

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo**

**SISTEM IZOBRAŽEVANJA V GORENJU, D.D.**

**Mirjam Škoflek**

**Ljubljana, avgust 2011**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**SISTEM IZOBRAŽEVANJA V GORENJU, D.D.**

Kandidatka: Mirjam Škoflek  
Vpisna številka: 04036194  
Študijski program: Visokošolski strokovni študijski program Uprava I. stopnja  
Mentorica: asist. mag. Tatjana Kozjek

Ljubljana, avgust 2011

## **IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA**

Podpisana Mirjam Škoflek, študentka Visokošolskega študija, smer poslovna uprava, z vpisno številko 04036194, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Sistem izobraževanja v Gorenju d.d.

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 dobesednega 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: uni. dipl. slovenistka Ana Anžej

Ljubljana, avgust 2011

Podpis avtorice:

## **POVZETEK**

V diplomski nalogi je predstavljeno izobraževanje zaposlenih v organizacijah. Izobraževanje je načrtno in sistematično pridobivanje novih znanj. Skozi izobraževalni proces organizacije raziščejo in ugotovijo izobraževalne potrebe ter interese zaposlenih. Naredijo načrt za izobraževanje, od vrste izobraževanja, obsega ur, do števila udeležencev. Po sami organizaciji in izvedbi izobraževanja sledi vrednotenje rezultatov, kjer se ugotovi ali so se uresničili zastavljeni cilji in pokrile vse izobraževalne potrebe. Med organizacijami se razlikujejo različni cilji izobraževanja, ključni cilj pa predstavlja dvig splošnega, strokovnega in specialnega znanja zaposlenih. Izobraževanje zaposlenim omogoča napredovanje na boljše delovno mesto, kvalitetnejše delo in s tem večje zadovoljstvo pri delu. Uspešni in zadovoljni zaposleni pa so tudi temelj vsake uspešne organizacije, kar vodi v večjo motiviranost zaposlenih. Izobraževanje je v organizaciji upravičeno že, če to vpliva zgolj na razmišljanje, saj pripomore k hitrejšemu in celovitejšemu odkrivanju napak, spodbuja pa tudi inovativnost posameznikov in organizacije kot celote.

Gorenje d. d. je organizacija z več kot 60 let staro tradicijo in z več kot 11.000 zaposlenimi doma in v tujini. Izoblikovan ima cikel pridobivanja znanja, ki vključuje razvoj, definiranje programov in vsebine izobraževanja, izvedbo in evalvacijo izobraževanja. Izobraževanju dajejo velik pomen, zato zaposlenim ponujajo različne vrste izobraževanj, kar potrjujejo tudi rezultati ankete, ki so pokazali, da se zaposleni v Gorenju d. d. veliko izobražujejo in so v večji meri s samim potekom izobraževanja tudi zelo zadovoljni.

### **KLJUČNE BESEDE:**

Izobraževanje, zaposleni, organizacija, učeča se organizacija, metode, motivacija.

## **SUMMARY**

### **EDUCATION SISTEM IN GORENJE, D. D.**

This thesis presents employee education. Education is a planned and systematic acquisition of new knowledge through different forms of education. Through the educational process, organizations investigate and identify the educational needs and interests of their employees. They make a plan for education, define the type, the hours needed and the number of participants. After the organisation and the implementation of education, an evaluation of results determines if the educational goals had been covered. Between different organizations, there are different aims of education. The key objective is to raise the general, technical and special knowledge of staff. Educating employees offers them a better work position, a job of higher quality and thereby increasing job satisfaction. Successful and satisfied employees are the essential of any successful organization, leading to greater motivation. Education in an organization is entitled just by affecting only the thinking of the staff since it makes discovering failures more quickly and more efficient. It also increases the creativity of individuals and the organisation as integrity.

Gorenje, d. d. is an organization with more than 60 years of tradition and with more than 11,000 employees at home and abroad. It has a shaped cycle of knowledge acquisition, which includes the development, definition of the programs and content of education, implementation and evaluation of education. They give great stress to education and offer their employees different types of education, which is also confirmed by the results of the survey which shows that employees in Gorenje, d. d. educate a lot and are satisfied with the educational process.

#### **KEYWORDS:**

Education, organization, learning organization, methods, motivation.

# KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA.....	i
POVZETEK.....	ii
SUMMARY .....	iii
<b>1 UVOD</b> .....	1
1.1 OPREDELITEV PROBLEMA.....	1
1.2 NAMEN IN CILJ .....	2
1.3 METODEDE RAZISKOVANJA.....	3
<b>2 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSELNIH</b> .....	4
2.1 STOPNJE IZOBRAŽEVALNIH PROCESOV.....	4
2.2 CILJI IZOBRAŽEVANJA.....	7
2.3 MOTIVACIJA ZA IZOBRAŽEVANJE.....	8
2.4 METODEDE IZOBRAŽEVANJA .....	9
2.5 UČEČA SE ORGANIZACIJA.....	12
<b>3 IZOBRAŽEVANJE V ORGANIZACIJI GORENJE, D. D.</b> .....	16
3.1 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE .....	16
3.2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA.....	17
3.3 STRUKTURA ZAPOSLENIH V GORENJU .....	18
3.4 UGOTAVLJANJE ZNANJA IN RAVNANJE Z ZNANJEM V GORENJU.....	22
3.5 CIKEL PRIDOBIVANJA ZNANJA V GORENJU.....	23
3.6 NAČINI IZOBRAŽEVANJA V GORENJU.....	24
<b>4 RAZISKAVA NA PODROČJU IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH V PODJETJU GORENJE</b> .....	26
4.1 ANALIZA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA.....	26
4.2 UGOTOVITVE.....	39
<b>5 ZAKLJUČEK</b> .....	41
LITERATURA IN VIRI .....	42
PRILOGE.....	44

## KAZALO PONAZORITEV

### KAZALO GRAFIKONOV

<a href="#">Graf 1: Razmerje zaposlenih po spolu</a> .....	21
<a href="#">Graf 2: Starostna struktura</a> .....	21
<a href="#">Graf 3: Struktura po spolu</a> .....	26
<a href="#">Graf 4: Starostna struktura</a> .....	27
<a href="#">Graf 5: Stopnja izobrazbe</a> .....	27
<a href="#">Graf 6: Delovna doba anketiranih v Gorenju d.d.</a> .....	28
<a href="#">Graf 7: Izobraževanje ob delu</a> .....	28
<a href="#">Graf 8: Informiranost zaposlenih o izobraževanju v organizaciji</a> .....	29
<a href="#">Graf 9: Možnosti izobraževanja v organizaciji</a> .....	30
<a href="#">Graf 10: Poudarek organizaciji izobraževanja</a> .....	30
<a href="#">Graf 11: Načini izobraževanja</a> .....	31
<a href="#">Graf 12: Programi izobraževanja</a> .....	32
<a href="#">Graf 13: Zadovoljstvo s programom izobraževanja</a> .....	33
<a href="#">Graf 14: Kraj izobraževanja</a> .....	34
<a href="#">Graf 15: Preverjanje znanja</a> .....	34
<a href="#">Graf 16: Koristnost izobraževanja</a> .....	35
<a href="#">Graf 17: Vpliv izobraževanja na kakovost dela</a> .....	36
<a href="#">Graf 18: Motivacijski dejavniki</a> .....	36
<a href="#">Graf 19: Ovire pri izobraževanju</a> .....	37

### KAZALO SLIK

<a href="#">Slika 1: Organigram Gorenja d.d.</a> .....	17
--	----

### KAZALO TABEL

<a href="#">Tabela 1: Število zaposlenih</a> .....	18
<a href="#">Tabela 2: Struktura zaposlenih glede na izobrazbo</a> .....	19

# **1 UVOD**

Znanje je eden temeljnih pogojev za uspešno organizacijo. Predstavlja bogastvo za posameznika kot tudi za organizacijo v kateri posameznik deluje. V Gorenju d.d. dajejo vse večji poudarek na razvoj in izobraževanje zaposlenih. Zavedajo pa se, da je obstoječe stanje potrebno še izboljšati in povečati izobraženost ljudi.

Namen diplomske naloge je opredeliti in predstaviti pomen izobraževanja ter ugotoviti kakšno je stanje na področju izobraževanja zaposlenih v Gorenju d.d.. Zanimalo me je ali se zaposleni v Gorenju d.d. izobražujejo, kaj jih motivira in kaj ovira, da se oz. se ne izobražujejo ter kakšno je njihovo mnenje o izobraževanju v organizaciji.

Diplomska naloga je sestavljena iz petih delov. V uvodnem delu je opisana opredelitev problema, namen in cilji diplomske naloge ter metode raziskovanja. V drugem poglavju so zbrane teoretične podloge s področja izobraževanja, torej: stopnje izobraževalnih procesov, cilji izobraževanja, motivacije za izobraževanje, metode izobraževanja ter učeča se organizacija.

V raziskovalnem delu je predstavljeno Gorenje d.d. Opisani so nastanek, razvoj, vizija in struktura organizacije, podrobneje sta prikazani organizacijska in kadrovska struktura. Opisan je potek ugotavljanja znanja in ravnanje z znanjem v Gorenju d.d., cikel pridobivanja znanja ter vrste izobraževanja v proučevani organizaciji.

Izvedena je bila analiza anketnega vprašalnika, prikazane so bistvene ugotovitve in na podlagi teh podani zaključki.

## **1.1 OPREDELITEV PROBLEMA**

Delovna mesta s preprostimi opravili ali kader, ki je strokovno in tehnično visoko izobražen, vsi zaposleni so bistven dejavnik in gonilna sila vsake organizacije. Organizacija mora poskrbeti za izobraževanje svojih zaposlenih, saj so rezultati odvisni od znanja, spretnosti in sposobnosti vsakega posameznika.

