanju znanja in spretnosti, povezanih le z omejenim področjem dejavnosti. Njegov namen je omogočiti, da mladi in odrasli razvijejo razumevanje tradicij in idej, ki vplivajo na družbo, v kateri živijo, in prispevajo k njenemu razvoju. Vključuje spoznavanje kulture in naravnih zakonov ter pridobivanje jezikovnih in drugih spretnosti, ki so temeljne za učenje, osebni razvoj, ustvarjalnost in medsebojno razumevanje (Vukovič & Miglič, 2006, str. 21).

Izobraževanje bi lahko opredeli kot pridobivanje potrebnega znanja. Znanje so tiste posameznikove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje raznih problemov. Gre za splet podatkov, ki si jih posameznik vtisne v zavest. V resnici so to preizkušene odločitve, ki posamezniku pomagajo reševati probleme. V kombinaciji s sposobnostmi lahko

posameznik znanje kombinira in tako rešuje tudi probleme z neznanimi rešitvami. Usvojena znanja in spretnosti, pridobljena s ponavljanjem in vajo, omogočajo racionalnejša in uspešnejša ravnanje v dani situaciji, lahko pa se prenašajo tudi na podobne situacije. Govorimo o navadi oziroma o ravnanju, ki dobi stalno obliko zaradi ponavljanja. Na podlagi tega lahko opredelimo izobraževanje kot načrtovan in dolgotrajen proces razvijanja posameznikovega znanja, spretnosti in navad, ki jih lahko uporabi na vseh področjih svojega življenja (Možina, in drugi, 2009 str. 481).

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

Izobraževanje se glede na namen deli na dve skupini (Vukovič & Miglič, 2006, str. 16):

- formalno izobraževanje: izobraževanje za namene pridobitve javno priznane stopnje izobrazbe ali usposobljenosti,
- neformalno izobraževanje: izobraževanje za namene opravljanja poklica, poklicnega dela ali neke splošne potrebe.

Formalno izobraževanje se glede na cilje in vsebino deli na splošno in strokovno. Splošno je, kadar je temeljni cilj procesa pridobivanje znanja in sposobnosti, nujnih za življenje, strokovno izobraževanje pa je namenjeno pridobitvi poklica, pri čemer posameznik v izobraževalnem procesu pridobiva znanje, spretnosti in navade, ki so nujni za opravljanje konkretnega poklica. Strokovno izobraževanje je torej načrtan proces razvijanja posameznikovega znanja, spretnosti in navad ter pridobivanja delovnih izkušenj za strokovno izvajanje poklica. Obe izobraževanji se prepletata, še posebej na višjih ravneh je meje med njima težko opredeliti (Jereb v: Vukovič & Miglič, 2006, str. 22).

Znanje, katero je bilo pridobljeno s formalnim izobraževanjem, zaradi naglih sprememb v družbi hitro zastara. S tega stališča je potrebno formalno izobraževanje dopolnjevati z neformalnimi oblikami izobraževanja. Najpogostejše oblike neformalnega izobraževanja so delavnice, seminarji z zunanjimi ali notranjimi predavatelji, tečaji in druge organizirane oblike dela (Florjančič, 2015, str. 77).

2.2 POMEN IZOBRAŽEVANJA

Kontinuirano izobraževanje je osnova za stalni razvoj posameznika in s svojim pridobljenim znanjem prispeva k uspešnosti organizacije. Bistveno je, da ima posameznik dovolj znanja da je korak pred konkurenco ali pa se lahko vsaj kosa z njo. Ključni dejavnik uspešnosti podjetja je v hitrosti odzivnosti podjetja na spremembe na trgu, kar se lahko doseže samo z dovolj izobraženim kadrom. Ali bo organizacija dovolj konkurenčna, dovolj

inovativna, je odvisno od stalnega pridobivanja novega znanja zaposlenega. Znanje je bogastvo posameznika in podjetja. Lahko rečemo, da je to njihov intelektualni kapital. Novo znanje je potrebno ves čas pridobivati, katerega pa je potrebno znati uporabljati za samostojno delovanje v podjetju.

Spremenjene družbene razmere in tehnološki ter družbeni razvoj so bistveno povečali pomen nenehnega učenja. Znanje, pridobljeno v okviru formalnih in neformalnih oblik izobraževanja, zastareva, saj zlasti znanje, pridobljeno v času formalnega izobraževanja, pogosto ne more več nuditi ustreznih odgovorov na vedno nove zahteve delovnega okolja. Ustrezna formalna izobrazba je sicer ključna za zasedbo posameznega delovnega mesta, vendar pa na delovno uspešnost čedalje bolj vpliva dodano znanje. Iz tega izhaja nujnost stalnega izobraževanja (Žagar v: Vukovič & Miglič, 2006, str. 16)

Osnovni vir gospodarske uspešnosti v današnji družbi je znanje. Glavni del investicij v podjetjih v razvitem svetu pomeni investicije za nadgradnjo znanja. To je vsebovano v tehnologiji, inovacijah, dokumentacijah in seveda pri ljudeh. Prav to, včasih skrito znanje, je v današnjem času najpomembnejše, saj živimo v obdobju zelo hitrih sprememb, ki zahtevajo učeče se ljudi. Znanje je ključni dejavnik razvoja in ga lahko opredelimo kot razumevanje in obvladovanje posameznih informacij in procesov (Možina, in drugi 2009, str. 471).

Bogatenje intelektualnega kapitala podjetja pomeni ustvarjanje trajne konkurenčne prednosti v družbi znanja, od managementa pa zahteva dobro poznavanje pomena gospodarjenja z znanjem in zagotavljanje pogojev za premišljeno ravnanje z njim (Majcen, 2009, str. 211).

Znanje in veščine zaposlenih so ključne razsežnosti v današnjem dinamičnem okolju. Za podjetje pomenijo dragoceno prednost, zato se podjetja vedno bolj zavedajo pomena, ki ga imata ciljno usmerjanje ter upravljanje znanja in veščin zaposlenih. Znanje je poleg ljudi in tehnologije odločilni generator sprememb v današnjem svetu, prav tako pa tudi resnično edini neizčrpen ekonomski dejavnik, ki predstavlja nevidno bogastvo vsakega naroda (Peklar v: Lavrič, 2016, str. 138).

Organizacija potrebuje za doseg svojih ciljev različne vire: kadrovske, finančne, tehnološke in druge. Med vsemi so najpomembnejši kadrovske viri – to so vsi zaposleni, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost in vrednote. Tako je za organizacijo pomembno tudi, da so njeni kadri strokovno izobraženi in usposobljeni. Zato mora organizacija stalno spreminjati poklicno izobraževalno in kvalifikacijsko strukturo svojih kadrov. Delovni procesi namreč zahtevajo vedno novo znanje, sposobnosti, spretnosti svojih kadrov. Delovni procesi namreč zahtevajo od organizacij, da zaposlene tudi ustrezno usposabljujejo in izpopolnjujejo (Jan & Jereb, 2001, str. 290).

Glavni dejavnik uspeha organizacije je neprestano spreminjanje in prilagajanje razmeram v okolju. Uspešni si zato nenehno želijo in tudi morajo delati bolje. Izobraževanje ljudi

skozi vse življenje je nujno zaradi tega, ker (Ferjan, 1999, str. 12):

- spremembe v družbi omogočajo, včasih pa celo terjajo nov način življenja,
- smo soočeni z dejstvom, da prihaja do novih in novih odkritij, čas od odkritja do uporabe pa se drastično krajša.

»V današnjem času znanje pomeni tekmovalno prednost podjetji ter je ključ do uspešnosti poslovanja in prilagajanja podjetja hitrim spremembam v poslovnem okolju. Pomembna tekmovalna prednost podjetij so prav zaposleni s svojim znanjem in sposobnostmi. Zaposleni morajo pravočasno zaznavati spremembe v okolju, se nanje odzivati ter hitro prilagajati s svojim učenjem in z znanjem« (Vodopivec, 2009, str. 26). Vodopivčeva nadalje navaja, da je ravnanje z znanjem postalo popularno. V podjetjih je potrebno posameznikovo znanje razvijati in ga uporabljati. Do znanja pa posamezniki pridejo z učenjem, ki mora biti ustrezno in učinkovito. Potrebno je zagotoviti namensko pridobivanje in uporabo znanja ter povezovati posameznike, da lahko razmišljajo skupaj.

Za uspešen nastop v globalni družbi ne zadošča zgolj šolska izobrazba in poklicno znanje. Potrebno si je pridobiti še druge veščine in druga širša znanja. V tem procesu morajo v organizaciji sodelovati vsi, od novega uslužbenca do tistega, ki zapušča podjetje. Uspešnost posameznika je v glavnem vedno odvisna od znanja in njegovih vrednot, ki vzajemno vplivata druga na drugo, obenem pa sta seveda soodvisni od okoliščin, v katerih živimo. Vseživljenjsko izobraževanje postaja nujnost za vsakogar med nami, in sicer ne glede na poklicno področje ali že doseženo izobrazbeno raven. In takšno izobraževanje, ki se ne konča s šolskim spričevalom ali diplomo, mora preiti na življenjski slog ter postati del našega vsakdanjika. Nenehni izzivi sodobnih tehnologij nas vse bolj utrjujejo v spoznanju, da v današnjem svetu pravzaprav ni nič dokončnega in da na današnja in jutrišnja vprašanja na zadostujejo več včerajšnji odgovori (Možina, 2002, str. 208).

Poslovni svet je v celoti sprejel prepričanje, da je znanje postalo eden od najbolj strateških virov organizacije ter predvsem poglavitni dejavnik konkurenčnosti in uspešnosti podjetja. Znanje pomeni za sodobno organizacijo orodje, s katerim dosega svoje cilje. Uspešnost podjetij bo vedno bolj temeljilo na zaposlenih, ki s svojim znanjem v poslovnih procesih prispevajo, da se podjetje učinkovito prilagaja spremembam v okolju. Vlaganje v znanje in usposabljanje človeških virov postaja najzanesljivejša in najvarnejša naložba z vidika posameznikov, organizacije in družbe, ki zagotavlja konkurenčno prednost (Gomezelj – Omerzel, 2010, str. 55).

Dinamika sprememb je močno spremenila sodobno poslovno okolje. Spremembe so vedno hitrejše, vedno bolj kompleksne in nepredvidljive, predvsem pa so prisotne na vseh področjih poslovanja. Izzivi sodobnega okolja, s katerimi se sooča organizacija, so: globalna konkurenčnost, skrb za etiko, skokovit napredek v informacijski in telekomunikacijski tehnologiji, vse bolj razširjena uporaba elektronskega poslovanja, znanje in informacije kot najpomembnejši organizacijski kapital, naraščajoče potrebe zaposlenih po ustvarjalnem delu ter priložnostih za osebni in profesionalni razvoj (Dimovski v: Lavrič, 2016, str. 139).

2.3 CILJI IZOBRAŽEVANJA

Vsako izobraževanje ima tudi določene cilje. Cilji izobraževanja izhajajo iz različnih potreb kot so ekonomske, družbene, razvojne potrebe organizacije in potreb posameznikov. Zaradi večje motivacije je potreba posameznika pri izobraževanju odraslih zelo pomembna. Ne glede na to, za kakšno izobraževanje gre, mora biti iz ciljev izobraževanja razvidno, katere dejavnosti so udeleženci zmožni opravljati na koncu izobraževanja na podlagi pridobljenih znanj in sposobnosti ter kako lahko ugotovimo, ali so ta cilj dosegli (Možina, in drugi, 2009, str. 482).

S stališča podjetja naj bi izobraževanje zaposlenih prispevalo k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organizaciji dela. Iz teh zahtev lahko izvedemo specifične cilje izobraževalne dejavnosti v podjetju (Jereb, 1998, str. 101):

- stalno izobraževanje in izpopolnjevanje delavcev skladno s spremembami in razvojem tehnologije,
- načrtno uvajanje in napredovanje kadrov ter usmerjanje kadrov v nadaljnje izobraževanja,
- kontinuirano preučevanje in zadovoljevanje potreb podjetja po izobraževanju,
- pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih ustreznih profilov, stopenj in smeri izobraževanja,
- dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo in učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih oblik in metod izobraževanja,
- vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi in uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje dejavnosti v podjetju.

Podjetje bo lahko uresničilo svoje cilje, ki si jih je zadalo z izobraževanjem, če bo analiziralo in ugotovilo potrebe po izobraževanju glede na zahtevnost in problematiko organizacije dela. Na podlagi analize je potrebno narediti načrt, kako zadovoljiti te potrebe glede na zahteve in možnosti organizacije. Prav tako je potrebno izbrati ustrezne oblike, metode in tehnike izobraževanja. Proces izobraževanja je potrebno spremljati in vrednotiti rezultate. Temeljni pogoji za doseganje želenih učinkov znanja v organizaciji so ustreznost znanja, pravočasnost znanja in stopnja novitete znanja ter izkušenj najboljše prakse (Mihalič, 2006, str. 106).

Cilji izobraževanja morajo biti jasni, konkretni in razumljivi. Vodilno osebje, ki odloča o napotitvi na izobraževanje, in udeleženci izobraževanja morajo vedeti, kaj naj bi s tem izobraževanjem pridobili. Za učinkovito izobraževanje je potrebno poznati prave ljudi, ki jih bomo izobraževali (Brejc, 2000, str. 66).

Izobraževanje je dejavnosti, katere glavni cilj je pridobivanje novih znanj, novih spretnosti, sposobnosti, kar pozitivno vpliva na osebni razvoj posameznika. Posameznik je s tem veliko bolj uspešen pri opravljanju svojega dela oziroma veliko bolj konkurenčen pri iskanju nove zaposlitve. Izobraževanje je torej proces, v katerem se pridobivajo znanja z različnih področij človekovega življenja. Je dolgotrajen in načrten proces, ki traja dalj

časa, in to načrtovano, katerega rezultat je izobrazba ter posedovanje znanja, sposobnosti in navad.

2.4 METODE IZOBRAŽEVANJA

Opredelevanje metod in njihovo kvalificiranje se od avtorja do avtorja razlikuje, isto pa velja tudi za oblike izobraževanja. Tako nekateri avtorji pojmujejo metode širše kot oblike izobraževanja in pravijo, da metodo vzgojno-izobraževalnega dela podrobneje določajo posamezne, vanjo vključene oblike, drugi pa menijo, da so metode poti, ki omogočajo izobraževanje, oblike pa načini organiziranosti izobraževanja (Kranjc v: Jelenc, 1996, str. 67).

Učna metoda je način obravnavanja učne snovi glede na relacijo udeleženec-izobraževanja-učitelj-vsebina izobraževanja-izvor znanja. Glede na obravnavani odnos uporabimo naslednje tipe učnih metod (Ferjan, 2005, str. 53):

- če je udeležencem izobraževanja učna snov bolj ali manj nepoznana, izvor znanja pa je učitelj, se uporabljajo pasivne metode,
- če je udeležencem izobraževanja učna snov vsaj nekoliko poznana, je smotrno udeležence izobraževanja spodbuditi k večji aktivnosti,
- če so udeleženci izobraževanja sposobni sami pridobivati znanje, jih spodbujamo k samoizobraževanju.

V organizaciji se učenje odvija na treh ravneh (Vukovič & Miglič 2006, str. 43):

- metode individualnega učenja – pomeni spreminjanje posameznikovega znanja, spretnosti, odnosov, stališč in vrednot,
- metode skupinskega učenja – zajema znanje, spretnosti in zmožnosti, ki se razvijajo med delom v skupini,
- organizacijsko učenje – pomeni krepitev intelektualnih in proizvodnih/storilnih sposobnosti zaradi načrtovanega in nenehnega izboljševanja. Od individualnega in skupinskega učenja se razlikuje v tem, da nastaja z izmenjavo znanja, mišljenja in stališč med člani organizacije.

Pri izbiri učnih metodah je treba upoštevati cilje, ki jih želimo doseči z učenjem, predhodno znanje udeležencev ter sredstva, ki jih zahteva izvajanje neke metode. Prav tako moramo upoštevati vpliv metode na način komuniciranja, sodelovanja in motiviranja udeležencev. Po izbiri metode ali kombinacije metod izbiramo organizacijsko obliko, po kateri učenje poteka. V procesu organiziranega učenja izvajalcev se največ uporabljajo naslednje metode (Možina in drugi, 2009 str. 495–500):

- Predavanje je oblika, primerna za posredovanje novega znanja večji skupini ljudi. Gre za srečanje večjega števila ljudi, na katerem ima predavatelj poudarjeno vlogo, saj nastopa v vlogi izključnega posredovalca znanja in informacij udeležencev predavanja. Udeleženci imajo izrazito pasivno vlogo, lahko le poslušajo, gledajo in si nove informacije zapisujejo.

- Tečaj je oblika, pri kateri se učna vsebina podaja udeležencem sistematično in po določenem zaporedju; primerna je za posredovanje novega znanja, za dopolnjevanje ali obnavljanje znanja in spretnosti.
- Delavnica je oblika učenja s pomočjo primerov iz prakse in za aktivnim vključevanjem udeležencev, ki lahko naloge rešujejo samostojno ali v skupini.
- Kroženje (rotacija) je metoda, za katero je značilno, da se posameznik določen čas izmenično uči z delom in poučevanjem na različnih delovnih mestih v organizaciji. Rotiranje ali metoda menjavanja dela je bila včasih znana predvsem za usposabljanje menedžerjev, danes pa postaja vse pomembnejša metoda učenja izvajalcev na nivoju skupine. Potreba po tej metodi učenja izvajalcev temelji na zahtevi po usposobljenosti za opravljanje naloga na različnih delovnih mestih, kar omogoča večjo povezanosti in sodelovanje ljudi v skupini, učinkovitejše reševanje problemov v skupini ter nadomeščanje sodelavca ob njegovi odsotnosti. V linijskih proizvodnjah zmanjšuje tudi monotonost dela.
- Uvajalni program je oblika, namenjena učenju novincev ali pa že zaposlenih za delo na novem strokovnem področju v organizaciji.
- Programirano učenje je metoda učenja, pri kateri programirano učno gradivo prevzame vlogo učitelja. Učenec se uči vsebine, ki so dostopne prek avdiovizualnih gradiv, učbenikov ali multimedijskih paketov – CD ali internet.
- Učenje z računalnikom postaja vse pomembnejše. Računalnik lahko po zaslugi digitalne tehnologije omogoča tako izdelavo gradiv v obliki besedil, slike, govora, filma ali programa kakor tudi njihovo posredovanje (CD, splet) in uporabo za učenje.
- Center za samostojno učenje je organizacijska oblika, ki podpira samostojno učenje. To pomeni, da organizacija na določenem mestu daje učečemu posamezniku na razpolago sredstva in omogoča dostop do virov, tako da se lahko sam uči ter čas in ritem učenja prilagaja svojim sposobnostim in razpoložljivosti, nudi pa mu tudi strokovno svetovanje pri organiziranju samostojnega učenja in odpravljanju težav pri učenju. Ena izmed oblik je virtualni učni center na interni računalniški mreži organizacije, ki jo sestavljajo:
 - virtualna knjižnica internih gradiv za učenje,
 - borza znanja,
 - svetovanja,
 - virtualna knjižnica internih pravil in postopkov,
 - katalog izobraževanj,
 - možnost vstopa v knjižnične kataloge.
- Skupine za reševanje problemov so formalne oblike združevanja ljudi, ki skupaj obravnavajo probleme ali tematiko, povezano z delovnimi zahtevami in nalogami, ki jih opravljajo, ter njihove izkušnje in potrebe v zvezi s tem.
- Skupine izboljšav poznamo kot skupine oziroma krožke za izboljšanje kakovosti ali za izboljšanje proizvodnje. Organizacije jih oblikujejo z namenom, da bi izboljšali organizacijo dela, izrabo delavnega časa, materiala za delo in delovnih sredstev ter za boljšo kakovost izdelkov.