Zakonu o delovnih razmerjih (172. člen ZDR) govori, da ima delavec pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpolnjevanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa, z namenom ohranitve zaposlitve in zaradi napredovanja. Pravice in obveznosti izobraževanja pa so opredeljene tudi v Pogodbi o zaposlitvi. Tako je že zakonsko opredeljeno, da ima vsak zaposlen možnost izobraževanja.



Znanje, pridobljeno po končanem šolanju, je za korektno opravljanje dela na delovnem mestu treba dopolnjevati, saj zaradi nenehnih sprememb in razvoja to zastara v nekaj letih. J. Nonaka pravi: »V gospodarstvu, kjer je edina zanesljiva stvar negotovost, je en sam vir trajne konkurenčne prednosti znanje.« (v: Bezjak, 1998). Organizacije morajo tako pravočasno reagirati na spremembe in zaposlenim omogočiti kakovostno izobraževanje.

Najboljše organizacije se med seboj razlikujejo po novih, boljših, kakovostnih in okolju prijaznih izdelkih in storitvah. Glavna prednost vsake organizacije pa je sposobnost pridobivati nova znanja in jih uporabljati v praksi. Upravljanje z znanjem v organizaciji postaja konkurenčna prednost modernih organizacij na trgu.

V Gorenju d.d. se zavedajo, da moč izvira iz znanja, zato si nenehno prizadevajo za izobraževanje in izpopolnjevanje vseh zaposlenih. Posebno pozornost namenjajo kakovostni pripravi pridobivanja znanja, razvili pa so različne programe in sisteme izobraževanja (sistem mentorstva, programski odbori, sodelovanje z univerzo in različni izobraževalnimi institucijami, inovacijsko-razvojni center).

Znanje je torej bistvenega pomena za razvoj organizacije. Zagotoviti morajo napredovanje svojih zaposlenih, kar pa je mogoče le kadar ima organizacija ustrezno organizirano izobraževalno dejavnost, ki zajema raziskovanje in načrtovanje izobraževalnih potreb in izvedbo ter vrednotenje le teh. Ni dovolj, da se pridobi novo znanje, da je učinkovito, ga je potrebo pravilno uporabiti in vpeljati v proces dela. Za uspešno upravljanje z znanjem pa je potrebna ustrezna motiviranost zaposlenih, pomembno vlogo pa imata tudi klima in kultura v organizaciji.

## **1.2 NAMEN IN CILJ**

Namen diplomske naloge je opredeliti in predstaviti pomen izobraževanja. Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik uspešne organizacije, zato je razumljivo, da vedno več organizacij posveča večjo pozornost izobraževanju zaposlenih.

Cilj diplomske naloge je prikazati pomen in vlogo izobraževanja v organizacijah. Z raziskavo pa bi rada ugotovila trenutno stanje na področju izobraževanja zaposlenih v Gorenje d.d.. Na podlagi proučitve dejanskega stanja bodo v nadaljevanju podane ugotovitve in predlogi za nadaljnje delo na področju izobraževanja v preučeni organizaciji.

### **1.3 METODE RAZISKOVANJA**

Uporabljena je bila metoda zbiranja, s pomočjo katere so bili zbrani potrebni viri in literatura. V teoretičnem delu je bila uporabljena metoda deskripcije oz. opisna metoda, s katero so bili opisani posamezni pojmi, ki se nanašajo na izobraževanje. S pomočjo povzemanja in citiranja različnih avtorjev oz. z metodo kompilacije sta predstavljena pomen izobraževanja in njegovo načrtovanje. Našteti ter opisani so osnovna načela in stopnje izobraževalnih procesov, motiviranost za izobraževanje ter oblike in metode, ki se jih poslužujejo organizacije za izobraževanje svojih zaposlenih.

S pomočjo internih virov proučevane organizacije so predstavljeni cilji, vizija, dejavnost, organizacijska in kadrovska struktura Gorenja d.d.. Proučevanje je osredotočeno na izobraževanje zaposlenih v Gorenju d.d.. Opisani so načini izobraževanja in usposabljanja, dostop do formalne izobrazbe zaposlenih, način združevanja teorije s prakso ter katere druge aktivnosti izobraževanja se v organizaciji še poslužujejo za doseganje čim boljših rezultatov.

V raziskovalnem delu diplomske naloge so zbrana mnenja zaposlenih o sistemu izobraževanja v Gorenju d.d.. Raziskovanje je bilo usmerjeno v naslednja področja izobraževanja:

- Ali se zaposleni izobražujejo ob delu?
- Ali se izobraževanje v podjetju dovolj promovira?
- Ali imajo vsi zaposleni enake možnosti za izobraževanje?
- Kaj zaposlene ovira oz. motivira pri odločitvi za izobraževanje?
- Ali pridobljeno znanje prenašajo v prakso?
- Ali menijo, da zaradi izobraževanja bolj korektno in kakovostno opravljajo svoje delo?
- Kakšno je njihovo mnenje o izobraževanju v Gorenje d.d.?

Za pridobitev odgovorov na zastavljena vprašanja je bila uporabljena statistična metoda, s pomočjo katere so bili zbrani in obdelani podatki, pridobljeni z anketnim vprašalnikom.

## 2 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSELNIH

Izobraževanje odraslih temelji na naslednjih načelih: vseživljenjskost izobraževanja, dostopnost izobraževanja pod enakimi pogoji, svoboda in avtonomnost pri izbiri poti, vsebine, oblik, sredstev in metod izobraževanja, laičnost izobraževanja odraslih, ki se opravlja kot javna služba, strokovna in etična odgovornost izobraževalcev, spoštovanje osebnosti in dostojanstva vsakega udeleženca v izobraževanju odraslih, ki daje javno veljavno izobrazbo, doseganje enakih standardov kot v izobraževanju mladine.« (UL RS, 110/2006, 2. člen).

### 2.1 STOPNJE IZOBRAŽEVALNIH PROCESOV

Da bi v organizaciji lahko organizirali izobraževalni sistem, ki bo ustrezal vsem njenim potrebam in potrebam ter interesom zaposlenih, je treba najprej poznati potrebe. S plani izobraževanja organizacije predvidijo postopno zadovoljevanje potreb, opredelijo programe, nosilce in potrebna sredstva za izobraževalne dejavnosti. Svoje izobraževalne načrte lahko uresničijo v sodelovanju z izbranimi izobraževalnimi organizacijami, s svojo lastno izobraževalno dejavnostjo ali pa na oba načina (Možina in dr., 2002, str. 197).

**Raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb** sta prva in temeljna koraka izobraževalne dejavnosti. Od tega so odvisni vsi nadaljnji koraki, zato jih je treba realizirati celovito in sistematično (Možina in dr., 2002, str. 197).

Tudi Daines in drugi (1994, str. 17) pravijo, da sta načrtovanje in priprava pomemben predpogoj za uspešno izobraževanje. Trdijo, da v procesu izobraževanja ni bližnjic. Ugotoviti je treba kaj in za kaj bi se zaposleni radi izobraževali. Na podlagi tega se določijo cilji izobraževanja ter metode s katerimi se bodo cilji dosegli.

V grobem se izobraževalne potrebe delijo na (Možina in dr., 2002, str. 197):

- globalne izobraževalne potrebe in
- diferencirane izobraževalne potrebe.

Globalne potrebe po izobraževanju so opredeljene s planom potreb po kadrih in s planom pridobivanja kadrov. Da se lahko na podlagi njih ugotovijo globalne izobraževalne potrebe, morajo vsebovati potrebno število delavcev za načrtovano obdobje, strukturo delavcev po poklicih in doseženi zahtevani izobrazbi ter čas pridobivanja posameznih vrst kadrov. Ker v praksi lahko le redko katera organizacija zadovolji kadrovske potrebe samo z zaposlovanjem, morajo opredeliti svoje globalne potrebe po izobraževanju. Te opredelijo na podlagi sedanje in prihodnje tehnično-tehnološke, ekonomske in organizacijske razvitosti. Z analizo ustreznih podatkov se ugotovi potrebno število in poklicno ter

izobrazbeno strukturo kadrov, ki jih je treba na novo zaposliti, zatem pa tudi obsežnost potrebnih korekcij v obstoječi kadrovski strukturi. Na podlagi globalnih izobraževalnih potreb se kandidate usmeri v programe za pridobitev strokovne izobrazbe na srednji, višji ali visoki šoli, v programe izpopolnjevanja in v programe strokovnega usposabljanja.

Diferencirane izobraževalne potrebe so tiste, ki jih zadovoljujemo z usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih. S primerjalno analizo se primerja stanje dejanskih znanj in sposobnosti zaposlenih s tistimi, ki jih zahtevajo opisi dela. Na podlagi tega, organizacija ugotovi morebitne primanjkljaje v strokovni izobrazbi, posebnem znanju in sposobnostih ter delovnih izkušnjah zaposlenih. Opredelijo se tiste izobraževalne potrebe, ki jih morajo zadovoljiti, da dosežejo usklajenost med zahtevami delovnega mesta z dejansko strokovno usposobljenostjo zaposlenega.

Ne glede na višino finančnih sredstev, ki jih v posamezni organizaciji namenijo za izobraževanje, se morajo pogosto sprijazniti z razlikami med izobraževalnimi potrebami in možnostmi. Zato je naloga izobraževalnega sistema v organizaciji, da poskuša določiti prednostni vrstni red izobraževalnih ukrepov (Možina in dr., 2002, str. 197).