Izobraževanje poteka kot proces v formalnih oziroma institucionaliziranih oblikah, to je v izobraževalnih ustanovah in v neformalnih oblikah. Če poteka izobraževanje v izobraževalnih ustanovah, ga izvaja in vodi ustrezno strokovno in pedagoško-andragoško usposobljen izvajalec izobraževanja. Znanost o izobraževanju odraslih je andragogika, ki preučuje posebnosti izobraževanja v različnih življenjskih obdobjih (Ferjan, 1999, str. 15).

Znanje je končni rezultat izobraževanje oziroma učnega procesa, v katerem so bili podatki zaznani kot informacije in te naučene kot novo znanje, pridobivanje znanja pa je proces smotrnega povezovanja informacij. Organizacije pridobivajo teoretično znanje z najemanjem zunanjih svetovalcev in organiziranjem seminarjev, tečajev in podobnega izobraževanja za zaposlene. Tako pridobljeno teoretično znanje postane praktično znanje, ko se uporablja za zaznavanje in reševanje težav in ko je sprejeto ter razpršeno po celotni organizaciji (Gomezelj-Omerzel, 2010, str. 41).

2.5 E-IZOBRAŽEVANJE

E-izobraževanje pridobiva izjemne razsežnosti, in sicer zaradi vedno večjih možnosti pridobivanja informacijske in telekomunikacijske tehnologije. E-učenje postaja najhitrejši način učenja, ki ga lahko izvajamo brez kakršnihkoli časovnih ali lokacijskih omejitev. Razcvet e-učenja nam danes s pomočjo virtualnih učilnic in virtualnih »coachov« ter drugih tehnoloških rešitev omogoča neslutene možnosti študija na vseh nivojih (Mihalič, 2006, str. 191).

V splošnem bi lahko pojem e-izobraževanje opredelili kot izobraževanje, pri katerem se uporabljajo informacijsko-komunikacijske tehnologije. Andragoški center Slovenije e-izobraževanje definira kot sodobno različico študija na daljavo, ker poudarja prostorsko ločenost učitelja in udeleženca. S pomočjo interneta se pri takšnem izobraževanju lahko doseže izmenjava izobraževalnih vsebin in dvosmerno komunicira (ACS, 2013).

E-izobraževanje je ena izmed oblik študija oziroma izobraževanja na daljavo. Predstavlja izobraževanje, ki poteka ločeno od mesta poučevanja ob uporabi sodobne informacijske tehnologije preko interneta. E-izobraževanje zahteva specifične tehnike načrtovanja izobraževalnih gradiv, poučevanja in komuniciranja. Z e-izobraževanjem se danes ukvarjajo številne ustanove, ki se med seboj razlikujejo po formalnem statusu, od redne izobraževalne ustanove do raznih družbenih in privatnih izobraževalnih ustanov, in po vrsti gradiva (Jereb, 2010).

E-izobraževanje ponuja številne prednosti, med drugimi prilagoditev časa, kraja in tempa izobraževanja posamezniku ter optimalno izrabo časa. Omogoča izvedbo različnih oblik usposabljanja, tudi takšnih, ki jih v tradicionalni obliki težje izvajamo, ki so dražja ali jih je nemogoče izvesti. S tehnološko in didaktično ustreznim e-gradivom učinkovito in hitro prenašamo znanje in preverjamo izobraževalne učinke. Vendar dobri delodajalci izobraževanja zaposlenih ne prepuščajo njihovi samoiniciativnosti. Učinkovito e-izobraževanje ali preverjanje znanja je načrtovano, premišljeno organizirano in strokovno

vodeno. Poteka ob pomoči tehnologije, pomembnega dejavnika kakovostne izvedbe (Lapuh Bele, Jarc & Škulj, 2010, str. 38).

E-izobraževanje v podjetja prinaša vrsto pozitivnih učinkov (Mohar, 2015, str.16):

- zagotavlja kontinuitete izobraževanja brez časovne, finančne in organizacijske omejitve lahko z dovolj visoko frekvenco konsistentno izvaja izobraževanje v podjetju,
- povečanje zavzetosti pri izobraževanju interaktivnost omogoča visoko aktivacijo uporabnika, socialno učenje v sodelovanju z ostalimi uporabniki pa večji angažma,
- časovni in finančni prihranki.

Učenje na daljavo ni nov pojem. Že iz preteklosti poznamo enostavne vrste izobraževanja in usposabljanja na daljavo. V želji po izobraževanju in usposabljanju so ljudje pogosto naleti na težave. Pomanjkanje časa zaradi različnih obveznosti ali krajevna oddaljenost od izobraževalne ustanove so bili vzroki za iskanje drugačnih oblik izobraževanja. E-izobraževanje in usposabljanje ne more nadomestiti klasičnega načina izobraževanja in usposabljanja v predavalnicah, kar pa tudi ni namen, vendar lahko poveča celotno učinkovitost izobraževanja in usposabljanja v organizacijah. Spremenila se je tudi vloga mentorjev, strokovnih sodelavcev, ki izvajajo izobraževanje in usposabljanje (Merkač-Skok, 2005, str. 185).

E-izobraževanje je ena izmed oblik študija oziroma izobraževanja na daljavo. Predstavlja izobraževanje, ki poteka ločeno od mesta poučevanja ob uporabi sodobne informacijske tehnologije preko interneta. E-izobraževanje zahteva specifične tehnike načrtovanja izobraževalnih gradiv, poučevanja in komuniciranja. Z e-izobraževanjem se danes ukvarjajo številne ustanove, ki se med seboj razlikujejo po formalnem statusu – od redne izobraževalne ustanove do raznih družbenih in privatnih izobraževalnih ustanov ter po vrsti gradiva (Jereb Eva, 2010).

Jerebova (2010) omenja, da so ciljna populacija e-izobraževanja predvsem odrasli, ki imajo zaradi narave poklica in drugih obveznosti zelo omejen čas za učenje, oziroma vsi tisti, ki so prostorsko oddaljeni in se težko redno udeležujejo različnih predavanj in skupinskih srečanj. Z uvedbo e-izobraževanja ustanova popestri svojo izobraževalno ponudbo in pospeši posodabljanje IKT. Nove tehnologije povečujejo možnost komunikacije med pedagogi in učečimi, pa tudi s pedagogi iz drugih izobraževalnih ustanov. Prednost ustanove je tudi zmanjšanje stroškov pri najemu ali graditvi učnih prostorov (saj jih ne potrebujejo), za ogrevanje, vodo in za potne stroške (Jereb, 2010).

Razvoj informacijsko komunikacijske tehnologije je tudi na področje izobraževanja prineslo veliko pozitivnih sprememb, saj lahko vsi uporabniki interneta dostopajo do željenih informacij z namenom pridobivanja novega znanja. Razvoj je prinesel veliko različnih oblik izobraževanja in učenja. Pojavljajo se različni odprti spletni tečaji, kjer gre za brezplačno dostopanje do različnih vsebin ne glede na doseženo stopnjo izobrazbe posameznika. Za to obliko pridobivanja znanja ni več potrebna predavalnica oziroma

učilnica (Florjančič, 2015, str. 78).

2.6 OVIRE PRI IZOBRAŽEVANJU

Velik problem v izobraževanju in usposabljanju zaposlenih predstavlja strah pred uspehom in odgovornostjo. Predvsem je značilno pri izobraževanju, ki imajo za posledico napredovanje. Velikokrat je strah pred uspehom razlog, da ne živimo kvalitetnejšega življenja. Mnogim napredovanje v organizaciji povzroča občutek krivde. Takim ljudem je potrebno pomagati in jim predstaviti razloge za uspeh (Gruden, 1997, str. 66).

Glavne skupine ovir pri izobraževanju odraslih (Jelenc, 1996, str. 46):

- situacijske ovire – izhajajo iz človekovega trenutnega položaja:
 - pomanjkanje časa,
 - stroški izobraževanja,
 - družinski problemi,
 - oddaljenost izobraževalne organizacije;
- institucijske ovire – gre predvsem za ponudbo ustreznih študijskih programov ali tečajev, možnosti vpisnih pogojev, urnike predavanj, način prenašanja znanja, informiranost o zdajšnjih možnosti izobraževanja;
- dispozicijske ovire – so povezane s psihološkimi značilnostmi posameznika, kot so podoba o samem sebi, samozavest, stališča, zmožnost za učenje, odnos do izobraževanja.

Pri izobraževanju se pojavljajo ovire, na katere zelo težko vplivamo, na drugi strani pa se pojavljajo tudi takšne, ki jih lahko bistveno omilimo in odpravimo. V veliko pomoč nam je pri tem svetovalec, še posebej dober izobraževalec ali mentor. Ovire, ki nas odvrtaajo od izobraževanja, so prav tako pomembne kot motivi, zaradi katerih se odločimo za proces izobraževanja. Ovire so sestavni del profesionalnega življenja in kot take nastopajo tudi na vseh stopnjah izobraževanja, naj gre za formalno ali neformalno obliko, pomemben je pristop in prepoznavanje ovir, da pride posameznik do zastavljenega cilja.

2.7 MOTIVACIJA IZOBRAŽEVANJA

Motiv je vzgib, ki povzroči in usmerja človekovo dejavnost. Motiviranje je nizanje različnih motivov, ki naj spodbujajo določena ravnanja ljudi. Motivacija je psihološko stanje posameznika, usmerjeno k izpolnitvi potrebe (Brejc, 2004, str. 55).

Raziskovanje motivacije ima v andragogiki pomembno vlogo, saj je za izobraževalce poznavanje razlogov, zaradi katerih se odrasli udeležujejo izobraževanja, pomemben kazalnik, ki ga upoštevajo pri oblikovanju in izpeljavi izobraževalnih programov. Odrasli se izobražujejo iz zelo različnih razlogov, kar kaže na to, da motivacija za udeležbo ni enovit pojav, ampak je sestavljen iz različni življenjskih, poklicnih vzgibov ali položajev. Pomemben vidik motivacije odraslih je motivacija med učenjem (Radovan, 2013, str.153). Obstaja več vrst motivacije za učenje, ki jih v literaturi običajno zasledimo pod oznakama

notranja in zunanja motivacija. Notranja motivacija je povezana z željo posameznika po učenju. Zunanja motivacija pa je tista, pri kateri se posameznik uči zaradi zunanjega vzroka. Posebna vrsta motivacije je storilnostna motivacija, pri kateri ima posameznik močno izraženo potrebo po uspehu. Močno si prizadevajo k uspehu zaradi uspeha samega in pogosto izbirajo situacije, ki zahtevajo visoko mero osebne odgovornosti za uspeh ter so pogosto uspešni v tveganih situacijah (Kobal in drugi, 2013, str. 115).

Glavni motivacijski dejavniki, ki odrasle spodbuja k učenju in povečuje njihovo motivacijo med učenjem, so cilji, posameznikova pričakovanja in vrednote. Brez ciljev ni delovanja posameznika, cilji predstavljajo neko gonilno silo za usmerjeno delovanje posameznika. Cilj je tisti, ki nas motivira, da zadovoljimo potrebo. Vrednote so izraz zavestne presoje posameznika o tem, kaj se mu zdi prav in pomembno in za kar si velja prizadevati. Med novejša pogleda na motivacijo odraslih za učenje Wlodkowski (2008) poudarja pomen občutka vključenosti potreb, pozitivnih stališč, pozitivnega vrednotenja učne snovi in občutka kompetentnosti. Vsem tem potrebam mora biti zadoščeno, da bi se razvila ustrezna reven motivacije, ki bi vodila k udeležbi v izobraževalni program ali krepila vztrajanje v njem (Radovan in drugi, 2013, str. 154).

Večina odraslih ima več motivov, ki jih spodbujajo k izobraževanju. Najpogostejša so osebna rast, uspešno delovanje, osebna sreča in zadovoljstvo. Motivacija pri človeku ni stalen pojav. Spreminja se pod vplivom najrazličnejših dejavnikov tako, da v posameznih fazah narašča in spet upada. Različne raziskave so dokazale med drugim tudi spremenljivost motivacije za izobraževanje (Kranjc, 1982, str. 178).

Kadar se posameznik odloči za izobraževanje, ga največkrat v to vodijo določeni motivi, ki so med seboj povezani in odvisni. Večino odraslih, ko se odloča za izobraževanje, v to spodbuja več motivov. Motivacija je pri izobraževanju eden izmed ključnih dejavnikov na poti do ciljev in pri učni storilnosti. Motivi, ki vplivajo na izobraževanje posameznika, so različni v mladosti, v srednjih letih posameznikovega življenja in v tretjem življenjskem obdobju. Tisti, ki se vključujejo v izobraževalni proces, imajo običajno zato neke motive. Največkrat je tudi uspeh povezan z motivi, ki so botrovali odločitvi za izobraževanje. Zanimanje za izobraževanje in interes sta fiziološka pojava, ki človeka silita k določeni aktivnosti in ta aktivnost je lahko izobraževanje. Če človeka določena stvar zanima, ji bo posvetil več časa in pozornosti, aktivno bo sodeloval tudi s svojimi miselnimi procesi.

Na vrsto učne motivacije vpliva tudi dejavnik samoučinkovitosti. Kot poudarja (Keller v: Radovan, 2001, str. 16), govorimo o štirih pogojih, ki vplivajo na posameznikovo motivacijo pri učenju:

- pozornost,
- pomembnost,
- zaupanje,
- zadovoljstvo.

To pomeni, da je potrebno najprej vzbuditi pozornosti udeleženca izobraževanje, potem sledi vprašanje pomembnosti oziroma smiselnosti učenja (udeleženec mora verjeti, da je to, kar se uči, povezano z njegovimi osebnimi cilji in potrebami). Tudi pri motiviranih učencih se lahko motivacija zmanjša, če se učenec pri določenem predmetu ne počuti kompetentnega. Posameznik bo v tisto področje delovanja, kjer se čuti uspešnega in učinkovitega, vložil več napora in truda kot v tistega, pri katerem o svoji učinkovitosti ni prepričan. V fazi zadovoljstva posameznik presoja svoje vedenje in rezultate svojega vedenja in ugotavlja, koliko je učenje zadovoljilo njegova pričakovanja. Zadovoljstvo pomembno vpliva na prihodnjo učno motivacijo (Radovan, 2001, str. 17).

Na odrasle vplivajo notranji in zunanji motivi učenja. Zunanja motivacija je plača, napredovanje, boljše delovne razmere. Zelo močna je notranja motivacija – to je potreba po večji odgovornosti, večji moči, večjih dosežkih. Vendar so v učenje pripravljene vložiti le toliko energije, kolikor ocenjujejo, da je potrebno za rešitev naloge (Vukovič & Miglič, 2006, str. 33).

O zunanji motivaciji govorimo, kadar se učimo zaradi zunanjih posledic, ki niso nujen sestavni del same dejavnosti, torej učenje zunaj le-te, v določeni posledici. Učenje je torej le sredstvo za doseganje pozitivnih in izogibanje negativnim posledicam. Zunanja motivacija običajno ni trajna, pogosto je povezana s pritiski in z napetostjo, neredko tudi z nizkim samospoštovanjem in zaskrbljenostjo zlasti, kadar zahtevnim ciljem nismo kos.

Notranja motivacija je cilj delovanja v sami dejavnosti, vir podkrepitve pa je v nas, saj želimo razviti svoje sposobnosti, doseči nekaj, kar nas zanima, obvladati določeno spretnost, nekaj novega spoznati in razumeti. Proces je pogosto pomembnejši od rezultata in je že sam po sebi vir zadovoljstva. Prednost notranje motivacije je v zadovoljstvu in tudi njeni trajnosti, v kakovostnejši dejavnosti ter boljših rezultatih. Povezan je s spontanostjo, z ustvarjalnostjo, užitkom in s širjenjem interesov.

Odrasle spodbuja k učenju veliko dejavnikov, od sodelovanja z drugimi ljudmi do užitka, zadovoljstva, želje, da bi preskusili svoje znanje, radovednosti ali želje po dokončanju prekinjenega izobraževanja. Poznamo različne vidike, ki prevladajo pri odločitvi za izobraževanje in so usmerjeni predvsem k cilju, dejavnosti in učenju (Jelenc, 1996, str. 40):

- Odrasli udeleženci, ki so usmerjeni k cilju – posameznik si glede na svoje potrebe po uspehu izbere določen cilj. Sledi izbira metod, ki jih bodo uporabili za hitrejše doseganje cilja. Motivi pri tej skupini so predvsem zunanji.
- Odrasli udeleženci izobraževanja, ki so usmerjeni k dejavnosti – se odločajo za izobraževanje predvsem zaradi same dejavnosti in ne zaradi novo pridobljenega znanja. Motivi so predvsem po druženju, spoznavanju novih prijateljev.
- Odrasli udeleženci, ki so usmerjeni k učenju – učijo se zaradi svojega razvoja, sebe samega, učijo se na vsakem koraku dejavnosti, jih sili želja po znanju in to kaže, da notranji motiv prevladajo na zunanji.

Konkurenčnost podjetja in z njo povezana poslovna uspešnost je vedno bolj odvisna od upoštevanja svetovnih standardov kakovosti, opremljenosti podjetja s sodobno tehnologijo in hitrega prilagajanja tržnim spremembam. To so ključni elementi odličnosti, ki jih lahko dosežemo le z dobro strokovno podkovanimi in usposobljenimi delavci – z ljudmi, ki so za svoje delo dovolj motivirani (Florjančič & Paape, 2002, str. 99).

2.8 EKONOMSKI VIDIK IZOBRAŽEVANJA

V družbi znanja danes ne tekmujemo več z denarjem. Temveč z znanjem, ki ga je potrebno upravljati, tako da lahko postane učinkovito (Drucker, 1993).

V družbi in ekonomiji znanja trgujemo predvsem z znanjem in ravno ta preobrat o vlogi znanja kot o tržnem blagu je radikalno spremenil samo naravo in predvsem vlogo znanja tako v ekonomiji kot v družbi nasploh. Glavni trendi, ki vplivajo na spreminjanje znanja tako v družbi kot ekonomiji znanja, so predvsem (Svetlik & Pavlin, 2004):

- globalizacija pospešuje širjenje znanja,
- diverzifikacija proizvodov in storitev vpliva na raznolikost znanja,
- izobraževanje povečuje širino in globino znanja ter
- inovacije zmanjšujejo rok obstojnosti znanja.

Potrebno se je zavedati, da ima znanje danes daleč najboljšo sposobnost globaliziranja, saj je prosti pretok znanja zaradi svoje narave lahko tudi najbolj uspešen in učinkovit. Posledično se v ekonomiji znanja na strateškem nivoju strukturira globalni intelektualni kapital (Mihalič, 2006, str. 21).

Intelektualni kapital podjetja izvira predvsem iz sposobnosti zaposlenih, da ustvarjajo vrednosti, ki jo valorizira trg, pri čemer izdatki za zaposlene, vključno s plačami in drugimi prihodki, niso pojmovani kot stroški v poslovanju; zaposleni namreč investirajo v znanje in sposobnosti in rezultat tega je ustvarjena dodatna vrednost, potrjena na trgu (Pulič, 2003).