**Z načrtovanjem izobraževanja** se na podlagi izobraževalnih potreb in možnosti organizacije odločijo za določene vrste izobraževanja, za njihov obseg, za število udeležencev, ki jih bo izobraževanje zajelo, o nosilcih posameznih dejavnosti in o potrebnih finančnih sredstvih. Plan razvoja kadrov je temeljno izhodišče za načrtovanje izobraževanja. Z dolgoročnimi plani poskušajo v organizacijah opredeliti predvsem kadrovsko izobraževalno strategijo in cilje.

Temeljne sestavine teh planov so (Možina in dr., 2002, str. 201):

- programska komponenta,
- izvedbena komponenta,
- finančna komponenta.

S programsko komponento se opredeli programsko strukturo izobraževalnih ali kadrovske razvojnih ukrepov, s katerimi bodo organizacije zadovoljevale globalne in diferencirane izobraževalne potrebe. Deli se na programe za pridobitev strokovne izobrazbe oz. poklica, programe izpopolnjevanja in programe usposabljanja.

V izvedbeni komponenti se opredeli nosilce oz. izvajalce posameznih programov, kraj in trajanja izobraževanja, rok izvedbe ali rok za dokončanje izobraževanja ter obseg izobraževanja po posameznih programih.

Na podlagi podatkov programske in izvedbene komponente se opredeli finančna komponenta. Izhodišče za izračun potrebnih finančnih sredstev je običajna cena izobraževanja na izobraževalca ali skupino izobraževalcev.

Potrjen plan izobraževanja je temelj za vse nadaljnje delo izobraževalne dejavnosti v organizaciji, zato ga je potrebno predložiti vodstvu v obravnavo in potrditev (Možina in dr., 2002, str. 201).

Načrtovanje izobraževanja oblikuje splošne namene celotnega izobraževanja. Ponavadi je namen izobraževanja dolgoročen, težko ga je ovrednotiti in razdeliti v nekaj splošnega. Daines in dr. (1994, str. 20) pravijo, da je namen izobraževanja izboljšati razumevanje in splošno znanje, spremeniti odnose, prepričanja in standarde, spodbuditi delovanje in spremembe v obnašanju.

**Pri organizaciji in izvedbi izobraževanja** gre za pripravo in usklajevanje vseh dejavnikov in ukrepov, ki so potrebni za učinkovito izvajanje izobraževalnih procesov. Temeljna naloga organizacije je smotno usklajevanje vseh temeljnih dejavnikov izobraževalnega procesa z namenom, da bi ustvarili razmere za učinkovito izvedo posameznih izobraževalnih programov. Cilj izvedbe izobraževanja pa je, da se s pomočjo uporabe ustreznih učnih oblik, metod, sredstev in pripomočkov čim bolj učinkovito in uspešno dosežejo cilji programov (Možina in dr., 2002, str. 204).

**Z vrednotenjem rezultatov izobraževanja** organizacije ugotavljajo učinke in posledice izobraževanja. Ali so se uresničili zastavljeni cilji in pokrile vse izobraževalne potrebe. Vrednotenje izobraževanja predstavlja kontinuiran proces, prisoten v vseh opisanih stopnjah ugotavljanja izobraževalnih potreb, planiranja, organizacije in izvajanja izobraževanja. Glede na namen, so izhodišča spremljanja in vrednotenja izobraževanja različna. Če izobraževalno dejavnost organizacija spremlja in vrednoti na podlagi učinkov, ki se kažejo v rezultatih izobraževalcev med izobraževalnim procesom in po njem, gre za tako imenovano notranje vrednotenje izobraževanja. Če pa se spremlja in vrednoti izobraževanje na podlagi učinkov in posledic, ki se kažejo v rezultatih izobraževalcev kasneje, v delovnem procesu, pa gre za tako imenovano zunanje vrednotenje izobraževanja (Možina in dr., 2002, str. 204).

Sherman in drugi (1998, str. 238) pravijo, da se z vrednotenjem organizacije ugotavljajo učinkovitosti samega izobraževanja. Pri vrednotenju so pomembni naslednji štirje dejavniki:

- reakcije zaposlenih (pohvale, pritožbe, predlogi),
- ugotavljanje, ali so se zaposleni res kaj naučili,
- obnašanje zaposlenih (veselje do dela, stres, nervoza),
- ali dejanski rezultati izobraževanja vodijo v smeri načrtane strategije organizacije.

## 2.2 CILJI IZOBRAŽEVANJA

Izobraževanje vpliva na posameznikov miselni razvoj ter izboljšuje njegovo delovanje in razmišljanje. Cilj izobraževanja je razvijanje znanja, vrednot in spretnosti, ki so potrebne tako z vidika dela kot življenja (Vukovič, Miglič, 2006, str. 21).

Temeljno izhodišče izobraževalnega dela predstavljajo izobraževalni cilji, ki izhajajo iz razvojnih teženj organizacije. Celotno področje ciljev izobraževanja Možina in dr. delijo na tri skupine (2002, str. 182):

- kognitivne cilje, ki pokrivajo področje razuma, oblikovanja in obvladovanja znanj, pojmov in zakonitosti;
- motorične cilje, ki pokrivajo področje gibanja, razvoja raznih gibalnih spretnosti in veščin;
- afektivne cilje, ki pokrivajo področje vedenja, oblikovanja odgovornosti, stališča in vrednot.

Posamezna področja ciljev med seboj niso izključena. Posamezni vidiki izobraževalnih ciljev se ponavadi med seboj prepletajo in dopolnjujejo. Zaposleni mora pri delu obvladati osnove motoričnih spretnosti ravnanja s stroji, orodji, predmeti dela. Poznati mora smisel določenih podatkov in delovni proces ter njegove zakonitosti, pri tem pa mora občutiti tudi veselje nad uspehom, rasti mu mora interes do določenega področja in dejavnosti. Kljub opisani prepletenosti pa je dobro, da se tako pri načrtovanju kot pri kasnejšem preverjanju doseženih rezultatov izobraževanja, organizacija zave posameznih vidikov na katerih je vsakokrat težišče (Možina in dr. 2002, str. 182).

Jereb (1998, str. 101) pravi, da mora izobraževanje zaposlenih v organizaciji prispevati k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organizaciji dela. Iz teh zahtev navaja specifične cilje izobraževalne dejavnosti v organizaciji, ki so:

- stalno usposabljanje in izpopolnjevanje delavcev skladno s spremembami in razvojem tehnologije in organizacije dela;
- načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje kadrov ter usmerjanje kadrov v nadaljnje izobraževanje;
- kontinuirano preučevanje in zadovoljevanje potreb organizacije po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju kadrov;
- pravočasno zadovoljevanje načrtovalnih 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 izobraževalne dejavnosti v organizaciji.

Cilji so dosegljivi koraki na poti izobraževanja. Povedo kaj bo izobraževalec sposoben narediti, misliti, čutiti ali reči po končanem izobraževanju. Imajo tri funkcije (Daines in dr. 1994, str. 20):

- zagotavljajo skupno strukturo za načrtovanje,
- pomagajo pri načrtovanju podrobnosti,
- delujejo kot podlaga za postopek ugotavljanja pridobljenega znanja.

Glede na vsebino pa Florjančič, Ferjan in Bernik razvrstijo cilje izobraževanja v naslednje skupine (1999, str. 129):

- spoznavni cilji - spoznavne cilje izobraževanja se lahko opredeli kot znanje, poznavanje dejstev, lastnosti, razumevanje zakonitosti, odvisnosti, aplikacijo pridobljenega znanja in kritičnega odnos do njega;
- cilji vzgojnega področja – uspešnost izobraževanja je odvisna tako od vloženega dela učitelja kot udeleženca izobraževanja. Temeljna vzgojna komponenta kateregakoli izobraževanja je posredovanje delovnih navad. Cilji vzgojnega področja so odzivanje na dražljaje okolja, kritično sprejemanje ter razvoj osebnega značaja, oblikovanje sistema vrednot, kritičen odnos do strokovnih vrednot in moralnih norm okolja;
- cilji psihomotoričnega področja – za opravljanje določenih poklicev ni dovolj, da zaposleni pridobijo zgolj teoretično znanje in spoznajo etična načela stroke, pač pa morajo pridobiti tudi spretnosti. Naučiti se morajo specifičnih telesnih gibov, potrebnih za uspešno opravljanje posameznih poklicev. Spoznati morajo karakteristike »nebesednega sporočanja«, značilnega za posamezne poklice, pridobiti morajo govorne sposobnosti, ipd.

Poleg naštetih kategorij ciljev izobraževanja pa še vedno obstajajo ključni cilji na področju izobraževanja, med katere spada splošni dvig ravni splošnega, strokovnega in specialnega znanja zaposlenih. Organizacije poskušajo izboljšati strukturo zaposlenih ter usposobiti zaposlene za hitro prilagajanje spremembam znotraj organizacije in na trgu. Skupaj z izobraževanjem poskušajo oblikovati dobre odnose med sodelavci v delovnem procesu ter načrtno vlagajo v izobraževanja posameznika za razvoj delovne kariere in njegove osebne rasti (Novak, 2008, str. 150).

## **2.3 MOTIVACIJA ZA IZOBRAŽEVANJE**

Greenberg in Barton (1997, str. 142) motivacijo opredeljujeta kot proces ki vzbuja, usmerja in ohranja posameznikovo aktivnost v smeri doseganja ciljev. Armstrong (1996, str. 296) trdi, da so dobro motivirani ljudje tisti, ki imajo jasno zastavljene cilje in naredijo vse, da jih tudi dosežejo. Trudijo se, da so pri delu čim bolj učinkoviti in prispevajo čim več. Znanje in trud, ki ga prispevajo k organizaciji, je dobro tako za potrebe organizacije, kot tudi za njihove interese.