Znanje lahko brezmejno oplemenitimo, njegova vrednost pa lahko ravno tako narašča, stagnira ali pada kot vrednost kapitala v klasičnem pomenu besede oziroma kot na primer vrednost finančnega kapitala. Vzporedno z vidika trga znanja lahko tudi znanje pojmuje v klasičnem tržnem smislu, saj ga lahko tržimo in prav tako ima svojo ceno, ki je odvisna od ponudbe in povpraševanja na trgu (Mihalič, 2006, str. 111).

Pri izobraževanju razlikujemo ekonomske in neekonomske učinke. Ugotavljanje in merjenje enih in drugih ni enostavno, ker se medsebojno prepletajo. Ta ugotovitev pravzaprav kaže vsaj na dvojno funkcijo izobraževanja (Černetič, 1999, str. 5):

- izobraževanje kot potrošnja,
- izobraževanje kot investicija.

Ekonomski učinki vlaganj v izobrazbo se kažejo v (Černetič, 1999, str. 11):

- zniževanju proizvodne cene izdelkov prek zvišanja produktivnosti, tj. preseganju proizvodnih norm, manjšem izmetu, boljši kvaliteti,
- hitrosti vračanja vloženih sredstev za izobraževanje v zvišani produktivnosti zaposlenih.

S procesom merjenja ekonomskega učinka vlaganj v izobrazbo nekako zaokrožimo celoten proces. Z njim merimo dosežke in ugotavljamo uspešnost. Tako po navadi dobimo informacijo o tem, koliko so se naložbe v znanje povrnilo in kakšen je bil njihov ekonomski učinek v nekem časovnem obdobju. Rezultati, ki jih z merjenjem dobimo, nam pokažejo, kje so v celotnem procesu vlaganj v znanje potrebne še dodatne izboljšave ali drugi ukrepi (Gomezelj-Omerzelj, 2010, str. 95).

Znanje je vir, ki se v marsičem razlikuje od drugih proizvodnih dejavnikov – dela in kapitala in je zato tudi njegovo vedenje težko razložiti s tržnimi oziroma kapitalskimi kategorijami, med drugimi posebnostmi kaže upoštevati predvsem naslednje (Svetlik & Pavlin, 2004, str. 29):

- nosilci znanja so posamezniki, ki niso vedno ekonomsko racionalni, zato trg znanja deluje podobno kot trg delovne sile,
- ponudba znanja se z uporabo ne zmanjšuje, temveč se prav nasprotno z uporabo ustvarja novo znanje oziroma se povečuje njegov obseg.

S procesom merjenja nekako zaokrožimo celoten proces izobraževanja. Z njim merimo dosežke in ugotavljamo uspešnost. Tako po navadi dobimo informacije o tem, koliko so se naložbe v znanje povrnilo in kakšne je bil njihov ekonomski učinek. Rezultati, ki jih z merjenjem dobimo, nam pokažejo, kje so v celotnem procesu managementa znanja potrebne izboljšave ali drugi ukrepi (Gomezelj-Omerzel, 2010, str. 94).

Merjenje uspešnosti naložb v znanje prispeva k dvigu učinkovitosti poslovanja organizacije. Rezultati so ji v pomoč predvsem pri nadaljnjih odločitvah glede izobraževanja. Možina meni, da mora vodstvo podjetja zagotavljati merjenje in vrednotenje učinkovitosti naložb v znanje zaposlenih ter ugotavljati spremembe njihovega vedenja in delovanja. Pri preverjanju uspešnosti vlaganj v znanje se mora uspešnost ugotavljati na ravni podjetja, timov in posameznika, rezultate je potrebno primerjati z najboljšimi v panogi, prav tako pa je potrebno ovrednotiti povezave med na novo pridobljenimi znanji s produktivnostjo, kakovostjo dela in zadovoljstvom zaposlenih (Možina & Kovač, 2006, str. 143).

Vedno se je potrebno o ekonomski upravičenosti in upravičenosti izobraževanja nasploh vprašati v vsakem posameznem primeru, ne pa se prepustiti neki splošni očaranosti s tem konceptom. Ko imamo odgovor na prvo vprašanje in človeka, ki se vključi v izobraževanje, se pojavi vprašanje, kako ovrednotiti učinke izobraževanja.

3 USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH

3.1 POJEM IN POMEN USPOSABLJANJA ZAPOSLENIH

Podjetja morajo imeti primerno usposobljene ljudi, ki bodo znali izpolniti cilje podjetja in s svojim delom prispevali k uspešnejšemu poslovanju. Usposabljanje zaposlenih je pomembno področje razvoja zaposlenih. Temeljni cilj usposabljanja zaposlenih je, da s svojo inovativnostjo, z novimi idejami in ustvarjalnostjo omogočajo uresničitev temeljnih ciljev podjetja. Vodstvo podjetja se mora zavedati, da investicija v zaposlene ni strošek, ampak dodana vrednost podjetja. Potrebno je investirati s pomočjo ustreznih delavnic, treningov in usposabljanj, kjer ima zaposleni možnost, da pridobi nova znanja in nove tehnike za uspešno opravljeno svoje delo.

Ko govorimo o razvoju zaposlenih, se poleg izobraževanja ves čas srečujemo s pojmom usposabljanje. Možina označuje usposabljanje kot razvijanje tiste posameznikove sposobnosti, ki jo potrebuje pri opravljanju natančno določenega dela v okviru določene dejavnosti. Gre za načrtno in sistematično spremembo vedenja posameznika, do katere pride na osnovi načrtnega in organiziranega učenja, ki posamezniku omogoča razviti določene sposobnosti, potrebne za izvajanje konkretnega, natančno določenega dela. Po Unescovi definiciji je usposabljanje postopen razvoj ravnanja, znanja in spretnosti, ki jih mora obvladovati posameznik, da lahko ustrezno opravlja določene naloge.

Učenje za opravljanje točno določenega dela se začne na delovnem mestu – takrat govorimo o usposabljanju in izpopolnjevanju. Kvaliteta opravljenega dela je odvisna od stopnje usposobljenosti zaposlenih na določenem področju ter širšega znanja in vedenja. Zaposleni morajo svoje znanje stalno izpopolnjevati in nadgrajevati (Rijavec, 2014).

Menedžerji čedalje bolj potrebujejo strokovno usposobljene sodelavce. Medtem ko podjetja zmanjšujejo obseg, delovno silo, čedalje bolj narašča strokovno znanje povprečnega uslužbenca. Zato so menedžerji prisiljeni poiskati nove poti za razvoj kadrov in za njihovo motiviranje. Ključni element za uspeh je prav usposabljanje kadrov, s katerimi lahko močno povečamo sposobnost delavcev, ne da bi jih pri tem odtrgali od delovnega mesta in nalog, ki jih opravljajo (Florjančič in drugi, 1998, str. 214).

Usposabljanje je proces razvijanja in pridobivanja specifičnih znanj, sposobnosti, veščin, navad in drugih kompetenc, ki jih zaposleni potrebuje pri učinkovitem in uspešnem opravljanju del in nalog v okviru delovnega mesta in v okviru svoje dejavnosti na področju, na katerem dela v organizaciji (Mihalič, 2006 str. 190).

Dejavnost usposabljanja je povezana z nizom prednosti za organizacijo. Če je dejavnost učinkovito organizirana se njeni učinki poznajo predvsem na zmanjšanju stroškov učenja, izboljša se delo posameznikov, timov in celotnega podjetja predvsem z vidika kakovosti,

učinkovitosti, hitrosti in produktivnosti, prav tako pa se izboljša operativna fleksibilnost na podlagi povečanja različnih sposobnosti zaposlenih, zagotavljanje storitev porabnikom na višji ravni (Treven, 1998, str. 208).

Tovrstno usposabljanje je izredno pomembno za vse zaposlene, še posebej učinkovito se izkaže pri tehničnem in vodstvenem osebju. Formalno izobraževanje in šolanje delavcev navadno poteka zunaj delovnega mesta. Vendar dandanes managerjem ne zadošča zgolj zavest, da so njihovi delavci za svoje specifično delo formalno izobraženi. Managerji bodo morali vse bolj širiti strokovna obzorja in meje odgovornosti svojih sodelavcev, saj so prav oni svojemu sodelavcu ali podrejenemu najbližji in dobro poznajo okoliščine, v katerih ta dela (Florjančič in drugi 1998, str. 215)

Številni primeri pričajo, da obstaja vsakodnevna potreba v skoraj vsaki organizaciji po dodatnem usposabljanju kadrov zaradi zahtev tržišča in sprememb predpisov. Z ukinitvijo nekega organa npr. preneha potreba po določenih skupinah oziroma po njihovem znanju. Zato jih je treba usposobiti za nova opravila in naloge. Predpisi se spreminjajo in ljudi je treba pripraviti za njihovo uporabo. Potrebno je torej dobro organiziran in hitro izveden proces spreminjanja njihove usposobljenosti (Florjančič & Vukovič, 1998, str. 70).

Slovenska literatura usposabljanje označuje kot proces razvijanja tistega človekovega znanja, sposobnosti in spretnosti, ki jih potrebuje pri opravljanju konkretnega dela (Možina in drugi, 1998, str. 502). Jereb (1998, str. 178) je to definicijo, ki je še vedno usmerjena k posamezniku, dopolnil, in sicer pravi, da usposabljanje sestavljajo načrtovani programi, namenjeni povečanju uspešnosti posameznikov, skupin ali organizacije. Ker je večina strokovnih izobraževalnih programov namenjena več delovnim institucijam hkrati in ne le enemu delu v konkretnem delovnem procesu, je strokovno usposabljanje nujno nadaljevanje procesa poklicnega izobraževanja.

Okolje, v katerem delujejo organizacije, je vse bolj kompleksno, dinamično in negotovo. Organizacije se pod vedno večjim pritiskom tehnoloških, političnih, ekonomskih, družbenih in kulturnih sprememb, katerih dinamika in nepredvidljivost porajata potrebe po nenehnem izboljševanju in preoblikovanju sposobnosti organizacije na vseh njenih ravneh. Zaradi spreminjanja postopkov, organizacije in metod dela so se zaposleni primorani neprestano usposabljati in izpopolnjevati, saj del in opravil, za katere bi se usposobili enkrat za vselej, ni več (Miglič, 2005, str. 31). Usposabljanje je niz načrtovanih organizacijskih dejavnosti, katerih namen je povečati znanje in delovne spretnosti zaposlenih ter spremeniti njihova stališča in vedenje skladno z zahtevami dela in organizacijskimi cilji. Namen usposabljanja je izboljšati trenutno in prihodnje delovno uspešnost posameznikov in skupin ter tako povečati uspešnost tistega dela organizacije, v katerem delata posameznik ali skupina. Izhodišče takšnega razmišljanja vključuje dojetje usposabljanja kot zavestnega omogočanja učenja s ciljem povečati ne le uspešnost posameznikov, ampak tudi skupin in celotne organizacije. Glede na to je lahko usposabljanje usmerjeno na katero koli izmed navedenih ravni, hkrati lahko poteka na več ali na vseh ravneh. Čeprav je cilj usposabljanja izboljšati uspešnost posameznika kot

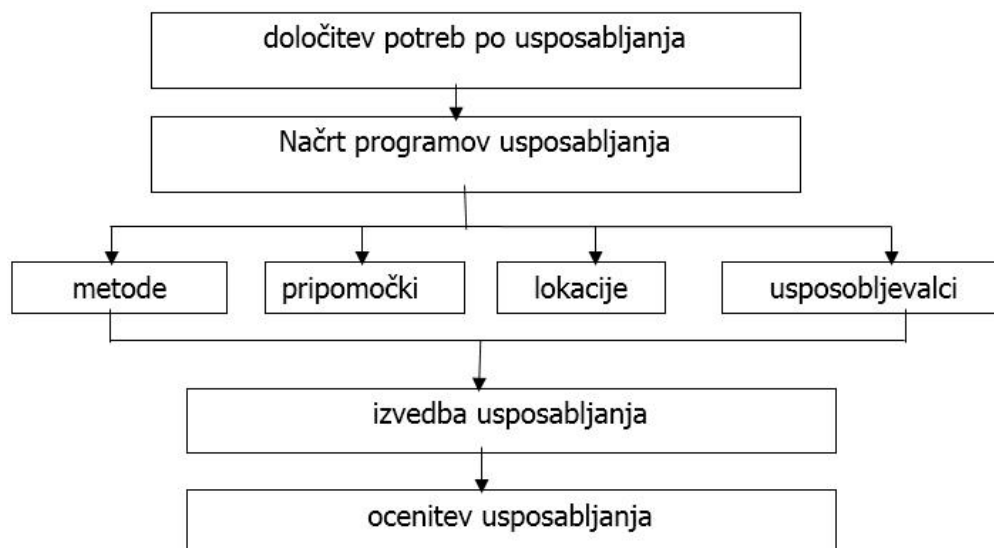
organizacije, se zavedamo, da prednost ciljev pogosto določa omejenost virov, ki zmorejo zadovoljiti le eno izmed možnosti (Miglič, 2005, str. 34).

3.2 PROCES USPOSABLJANJA

Proces načrtovanega usposabljanja se učinkovito izvaja le, če se pri njenem oblikovanju uporabi sistemski pristop. Ta pristop zahteva od zaposlenih, da so vsi odgovorni za oblikovanje načrtov usposabljanja, da upoštevajo vse dejavnike in spremenljivke, ki lahko vplivajo na učenje. Na program usposabljanja za določeno delo v organizaciji lahko vplivajo dogodki, ki se pojavijo kjerkoli v podjetju ali njegovem okolju. Pri oblikovanju takšnega programa je treba zato upoštevati vse morebitne dogodke in povezave, ki bi lahko vplivale na učenje (Treven, 1998, str. 209).

Programi usposabljanja za posamezna dela v podjetju se določijo v okviru načrtovanega procesa usposabljanja. Slika 2 nazorno kaže proces usposabljanja, ki je sestavljen iz štirih temeljnih faz. Najprej je potrebno določiti potrebe po usposabljanju, oblikovati načrt programov usposabljanja, določiti samo izvedbo usposabljanja in na koncu podati oceno usposabljanja.

Slika 2: Proces usposabljanja



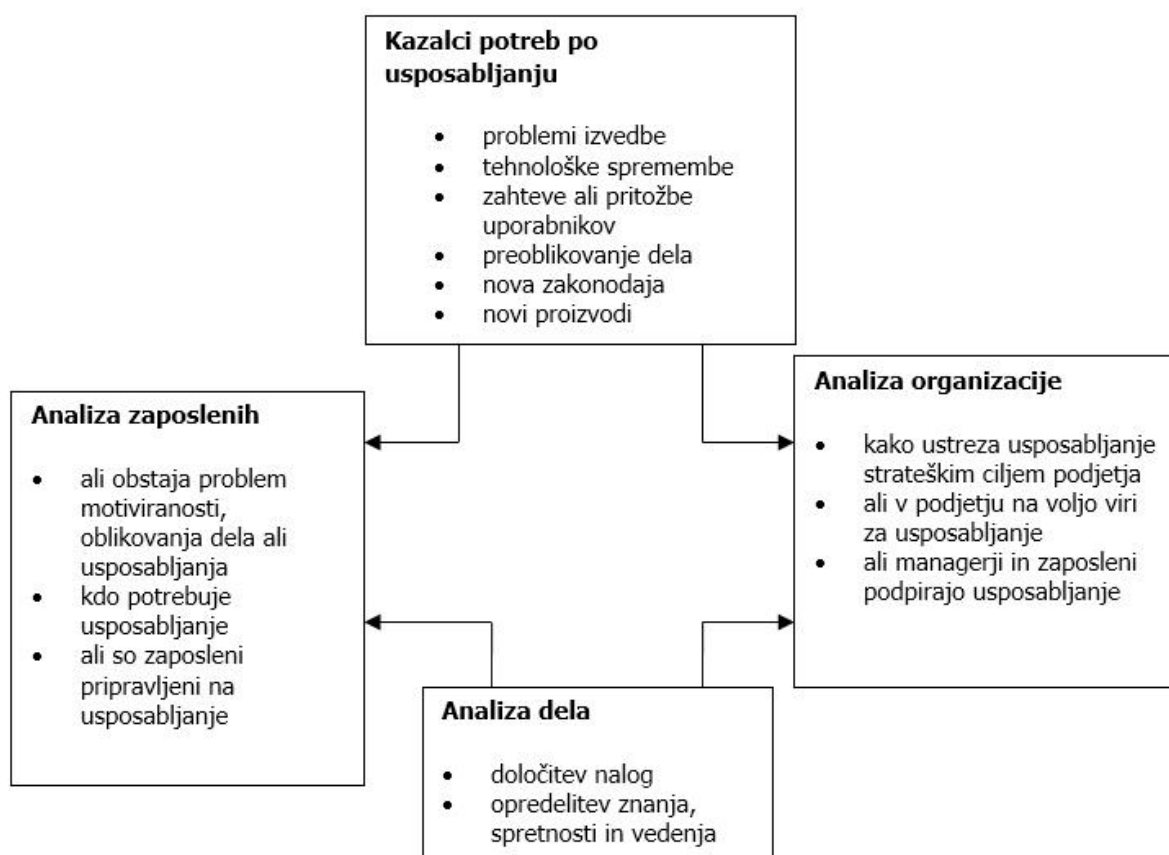
Vir: Treven (1998, str. 210)

Slika 2 kaže, da je potrebno prvo ugotoviti obstoječe potrebe po specifičnih znanjih in spretnostih v organizaciji ter njihove primanjkljaje, na tej podlagi oblikujemo cilje in načrt programov usposabljanja, jih izvedemo ter seveda ovrednotimo njihovo uspešnost. Pomembno je, da so v vse faze vključeni profesionalci s področja kadrovske dejavnosti in managerji v organizaciji, včasih pa se kot dodatna pomoč uporabijo zunanji svetovalci (Merkač-Skok, 2005, str. 168).

3.2.1 DOLOČITEV POTREB PO USPOSABLJANJU

Prva faza procesa usposabljanja se nanaša na ocenitev potreb po usposabljanju. V posameznem podjetju lahko predvidijo potrebo po tej dejavnosti na podlagi različnih kazalcev, nova tehnologija, preoblikovanje vrste dela, novi zakonski predpisi, spremembe v porabnikovih zahtevah, novi proizvodi ali pomanjkanje temeljne spretnosti zaposlenih delavcev. Vendar ti kazalci sami ne zadoščajo za sprejem ustrezne odločitve o usposabljanju. Treba je namreč oceniti, kakšne so potrebe po usposabljanju na temelju analize organizacije, analize zaposlenih in analize delovnih nalog. Šele nato je mogoče odločiti, kakšne vrste problemov, na katere opozarjajo napovedani kazalci, je mogoče odpraviti ali zmanjšati z ustreznim načinom usposabljanja. Namen analize organizacije je dobiti odgovore na vprašanja, kot so: ali usposabljanje ustreza strateškim ciljem podjetja, ali v so v podjetju na voljo potrebni viri za izvedbo usposabljanja, ali managerji in zaposleni podpirajo dejavnost usposabljanja. Z drugo vrsto analiz, ki se nanaša na analizo zaposlenih, managerji ugotovijo, ali so neprimerno izvedene naloge posledica pomanjkljivega znanja, spretnosti zaposlenih. S to analizo managerji določijo zaposlene, ki bi se morali usposabljevati. Tretja vrsta analiz je usmerjena v natančno preučitev vsebine posameznih del zaposlenih, spretnosti in sposobnosti, ki jih morajo imeti zaposleni, da bi svoje delo učinkovito opravili (Treven, 1998, str. 211).