Izobraževalci se navadno vključijo v izobraževalni proces z določenimi motivi. Če so motivi, ki jih v izobraževanje vodijo pomembni, vredni in trajni, je to precejšnje zagotovilo, da bodo pri izobraževanju uspešni. Jereb (1998, str. 41) motive loči na vrsto, moč in njihovo trajnost. Nastajajo iz različnih potreb in če gre za motive sodobnega človeka, lahko te motive razdeli v tri skupine:

- motivi, ki jih aktivirajo potrebe poklicnega dela;
- motivi, ki nastajajo zaradi potreb po smotrnem preživljanju prostega časa;
- motivi, ki porajajo še druge potrebe človeka (Jereb, 1998, str. 41).

Možina (1994, str. 491) deli motive za izobraževanje na:

- primarne, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki omogočajo človeku, da preživi;
- sekundarne, ki človeku povzročajo zadovoljstvo če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njihovega življenja če niso zadovoljeni.

## **2.4 METODE IZOBRAŽEVANJA**

Pomembno se je zavedati, da običajno nobena metoda ne ustreza popolnoma vsem priložnostim. Izbrati je treba metodo oz. metode, ki bodo najbolj pomagale izobraževalcem, da bodo dosegli zastavljeno nalogo. Izkušnje kažejo, da je kombinacija metod bolj učinkovita, kot če se uporablja samo ena metoda. Hkrati pa to pomaga ohraniti interes, zanimanje in motivacijo zaposlenih (Daines in dr., 1994, str. 33).

Z uporabo ustreznih izobraževalnih metod, poskušajo organizacije v izobraževalnem procesu čimbolj učinkovito doseči zastavljene cilje. Izobraževalne metode so raznovrstne. Možina in dr. (2002, str. 186) jih ločijo po različnih vidikih. Najbolj smiselna se jim zdi razvrstitev, pri kateri se za temeljno merilo vzame oblika komuniciranja med učiteljem, izobraževalci in izvori informacij. Po tem merilu se razlikujejo pasivne, aktivne in kombinirane izobraževalne metode.

**Pri pasivnih izobraževalnih metodah** ima glavno vlogo učitelj, saj nastopa kot izključni posredovalec znanja in informacij. Izobraževalci ga poslušajo, gledajo in si zapisujejo njegova predavanja, vendar ostajajo pasivni. Uporabljajo jih predvsem pri množičnih izobraževalnih oblikah, v primerih, ko izobraževalci nimajo skoraj nikakršnega predznanja. Med pasivne metode izobraževanja se največ uporabljajo:

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



Vse naštetе metode so si dosti blizu, zato se v izobraževalnem procesu med seboj pogosto kombinirajo in prepletajo. Zaradi sorodnih lastnosti naštetih metod so nekateri mnenja, da gre v bistvu samo za eno metodo – metodo razlage, ki se lahko izvaja v različnih oblikah (Možina in dr., 2002, str. 186).

**Pasivno – aktivne metode** v večji meri upoštevajo skupno dejavnost vseh subjektov izobraževalnega procesa, tako učitelja kot izobraževalce. Možina in dr. (2002, str. 187) uvrščajo med te metode:

- metodo razgovora,
- metodo diskusije,
- metodo vaj,
- metodo proučevanja primerov,
- metodo igranja vlog,
- metodo urjenja.

Metode vaj, proučevanja primerov, igranja vlog in urjenja so metode, s pomočjo katerih se teoretično znanje prenaša v prakso. Metoda vaj se uporablja za preoblikovanje teoretičnih znanj v veščine, v praktično uporabnost. So sestavni del vsakega strokovnega izobraževanja in usposabljanja. Metoda proučevanja primerov je primerna zlasti za razvijanje določenih spretnosti in lastnosti in je običajno zasnovana na obsežno in podrobno opisanem primeru določene situacije. Pri metodi igranja vlog se izbere določena situacija ali problem iz delovnega okolja. Vsakemu izobraževalcu se nameni določena vloga, ki jo morajo ob določeni situaciji odigrati in se pri tem čim bolj približati resničnosti. Primerna je za izobraževanje kadrovnikov, komercialistov in drugih kadrov, ki pri svojem delu delajo z ljudmi. Metoda urjenja pa je v praksi uveljavljena metoda za poučevanje dela. Sestavljena je iz štirih stopenj: priprava na poučevanje dela, prikazovanje dela, izvajanje dela ter utrjevanje (Možina in dr., 2002, str. 186) .

**Za skupino aktivnih izobraževalnih metod** je značilno, da izvor znanja ni učitelj ali predznanje in delovne izkušnje izobražencev. Izobraževalec si mora znanje pridobiti iz drugih virov, učitelj pa mu pri tem pomaga z nasveti in navodili. Aktivne izobraževalne metode so po trditvah Možine in dr.(2002, str. 188):

- metoda dela z besedili,
- metoda dogodka,
- projektna metoda,
- metoda programiranega učenja.

Metoda dela z besedili temelji na samostojnem delu izobraževalcev z različnimi pisnimi viri informacij. Izobraževalci na podlagi dela z besedili izdelajo ustrezno poročilo, povzetek, referat ali seminarsko nalogo. Pri metodi dogodka se izobraženci razdelijo v skupine, kjer najprej spoznajo in opredelijo problem, ko zberejo vse potrebne informacije, razvijejo različne alternativne rešitve, posamezne zamisli ovrednotijo in izberejo najbolj uporabno rešitev. Pri strokovnem izobraževanju je posebej primerna projektna metoda, ker dopušča zastavljanje in reševanje kompleksnih nalog in problemov ter uresničevanje načel

povezovanja teorije s prakso. Delo v projektni skupini razvija pri udeležencih smisel za skupinsko delo in medsebojno sodelovanje. Delo poteka po stopnjah. V prvi gre za spoznavanje problema, v drugi za analizo in presojo razpoložljivih podatkov in informacij, v tretji za načrtovanje in pripravo na izvedbo, sledi izvedba projekta in v končni stopnji kontrola cilja. Pri metodi programiranega učenja funkcijo poučevanja prevzame programirano učno gradivo, izobraževalci pa si z njim učne vsebine pridobivajo sami. Učna vsebina se razčleni glede na posamezne vsebinske elemente tako, da se ti elementi uredijo v potrebno logično vrsto. Izobraževalec lahko sam izbira hitrost učenja, dodatna motivacija so takojšnje povratne informacije o tem, ali je izobraževalec določen del snovi sprejel ali ne (Možina in dr., 2002, str. 188)

**Sodobne oblike izobraževanja v organizacija so** (Možina in dr., 2002, str. 190):

- študijski sestanki,
- krožki za izboljšanje proizvodnje oz. krožki za kakovost,
- simulacijske metode,
- metoda opazovanje in posnemanja,
- delovno mesto za urjenje,
- menjevanje dela,
- sodelovanje s šolami.

Na študijskih sestankih izbrane skupine sodelavcev obravnavajo določene aktualne teme. Sestanke ponavadi vodi eden izmed udeležencev sestanka, njegova naloga pa je, da posreduje udeležencem nove informacije, teorije, tuje izkušnje in praktične nasvete. Na sestankih se udeleženci postopoma usposabljujejo za skupinsko delo in odprto komuniciranje. Končni rezultat študijskega sestanka pa mora imeti tudi praktično stran – na primer rešitev nekega konkretnega problema.

Krožki za kakovost se v organizacijah oblikujejo z namenom, da bi izboljšali organizacijo dela, izrabo delovnega časa, materiala za delo in delovnih sredstev ter za boljšo kakovost izdelkov. Posamezen krožek sestavljajo zaposleni, ki delajo v istem oddelku. Člani krožka sami izberejo teme in probleme, ki jih bodo obravnavali. Delo vodi in usmerja izbrani član skupine. Rezultati dela krožkov so odpravljeni ali zmanjšani problemi pri delu, tehnične izboljšave.

Simulacijska metoda se v organizacijah lahko uporablja za pridobivanje posebnih veščin in metod. Tako usposabljanje pomeni za udeleženca manjše tveganje ob nepravilnem postopanju ali reagiranju. Olajša se prenos, ko je prehod od teoretičnih spoznanj na zapleteno, nepregledno praktično situacijo zelo velik.

Pri metodi opazovanja in posnemanja se posameznik postopoma nauči opravljanja nekega dela, tako da pri delu opazuje nekega že usposobljenega zaposlenega in ga posnema. Delovno mesto za urjenje je posebno delovno mesto v proizvodnji, ki je namenjeno izključno usposabljanju. Je v istem prostoru kot proizvodni proces, čeprav v sam proces ni

vključeno. Delovno mesto za urjenje je ustrezno v procesni, veliko-serijski ali množinski proizvodnji.

Glavna značilnost metode menjave dela je, da se udeleženci določen čas izmenično usposabljujejo na različnih delovnih mestih v organizaciji. Glavni namen je, da udeleženec spozna različna delovna mesta in poslovne ter proizvodne ali storitvene funkcije organizacije.

Najpogostejše oblike sodelovanja s šolami so praktični pouk, delovna ali strokovna praksa, strokovne ekskurzije, vključevanje dijakov in študentov v raziskovalno delo, sodelovanje strokovnjakov iz organizacije pri pripravi in izvajanju različnih izobraževalnih programov (Možina in dr., 2002, str. 190).

Ena izmed razvrstitev metod Dainesa in dr. (1994, str. 33) je naslednja:

- predstavitev, kjer učitelj prenaša znanje s predavanjem, dokazovanjem;
- interakcija, kjer se znanje deli med učiteljem in izobraževalci z diskutiranjem, sporočanjem, igranjem vlog;
- iskanje, kjer izobraževalci sami raziskujejo nova znanja sami ali v skupinah s pomočjo študijev primerov, raziskovalnimi nalogam ...