Slika 3: Proces ocenjevanja potreb po usposabljanju



Vir: Treven (1998, str. 212)

Slika 3 predstavlja proces ocenjevanja potreb po usposabljanju, ki vpliva na končni rezultat usposabljanja. Ko je samo usposabljanje zaključeno, je treba opredeliti cilje in rezultate usposabljanja, ki povedo, ali je udeleženec pridobil ustrezno znanje za boljše in učinkovitejše opravljanje določenega dela. V celoti je pomembno, ali je bilo samo usposabljanje učinkovito, dobro in kakovostno izvedeno ter vredno vseh investicij vanj.

3.2.2 OBLIKOVANJE NAČRTA PROGRAMOV UPOSABLJANJA

Ko organizacija ugotovi, da ima na določenih področjih pomanjkanje znanj in spretnosti, si postavi cilje, kako odpraviti te pomanjkljivosti, določi kriterije uspeha in šele nato lahko oblikuje konkreten sistem usposabljanja (Merkač-Skok, 2005, str. 169):

- Metode usposabljanja na njihovem delovnem mestu: to so različne predstavitve, mentorstvo, kroženje zaposlenih, učenje pri delu. Udeleženec se uči, ko dejansko opravlja delo, ob tem pa mu stoji ob strani in pomaga za to usposobljeni trener – inštruktor.
- Metode formalnega usposabljanja: mednje spadajo predavanja, pogovori, razprave, preučevanje primerov, igra vlog, simulacije, delavnice, oblikovanje timov, učenje na daljavo, izvedba skupinskih nalog.
- Metode usposabljanja pri delu ali formalno usposabljanje: te vključujejo učenje na temelju reševanja dejanskih problemov, izvedbo posebnih nalog, delo na projektih, usmerjeno branje strokovnih knjig in člankov, računalniško podprto usposabljanje, uporaba interaktivnega videa, multimedijsko usposabljanje.

Usposabljanje se lahko izvaja na različnih lokacijah. V podjetju je mogoče usposabljeti zaposlene na njihovem delovnem mestu, medtem kot ti opravljajo svoje delo, ali v posebnih prostorih, ki so opremljeni za tečaje ali seminarje. Prvi način usposabljanja je najprimernejši za novo zaposlene ljudi, ki jih je treba seznaniti z njihovimi delovnimi nalogami, za že zaposlene za izboljšanje njihovih spretnosti predvsem pri uvedbi nove tehnologije in za zaposlene, ki prevzamejo nove naloge zaradi napredovanja ali premestitve na drugo delovno mesto. Drugi način usposabljanje v podjetju se uporablja za to, da bi zaposlenih pridobili znanje o postopkih in proizvodih podjetja ter se seznanili z novimi metodami za učinkovito prodajo zahtev uporabnikov, pisarniško delo ali novostmi z drugih področij. Poleg notranjega usposabljanja, ki je povezano izvajanjem te dejavnosti v podjetju, se v praksi pogosto uporablja zunanje usposabljanje. To je primerno predvsem za povečanje znanja ali razvijanje spretnosti managerjev, vodij timov ter drugih zaposlenih in se lahko nanašajo na področja, kot so projektni management, oblikovanje strategije podjetja, timsko delo (Treven, 1998, str. 212).

Poznamo tri glavne kategorije metod usposabljanja (Merkač-Skok, 2005, str. 169):

- Informacijske predstavitvene metode: udeleženci se naučijo o dejstvih, spretnostih, stališčih, vendar se od njih ne pričakuje, da bodo to, kar se naučijo, v praksi tudi uporabili.
- Simulacijske metode usposabljanja: umetno ustvarjene situacije ponujajo udeležencem pogoje in sredstva, ki jih lahko med usposabljanjem preizkušajo in

uporabljajo. Običajno so to analize primerov, igra vlog, vaja »v košari« – pri slednji se mora udeleženec odločati, kako bo v določenem časovnem okviru izvedel posamezne naloge, ki jih dobi v reševanje, na primer zapisniki, pisma in telefonska sporočila.

- Usposabljanje na delu: udeležene se uči, ko dejansko opravlja delo, ob tem pa mu stoji ob strani in pomaga za to usposobljen trener – inštruktor. Za katerokoli metodo usposabljanja se organizacija odloči, mora zagotoviti ustrezna gradiva ter poskrbeti za samo izvedbo programa usposabljanja, katerega morajo izvajati usposobljeni strokovnjaki. Če ima organizacija dovolj strokovnjakov, se po navadi odloča za interno izvajanje usposabljanja, sicer pa se odloči za zunanje izvajalce (Merkač-Skok, 2005, str. 169).

Skupna značilnost vseh vrst usposabljanja ni pridobitev javno priznane stopnje poklicne ali strokovne izobrazbe, ampak je namenjeno izboljšanju za delo, ki ga zaposleni trenutno opravlja. Zaposleni, ki so aktivni pri usposabljanju, s svojo energijo in že doseženo kvoto znanja ustvarjajo temeljne pogoje za uspešen potek in zaključek usposabljanja, ki ima za posledico običajno večjo motiviranost za delo in kakovost opravljenega dela.

3.2.3 IZVEDBA USPOSABLJANJA

Izvedba usposabljanja je različno zasnovano glede na uporabnike, ki jim je namenjeno. Tako je primer managerje in vodje timov mogoče usposabljati medtem, ko opravljajo svoje delo, z uporabnimi metodami, kot so izvedba posebnih nalog, učenje pri delu, usmerjeno branje strokovnih knjig. Dodatno se lahko uporabijo metode formalnega usposabljanja, katerih namen je razširitev njihovega znanja, razvoj manjkajočih spretnosti ali sprememba njihovega vedenja. Pri usposabljanju prodajnih zastopnikov, kvalificiranih delavcev, strokovnjakov na različnih področjih poslovanja in pisarniških delavcev je prav tako mogoče uporabiti različne metode formalnega usposabljanja in metode usposabljanja na samem delu (Treven, 1998 str. 214).

Izvedba je osrednja faza cikla sistematične usposabljanja, v kateri udeleženci pridobivajo novo znanje in izkušnje ter spreminjajo svoje dotedanje navade in stališča. Bistvo te faze je predstavitev oziroma posredovanje učnih vsebin na način in s pripomočki, ki so bili izbrani in razviti v prejšnjih fazah. Del te faze je ravnanje z viri, ki so potrebni za izvedbo usposabljanja, ugotavljanja učnih rezultatov, če je bilo tako predvideno, in ugotavljanje mnenja udeležencev usposabljanja, prav tako pa tudi izvajalcev in organizatorjev usposabljanja. S tem korakom se že vstopa v zadnjo fazo cikla sistematičnega usposabljanja, tj. evalvacijo uspešnosti in učinkov usposabljanja (Vukovič & Miglič, 2006, str. 180).

3.2.4 EVALVACIJA – OCENITEV UPOSABLJANJA

Zadnja faza v sistematičnem modelu usposabljanja je evalvacija uspešnosti in učinkovitosti usposabljanja. Presoja procesa usposabljanja pogosto pokaže številne

spodrsaljaje, ki so posledice napak, nedoslednega načrtovanja ali pomanjkanja znanja. Prav tako je možno, da so bile v fazi načrtovanja in razvoja izbrane napačne učne strategije in metode, ki so onemogočale doseganje pričakovanega vedenja. V sodobnem poslovnem okolje se vsi, ki so kakor koli povezani z usposabljanjem, nenehno srečujejo z gospodarnim odločanjem, z vprašanji razvojnih sposobnosti in vrednosti programov. Pri ugotavljanju koristnosti usposabljanja in njegovega vpliva na delovno uspešnost posameznika in organizacije se porajajo številna vprašanja: ali konkretni program usposabljanja vodi k izboljšani delovni uspešnosti, ali program dosega cilje, za katere je bil oblikovan, ali so izbrani načini usposabljanja in učenja učinkovitejši kot drugi (Miglič, 2006, str. 183).

Ocenjevanje je integralni del usposabljanja. V svoji temeljni obliki se ocenjevanje nanaša na primerjavo ciljev z učinki. Ta primerjava omogoča pridobitev odgovora na vprašanje, do kakšne stopnje je usposabljanje doseglo svoj namen. Da bi lahko ocenjevanje usposabljanja izvedli v podjetju, je treba že v fazi načrtovanja programov usposabljanja določiti cilje te dejavnosti in oblikovati metode za vrednotenje rezultatov. (Treven, 1998, str. 214).

V zadnji fazi procesa usposabljanja se oceni uspešnost usposabljanja zaposlenih v organizaciji glede na zastavljene cilje v prvi fazi procesa usposabljanja. Vrednotenje rezultatov je prav tako pomembna prvina kot sama izvedba usposabljanja. Poznamo pa več načinov vrednotenja (Merkač-Skok, 2005, str. 170):

- merjenje reakcij udeležencev na usposabljanja – kaj samo mislijo o tem, kako koristno je bilo usposabljanje za njih in njihovo delo,
- vrednotenje dejansko naučenega – na primer tako, da se opravi enak test pred pričetkom usposabljanja in po njem ter se rezultati obeh testov pred in po usposabljanju primerjajo,
- določanje stopnje, do katere je prišlo do spremembe v vedenju – najpogosteje naprosimo za oceno nadrejenega ali sodelavce,
- merjenje rezultatov pri delu – merjenje in ocenjevanje izboljšanega učinka dela.

Spremljanje in vrednotenje izobraževanje in usposabljanja sta dejavnosti, s katero ugotavljamo njune učinke in posledice, stopnjo, do katere smo uresničili zastavljene izobraževalne cilje in pokrili ugotovljene izobraževalne potrebe. Vrednotenje izobraževanja in usposabljanja je torej kontinuiran proces, prisoten v vseh stopnjah izobraževalnega cikla. Poznamo notranje in zunanje vrednotenje izobraževanja in usposabljanja. Kadar spremljamo in vrednotimo izobraževanje in usposabljanje na podlagi učinkov in posledic, ki se kažejo kot rezultat kasneje, govorimo o zunanjem vrednotenju, če pa se rezultati pokažejo že med samim procesom usposabljanja in po njem, govorimo o notranjem vrednotenju (Merkač Skok, 2002, str. 170).

Notranje vrednotenje je za razvoj in delovanje izobraževanja in usposabljanja zelo pomembno, vendar ne zadostujejo za ugotavljanje izobraževalne učinkovitosti v celoti. Spremljanje in vrednotenje učinkov je potrebno tudi v delovnem okolju, v katerega se

vračajo zaposleni po končanem izobraževanju in usposabljanju (Merkač-Skok, 2005, str. 171).

Tabela 1: Merila notranjega in zunanjega vrednotenja usposabljanja

Notranja merila: <ul style="list-style-type: none">– pogoji za izobraževalno delo,– realizacija programov,– organizacija izobraževanja,– odzivi udeležencev.	Zunanja merila: <ul style="list-style-type: none">– kadrovske razvojne potrebe,– usklajenost programov,– delovna uspešnost zaposlenih,– prispevek k razvoju organizacije.
---	--

Vir: Možina (2009, str. 504)

Skupaj z notranjimi in zunanjimi merili vrednotenja usposabljanja se ugotavlja izobraževalno učinkovitost v celoti. Zunanja merila vrednotenja kažejo, kako je usposabljanje vplivalo na udeleženca v delovnem okolju. V kolikšni meri je usposabljanje vplivalo na njegovo kakovost dela, učinkovitost pri delu, prožnosti pri prilagajanju, na medsebojne odnose ter kakšna je vrednost pridobljenega znanja. Z evalvacijo se ugotavlja, do kolikšne mere so dosegli zastavljene cilje usposabljanja, hkrati pa evalvacija lahko pomaga pri odkrivanju napak in šibkosti samega procesa usposabljanja oziroma kakovost celotnega procesa. Evalvacija je povratna informacija o učinkovitosti in pomanjkljivosti usposabljanja, na podlagi katere se lahko odpravijo pomanjkljivosti in nadgradijo proces usposabljanja.

3.3 METODE IN IZVAJANJE USPOSABLJANJA

3.3.1 IZVAJANJE USPOSABLJANJA V ORGANIZACIJI

Usposabljanje zaposlenih lahko izvajajo v podjetju z lastnimi kadri ali zunanjimi izvajalci zunaj podjetja, torej gre za interno oziroma eksterno usposabljanje. Podjetje se na podlagi potreb, ki jih zahteva nova tehnologija, od usmeritve vodstva organizacije, vrste dejavnosti, in opremljenosti z učno tehnologijo, odloči za izvajalca in način usposabljanja.

V primeru internega izvajanja je prednost, da so programi prilagojeni internim izobraževalnim potrebam, vsebine so uporabne, problemi pa aktualni, možnost prilagajanja usposabljanja naravi delovnih procesov ter specifičnim razmeram in pogojem organizacije ter manjši stroški v primerjavi z eksternim usposabljanjem. Prednosti eksternega usposabljanja so predvsem v izmenjavi izkušenj s strokovnjaki iz drugih organizacij, v spoznavanju lastnih problemov, boljši so pogoji za izvajanje procesa usposabljanja, učitelji niso obremenjeni z vsakodnevno prakso v organizaciji, posredovanje najnovejših spoznanj. Slabosti internega usposabljanja so predvsem relativna zaprtost izbranih in obravnavanih problemov brez možnosti izmenjave izkušenj s strokovnjaki zunaj organizacije, težko je vzpostaviti sproščeno izobraževalno sfero, ki je odvisna od medsebojnih odnosov, sam proces usposabljanja je pogosto moten in ustrezna

usposobljenost učiteljev je večkrat vprašljiva. Slabosti eksterne usposabljanja se kažejo v neprilagodljivosti programov konkretnim problemom in razmeram v podjetju, konkretni problemi se obravnavajo le izjemoma (Jereb v: Merkač-Skok, 2005, str. 173).

Po Lipičniku predstavlja enega izmed načinov za izboljšanje zadovoljstva z delom izvajanje usposabljanja za delo, kjer z določenimi postopki delodajalec izboljšuje delavčeve lastnosti, ki bi lahko pripomogle k učinkovitejšemu in hitrejšemu opravljanju dela. Gre za usposabljanje za konkretno delo na konkretnem delovnem mestu. Pri tem se uporabljajo navadno naslednji postopki kot je rotiranje, programiranje inštrukcije, video stimulacije, igranje vlog in interaktivni video (Lipičnik, 1998, str. 112). Zavedanje delodajalca, da s preišljenimi koraki počasi, a vztrajno vpliva na delavčevo dožemanje zadovoljstva in spremljanje zadovoljstva zaposlenih je del organizacijske kulture vsakega podjetja. Razlaga organizacijske kulture podjetja ob tem lahko sloni na dejstvu, da je to osnovni dejavnik, ki vpliva na ugled organizacije in njenih zaposlenih, ki vsak s svojim prispevkom gradi kulturo podjetja in ga predstavlja navzven. Stopnja zadovoljstva z delom se običajno spreminja: pada in narašča glede na vrsto dela, ki ga zaposleni opravlja. Na podlagi različnih teorij, ki se pojavljajo v zvezi z zadovoljstvom z delom, se ugotovi, da se stopnja zadovoljstva večja sorazmerno s stopnjo izobrazbe in večjo količino znanja.

Tabela 2: Načini usposabljanja

METODE	PREDNOSTI	SLABOSTI
ROTIRANJE	Ljudje opravljajo veliko del in se z njimi dobro spoznajo.	Ljudje se premalo časa posvečajo posameznemu delu, ki zmanjšuje odgovornost.
PROGRAMIRANJE INŠTRUKCIJE	Individualno učenje, ki omogoča takojšno povratno informacijo.	Stroški, porabljen čas za razvoj so opravičljivi samo za velike skupine.
VIDEOSTIMULACIJE	Ustrezne informacije se prenesejo na vse zaposlene.	Ni ustreznih povratnih informacij s strani posameznika.
IGRANJE VLOG	Pridobivanje vpogleda v druga dela s poudarkom na medsebojnih zmožnostih.	Ni mogoče ustvariti resnične situacije, saj je to le simulacija.
INTERAKTIVNI VIDEO	Hitrost učenja je individualno pogojena in povezana s takojšnjimi povratnimi informacijami.	Potrebni so ljudje z ustreznim znanjem in draga oprema.

Vir: Lipičnik (1998, str. 112–113)

V tabeli 2 so predstavljene prednosti in slabosti, ki se nanašajo na posamezne načine usposabljanja zaposlenih.

Najpogostejši programi usposabljanja, izpopolnjevanja in izobraževanja v sodobnem času so predvsem e-izobraževanje oziroma izobraževanje na daljavo, simulacijsko izobraževanje, rotacijsko usposabljanje in ekstremno usposabljanje (Mihalič, 2006, str. 191–192):

- Rotacijsko usposabljanje je v skladu z politiko razvoja generalistov, ki temelji na sistematičnem rotiranju zaposlenih med posameznimi timi in delovnimi mesti ter načrtnem učenju različnih veščin in drugih kompetenc. Rotacijskega usposabljanja se največkrat poslužujemo pri razvoju bodočih vodilnih in vodstvenih zaposlenih, ki v največji meri potrebujejo široka znanja iz vseh področij poslovanja ter pri razvoju članov učinkovitih timov, v katerih lahko vsak član glede na znanja zamenja drugega člana. Rotacijsko učenje se izjemno dobro izkaže pri razporejanju pravih sodelavcev na najustreznejša delovna mesta, saj se ob izvajanju tovrstnega izobraževanja pogosto izkaže, da posameznik dosega bistveno večjo uspešnost na drugem delovnem mestu.
- Simulacijsko izobraževanje je popolnoma aplikativno (uporabno) naravnano in temelji na pridobivanju znanj na osnovi simuliranja različnih realnih situacij pri opravljanju del na nalog. Simulacijsko učenje najpogosteje uporabljamo za trening zaposlenih v primeri odzivanja na spremembe, pravihnega ukrepanja v različnih kriznih situacijah, optimalnega odločanja ob simulaciji različnih pogojev dela in podobno.
- Izobraževanje na daljavo in e-izobraževanje je pridobilo izjemne razsežnosti, in sicer zaradi vedno večjih možnosti informacijske in telekomunikacijske tehnologije.
- E-učenje postaja najhitrejši način učenja, ki ga lahko izvajamo brez kakršnih koli časovnih ali lokacijskih omejitev. Razcvet e-učenja nam danes s pomočjo virtualnih učilnic in virtualnih coachov ter drugih tehnoloških rešitev omogoča neslutene možnosti študija na vseh nivojih.
- Ekstremno usposabljanje je vedno bolj popularno zlasti v tujih organizacijah, vendar pa ga lahko zasledimo že pri nas. Ta vrsta usposabljanja se izvaja v naravi in praviloma pod ekstremnimi pogoji, v katerih se zaposleni učijo timskega dela, načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja ter podobno. Ekstremne oblike usposabljanja uporabljamo tudi ob izbiri novozaposlenih in ob selekciji kandidatov za naslednike ter napredovanja, saj s tem testiramo njihovo vedenje v težkih pogojih (Mihalič, 2006 str. 191–192).

Metode usposabljanja morajo biti časovno in stroškovno učinkovite ter zelo praktične. Usposabljanje mora, da bo med zaposlenimi veljalo za prednostno nalogo, zagotoviti motiviranost zaposlenega s konkretnimi rezultati in hkrati omogočati uskladitev z njihovimi poklicnimi nalogami. Metode usposabljanja morajo biti v skladu s potrebami, cilji in pričakovanimi rezultati podjetja.

3.3.2 PROGRAMI USPOSABLJANJA

Najpogostejši programi usposabljanja, izpopolnjevanja in izobraževanja v sodobnem času so predvsem e-izobraževanje oziroma izobraževanje na daljavo, simulacijsko

izobraževanje, rotacijsko usposabljanje in ekstremno usposabljanje.

Najpogostejši tipi programov usposabljanja (Merkač-Skok, 2005, str. 172):

- orientacijski trening,
- trening tehnične spretnosti,
- trening razvoja managerskih spretnosti in znanj.

Pri orientacijskem treningu gre predvsem za formalni program usposabljanja, ki je oblikovan tako, da nove zaposlene seznanja z organizacijo, z njeno dejavnostjo, z načinom vodenja, s pravili vedenja, z vrednotami in s celotno organizacijsko kulturo. Zaposlene seznanja z vsebino njihovega dela ter njegovo povezanostjo in pomenom v celotnem poslovnem sistemu.

Trening tehničnih spretnosti mora zagotoviti specializirano znanje in spretnosti ter razviti sposobnosti posameznika, da lahko učinkovito uporabi metode, procese in tehnike, ki so povezane s točno določeno stroko. Posamezniki se naučijo obvladovati različne vidike svojega dela. Pri treningu razvoja managerskih znanj in spretnosti je poudarek na razvoju prav teh (Merkač-Skok, 2005, str. 172).

3.4 VRSTE USPOSABLJANJA

Jereb deli vrste usposabljanja na začetno, adaptacijsko in dopolnilno usposabljanje. Začetno usposabljanje je namenjeno novozaposlenim delavcem za njihov prvi poklic oziroma delavcem, ki so bili z določenim razlogom prerazporejeni na drugo delovno mesto. Z usposabljanjem omogočajo delavcu čim hitrejšo vključitev v novo delovno okolje in da lahko svoje delo opravlja samostojno in učinkovito. Delavec z usposabljanjem pridobi predvsem nova strokovna znanja in točno določene spretnosti, ki jih potrebuje za uspešno opravljanje nalog. Pri adaptacijskem usposabljanju gre za pridobivanje posebnih strokovnih znanj, ki jih niso pridobili v okviru strokovnega izobraževanja. Najpogostejša oblika adaptacijskega usposabljanja je pripravništvo. Prav tako je adaptacijsko usposabljanje potrebno tudi pri delavcu, ki menja službo, saj je potrebno njegove delovne izkušnje prilagoditi novemu delovnemu mestu. Potreba po dopolnilnem usposabljanju se pojavi pri delavcih, ki jim primanjkuje znanja, spretnosti oziroma pri katerih se ugotovi slaba učinkovitost dela. Pri dopolnilnem usposabljanju gre v velikih primerih za dokvalifikacijo (Jereb, 1980, str. 37).

3.5 OBLIKE USPOSABLJANJA

Oblike in metode usposabljanja se med seboj razlikujejo glede na zastavljene cilje, ki jih želi organizacija z usposabljanjem doseči. Usposabljanje zajema različne izobraževalne procese in dejavnosti v organizaciji, kot so (Možina, in drugi, 2009, str. 484–485):

- pripravništvo,
- dopolnilno usposabljanje,
- uvajanje,
- priučitev,

- preusposabljanje,
- simulacijske metode.

Pripravnništvo je proces načrtnega vključevanja novincev, ki so si pridobili poklic, v delovno okolje in delo ter njihovo strokovno usposabljanje za konkretno delo v organizaciji. Gre za daljše obdobje praktičnega usposabljanja posameznika, ki poteka pod nadzorom v določenih okoliščinah. Cilj pripravnništva je, da je po končanem usposabljanju pripravnik sposoben samostojno opravljati svoje delo. Nadzor na izvajanem strokovnega dela pripravnništva zagotavlja mentor, ki v vlogi usmerjevalca, svetovalca in organizatorja prenaša svoje izkušnje na pripravnika.

Dopolnilno usposabljanje je usposabljanje posameznika v dejavnosti, v kateri je že dosegel neko vrsto stopnje usposobljenosti, vendar so potreben še nekatere dopolnitve. Potrebno je v primerih, ko zaposleni ne dosegajo določenih internih kriterij v podjetju, ali kadar se je način opravljanje dela delno spremenilo (na primer sprememba tehnološkega postopka, sprememba organizacije delovnega mesta).

Uvajanje je usposabljanje in razvijanje posameznikovih sposobnosti, ki jih bo potreboval za opravljanje svojega dela. Usposabljanje poteka pod nadzorom in v razmerah, ki si so identične ali podobne tistim, v katerih bo izvajal svoje delo. Uvajanje omogoča učinkovito vključevanje v delo novim delavcem in tistim delavcem, ki se vključujejo v delo v spremenjenih delovnih pogojih.

Priučitev je usposabljanje, ki poteka v običajnih delovnih okoliščinah in je primerno le za enostavna in nezahtevna dela. Ta oblika usposabljanja je primerna za opravljanje del, za katera ni potrebno poklicna izobrazba in je namenjena delavcem, ki pričenjajo z novim delom na novem strokovnem področju, ter novim delavcem. Preusposabljanje je usposabljanje posameznika, ko razvija sposobnosti za določeno delo, ki je različno od tistega, ki ga je opravljal prej. Simulacijske metode se med seboj razlikujejo po namenu in ciljih, sam princip pa je pri vseh simulacijskih metodah isti. V organizacijah lahko uporabljamo simulatorje predvsem za pridobivanje posebnih sposobnosti in veščin. Pri tem usposabljanju pomeni za izobraževance predvsem manjše tveganje ob nepravilnem postopanju ali reagiranju. Prednosti te metode:

- učinkovit prenos znanja in varno delo pri urjenju določenih spretnosti,
- zanesljivejše in samozavestnejše ravnanje izobraževancev, kot je, če izobraževance usposabljam neposredno v celoti na stvarni opremi, strojih in napravah,
- manjši stroški usposabljanja,
- možnost neomejenega števila ponavljanj simuliranih situacij.

Glavna ovira za širšo uporabo simulatorjev v procesih strokovnega usposabljanja v organizacijah izvira iz zahtevnosti izdelave ustreznih modelov, ki dovolj prepričljivo posnamejo realno situacijo.

Delovno mesto za urjenje je posebno delovno mesto v proizvodnji, ki je namenjeno izključno usposabljanju, ali gre za delovno mesto, ki je občasno prosto. V vseh elementih se delovno mesto za urjenje ne razlikuje od proizvodnega delovnega mesta, na katerem bo usposobljeni delavec kasneje delal. Ta oblika usposabljanja je posebej primerna v procesni, velikoserijski proizvodnji, kjer imamo po navadi izdelkov zasnovano razporeditev delovnih mest, saj so v taki proizvodnji zmogljivosti strojev in naprav tako uravnotežene, da praktično ni pogojev, da bi se novinec usposabljal neposredno v proizvodnem procesu.

3.6 CILJI USPOSABLJANJA

Cilj vsakega podjetja je biti uspešno podjetje in ključni faktor uspeha so predvsem ljudje z svojim znanjem, sposobnostmi in pripravljenostjo, da to znanje tudi uporabijo v korist podjetja. Vedno večji delež zaposlenih predstavljajo t. i. intelektualni delavci, ki jih ne bi smeli obravnavati kot stroške, temveč kot dragoceno sredstvo. Vlaganje v razvijanje znanja, veščin in sposobnosti je pogoj za rast podjetja. Vsako večje investiranje je potrebno podpreti z utemeljenimi cilji. S sprotnim analiziranjem trenutnih sposobnosti zaposlenih je veliko lažje napovedati in premagovati potencialne ovire pri napredku in razvoju (Miglič, 2005, str. 31).

V veliko podjetjih so začeli reorganizirati funkcijo usposabljanja, da bi pridobili konkurenčno prednost pred drugimi na tržišču. Novi način organizacije te funkcije je povezan s strateškimi cilji podjetja in ga podpira najvišja raven managerjev. Zanj je značilno, da pomaga oblikovati delovne razmere, ki spodbujajo nenehno učenje zaposlenih. Za podjetja je takšno učenje zaposlenih zelo pomembno. Pripomore namreč k temu, da ostanejo podjetja konkurenčna v tržnem prostoru, v katerem se potrebe uporabnikov, standardi kakovosti, značilnosti proizvodov stalno spreminjajo, na tržišče stopajo novi konkurenti in nove tehnologije, ki spreminjajo proizvodnje procese, se lahko brez večjih težav uporabijo (Treven, 1998, str. 209).

Glavni namen usposabljanja in izpopolnjevanje zaposlenih je predvsem, da bi svoje delo in naloge opravljali samostojno. Na podlagi usposabljanja in uvajanja delavec prevzame nove načine dela in nove vzorce vedenja, ki so pravilni in ustrezni za konkretno delo v delovnem okolju. Mihelačeva poudarja pomen ustreznosti in strokovnosti pri usposabljanju, predvsem zaradi doseganja pozitivnih rezultatov pri delu zaposlenega (Mihelač, 2006, str. 168).

V zadnjem obdobju se podjetja vse bolj zavedajo pozitivnih učinkov ustrezno usposobljenih kadrov. Rezultati dobro usposobljenega kadra prispevajo k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organizaciji dela. Določanje ciljev usposabljanja temelji na nalogah, potrebnem znanju, spretnostih in sposobnostih, ki podrobno določajo, kaj naj bi udeleženec obvladal po končanem usposabljanju. Cilji usposabljanja vključujejo tudi razmere, v katerih poteka delo, in standarde, na podlagi katerih je udeleženec evalviran po zaključnem usposabljanju. V idealnih razmerah cilji usposabljanja združujejo cilje udeleženca usposabljanja in cilje

oblikovalca programa ter so podlaga za oblikovanje ustreznega učenega okolja in meril za preverjanje doseganja cilje (Miglič, 2005, str. 57).

Da se denar, namenjen usposabljanju, učinkovito porabi, je potrebno določiti pomembne cilje usposabljanja (Welsby, 2003, str. 19).

Namen usposabljanja je predvsem povečati potenciale znanja, spretnosti, sposobnosti posameznika in s tem izboljšati rezultate dela. Za izboljšanje delovnih rezultatov je potrebno vložiti veliko napora. Z usposabljanjem zaposlenih želi podjetje dvigniti produktivnost in povečati svoj dohodek, zato obravnavamo vlaganja v usposabljanje kot investicijo podjetja. Ker mora biti vsaka investicija v podjetju utemeljena, je potrebno cilje usposabljanja opredeliti. Temeljni cilj začetnega in adaptacijskega usposabljanja je čim hitrejša usposobljenost zaposlenega za določeno delovno mesto. Cilje dopolnilnega usposabljanja določa trenutni problem, ki je posledica pomanjkanja znanja in veščin zaposlenega.

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

4 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V PODJETJU ODEJA, D. O. O.

Zaposleni in njihove sposobnosti, znanje in motivacija so namreč sestavina vsake dejavnosti v organizaciji in postajajo njena konkurenčna prednost, ki je potrebna za preživetje in njeno uspešnost. Pri tem je potrebno upoštevati, da vsak posameznik razpolaga z določenimi znanji in sposobnostmi, s tem pa postaja bistvo vodenja povezovanje različnih znanj in sposobnosti posameznika za reševanje skupne naloge.

4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Odeja, d. o. o., je podjetje z dolgoletno tradicijo na področju proizvodnje prešitih izdelkov v Sloveniji. Odeja je največje in vodilno industrijsko podjetje v Sloveniji, specializirano za proizvodnjo prešitih tekstilnih izdelkov. Intenzivno sledi tehnološkemu razvoju v svetu in z lastno blagovno znamko prodira na svetovne trge. Proizvodni program obsega vse vrste izdelkov za opremo ležišč za otroke, mladino in odrasle. Odejine izdelke odlikujejo vrhunski materiali in izredna kvaliteta, predvsem pa so produkt lastnega razvoja in oblikovanja. Letno v Odeji izdelajo okrog 400.000 različnih izdelkov. Podjetje ima v Sloveniji lastno maloprodajno mrežo. Odeja uspešno izpolnjuje svoje poslanstvo, da z odličnimi izdelki omogoča ljudem zdravo spanje. Vrednote so kakovost, težnja k napredku, medsebojno sodelovanje in pripadnost podjetju, agresivnost in hitrost, stroškovna učinkovitost in varčnost. Vrednote bodo podjetju v bodoče pripomogle k dosegu cilja: biti vrhunsko podjetje po produktih, tehnologiji in organizaciji za proizvodnjo prešitih izdelkov na dom. V neizprosni tekmi na svetovnem tržišču je prednost Odeje v kakovostni enakovrednosti na vseh ravneh proizvodnje in trženja – od načrtovanja do plasiranja izdelkov, ki se lahko uveljavijo kot plod vrhunskega znanja in kakovostno opravljenega dela.

Vizija Odeje je biti vrhunsko podjetje tako po izdelkih, organizaciji in tehnologiji za izdelavo prešitih izdelkov za dom. Izkoristiti in še bolj utrditi prednosti, ki jih imajo pri proizvodnji prešitih izdelkov pred konkurenti – 80-letno tradicijo, znanje, inovativnost, sodobno opremo in usposobljenost zaposlenih uporabiti za doseg poslanstva. Ena od zelo pomembnih Odejinih strateških usmeritev je razvoj, zato neprestano sledijo tehnološkim novostim in analizirajo ponudbo materialov na trgu. Poslanstvo podjetja je z odličnimi izdelki omogočiti ljudem zdravo spanje, obnovitev energije in uživanje v estetiki doma. Proces strateškega načrtovanja se v podjetju izvaja zato, da bi dosegli željene cilje.

Odeja je prepoznavna in predvsem zaupanja vredna blagovna znamka. Izdelki se uvrščajo v višji srednji in višji cenovni razred ter se lahko primerjajo z izdelki drugih uveljavljenih evropskih proizvajalcev. Nenehna želja po napredku, zmožnost hitrega prilagajanja razmeram na trgu, opiranje predvsem na svoje znanje in izkušnje ter razvoj in trženje lastne blagovne znamke, ki jo nadgrajujejo z vedno boljšimi in kvalitetnejšimi izdelki, so

vrednote zaposlenih v Odeji.

Odejnin program obsega prešite odeje, zglavnike, nadvložke, vreče za vzmetnice, posteljna pregrinjala, posteljnino, okrasne zglavnike ter sedežne blazine, izdelke za otroke, brisače.

Slika 4: Organizacijska struktura podjetja



Vir: Odeja (2016)

Organizacijska struktura podjetja je nepogrešljiv organizacijski element, ki prikazuje področja različnih nalog znotraj podjetja. Z organizacijsko strukturo podjetja, ki je grafično prikazana na sliki 5, je razvidno, da podjetje vodi direktorica družbe. Drugi nivo predstavlja pet oddelkov, ki so odgovorni direktorici. Naloge in dela oddelkov so točno določena in organizirana tako, da so cilji podjetja čim lažje dosegljivi.

4.2 KADROVSKA STRUKTURA PODJETJA

V letu 2015 so v podjetju Odeja s stalnim izobraževanje in usposabljanjem zaposlenih povečevali konkurenčno prednost, ki jo vidijo v vsakem posamezniku, ki s svojo ustvarjalnostjo in kvalitetnim delom prispevajo k večji uspešnosti podjetja in doseganju zastavljenih ciljev. Ob koncu leta 2015 je bilo v podjetju Odeja zaposlenih 91 ljudi, od tega 36 ljudi v neposredni proizvodnji. Redno zaposlenih je 82 žensk in 9 moških. Povprečna starost zaposlenih je 44,7, od teh je povprečna starost moških 43,1 in žensk 44,9 leta.

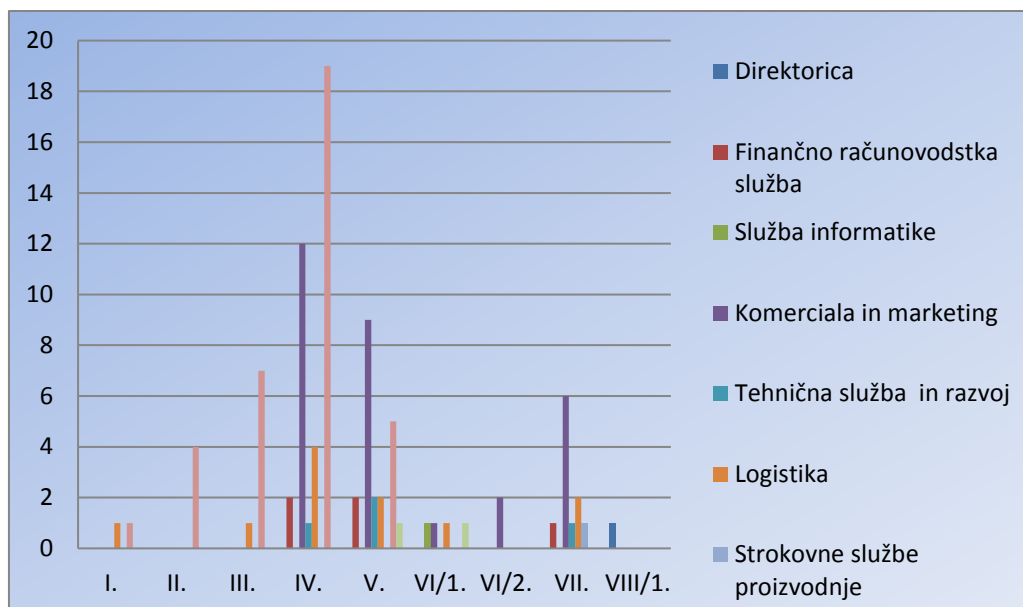
Tabela 3: Izobrazbena struktura zaposlenih po službah na dan 31. 12. 2015

Stopnja izobrazbe	I.	II.	III.	IV.	V.	VI/1.	VI/2.	VII.	VIII/1.	SKUPAJ
Direktorica	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Finančno računovodstka služba	0	0	0	2	2	0	0	1	0	5
Služba informatike	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Komerciala in marketing	0	0	0	12	9	1	2	6	0	30
Tehnična služba in razvoj	0	0	0	1	2	0	0	1	0	4
Logistika	1	0	1	4	2	1	0	2	0	11
Strokovne službe proizvodnje	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Proizvodni delavci	1	4	7	19	5	0	0	0	0	36
Vzdrževanje	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2
skupaj	2	4	8	38	21	4	2	11	1	91

Vir: Odeja, d. o. o. (2016)

V tabeli 3 (izobrazbena struktura zaposlenih) je razvidno število zaposlenih oseb v posamezni službi in njihova stopnja izobrazbe ob koncu leta 2015. Izobrazbena struktura se ves čas spreminja, glede na potrebe dela.

Grafikon 1: Struktura izobrazbe zaposlenih v Odeji



Vir: Odeja, d. o. o. (2016)

Družba ima izdelan triletni srednjeročni poslovni načrt, ki predstavlja okvir letnim planom. Vsakoletni cilji procesov so številčno opredeljeni v letnih planih. Letne cilje postavlja strokovni management na osnovi postavljene strategije in zasledujejo velike cilje. Vodstvo zagotavlja, da so cilji dovolj visoki in prispevajo k uspešnemu razvoju družbe. Z letnim planom postavijo okvire, v katerih vodje služb odločajo samostojno v skladu s pooblastili. Osnova za izdelavo planov posameznih procesov je letni plan družbe, izdelajo pa jih skrbniki procesov.