Nadalje Daines in dr. (1994, str. 34) delijo metode na posamezna področja učenja:

- čustveno področje, ki se ukvarja z odnosi (igranje vlog, študije primerov, simulacije);
- psihično področje, ki se ukvarja z veščinami (demonstracije, samostojne naloge);
- kognitivno področje, ki se ukvarja z znanjem (predavanja, delo v skupinah).

## **2.5 UČEČA SE ORGANIZACIJA**

Učenje v organizaciji je proces, s katerim organizacija spoznava proces in stanje v okolju in se jima prilagaja. Ker je okolje zelo spremenljivo, se mora organizacija dostikrat odzvati hitro. Uspešnejša je tista organizacija, ki se uči hitreje. V organizaciji je izobraževanje upravičeno že, če to vpliva zgolj na razmišljanje zaposlenih. Večplastno razmišljanje namreč zagotovi boljše razumevanje stanja in procesov, pripomore k hitrejšemu in celovitejšemu odkrivanju napak in, nenazadnje, krepi tudi inovativnost posameznikov in organizacije kot celote. Izobraževanje ima torej pozitivne učinke, zato se člani organizacije morajo učiti. Koncept učeče se organizacije temelji na tem, da znotraj organizacije obstaja sodelovalna kultura, ki omogoča sodelovanje med osebjem in timsko delo. To pomeni, da so enako cenjeni vsi posamezniki in da imajo vsi zaposleni občutek medsebojne povezanosti. Sodelovalna kultura in občutek povezanosti sta pomembna zato, ker je pomemben element učenja osebja učenje drug od drugega (Bernik in dr., 1999, str. 124).

Učeča se organizacija je zapletena socialna kategorija, ki jo soustvarjajo različni dejavniki oz. predpostavke. Med najpomembnejše spadajo zlasti: učenje, ki ustvarja novo znanje,

skupinsko sodelovanje, ne-vztrajanje pri obstoječih izkušnjah, raziskovanje samega sebe, iskanje povratnih informacij o tem kaj delamo narobe, da bi tega v prihodnosti ne počeli več. Učeča se organizacija naj bi posameznika spodbujala k tistim vedenjskim oblikam, ki prispevajo k stalnemu povečanju njegove osebne vrednosti (Bahun, Rojc, 2006, str. 77).

Pri uresničevanju zasnove učeče se organizacije so se doslej razvili trije temeljni pristopi. Kovač (v: Ivanko, 2005, str. 199) opredeljuje naslednje:

- normativistični pristop  
(V ospredje postavlja model, po katerem se učijo posamezniki, timi in organizacija kot celota. Bistvo tega pristopa je postavljanje ciljev delovanja in opredelitev aktivnosti.);
- razvojna perspektiva  
(V ospredje postavlja izkušenj. Ključna značilnost je analiza in upoštevanje lastnih in tujih izkušenj, saj predpostavlja, da ima analiziranje lastnih kriz in napak za delovanje organizacije v prihodnosti veliko vrednost.);
- Pristop omogočanja  
(Izhaja iz proučevanja socialnega vidika organizacije. Organizacija se uči iz izkušenj in tudi novih idej raziskovalcev.).

Temeljne prvine učeče se organizacije so (Senge, 1994, str. 6):

- sistemski način razmišljanja,
- odličnost osebja,
- mentalni modeli,
- vizija, usmerjena v izgradnjo prihodnosti,
- timsko učenje.

S sistemskim načinom razmišljanja se lahko razloži socialne in tehnične procese v organizacijah. Poleg tega sistemski način razmišljanja povezuje ostale prvine v celoto. Odličnost osebja se kaže predvsem v samoobvladanju, kar pomeni sposobnost dolgoročno usmeriti svojo delovno energijo v doseganje določenih ciljev. Mentalni modeli, kot ena izmed prvin učeče se organizacije, predstavljajo stereotipe, posploševanja, domišljijo. Gre za vnaprej premišljene miselne scenarije o tem, kako bi neka stvar morala potekati, kako bi moralo biti, saj so ravno mentalni modeli vzrok ali povod za določen način ravnanja. Senge (1994, str. 6) pravi, da morajo biti v učeči se organizaciji vodilni managerji sposobni vizije preusmeriti v cilje organizacije. To pa je najlažje doseči z zaposlenimi, ki so motivirani in željni novih znanj. Za doseg ciljev je namreč potrebno učenje tako organizacije kot posameznikov v njej, zato predstavlja tim osnovni način učenja v organizaciji.

Bistvena razlika med učenjem v izobraževalnih ustanovah in učenjem v organizacijah je, da so okoliščine, v katerih in za katere poučujejo izobraževalne ustanove, lahko drugačne od dejanskih okoliščin, v katerih bo kasneje potekalo delo. Poleg tega se okoliščine, v katerih poteka delo, stalno spreminjajo, zato je izobraževanje v organizacijah nujno. Znotraj učeče se organizacije Bernik in dr. ločijo več nivojev učenja (1999, str. 127):

- individualno učenje,
- učenje timov,
- učenje na ravni organizacije.

Ivanko (2005, str. 205) individualno učenje opredeljuje kot osnovno učenje v organizaciji. Posamezniki so tisti, ki pomagajo oblikovati cilje organizacije, vidijo svojo prihodnost in socialno varnost v organizaciji in imajo svoj način razmišljanja. Učenje deli na sistematično in nesistematično. Za organizacijo je pomembnejše sistematično učenje, ki je načrtovan in organiziran proces pridobivanja znanja, spretnosti in navad. Cilji sistematičnega učenja so načrtovani in pomembni za posameznika in organizacijo. Učenje timov je kritični dejavnik učeče se organizacije, kjer gre za proces uravnavanja delovanja in strokovnega sodelovanja posameznikov. Za doseg skupnega cilja je potrebno usklajeno delovanje. Posamezniki morajo doživljati skupen cilj kot svoj osebni cilj. Cilj učenja na ravni organizacije je naučiti se temeljnih prvin učeče se organizacije. Pospešuje ga vrsta dejavnikov. Posameznikom mora biti dovoljeno nekaj svobode pri njihovem delu. Politika organizacije in struktura morata dopustiti prostor spremembi, ki jih predlagajo posamezniki, organizacija pa mora biti voljna iskati in zaznavati izzive iz okolja, kar pomeni, da se pozanima o ljudeh in organizacijah s katerimi deluje. Posameznikom mora biti dovoljeno, da o stvareh razmišljajo sami in da sami pridejo do določenih ugotovitev, ne da jim vodje govorijo, kaj in kako naj delajo in mislijo.

Eden izmed ciljev učeče se organizacije je zadostiti tistim izobraževalnim potrebam, ki bodo omogočale opraviti trenutno delo s trenutnimi spodobnostmi, obenem pa mora pripravljati zaposlene, da bodo kos tudi prihodnjim nalogam in jim razviti sposobnosti, ki bodo potrebne jutri. Uresniči se lahko le s tesnim partnerstvom med formalnim izobraževalnim sistemom, sistemom praktičnega izobraževanja in internim organizacijskim sistemom (Brečko, 2006, str. 224).

Brečko (2006, str. 219) pravi, da učeča se organizacija dosega prednost na petih področjih, in sicer sistematično reševanje problemov, preizkušnje novih pristopov, učenje na podlagi izkušenj, učenje iz primerov drugih ter hitro in učinkovito prenašanje znanja v vse dele organizacije.

Možina in drugi (2002, str. 22) pa nadalje navajajo naslednje razloge, ki dokazujejo nujnost oblikovanja učeče se organizacije:

- konkurenčna ostrina  
(Le organizacija, ki je usmerjena v nenehno učenje, lahko vzdrži vse trše konkurenčne razmere zaradi hitrih in nepredvidljivih sprememb na področju trga, tehnologije ter prav tako demografskih in političnih sprememb.);
- progresivno samo spreminjanje  
(Pridobitve učeče se organizacije naredijo zaposlene manj dovzetne za morebitne moteče vplive iz okolja. Učeča se organizacija si prizadeva za razvijanje ustreznih sposobnosti za samo transformacijo oz. nenehno spreminjanje, ki postaja tako rekoč stalnica življenja v organizaciji,

- prilagodljivi in razmišljajoči zaposleni – zaposleni morajo biti prilagodljivi in morajo razmišljati ob tem, kar delajo. To dvoje je nujno potrebno, da bi zaposleni v celoti izkoristili svoj ustvarjalni potencial. V učenje usmerjeni zaposleni skupaj z v učenje usmerjeno organizacijo postajajo praktično delavci znanja, ki bodo za vselej nadomestili proizvodne delavce,
- razvoj zaposlenih – čas v katerem smo, je čas, ko moramo več narediti za razvoj zaposlenih. Tehnologijo je možno dokaj hitro posnemati, tudi kapital postaja vse bolj dosegljiv, le ljudi ni mogoče kopirati, njihove ustvarjalnosti, predanosti in zmožnosti, iznajdljivost v novih nepredvidljivih situacijah,
- timsko delo – večji rezultati in visoka kakovost je lažje uresničljiva, če se poveča stopnja timskega dela in zniža število individualnih nalog.

## 3 IZOBRAŽEVANJE V ORGANIZACIJI GORENJE, D. D.

### 3.1 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE

Organizacija je bila ustanovljena leta 1950 v vasi Gorenje. Podjetje, z 61 let staro tradicijo, se je sprva ukvarjalo z izdelovanjem kmetijskih strojev, izvajalo je kovaška, podkovaška, ključavničarska in mehanska dela. Osem let po ustanovitvi se je usmerilo v izdelovanje štedilnikov.