4.3 PLAN USPOSABLJANJA IN IZOBRAŽEVANJA

Plan izobraževanja in usposabljanja pripravi vsak vodja službe za svoje področje, v katerem opredeli osnovna področja izobraževanja in usposabljanja. Predlog letnega plana izobraževanja in usposabljanja zaposlenih se naredi na podlagi analize potreb. Potrebe po učenju se analizirajo na podlagi spremljanja delovnih rezultatov posameznika z namenom, da bi zaposleni izboljšal sposobnosti izvrševanja delovnih nalog. Če je predlog sprejet, se mora vodja področja odločiti za samo izvedbo izobraževanja in usposabljanja: določi načine in metode, njihov obseg, število udeležencev in o potrebnih finančnih sredstvih. Skozi leto se lahko plan izobraževanja in usposabljanja tudi spremeni ali dopolni. V zaposlene je potrebno vlagati. Področje izobraževanja in usposabljanja je v podjetju formalizirano, zapisano in opredeljeno kot strateški plan podjetja. V sliki 5 je prikazan postopek izobraževanja in usposabljanja v izbranem podjetju, kjer je točno določeno, da

vsak vodja svojega oddelka naredi analizo potreb po izobraževanju. Ali se izobraževanje analizira, pa odloči direktorica.

Slika 5: Postopek izobraževanja in usposabljanja

SHEMA		DOKUMENT	PREJEMNIK
Skrbnik procesov	1. Analiza potreb	Matrika kompetentnosti, Pregled potreb po izobraževanju obrazec 03.02.07	Vodja
Računovodja - kadrovnik	2. Priprava predloga letnega plana izobraževanja	Letni plan izobraževanja obrazec 03.02.08	Direktorica
Računovodja - kadrovnik	3. Pobuda za izobraževanje, ki ni planirano v letnem planu	Dnevne ponudbe izobraževanja	Direktorica, Skrbniki procesov
Direktor	4. potrditev NE	Letni plan izobraževanja obrazec 03.02.08	Skrbniki procesov
Računovodja - kadrovnik	5. Izvedba programa	Pismena prijava	Izvajalec Udeleženeec Kadrovska evidenca Vodja FRS
Udeleženeec	6. Udeležba na izob. Programu in izdelava poročila	Ocena učinkovitosti izobraževanja, obrazec 03.02.09	Kadrovska evidenca
Skrbniki procesov	7. Spremljanje učinkovitosti	Poročilo službe	Direktorica Kadrovska evidenca
Računovodja - kadrovnik	8. Zbiranje informacij o poteku izobraževanja	Evidenčni list udeleženca obrazec 03.02.09	Direktorica Člani kolegija Kadrovska evidenca

Vir: Odeja, d. o. o. (2010)

4.4 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V ODEJI, D. O. O.

V podjetju Odeja se zavedajo, da je naložba v usposabljanje in izobraževanje ena izmed najboljših investicij za uspešno poslovanje in da predstavlja konkurenčno prednost. Z identifikacijo potreb po zaposlovanju, izobraževanju in usposabljanju zagotavlja potrebno kompetentnost zaposlenih, s čimer je zagotovljeno kvalitetnejše delo posameznika in družbe kot celote. Za politiko kadrovanja je odgovorna direktorica.

Zaposleni so bili v letu 2015 vključeni v izobraževanje za pridobitev višje stopnje izobrazbe (Odeja, 2015):

- podiplomski magistrski študijski program management,
- dodiplomski študij informatika v organizaciji in managementu,
- nadaljevanje študija na Fakulteti za organizacijo in management, smer informatika.

Poleg formalnega izobraževanja skrbijo za nenehno nadgradnjo obstoječega znanja, poslužujejo se številnih izobraževalnih seminarjev, delavnic, tečajev, konferenc:

- jezikovni tečaji,
- novosti v carinskem poslovanju,
- novosti na področju računovodske zakonodaje,
- novosti na področju delovne zakonodaje,
- novosti na davčnem področju,
- seminarji pospeševanja prodaje in trženje,
- obiski raznih sejmov doma in v tujini.

V letu 2016 izobraževanje zaposlenih poteka na naslednjih področjih:

- udeležba na seminarjih: po potrebi in v skladu z novostmi,
- jezikovno izobraževanje (ruščina, nemščina),
- izobraževanje s področja marketinga (marketinško svetovanje, kako komunicirati in nastopati na družbenih omrežjih),
- izobraževanje na področju prodaje (orodja za uspešno trženje),
- izobraževanje zaposlenih v lasnem interesu.

Kljub temu da so v podjetju v zadnjih letih namenili manj finančnih sredstev za izobraževanje in usposabljanje zaradi likvidnostnih težav podjetja, so se zaposleni kljub temu izobraževali in usposabljali. Udeležujejo se več brezplačnih seminarjev, ki jih organizira gospodarska zbornica, razvojna agencija Sora iz Škofje Loke in preko interneta pridobivajo koristne informacije. Prav tako je v podjetju tudi veliko internega usposabljanja in izobraževanje, saj je glavna prednost internega izobraževanja nižji strošek. Ceneje je, če v podjetju pošljejo na zunanje izobraževanje le enega zaposlenega, potem pa ta prenese pridobljeno znanje na sodelavce. Pomembno je, da se taka oblika izobraževanja izvaja kakovostno in da zaposleni zaupajo sodelavcu, ki prevzema vlogo učitelja. Tudi pri internem izobraževanju morajo udeleženci videti smisel takšnih izvedb. Vedeti morajo, kako jim bo pridobljeno znanje koristilo – tako za doseg ciljev podjetja

kot tudi osebnih kariernih ciljev. Druga prednost je, da izvajalci internega izobraževanja zelo dobro poznajo posebnosti internega delovnega okolja, zato lahko prenos znanja prilagodijo konkretnim situacijam v podjetju. Na ta način podjetje veliko prihrani.

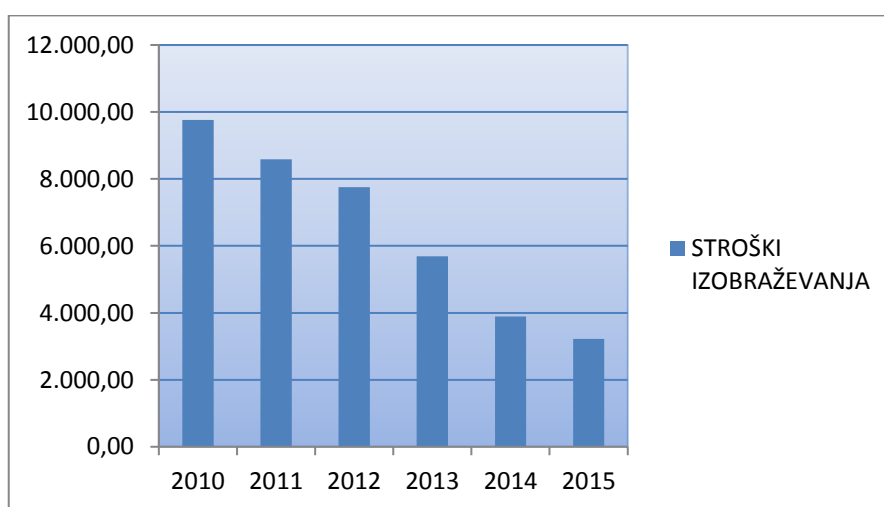
V tabeli 4 je razvidno, koliko finančnih sredstev je bilo v preteklih petih letih porabljenih za izobraževanje in usposabljanje. V zadnjem času, odkar se v podjetju borijo z recesijo, so začeli zmanjševali tudi stroške na področju izobraževanja in usposabljanja.

Tabela 4: Stroški izobraževanja in usposabljanja v podjetju Odeja, d. o. o.

Leto	Stroški izobraževanja
2010	9.761,00
2011	8.586,00
2012	7.750,00
2013	5.690,00
2014	3.888,00
2015	3.220,00

Vir: Letno poročilo Odeja, d. o. o. (2015)

Grafikon 2: Prikaz porabljenih finančnih sredstev za obdobje petih let



Vir: Letno poročilo Odeja, d. o. o. (2015)

V grafikonu 2 se vidi trend padanja stroškov iz leta v leto. Vzrok za to so udeležbe na brezplačnih delavnicah, seminarjih, veliko je bilo tudi internega izobraževanja. Določena podjetja so kljub recesiji veliko vlagala v zaposlene, saj so prišli do spoznanja, da je ravno kader lahko edina priložnost za reševanja podjetja oziroma inovativen preboj na trg.

4.5 PROJEKT 20 KLJUČEV

Med množico pristopov pri uvajanju dolgoročne konkurenčnosti, katerim je skupno načelo nenehno izboljševanje, ima japonska metoda 20 ključev svoje prednosti. Te so: vključenost vseh zaposlenih v program, osredotočenost na proizvodne procese, kar še posebej velja za industrijsko sfero ter vizualizacija. Slednje omogoča hitrejše uvajanje metode (Vahčič, 2001, str. 8).

Vodstvo podjetja Odeja se je v preteklosti odločilo za sodelovanje v projektu uvajanja sistema stalnih izboljšav z uvajanjem metode »20 ključev« zaradi vse hujše konkurence na domačem in svetovnem trgu. Metoda »20 ključev« se je uvajala v celotnem podjetju na vseh nivojih in z vključitvijo vseh zaposlenih. Metoda 20 ključev ponuja celovit organiziran sistem za iskanje notranjih rezerv v podjetju, večjo izkoriščenost lastnih virov, povečanje konkurenčnosti, povečanje produktivnosti, povečanje dodane vrednosti na zaposlenega ter povečanje motivacije zaposlenih.

Program 20 ključev je celovit sistem izboljšav, ki vključuje veliko pristopov. Pristop 20 ključev poudarja, da izboljšava na enem področju vpliva (neposredno ali posredno) na druga področja. Vsak ključ deluje kot podpora drugim ključem. Z izvajanjem stalnih izboljšav na področju 20 ključev lahko dosežemo nivo, ki bo primerljiv s svetovno najuspešnejšimi podjetji (primerjamo uspešnost, tržni delež, profitabilnost ter zadovoljstvo strank). Metode kot tudi sam projekt temeljita na rednem periodičnem ocenjevanju, ki je podlaga za pregled stanja na napredka v podjetju, kakor za primerjanje z ostalimi podjetji, ki uvajajo metodo. Začetna ocena 20 ključev skupaj s strategijo podjetja predstavlja osnovo za načrtovanje aktivnosti v naslednjih letih. Nadgradnja uvajanja metode 20 ključev poteka s pomočjo notranjih strokovnjakov za posamezne ključne ob pomoči zunanjih svetovalcev podjetja Deloitte & Touche. Glede na dejstvo, da metodologija spodbuja aktivnosti v delovnih skupinah, poteka v sledečih korakih:

- zunanji izvajalec usposobi strokovnjake za ključne in organizacijske vodje v podjetju za uporabo tehnik posameznega področja – ključa,
- strokovnjaki za posamezne ključne ob pomoči zunanjih strokovnjakov usposobijo vodje delovnih skupin ali projektnih skupin,
- vodje delovnih skupin ob pomoči notranjih in zunanjih strokovnjakov usposobijo člane delovnih skupin.

20 ključev je torej celovit sistem za uvajanje stalnih izboljšav v podjetju. Osnovni namen je ustvarjanje takih delovnih pogojev, da bo podjetje sposobno proizvajati hitreje, ceneje, boljše. Metode predstavlja 20 področji poslovanja, na katerih se podjetje ocenjuje in izboljšuje oceno s postopnim napredovanjem pri posameznih ključih.

Ključ 15 temelji na širjenju usposobljenosti zaposlenih, tako da ne obvladajo veččin samo za svoje delovno mesto, ampak so sposobni delati tudi na drugih področjih. Nepričakovana odsotnost delavca velikokrat pomeni zaustavitev stroja. Če želimo vzpostaviti prilagodljiv proizvodni sistem, morajo biti zaposleni široko usposobljeni in da so

se sposobni znajti v kritični situaciji. Pri usposabljanju se ne sme hiteti, saj se lahko zgodi, da zaposleni ne utrdi dovolj tehničnih sposobnosti in spretnosti za določeno delovno mesto. Metoda ključa 15 predlaga, če je možno, da se za vsako delovno mesto izšola tri delavce, ki bodo popolnoma obvladali zahtevane sposobnosti in spretnosti. Po uvedbi ključa se je podjetje sposobno gladko prilagajati spremembam, ki so posledica želja kupcev ali razmer na trgu. Vsi zaposleni v podjetju ne znajo upravljati vseh strojev in jih ne moremo razporediti na katerokoli delovno mesto, vendar je dovolj zaposlenih, ki obvladajo posamezne delovne procese. To pomeni, da lahko vodja ob nepričakovani odsotnosti enega delavca, delo razporedi tako, da bodo proizvodne kapacitete izkoriščene. Tako bo delo potekalo tekoče in nemoteno. Cilj ključa je fleksibilnost na delovnem mestu, navzkrižno usposabljanje, uvajanje raznolikosti veščin, usposabljanje med delovnimi skupinami. Celotno podjetje postane prilagodljivo zaradi možnosti zamenjav zaposlenih na delovnih mestih. To ne velja le za zamenjave znotraj skupin, ampak tudi med oddelki. Bistvo »ključa 15« je hitro odzivanje na zahteve kupcev na delovnem mestu. Ta ključ je usmerjen v razvijanje zaposlenih za doseganje tega izziva. Navzkrižno usposabljanje in raznolikost veščin koristijo organizaciji kot tudi zaposlenim. Osebe postanejo bolj cenjene in imajo več zadovoljstva pri delu (Kobayashi, 2003, str. 95).

5 ZASNOVA IN IZVEDBA RAZISKAVE

5.1 ZASNOVA RAZISKAVE

Raziskava o izobraževanju in usposabljanju je bila opravljena junija 2016 v izbranem podjetju Odeja, d. o. o., v katerem je zaposlenih 91 ljudi. Ankete so bile razdeljene med 40 zaposlenih po vseh oddelkih. Metodo anketiranja, pri kateri se je kot orodje uporabil zaprti in odprti tip vprašalnika, se je preverjalo mnenja zaposlenih o pomembnosti izobraževanja in usposabljanja. Vseh 40 zaposlenih je ankete tudi izpolnilo in vrnilo. Pridobljeni podatki so se analizirali in ustrezno interpretirali.

5.2 PREDSTAVITEV IN INTERPRETACIJA REZULTATOV

V anketi je sodelovalo 40 zaposlenih, od tega 35 žensk in 5 moških oziroma 87,5 % žensk in 12,5 % moških.

Razdelitev anketirancev glede na starost je naslednja: štirje vprašani so bili stari med 20 in 30 let, to je 10 %, petnajst jih je starih med 30 in 40 let (37,5 %), osem vprašanih oziroma 20 % je bilo starih med 40 in 50 let, trinajst vprašanih oziroma 32,5% pa je starih več kot 50 let.

Največji delež po izobrazbeni strukturi predstavljajo anketiranci s srednjo šolo (35 %), sledi poklicna šola (25 %), nato sledijo zaposleni z univerzitetno izobrazbo (20 %), zaposleni z višjo izobrazbo predstavljajo (12,5 %) in na koncu po en zaposleni z osnovno šolo, visoko strokovno šolo in magisterijem, vsak od njih predstavlja po 2,5 %.

Četrto vprašanje se je nanašalo na oblike izobraževanja, ki so se jih zaposleni najpogosteje udeleževali. Anketiranci so lahko obkrožili po več odgovorov. Iz tabele 5 je razvidno, da so najpogostejše oblike izobraževanja in usposabljanja v izbranem podjetju seminarji in delavnice z notranjimi predavatelji s 34,48 % oziroma 20 zaposlenih, sledijo seminarji in delavnice z zunanjimi predavatelji z 31,03 %, 29,31 % zaposlenih se jih izobražuje tudi preko interneta, za kombinirano učenje pa se jih odloča le 5,17 % .

Tabela 5: Oblike izobraževanja

Oblike izobraževanja	Število	Odstotki
Delavnice z notranjimi predavatelji	20	34,48
Seminarji z zunanjimi predavatelji	18	31,03
Kombinirano učenje	3	5,17
Izobraževanje preko interneta	17	29,31
Skupaj	58	100,00

Vir: lasten

Nekateri zaposleni se udeležujejo več oblik izobraževanja, zato je bilo pridobljenih pri tem vprašanju kar 58 različnih odgovorov. V zadnjih petih letih je veliko več internega izobraževanja, kot ga je bilo v preteklosti, kar so odgovori ankete tudi pokazali. Najpogostejše oblike izobraževanja, ki so jih v izbranem podjetju ponudili svojim zaposlenim, so interna izobraževanja, pomemben delež gre zunanjim predavateljem.

Pri petem vprašanju me je zanimalo, kdaj so se zaposleni nazadnje izobraževali. Možni so bili trije odgovori. 45 % vseh anketiranih se je nazadnje izobraževalo pred enim do dvema letoma, med tremi in petimi leti se izobraževalo 32,50 %, pred več kot šestimi leti pa 22,50 %. Zaposleni z nižjo izobrazbo so se vsi izobraževali pred več kot šestimi leti.

Tabela 6: Zadnje izobraževanje

Zadnje izobraževanje	Število	Odstotki
1–2 leti	18	45,00
3–5 leti	13	32,50
Nad 6 let	9	22,50
Skupaj	40	100,00

Vir: lasten

Periodika izobraževanja je pokazala, da je bilo veliko število izobraževanj opravljenih pred letom ali dvema. Odgovori kažejo na krizo, ki je tekstilno industrijo zajela že pred finančno krizo.

Motivacija je eden izmed pomembnejših dejavnikov za izobraževanje. S šestim vprašanjem sem želela ugotoviti, kateri so najpomembnejši motivi izobraževanja in usposabljanja, ki spodbujajo zaposlene pri odločanju za izobraževanje. Možnih je bilo več odgovorov. Največjo motivacijo, zakaj se zaposleni odločijo za izobraževanje, je varnost zaposlitve z 32,50 %. Drugi najpogostejši razlog je lasten razvoj s 25 %, z 20 % sledi višja plača. Manjši delež motivatorjev z 12,5 % je napredovanje. Le štirje zaposleni oziroma 10 % vseh vprašanih se ni opredelilo za nobenega izmed navedenih motivov in se odločili za rubriko drugo, a zraven niso ničesar dopisali.

Tabela 7: Motivi izobraževanja

Motivi izobraževanja	Število	Odstotek
Višja plača	8	20,00
Napredovanje	5	12,50
Varnosti zaposlitve	13	32,50
Lasten razvoj	10	25,00
Drugo	4	10,00
Skupaj	40	100,00

Vir: lasten

Iz tabele 8 je razvidno, da se večina zaposlenih izobražuje in usposablja med delovnim časom, in sicer kar 77,5 %, ostalih 22,5 % se udeležuje izobraževanj po službenem času. Med službenim časom se v podjetju pogosto izvaja interno izobraževanje, prav tako pa tudi določena izobraževanja z zunanjimi predavatelji, npr. izobraževanje o varstvu pri delu.

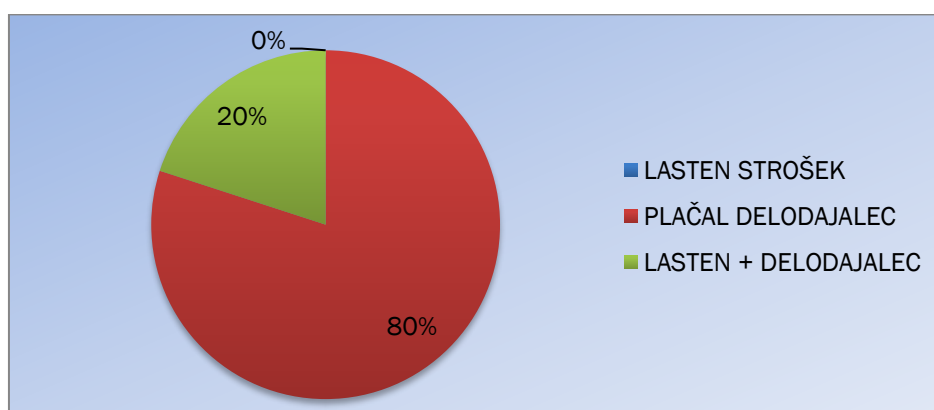
Tabela 8: Čas izobraževanja

Čas izobraževanja	Število	Odstotek
Med službo	31	77,50
Po službi	9	22,50
Skupaj	40	100,00

Vir: lasten

Osmo vprašanje se je nanašalo na strošek izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Kar v 80 % je zbrano podjetje plačalo izobraževanje, le 20 % oziroma 8 od vseh anketiranih so si del stroškov izobraževanja krili sami. Stroške izobraževanja je v pomembni večini anketiranih plačala delovna organizacija, kar prikazuje grafikon 3.