Kljub težkim ekonomskim in političnim razmeram po osamosvojitvi Slovenije, so v Gorenju načrtovali različna usposabljanja menedžerjev. V sklopu tega je nastala prva lastna Poslovodna šola Gorenja. Poleg teoretičnega znanja so bili udeleženci šole deležni tudi praktičnega znanja.

Leta 1997 je Gorenje postalo delniška družba. Obstoje in uspešnost organizacije se pripisuje dobrim proizvodom za trg, lastni mreži v tujini in ljudem z znanjem in izkušnjami ter visoko kulturo pripadnosti Gorenju (Rojc, 2000).

Danes je Gorenje d.d. (v nadaljevanju Gorenje) največja slovenska proizvodna organizacija in največji neto izvoznik. Uvršča se med osem največjih evropskih proizvajalcev bele tehnike. Skupino Gorenje sestavlja krovna družba Gorenje gospodinjski aparati d.d. ter 104 družbe delujoče v Sloveniji in tujini. V skupini Gorenje je v Sloveniji danes zaposlenih 4527 ljudi, skupaj z družbami v tujini pa 11.174 (Gorenje, 2011).

Organizacija, ki ima jasno opredeljeno svojo **vizijo, poslanstvo in vrednote**, bolje razume sebe in svoje delovanje. Gorenje ima vizijo postati najbolj izviren, v trajnostni razvoj in oblikovanje usmerjen ustvarjalec izdelkov za dom, s prožnim prilagajanjem potrebam potrošnikov, tako doma kot v tujini (Gorenje, 2011).

Pri uresničevanju vizije in poslanstva ter izvajanju strateških usmeritev, podjetje Gorenje upošteva vrednote, ki so jih združili v besedi POLKA: poštenost, odprtost, lojalnost, kreativnost in ambicioznost. Pri svojem delovanju so pošteni do sebe, sodelavcev, podjetja in vseh deležnikov, sledijo visokim zakonskim in moralnim standardom ter visoke standarde pričakujejo od svojih sodelavcev in poslovnih partnerjev. Odprti so za nove izzive, spremembe in drugačnost mišljenja. Poslujejo transparentno in ažurno obveščajo javnost o vseh pomembnih dogodkih v njihovi skupini. Ena najpomembnejših konkurenčnih prednosti so motivirani sodelavci, zavezani k uresničevanju ciljev Skupine Gorenje. Iščejo rešitve, s katerimi izboljšujejo kakovost poslovnih procesov ter ustvarjajo izdelke in storitve za boljšo kakovost bivanja njihovih uporabnikov. Dosežene cilje nadgrajujejo z novimi (Gorenje, 2011).

Gorenje ustvarja izvirne, tehnično dovršene, vrhunsko oblikovane, uporabnikom in okolju prijazne izdelke za prijeten dom. Osredotočajo se na povečanje zadovoljstva potrošnikov in na družbeno odgovoren način ustvarjajo vrednost za vse svoje deležnike. Z upoštevanjem ključnih globalnih trendov in izzivov razvijajo hitro rastoča področja z nadpovprečnimi donosi (Gorenje, 2011).

### **3.2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA**

Gorenje ima uveljavljen dvotirni sistem upravljanja (v dvotirnem sistemu je funkcija vodenja in zastopanja družbe izvirna pristojnost uprave, v katero nadzorni svet, ki je le nadzorni organ v pravem pomenu besede, ne more posegati) v katerem so odnosi med posameznimi organi uveljavljeni na podlagi medsebojne delitve pravic in obveznosti.

Družbe Skupine Gorenje delujejo na treh poslovnih področjih (Gorenje, 2011):

- divizija Aparati za dom,
- divizija Notranja oprema,
- divizija Ekologije, energetika in storitve.

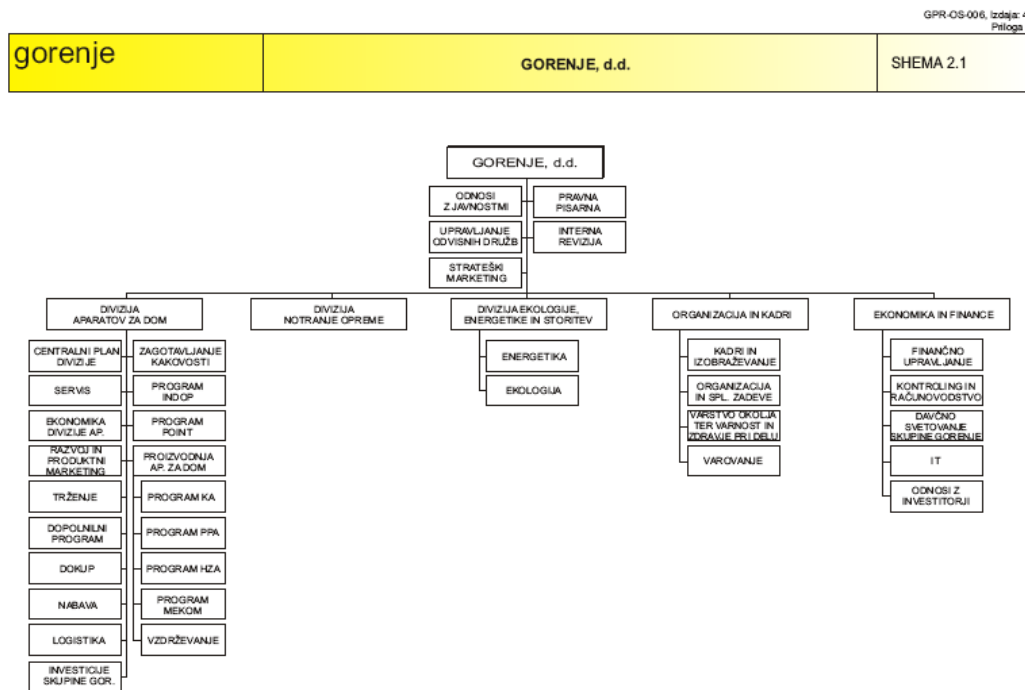
Divizija oz. področje Aparati za dom je najpomembnejša divizija Skupine Gorenje, saj ima največji delež prihodkov od prodaje. Znotraj omenjene divizije se organizacija ukvarja predvsem s proizvodnjo in prodajo visoko inovativnih in v vrhunski dizajn usmerjenih hladilno-zamrzovalnih, kuhalnih ter pralno-sušilnih gospodinjskih aparatov. Poleg tega pa ima dokupni program zabavne elektronike in malih gospodinjskih aparatov, proizvodnjo in prodajo toplotno-ogrevalne tehnike, orodjarstvo, strojogradnjo ter proizvodnjo mehanskih komponent.

Divizija Notranja oprema se ukvarja s proizvodnjo in prodajo kuhinjskega, kopalniškega pohištva, sanitarne opreme in keramičnih ploščic.

Divizija ekologije, energetike in storitev pa ponuja storitve s področja trgovine, inženiringa, zastopstev, gostinstva, turizma in upravljane nepremičnin. Ključna storitev na področju ekologije je celovit servis ravnanja z odpadki, ki ga ponujajo industrijskim organizacijam (Gorenje, 2011).



**Slika 1: Organigram Gorenja d.d.**



Vir: Pravilnik o notranji organiziranosti (2009, str. 16)

### 3.3 STRUKTURA ZAPOSLENIH V GORENJU

Rezultati pozitivnega delovanja Gorenja so posledica vlaganja truda v razvoj človeških zmogljivosti, v strokovno izobraževanje zaposlenih, usposabljanje menedžerjev, v razvojno in raziskovalno delo ter v vzpodbujanje inovativne klime notranjega podjetništva. Panoga, s katero se ukvarja organizacija, velja za eno bolj zrelih panog, kjer je mogoče zmagovati le z znanjem, inovativnostjo, s sodelovanjem z univerzami in inštituti ter s kreativnimi sodelavci. Znanje je moč in tega se v Gorenju zavedajo, zato si nenehno prizadevajo za izobraževanje vseh zaposlenih in v zadnjih letih namenjajo veliko pozornosti tudi mlajšim kadrom. V organizaciji se delijo dela na proizvodnjo in režijo (Kadrovsko poročilo, 2010, str. 3).

Med proizvodnjo dela spadajo:

- individualna ročna dela (čistilke, pomočniki strojnika),
- verižno povezana ročna dela (obdelovalci pločevine, sestavljalci),
- strojna dela (vzdrževalci, serviserji, strojniki) in

- transportiranje (transporterji, premikači).

Med režijska dela pa spadajo:

- splošna dela (skladiščniki, administratorji),
- proizvodna tehnična dela (mojstri, kontrolorji kakovosti ...),
- strokovna dela (ekonomisti, komercialisti ...) in
- dela splošnega vodstva.

Konec leta 2009 so v Gorenju zaključili z vsemi ukrepi, ki jih je pripravila država za lajšanje gospodarske krize. Povečanje proizvodnje pa vseeno ni bilo dovolj veliko, zato je bilo treba zmanjšati število zaposlenih. Tako se je število zaposlenih v organizaciji v dveh letih zmanjšalo za več kot 700 delavcev.

**Tabela 1: Število zaposlenih**

Program <sup>1</sup>	31. 12. 2009	31. 12. 2010	Indeks 10/09
KA	905	855	94,5
PPA	622	553	88,9
HZA	887	76	79,6
Mekom	710	663	93,4
Indop	109	86	78,9
Point	37	36	97,3
Ogr. sistemi		42	
Zag. kakovosti	164	164	100,0
Inv/ vzd	260	246	94,6
Servis	226	211	93,4
SSS	799	812	101,6
Pos. SM	116	153	131,9
Skupaj	4835	4527	93,6

<sup>1</sup> KA – kuhalni aparati, PPA – pralno pomivalni aparati, HZA – hladilno zamrzovalni aparati, Ogr. sistemi – ogrevalni sistemi, Zag. kakovosti – zagotavljanje kakovosti Inv/vzd – investicija in vzdrževanje, SSS – skupne strokovne službe, Pos. SM – posebna stroškovna mesta

Vir: Kadrovsko poročilo (2010, str. 3)

Iz leta 2009 na leto 2010 se je število zaposlenih zmanjšalo za dobrih 300. Znižalo se je število skoraj vseh programih, ponekod pa je ostalo na isti ravni kot leto prej. Najbolj se je znižalo število zaposlenih v programih HZA. Sredi leta 2010 se je znotraj matične družbe oblikoval nov program oz. področje Ogrevalni sistemi. Na to področje so se razporedili zaposleni, ki so prešli v matično družbo iz hčerinskega podjetja Gorenje Tiki v likvidaciji, ukvarjajo pa se z razvojem in prodajo naprednih energetskih sistemov ter ogrevalne tehnike. Konec leta 2010 se je iz matične organizacije izločil program Indop in se z letošnjim letom preoblikoval v hčerinsko organizacijo GAIO (Gorenje avtomatizacija in industrijska oprema), eden izmed oddelkov programa pa se je pripojil k področju investicij in vzdrževanja (Kadrovsko poročilo, 2010, str. 3).

Izobrazbena struktura zaposlenih se v organizaciji iz leta v leto izboljšuje. Znižuje se delež zaposlenih brez strokovne izobrazbe, viša pa se delež zaposlenih z višjo in predvsem strokovno izobrazbo. Med novo zaposlenimi v letu 2010 je bilo 40% takih, ki imajo visoko izobrazbo ali magisterij, 16% pa dokončano višjo šolo. S pospeševanjem odhodov se je v zadnjih letih pojavil problem zagotovitve ustreznih kadrov s poklicno ter srednješolsko izobrazbo, predvsem tehnične smeri. V organizaciji poskušajo ta problem rešiti z vzpodbujanjem izobraževanja ob delu predvsem tistih sodelavcev, ki imajo končano poklicno šolo ali pa so brez izobrazbe (Kadrovsko poročilo, 2010, str. 5).

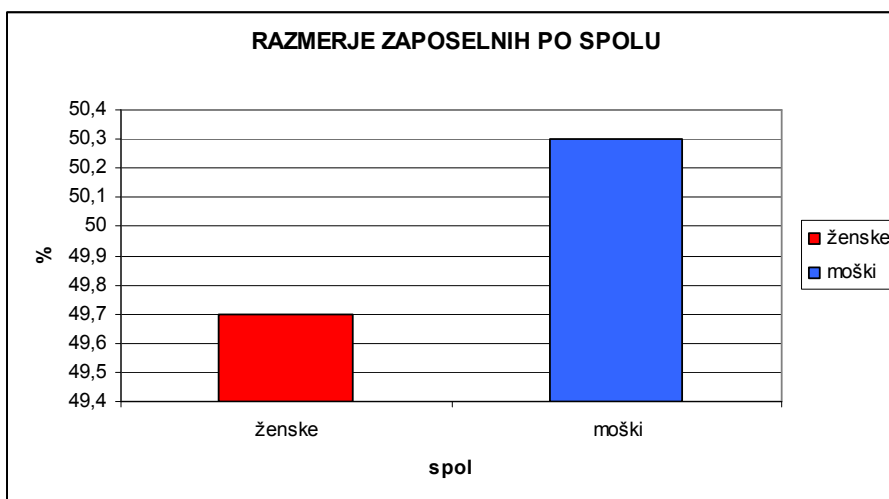
**Tabela 2: Struktura zaposlenih glede na izobrazbo**

Stopnja str. izobrazbe	Zaposleni št.	Zaposleni %
I.	1283	28,4
II.	247	5,5
III.	158	3,5
IV.	1081	23,9
V.	956	21,1
VI.	282	6,2
VII.	459	10,1
VIII. + IX.	58	1,3
Skupaj	4527	100,0

Vir: Kadrovsko poročilo (2010, str. 5)

Razmerje med zaposlenimi moškimi in ženskami se v zadnjih letih ni spreminjalo in je ostajalo približno enako; 51% žensk in 49% moških. V lanskem letu se je prvič povečal delež moških in se povzpel nad 50%. Zadnja leta opažajo, da se struktura delovnih mest, predvsem v proizvodnji, spreminja. Čedalje več je delovnih mest, ki so težja in zato primerna le za moške, le-teh pa posledično primanjkuje.

**Graf 1: Razmerje zaposlenih po spolu**

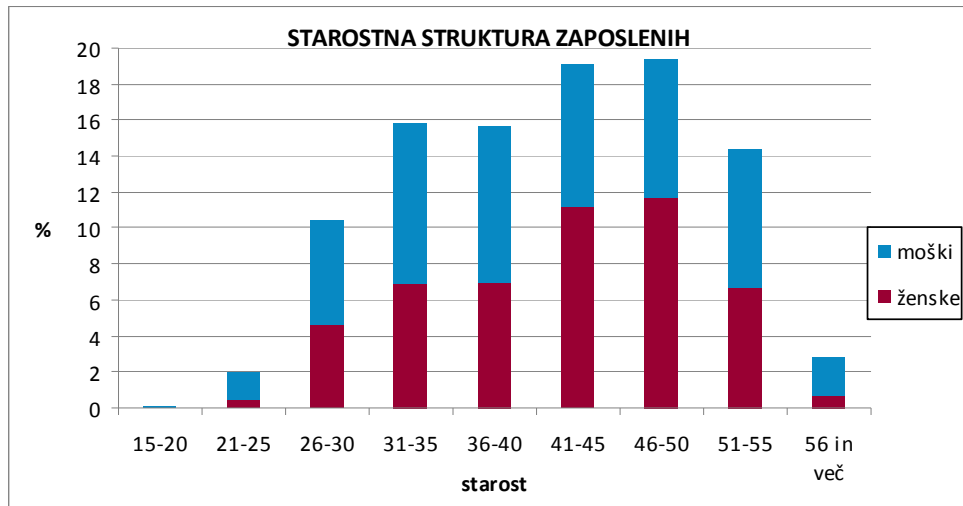


Vir: Kadrovsko poročilo (2010, str. 7)

Graf prikazuje razmerje zaposlenih po spolu. V lanskem letu je bilo zaposlenih 50,3 % moških in 49,7 % žensk.

Povprečna starost zaposlenih je zaradi intenzivnega zmanjševanja števila zaposlenih v zadnjih dveh letih, ko so odhajali predvsem starejši zaposleni (upokojitve, čakanje na upokojitve), ostala enaka kot leto prej. Ženske so v povprečju stare 42 let in 6 mesecev, povprečna starost moških pa je 41 let in pol.

**Graf 2: Starostna struktura**



Vir: Kadrovsko poročilo (2010, str. 8)

### 3.4 UGOTAVLJANJE ZNANJA IN RAVNANJE Z ZNANJEM V GORENJU

Spremembe na trgu se danes dogajajo hitreje kot kdajkoli prej. Zahteve kupcev, pričakovanja zaposlenih, uvedba novih tehnologij, globalizacijske spremembe, danes pa še zaostrene razmere, ki so posledica finančne krize in recesije, so del številnih sprememb s katerimi se organizacije dnevno srečujejo. Zavedajo se, da moč izvira iz znanja, zato si nenehno prizadevajo za izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje vseh zaposlenih. Izobraževanje temelji na konceptu učeče se organizacije, kjer znotraj organizacije obstaja sodelovalna kultura, ki omogoča sodelovanje med osebjem in timsko delo. Iz leta v leto je več zaposlenih, ki so vključeni v izobraževanje s poudarkom na vodenju, kakovosti, spremembah tehnologij in tujih jezikih. Ravnanje z znanjem v organizaciji tako postaja temeljna konkurenčna prednost modernih organizacij, ki delujejo v globalnem okolju.

Gorenje se zaveda, da so usposobljeni in motivirani zaposleni za organizacijo ključnega pomena. Kot osrednjo nalogo so si v kadrovsko izobraževalnem centru zastavili ustrezno zaposliti, usposobiti, motivirati in obdržati zaposlene, ki bodo želeli in bodo sposobni spreminjati ter graditi svoje znanje. V skladu s tem so v Gorenju razvili različne programe in sisteme, s katerimi so sistemsko opredelili nosilce in načine pridobivanja in upravljanja znanja ter prenos tega znotraj organizacije (Pirnat, Bahun v: Možina, 2006, str. 276).

**Sistem mentorstva:** v Izobraževalnem centru že leta izgrajujejo, usposablajo in izpolnjujejo nabor sodelavcev-mentorjev. Sistematično jih razvijajo v stroki za prenos skupnih vrednot organizacije, tehnoloških znanj ter spodbujanja veščin. Sistem mentorstva ima velik pomen pri uvajanju novo zaposlenih sodelavcev ter pri izvajanju strokovnih praks študentov in dijakov. Sistem pa neprestano spremljajo in dograjujejo s kakovostnim izobraževanjem in usposabljanjem mentorjev s pedagoško-andragoškimimi metodami, z večjo osredotočenostjo na točno določena znanja in veščine pri vlogi mentorjev in z nudenjem strokovne pomoči v Izobraževalnem centru pri komunikaciji med izobražencem in mentorjem ter pri pridobivanju novih znanj, ki jih mentorji nujno potrebujejo za svoj strokovni razvoj.