Grafikon 3: Stroški izobraževanja

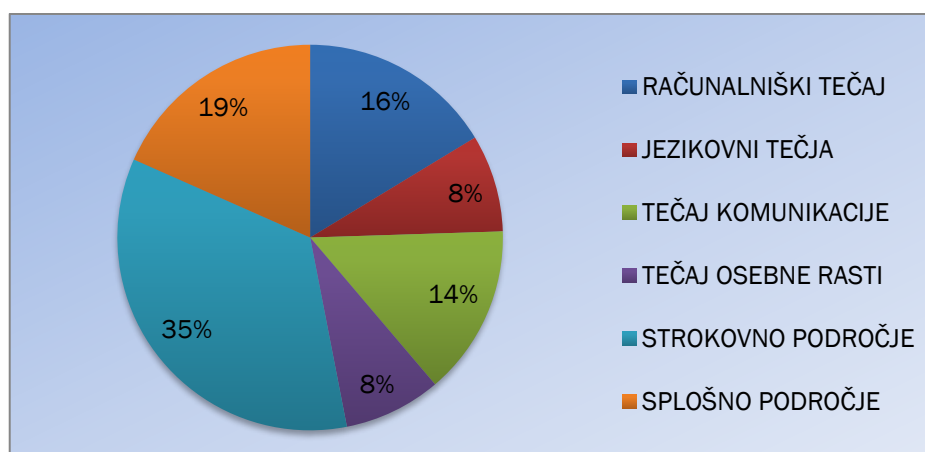


Vir: lasten

Izobraževanja na lastne stroške se je udeležil manjši odstotek zaposlenih v podjetju Odeja, d. o. o. Finančna kriza in zmanjševanje mase plač v podjetju se je z veliko verjetnostjo izrazila tudi pri iskanju odgovora na zastavljeno vprašanje.

V izbranem podjetju se zaposleni izobražujejo na različnih področjih. Grafikon 4 prikazuje, da se jih 34,70 % oziroma 17 zaposlenih izobražuje na strokovnem področju, na splošnem področju 18,37 %, na področju komunikacije je sodelovalo 17,28 %, sledijo računalniški tečaji s 16,33 % in jezikovni tečaj skupaj s tečajem osebne rasti s po 8,16 %. Na to vprašanje je bilo možnih več odgovorov; vseh odgovorov je bilo 49.

Grafikon 4: Področja izobraževanja



Vir: lasten

Zaposleni se najpogosteje izpopolnjujejo svoje znanje na strokovnem področju. Za tehnični sektor je to tekstilno krojenje, avtomatsko krojenje, normiranje delovnega postopka, gradni in krojilni program. V komercialni službi se udeležujejo predvsem strokovnega izobraževanja na področju prodaje, pridobivanju novih kupcev, v računovodski službi pa, kar se tiče novosti pri računovodskih standardih. 55% zaposlenih je na vprašanje o zadovoljstvu izobraževanja obkrožilo da, kar predstavlja obetaven podatek, da so bili zaposleni z vsebino izobraževanja zadovoljni. 45 % odstotkov zaposlenih pa so obkrožili odgovor delno. Negativnega odgovora pri tem vprašanju ni bilo.

Tabela 9: Zadovoljstvo zaposlenih z izobraževanjem

Zadovoljstvo izobraževanja	Število	Odstotek
Da	22	55,00
Ne	0	0,00
Deloma	18	45,00
Skupaj	40	100,00

Vir: lasten

Rezultati iz tabele 9 nam lahko povedo, da je bila večina zaposlenih, ki se je udeležila izobraževanja zadovoljna z vsebino in izvedbo. Pri ugotavljanju koristnosti usposabljanja in njegovega vpliva na delovno uspešnost posameznika in organizacije se porajajo številna vprašanja: ali konkretni program usposabljanja vodi k izboljšani delovni uspešnosti, ali program dosega cilje, za katere je bil oblikovan, ali so izbrani načini usposabljanja in učenja učinkovitejša kot drugi, zato je zadovoljnost z izbranim programom usposabljanja in izobraževanja zelo pomembna za načrtovanje aktivnosti v prihodnosti.

Za dodatna izobraževanja se je na pobudo podjetja odločilo kar 70 % oziroma 28 vseh vprašanih, ostalih 12 zaposlenih oziroma 30 % pa so se dodatno izobraževali na podlagi lastne odločitve.

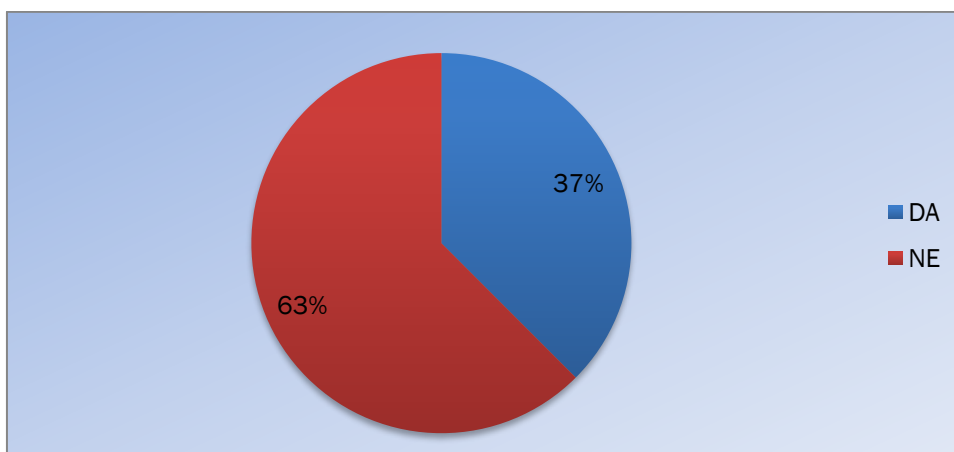
Tabela 10: Pobuda delodajalca za izobraževanje

Pobuda delodajalca za izobraževanje	Število	Odstotek
Da	28	70,00
Ne	12	30,00
Skupaj	40	100,00

Vir: lasten

Več kot polovica, to je 62,50 %, vprašanih se ne bi izobraževali na lastne stroške, kar je bilo razvidno že iz vprašanja o ovirah pri izobraževanju. Le 37,50 % vprašanih bi se odločili za izobraževanje tudi na lastne stroške.

Grafikon 5: Izobraževanje na lastne stroške

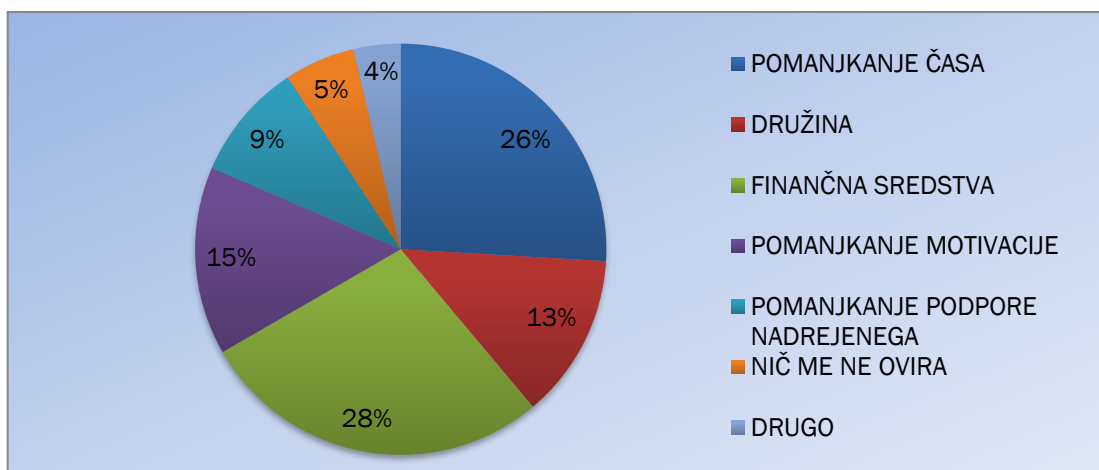


Vir: lasten

Glavni razlog, zakaj se zaposleni ne izobražujejo na lastne stroške, so finančna sredstva.

Na grafikonu 6 so predstavljene ovire pri izobraževanju. Največjo oviro, to je 27,77 %, anketiranim predstavljajo finančna sredstva. Kot druga ovira, s 25,93 %, je pomanjkanje časa, s 14,82 % sledi pomanjkanje lastne motivacije, 12,96 % zaposlenim predstavlja oviro družina, 9,26 % predstavlja premalo razumevanja in podpore nadrejenega, le 5,56 % pa jih pri izobraževanju nič ne ovira. 3,7 %, so se odločili za odgovor drugo brez dodatne obrazložitve. Pri vprašanju glede ovir pri izobraževanju je bilo možnih več odgovorov. Vseh odgovorov je bilo 54.

Grafikon 6: Ovire pri izobraževanju

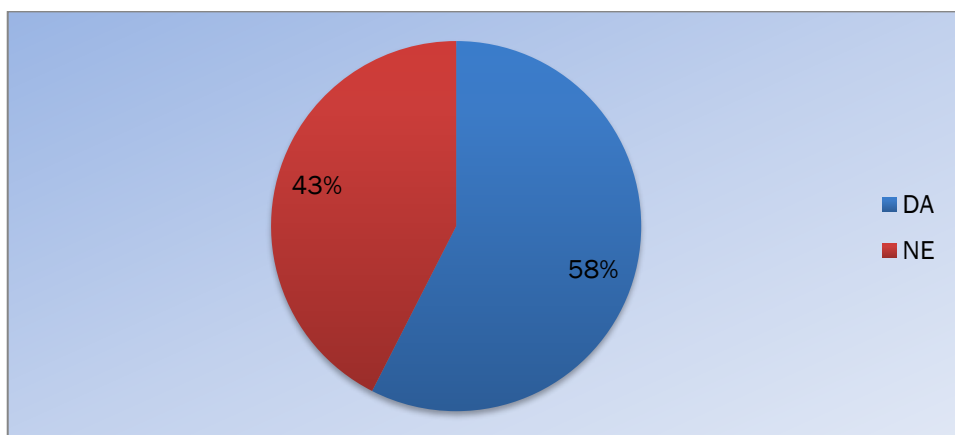


Vir: lasten

Glavne ovire pri odločitvi za izobraževanje predstavljajo finančna sredstva in pomanjkanje časa. To so situacijske ovire, ki jih avtorji motivacijskih teorij pogosto opisujejo kot ključne ovire. Pri izobraževanju se pojavljajo ovire, na katere zelo težko vplivamo, na drugi strani pa se pojavljajo takšne, ki jih lahko bistveno omilimo in odpravimo. V veliko pomoč pri tem nam je svetovalec, še posebej dober izobraževalec ali mentor.

Na vprašanje o prevzemu mentorstva za novega delavca je obkrožilo odgovor da kar 57,50 % vseh vprašanih, 42,50 % zaposlenih pa bi zavrnili prevzem mentorstva za novega sodelavca.

Grafikon 7: Prevzem mentorstva



Vir: lasten

Novozaposlenim se v podjetju vedno določi mentor, ki mora poskrbeti za njegovo čim hitrejšo usposobljenost za njegovo delo. Vsakdo na novem delovnem mestu potrebuje nova znanja, nasvet, podporo, usmeritev in vodenje do samostojno opravljenega dela. Več kot polovica anketiranih je že prevzela mentorstvo novega delavca. Odgovor na to vprašanje nakazuje optimizem in motiviranost zaposlenih za nudenje internega usposabljanja novih sodelavcev ali dijakov, študentov na obveznem usposabljanju v

delovni organizaciji.

Več kot polovico, kar 67,50 %, vprašanih bi se izobraževalo preko vsebin interneta, ostalih 32,50 % pa se za izobraževanja preko interneta ne bi odločilo.

Tabela 11: Izobraževanje preko internetnih vsebin

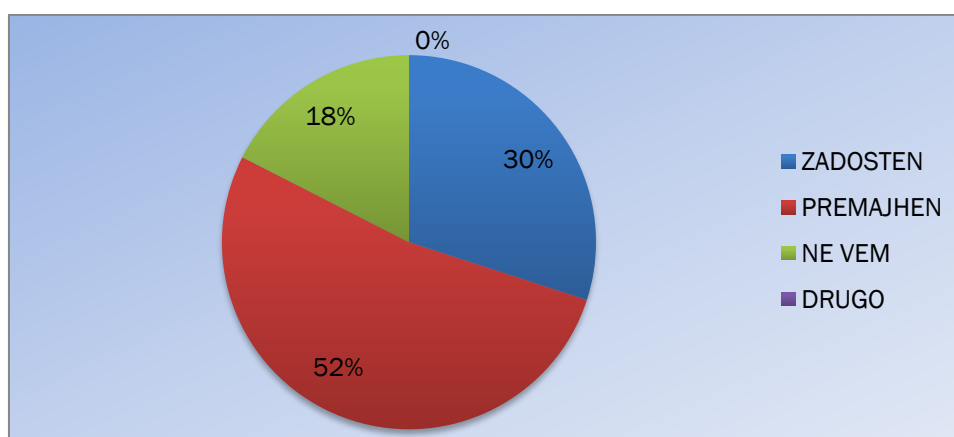
Izobraževanje preko interneta	Število	Odstotek
Da	27	67,50
Ne	13	32,50
Skupaj	40	100,00

Vir: lasten

Internetnega izobraževanja se je poslužila že večina anketiranih v podjetju Odeja, d. o. o.. E-izobraževanje ponuja številne prednosti, med drugim prilagoditev časa, kraja in tempa izobraževanja posamezniku. Omogoča izvedbo različnih oblik usposabljanja, tudi takšnih, ki jih v tradicionalni obliki težje izvajamo, ki so dražja ali jih je nemogoče izvesti.

Pri pomenu izobraževanja v podjetju me je predvsem zanimalo mnenje zaposlenih, ali vodstvo podjetja nameni zadosten pomen izobraževanju in usposabljanju zaposlenih. Več kot polovica, 52,50 %, zaposlenih je mnenja, da bi bilo potrebno več izobraževanja in usposabljanja. Le 30 % oziroma 12 zaposlenih meni, da se izobraževanju nameni zadosten pomen, 17,50 % pa o pomembnosti pridobivanja novega znanja nima mnenja.

Grafikon 8: Pomen izobraževanja v podjetju



Vir: lasten

Pomenu izobraževanja v podjetju Odeja, d. o. o., po mnenju anketiranih daje vodstvo premajhen pomen. Številne zgodbe drugih podjetij, ki so kljub krizi spoznala, da je izobraževanje ključno v vseh fazah razvoja podjetja, kažejo na to, da je izobraževanje in usposabljanje zaposlenih pomemben dejavnik konkurenčnosti podjetja, lažjega kljubovanja težav v turbulentnem poslovnem okolju in boljši motiviranosti zaposlenih za

delo, ki iščejo in na koncu tudi najdejo dobre rešitve in ideje. Pomanjkanje znanja je lahko za podjetje velika ovira pri ustvarjanju konkurenčne prednosti pred tekmeci.

Pri zadnjem vprašanju me zanimalo mnenje zaposlenega, kako skrbi za povečanje svoje usposobljenosti, katera znanja so pomembna za njegov razvoj v podjetju. 17 zaposlenih oziroma 42,50 % je mnenja, da je pomembno predvsem, da imajo dovolj znanja na svojem strokovnem področju, 32,50 % zadošča, če imajo le najnujnejša znanja, le 25 % oziroma 10 zaposlenih od vseh anketiranih pa želi pridobivati čim več znanja na različnih področjih in s tem skrbeti ves čas za svoj lastni razvoj.

Tabela 12: Skrb posameznika za svoj razvoj v podjetju

Skrb za izobraževanje	Število	Odstotek
Le najnujnejša znanja	13	32,50
Znanja na strokovnem področju	17	42,50
Čim več znanja	10	25,00
Skupaj	40	100,00

Vir: lasten

Na podlagi odgovorov lahko sklepamo, da zaposleni želijo svoje delo opraviti kar se da strokovno in dobro je to obetaven podatek. Vendar je potrebno zaposlene ves čas spodbujati, da znanje uporabljajo v novih ali posodobljenih proizvodih oziroma storitvah. Vodstvo bi moralo spodbujati vse zaposlene, da bi pridobivali nove veščine in znanja, da bi se število zaposlenih, ki jim je pomembno le najnujnejše znanje, zmanjšalo.

5.3 PREVERJANJE HIPOTEZ

Zaposleni so s svojim znanjem in sposobnostmi pomemben vir za uspešnost podjetja, zato bi vodstvo podjetja moralo stalno spodbujati učenje zaposlenih in zagotavljati zadosten pomen izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Ugotovitve ankete kažejo, da izbrano podjetje po mnenju več kot polovice anketiranih nameni premajhen pomen izobraževanju in s tem razvoju zaposlenih. Hipoteze 1 torej ne moremo sprejeti. Vodstvo podjetja bi se moralo bolj zavedati, da je znanje višja stopnja konkurenčne prednosti in da vlaganje v zaposlene oziroma v znanje postaja najzanesljivejša in najvarnejša naložba. Pomanjkanje znanja je lahko za podjetje velika ovira pri ustvarjanju konkurenčne prednosti pred tekmeci.

Hipotezo 2, ki pravi, da je zaposlenim razvoj na strokovnem področju zelo pomemben, so zavrnil s 43 %. Za podjetje je sicer ta podatek dokaj obetaven, saj skoraj polovica zaposlenih želi svoje delo opraviti kar se da strokovno in dobro. Še vedno je to premalo, da bi lahko hipotezo 2 potrdili. V gospodarsko razvitem svetu je možnost napredovanja med pomembnejšimi motivacijskimi dejavniki pri zaposlenih. Napačno je mnenje, da je

samo plača lahko dober motivacijski dejavnik. Pomembni so tudi nematerialni motivacijski elementi, kot so: pohvala, priznanje, upoštevanje podanih predlogov. Vsi ti dejavniki v končnem seštevku vplivajo na uspešnost podjetja, ki z napredovanjem svojih zaposlenih napreduje primerjalno z ostalimi konkurenti na trgu. Zaposleni je še vedno največji kapital v podjetju.

5.4 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE

V sodobnem času je vlaganje v zaposlene v podjetjih ključnega pomena, saj v veliki meri vpliva na uspešnost podjetja. S svojim znanjem in veščinami pomenijo za podjetje dragoceno prednost na trgu pred konkurenco. Na podlagi pridobljenih podatkov izbranega podjetja so rezultati analize nekako pričakovani, saj že finančna sredstva, porabljena za izobraževanja in usposabljanje v zadnjih petih letih kažejo, da se iz leta v leto nameni manj za področje izobraževanja. Kljub temu da se upošteva, da se zaposleni udeležujejo brezplačnih seminarjev in da je zaposlenih manj v primerjavi z letom 2010. V podjetju se že daljše obdobje borijo z gospodarsko krizo in zmanjšujejo stroške na vseh področjih, vendar menim, da bi se morali bolj zavedati, da finančna sredstva, namenjena izobraževanju, niso le strošek podjetja, ampak predvsem investicija v zaposlenega. Podjetje bi moralo iskati druge alternative izobraževanje, kot so na primer e-učilnice, različni spletni portali, različni članki. Prav tako bi morali ves čas spremljati ponudbo brezplačnih seminarjev, delavnic. Podjetje bi moralo nameniti več finančnih sredstev za izobraževanje zaposlenih. Res, da je finančni kapital nujno potreben za delovanje posameznega podjetja, vendar je znanje tisto, ki pozitivno vpliva na produktivnost, na povečanje kakovosti, na izboljšanje procesov in ne nazadnje na tržni položaj. Poleg tega je zelo pomembno, da je podjetje sposobno prenašati usvojeno znanje v delovanje oziroma da zaposleni svoja znanja, veščine, spretnosti učinkovito uporabljajo. Vodstvo mora zaposlene ves čas spodbujati za učenje.

Izobraževanje delavcu omogoča nemoteno opravljanje nalog v delovnem procesu, ohranitev ali širitev njegove sposobnosti za opravljanje dela, ohranitev zaposlitve, prav tako pa povečuje možnosti za njegovo zaposljivost. V podjetju bi predlagala izdelavo kataloga izobraževanja, prilagojene delavnice glede na potrebe ciljne skupine. Zaposleni, ki se udeležijo izbranih izobraževanj, bi lahko usvojeno znanje posredovali kot coaching ostalim zaposlenim. Po končanem izobraževanju bi zaposleni prejel kratek elektronski vprašalnik, na podlagi katerega bi ocenil izobraževanje ter podal nekaj ključnih sporočil za vse sodelavce.

Na spletni strani bi lahko dodali področje izobraževanje delavcev, kjer bi se nalagali različni članki in povezave povezane s posameznimi segmenti – računovodske novice, marketing, novice s tekstilnega področja, področje promocije zdravja na delovnem mestu in ostale splošne teme.

Uspešnost zaposlenega poveča njegovo zadovoljstvo in zavzetost pri delu, s čimer vpliva na večjo uspešnost podjetja.

6 ZAKLJUČEK

Kontinuirano izobraževanje je osnova za stalni razvoj posameznika in s svojim pridobljenim znanjem prispeva k uspešnosti organizacije. Bistveno je, da ima posameznik dovolj znanja, da je korak pred konkurenco ali se lahko vsaj kosa z njo. Ključni dejavnik uspešnosti podjetja je v hitrosti odzivnosti podjetja na spremembe na trgu, kar se lahko doseže samo z dovolj izobraženim kadrom. Ali bo organizacija dovolj konkurenčna, dovolj inovativna, je odvisno od stalnega pridobivanja novega znanja zaposlenega. Znanje je bogastvo posameznika in podjetja, lahko rečemo, da je to njihov intelektualni kapital. Nova znanje je potrebno ves čas pridobivati, ki pa ga je potrebno znati uporabljati za samostojno delovanje v podjetju.

V diplomskem delu je bistveno področje procesov izobraževanja in usposabljanja v izbranem podjetju, katerega bistveni del je področje motivacije zaposlenih za izobraževanje in usposabljanje. Predstavljene so različne metode izobraževanja in usposabljanja, različni programi, ki so na voljo zaposlenim in vrste obeh področij.

Podjetje Odeja, d.o.o. bo lahko uresničilo svoje cilje, ki si jih je zadalo z izobraževanjem, če bo analiziralo in ugotovilo potrebe po izobraževanju glede na zahtevnost in problematiko organizacije dela. Na podlagi analize je potrebno narediti načrt, kako zadovoljiti te potrebe glede na zahteve in možnosti organizacije. Prav tako je potrebno izbrati ustrezne oblike, metode in tehnike izobraževanja. Proces izobraževanja je potrebno spremljati in vrednotiti rezultate.

Temeljni cilj usposabljanja zaposlenih je, da s svojo inovativnostjo, z novimi idejami in ustvarjalnostjo omogočajo uresničitev temeljnih ciljev podjetja. Vodstvo podjetja se mora zavedati, da investicija v zaposlene ni strošek, ampak dodana vrednost podjetja. Potrebno je investirati s pomočjo ustreznih delavnic, treningov in usposabljanj, kjer ima zaposleni možnost, da pridobi nova znanja in nove tehnike za uspešno opravljeno svoje delo.

Ovire so sestavni del profesionalnega življenja in kot take nastopajo tudi na vseh stopnjah izobraževanja, naj gre za formalno ali neformalno obliko, pomemben je pristop in prepoznavanje ovir, da pride posameznik do zastavljenega cilja.

Empirični del diplomske naloge sestavlja vprašalnik, ki je bil razdeljen med sodelavce v podjetju Odeja, d. o. o. Ankete so bile razdeljene med 40 zaposlenih po vseh oddelkih. Z metodo anketiranja, pri kateri se je kot orodje uporabil zaprti in odprti tip vprašalnika, se je preverjalo mnenja zaposlenih o pomembnosti izobraževanja in usposabljanja. Vseh 40 zaposlenih je ankete izpolnilo in vrnilo.

Po natančni analizi vseh 40 vprašalnikov so nastale naslednje ugotovitve:

V podjetju Odeja, d.o.o., je pretežno ženski kolektiv. Največ zaposlenih je v starostni

skupini 30–40 let, pomemben delež predstavljajo tudi zaposleni v skupini 50–60 let. Največji delež izobrazbene strukture anketiranih ima dokončalo srednjo šolo. Najpogostejše oblike izobraževanja, ki so jih v podjetju Odeja, d. o. o., ponudili svojim zaposlenim, so interna izobraževanja, pomemben delež gre tudi zunanjim predavateljem. To so različne predstavitve, mentorstvo, kroženje zaposlenih, učenje pri delu. Udeleženec se uči, ko dejansko opravlja delo, ob tem pa mu stoji ob strani in pomaga za to usposobljeni trener – inštruktor.

Periodika izobraževanja je pokazala, da je bilo veliko število izobraževanj opravljenih pred letom ali dvema. Odgovori kažejo na krizo, ki je tekstilno industrijo zajela že pred finančno krizo in se je število zaposlenih v tekstilni industriji od leta 2000 do danes znižalo z okoli 33.000 na vsega 8.000. Podoben odstotek predstavlja tudi podjetje Odeja, d. o. o. Varčevanje in zniževanje stroškov dela je poseglo na področje izdatkov podjetja za izobraževanje, saj so se izdatki zmanjšali v petih letih kar za 70 odstotkov. Glavni motivi za izobraževanje so med zaposlenimi v podjetju Odeja, d. o. o., varnost zaposlitve, lasten razvoj in višja plača. Na odrasle vplivajo notranji in zunanji motivi učenja. Tudi teoretiki, ki so znanstveno preučevali motivacijo, navajajo, da je zunanja motivacija plača, napredovanje, boljše delovne razmere, zelo močna pa je notranja motivacija, tj. potreba po večji odgovornosti, večji moči, večjih dosežkih. Večina anketiranih je bila vključena v izobraževanje med delovnim časom.

Stroške izobraževanja je v pomembni večini anketiranih plačala delovna organizacija. Izobraževanja na lastne stroške se je udeležil manjši odstotek zaposlenih v podjetju Odeja, d. o. o. Finančna kriza in zmanjševanje mase plač v podjetju Odeja, d. o. o., se je z veliko verjetnostjo izrazila pri iskanju odgovora na zastavljeno vprašanje.

Najpogostejša področja izobraževanja, na katera so bili razporejeni zaposleni v podjetju Odeja, d. o. o., so bila strokovna področja, računalniški tečaji in splošna področja. Večina zaposlenih, ki se je udeležila izobraževanja, je bila z izobraževanjem zadovoljna. Pri ugotavljanju koristnosti usposabljanja in njegovega vpliva na delovno uspešnost posameznika in organizacije se porajajo številna vprašanja: ali konkretni program usposabljanja vodi k izboljšani delovni uspešnosti, ali program dosega cilje, za katere je bil oblikovan, ali so izbrani načini usposabljanja in učenja učinkovitejši kot drugi, zato je zadovoljnost z izbranim programom usposabljanja in izobraževanja zelo pomembna za načrtovanje aktivnosti v prihodnosti.

Glavne ovire pri odločitvi za izobraževanje predstavljajo finančna sredstva in pomanjkanje časa. To so situacijske ovire, ki jih avtorji motivacijskih teorij pogosto opisujejo kot ključne ovire. Več kot polovica anketiranih je že prevzela mentorstvo novega delavca. Odgovor na to vprašanje nakazuje optimizem in motiviranost zaposlenih za nudenje internega usposabljanja novih sodelavcev ali dijakov, študentov na obveznem usposabljanju v delovni organizaciji.

Internetnega izobraževanja se je poslužila že večina anketiranih v podjetju Odeja, d. o. o. E-izobraževanje ponuja številne prednosti, med drugim prilagoditev časa, kraja in tempa

izobraževanja posamezniku ter optimalno izrabo časa. Omogoča izvedbo različnih oblik usposabljanja, tudi takšnih, ki jih v tradicionalni obliki težje izvajamo, ki so dražja ali jih je nemogoče izvesti.

Pomenu izobraževanja v podjetju Odeja, d. o. o., po mnenju anketiranih daje vodstvo premajhen pomen. Številne zgodbe drugih podjetij, ki so kljub krizi spoznala, da je izobraževanje ključno v vseh fazah razvoja podjetja, kažejo na to, da je izobraževanje in usposabljanje zaposlenih pomemben dejavnik konkurenčnosti podjetja, lažjega kljubovanja težav v turbulentnem poslovnem okolju in boljši motiviranosti zaposlenih za delo, ki iščejo in na koncu tudi najdejo dobre rešitve in ideje.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

- Bartol, K. M., Martin, D. C. (1995). *Management*. New York: McGraw Hill.
- Brejc, M. (2004). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za Upravo.
- Černetič, M. (1999). *Ekonomika izobraževanja in raziskovanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Dodson, S., Zemljič B. (2008). *Superbrands*. London: Published by Superbrands Ltd.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist Society*. Oxford: Butterworth - Heinemann.
- Ferjan. M., (1999). *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Ferjan. M., (2005). *Management izobraževalnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija v okviru Fakultete za organizacijske vede.
- Florjančič J., Paape, B. (2002). *Organizacija in management*. Kranj: Založba moderna organizacija.
- Florjančič, J., Vukovič, G. (1998). *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gomezelj-Omerzelj, D. (2010). *Podjetništvo in znanje*. Koper: Fakulteta za management.
- Govekar-Okoliš, M., Kranjčec, R., (2012). Pomembni subjekti evalvacije v praktičnem usposabljanju. *Andragoška spoznanja*, 18, 3, str. 62–72.
- Gruden, Z. (1997). *Edukacija dekatora*. Zagreb: Medicinska naklada.
- Jan, I., Jereb, E. (2001). Ugotavljanje izobraževalnih potreb v državni upravi. *Revija za management, informatiko in kadre*, 34, 5, str. 290–300.
- Jelenc, S. (1996). *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
- Jelenc, Z. (2008). *Vseživljenjskost učenja in strokovno izrazje v vzgoji in izobraževanju*. *Andragoška spoznanja*, 3, str. 21–30.
- Jereb J. (1980). *Organizacija strokovnega izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Jereb J. (1998b). *Organizacija, informatika, kadri perspektive razvoja*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Jereb, E. (2010). *E-izobraževanje*. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
- Jereb, J. (1998a). *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kalthoff, O., Ikujiro, N., (1997). *The Light and the Shadow*. Oxford: Capstone Publishing
- Kavčič. K., Rižnar. I., Gomezelj Omerzel. D., Florjančič, V. (2015). *Iz raziskav v podjetniško prakso*. Koper: Fakulteta za management.
- Kobayashi, I. (2003). *20 Ključev*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Kranjc, A. (1982). *Motivacija za izobraževanje*, Ljubljana: Delavska enotnost.
- Lapuh-Bele. J., Jarc, B., Škulj. A. (2010). E-izobraževanje v praks. *HRM*, str. 38–41.

- Lavrič, A. (2016). Pomen intelektualnega kapitala v podjetju. *Revija za univerzalno odličnost*, 5, 2, str. 138–146.
- Lipičnik, B. (1996). Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, B., Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Majcen, M. (2009). *Management kompetenc*. Ljubljana: GV Založba.
- Merkač, M. (1998). *Kadri v organizaciji*, Koper: Visoka šola za management.
- Merkač-Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*, Koper: Fakulteta za management.
- Miglič, G. (2000). *Vrednotenje učinkov usposabljanja v upravi*. Pridobljeno iz <http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20002miglic.PDF>
- Miglič, G. (2002). *Analiza potreb po usposabljanju*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
- Miglič, G. (2005). *Načrtovanje usposabljanja v državni upravi*. MNZ, Direktorat za javno upravo, Ljubljana: Upravna akademija.
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*, Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
- Mohar, D., (2015). Revolucija e-izobraževanja, *HRM*, 13, 67, str. 16–19.
- Možina S., Jamšek F. 2002 *Merjenje in ocenjevanje uspešnosti kadrovske dejavnosti ter delovnih dosežkov*. V Management kadrovskih virov, ur. S. Možina, 251–290 Ljubljana: FDV.
- Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojevič, M., Merkač, M., (1998). Management kadrovskih virov, Ljubljana: Zbirka Profesija, Fakulteta za družbene vede.
- Možina, S., Kovač, J., (2006). *Menedžment znanja*. Maribor: Založba Pivec.
- Možina, S., Svetlik I., Zupan N., Vodovnik Z., Jamšek F. (2002). *Management kadrovskih virov*, Knjižna zbirka Profesija, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Puklek Levpušček, M., Šterman Ivančič, K., Kobal D., Kolenc J., Seničar M., Radovan, M., Jelenc - Krašovec, S., Kump, S., (2013) *Motivacijski dejavniki v izobraževanju mladine in odraslih*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
- Radovan, M., 2001, *Motivacija odraslih za izobraževanje*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
- Rijavec, A. (2014). *Učenje in pomen učenja za organizacijo*. Spletna revija IBS Poročevalec, Pridobljeno iz <http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/54-letnik-4-t-2/193-anica-rijavec-uenje-in-pomen-uenja-za-organizacijo>
- Svelik, I., Pavlin, S. (2004). *Znanje v znanju temelječe družbe*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.
- Svetlik, I., Zupan N., Stanojevič, M., Možina, S., Kohont, A., Kaše, R. (2009). *Menedžmetn človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Treven, S., (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Vahčič, A. (2001). *Dvajset ključev za zdravje podjetij*. Zbornik referatov prve slovenske konference 20 ključev (str. 7–10). Gozd Martuljek: Deloitte & Touche.
- Vodopivec, V. (2009). Osnove upravljanja in organizacija poslovanja. Pridobljeno iz http://www.leila.si/dokumenti/ops_ucbenik.pdf.

- Vukovič, G., Miglič, G. (2006) *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija v okviru Fakultete za organizacijske vede.
- Welsby, P. (2003). *Določanje pomembnih ciljev izobraževanja*. Ljubljana: Finance.

VIRI

- Andragoški center Slovenije. (2013). E-izobraževanje. Pridobljeno iz <http://www.acs.si/>.
- Odeja, d. o. o. (2014). Letno poročilo podjetja Odeja za leto 2015. Škofja Loka: Odeja, d. o. o.
- Odeja, d. o. o. (2015). Interno gradivo podjetja. Škofja Loka: Odeja, d. o. o.
- Odeja, d. o. o. 2016). Pridobljeno iz <http://www.odeja.si>.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem Marijana Juvan in končujem študij na Fakulteti za upravo v Ljubljani. Pod mentorstvom prof. dr. Janeza Stareta pripravljam diplomsko delo z naslovom *Procesi izobraževanja in usposabljanja v izbranem podjetju*. V diplomskem delu bi rada raziskala pomen izobraževanja v podjetju Odeja, d. o. o. Da bi v zvezi s tem problemom pridobila natančne in objektivne podatke, vas prosim, da odgovarjate resno. Anketa je anonimna. Individualni odgovori ne bodo prikazani ločeno. Upoštevan bo povzetek rezultatov vsake ankete in uporabljen v diplomu. Potrebovali boste 5 minut, da izpolnite anketo.

1. Spol
 - M
 - Ž

2. Starost
 - 20–30
 - 30–40
 - 40–50
 - 50–60

3. Dokončana stopnja izobrazbe.
 - osnovna šola
 - poklicna šola
 - srednja šola
 - višja šola
 - univerzitetna izobrazba
 - magisterij

4. Kateri izmed naštetih oblik izobraževanje se najpogosteje udeležujete v podjetju Odeja? (možno je več odgovorov)
 - predavanja, seminarji, delavnice z notranjimi predavatelji
 - predavanja, seminarji, delavnice z zunanjimi predavatelji
 - kombinirano učenje
 - samostojno učenje preko splošno dostopnih internetnih strani

5. Kdaj ste bili s strani delodajalca nazadnje napoteni na izobraževanje (vse oblike)?
 - 1–2 leti

- 3–5 leti
 - nad 6 let
6. Kaj vas najbolj motivira za izobraževanje in usposabljanje v podjetju?
- večja plača
 - napredovanje
 - varnosti zaposlitve
 - lasten razvoj
 - upoštevanje vaših idej pri poslovanju podjetja
 - drugo
7. Kdaj potekajo usposabljanja?
- Med delovnim časom.
 - Po končanem delovnem času.
8. Kdo je plačal stroške izobraževanja?
- Lasten strošek.
 - Plačal delodajalec.
 - Lasten strošek + plačal delodajalec.
9. Na katerem področju ste se izobraževali? (možno je več odgovorov)
- računalniški tečaj
 - jezikovni tečaj
 - tečaj komunikacije
 - tečaj osebne rasti
 - strokovno področje – katero _____
 - splošno področje – katero _____
10. Ali ste bili z vsebino in izvedbo programa izobraževanje zadovoljni?
- da
 - ne
 - deloma
11. Ali vas delodajalec nagovori k izobraževanju ali usposabljanju?
- da
 - ne
12. Ali bi se bili pripravljene dodatno strokovno izobraževati ali usposabljanje za vaše delovno mesto na lastne stroške in izven delovnega časa?
- da
 - ne, ker _____
13. Kaj vas najbolj ovira, da se ne izobražujete v tolikšni meri, kot bi si želeli?
- Pomanjkanje časa.

- Družina.
- Finančna sredstva.
- Pomanjkanje lastne motivacije.
- Pomanjkanje podpore s strani nadrejenega.
- Nič me ne ovira.
- Drugo.

14. Ali bi bili pripravljeni prevzeti mentorstvo za novega delavca?

- da
- ne

15. Ali bi se izobraževali preko vsebin interneta?

- da
- ne

16. Kakšne poudarek daje po vašem mnenju podjetje organizaciji izobraževanja?

- zadosten
- premajhen
- ne vem
- drugo

17. Kako skrbite za povečanje svoje usposobljenosti?

- Pridobivam le nujno potrebna znanja za opravljanje svojega dela.
- Poglobljam svoje znanje samo na svojem strokovnem področju.
- Skušam pridobiti čim več znanja na različnih področjih.

Vaše sodelovanje v raziskavi je pripomoglo k pridobitvi pomembnih podatkov za mojo diplomsko delo. Hvala za vaše odgovore.