**Programski odbori:** programski odbori igrajo pomembno vlogo pri načrtovanju, izvedbi in prenosu znanj v organizaciji. Sestavljajo jih strokovni in vodilni delavci organizacije, ki skupaj s sodelavci iz Izobraževalnega centra načrtujejo izobraževalne vsebine, za skupine zaposlenih, katerim določenih znanj primanjkuje. Z multidisciplinarnim timskim pristopom opredelijo potrebne vsebine izobraževanja ter se odločijo za ustrezne izvajalce. Sodelovanje v programskih odborih, tako pri zasnovi kot pogosto tudi pri izvedbi izobraževanja, je predpogoj za napredovanje znotraj organizacije. Tako kot pri sistemu mentorstva, je tudi tukaj zaveza in zavzetost organizacije, da strokovnim sodelavcem nudi podporo in jih usmerja v pridobitev novih znanj.

**Sodelovanje z univerzo in raznimi izobraževalnimi institucijami:** s sodelovanjem v raznih projektih spodbujajo prenos znanja iz akademske dejavnosti ter povezovanje dela

in učenja. Gorenje je soustanovitelj Mednarodne podiplomske šole na Inštitutu Jožefa Štefana ter soustanovitelj Inštituta učeče se organizacije. K neprestanemu razvoju in inoviranju izdelkov pa so pomembno prispevale tudi povezave z univerzitetnimi in drugimi znanstvenoraziskovalnimi ustanovami. Izpostaviti je potrebno predvsem sodelovanje s Fakulteto za strojništvo Univerze v Ljubljani, s Fakulteto za elektrotehniko Univerze v Mariboru, z Oddelkom za industrijsko oblikovanje ALU ter vrsto razvojnih inštitutov razvitih držav.

**Inovacijsko-razvojni center:** njegova naloga je, da definira in popiše obstoječa znanja na eni strani in z razvojem ter upravljanjem inovacij pospeši procese razvoja novih izdelkov oz. storitev na drugi strani. V Gorenju razvijajo informacijsko podporo, kjer bodo preko portalov poskušali popisati vsa skrita znanja v organizaciji ter jih pretvorili v javna in dostopna vsem notranjim potencialnim uporabnikom. Z razvojem in pospeševanjem inovacij želijo pospešeno opredeljevati potrebe znanja za razvoj izdelka oz. storitev ter pospeševati in usklajevati proces med vsemi udeleženci projektnih timov znotraj organizacije in v povezavi z akademskim področjem ter drugimi zunanjimi izobraževalnimi institucijami. Od leta 2000 v Gorenju uvajajo t. i. inovacijsko-razvojne okrogle mize. Z njimi želijo zaposlene seznanjati, hkrati pa spodbuditi in krepiti tekmovalnost med njimi.

**Vloga vodstvenih delavcev:** gre za prenos poslanstva in vizije organizacije na zaposlene. Naloga vodstvenih delavcev je spodbujanje podjetništva in ustvarjalnosti na delovnem mestu ter stalen dialog z zaposlenimi o tem, kako bi delo lahko izboljšali, kaj bi morali spremeniti in kako delati drugače. Odgovorni so za strokovni in osebni razvoj svojih sodelavcev, za svojo organizacijsko enoto ter tudi za druge dele poslovnih procesov. Vodje širijo vizijo in poslanstvo na zaposlene. Prav tako prenašajo odgovornost na svoje sodelavce, ki so nižje v hierarhiji. Posebej pomembna je vloga vodij kot somentorjev mladih perspektivnih sodelavcev, ki se usposablajo v Managerski akademiji Gorenje, v sodelovanju z mentorji iz akademske sfere, posebej pri izdelavi poslovnih načrtov.

### **3.5 CIKEL PRIDOBIVANJA ZNANJA V GORENJU**

V Gorenju posvečajo posebno pozornost vsem udeležencem, ki se vključujejo v proces pridobivanja znanja ter vsem stopnjam v ciklu pridobivanja znanja. V pripravo intenzivno vključujejo uporabnike in izvajalce izobraževalnih aktivnosti, prav tako pa strokovne sodelavce, strokovne službe in vodstvene ter vodilne delavce. Posebno pozornost namenjajo kakovostni pripravi pridobivanja znanja (Pirnat Bahun v: Možina, 2006, str. 277), ki je opisana v nadaljevanju.

V prvi fazi posvečajo posebno pozornost razvojni in naložbeni politiki organizacije, kjer opredelijo manjkajoča znanja in veščine. Jasna strategija, pravočasna analiza problemov v poslovanju ter jasno razvojni trendi omogočajo, da pri snovanju vsebin načrtujejo in opredelijo aktualne programe. Izobraževanja in usposabljanja so v funkciji poglobljanja

znanja oz. pridobitev ustreznega znanja za določeno, konkretno delo. Pomagajo pri razvoju podjetniške kulture in širijo ustvarjalne moči zaposlenih.

V drugi fazi definirajo programe in vsebino izobraževanja in usposabljanja. Opredeljujejo potrebne vsebine ter se odločajo za ustrezne izvajalce. Na podlagi priporočil, izberejo primernejše izvajalce. Po opravljenih izobraževalnih aktivnostih, s pomočjo anketnih vprašalnikov in meril merjenja učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja, preverjajo ustreznost in pravi izbor izvajalcev ter ustreznost programa.

V fazi izvedbe so pozorni predvsem na izbiro tehnologij izobraževanja in usposabljanja ter na stopnjo znanja ter strokovni ugled predavateljev in izvajalcev izobraževanja in usposabljanja.

V zadnji fazi – evalvaciji (vrednotenju) – merijo učinke izobraževanja in usposabljanja. Izdelano imajo metodologijo merjenja učinkovitosti izobraževanja. Standard, ki so ga postavili, jim daje splošna navodila in merila za spremljanje učinkovitosti izobraževanja v Gorenju. Osvojenega znanja je več, če je po zaključku izobraževalne aktivnosti predvideno preverjanje uspešnosti. Nova znanja in veščine je potrebno potrditi s spremenjenim načinom dela, z večjo inovativnostjo, boljšo komunikacijo ter večjo samozavestjo pri izpolnjevanju delovnih ciljev. Preverjaje pridobljenega znanja je vnaprej napovedano, kar dodatno motivira zaposlene. S tem pa se izognejo tudi slabi kakovosti učnega procesa, pasivnemu spremljanju ali večkratnemu ponavljanju prenosa znanja.

### **3.6 NAČINI IZOBRAŽEVANJA V GORENJU**

**E- izobraževanje:** spletno izobraževanje s pripravljenimi izobraževalnimi vsebinami deluje v Gorenju že 3 leta. V letu 2010 so imeli približno 4268 izobraževanj (eno izobraževanje šteje kot dogodek, ko se je uporabnik informacijskega sistema prijavil na eno od vsebin) preko spletnega portala. Vsak od uporabnikov izobraževalnega sistema je v povprečju prijavljen na več kot dva tečaja. Uporabniki spletnega portala največ pregledujejo in iščejo informacije s področja Vsebin za uporabnike informacijskega sistema e-navodil – SAP ter Nadgradnje sistemov planiranja.

Spletno izobraževanje bo imelo pri iskanju in osvajanju znanj še naprej pomembno vlogo. Nabor vsebin se konstantno povečuje. V pripravi so vsebine za jezikovne tečaje (angleščina, nemščina) in vsebine programskega paketa MS Office 2007 (Excel, Word, PowerPoint) v angleščini, saj želijo razširiti mrežo uporabnikov spletnih vsebin tudi na podjetja v tujini (Kadrovsko poročilo, 2010, str. 33).

**Redni študij:** v letu 2010 je Gorenje razpisalo 15 štipendij za različne univerzitetne in visokošolske programe (univerzitetni program strojništva, gospodarsko inženirstvo, univerzitetni program ekonomije, visokošolski program elektrotehnike in srednješolski program računalništva). Trenutno imajo v Gorenju 120 štipendistov, od tega največ



štipendistov strojništva. Za štipendiste vsako leto organizirajo veliko strokovnih praks in strokovnih ekskurzij ter se tudi preko drugih projektov povezujejo z univerzami (Kadrovsko poročilo 2010, str. 35).

**Študij ob delu:** s študijem ob delu zagotavljajo dotok znanja na tistih stopnjah in ravneh, ki jih primanjkuje znotraj rednega izobraževanja. Študij ob delu je namenjen zaposlenim, ki so zainteresirani za pridobitev višje stopnje formalne izobrazbe in je njihova odločitev v skladu s smernicami in kadrovskimi potrebami podjetja in tistim sodelavcem, ki za delovno mesto nimajo ustrezne izobrazbe glede na zahteve delovnega mesta. V lanskem letu je bil v izobraževanje za pridobitev strokovne izobrazbe vključen 201 zaposlen, kar predstavlja 4,44% vseh zaposlenih. Delavci se izobražujejo za pridobitev strokovne izobrazbe na vseh stopnjah. Največ jih je na dodiplomskem študiju (120). Zastopane so različne smeri študija, največ pa jih je na strojništvu (48). V organizaciji vseskozi spodbujajo izobraževanje zaposlenih za pridobitev formalne izobrazbe. Konstantno spodbujajo podiplomski študij (specializacije, magistrski in doktorski študij) na vseh usmeritvah. V letu 2010 je šolanje ob delu uspešno zaključilo 65 štipendistov (Kadrovsko poročilo 2010, str. 37).

**Praktični pouk in obvezna študijska praksa:** Gorenje nenehno sodeluje s šolskimi centri in srednjimi šolami pri prilagajanju in posodabljanju delovnih operacij, delovnih naprav ter materialov za izvedbo kakovostnega in privlačnega praktičnega pouka. Hkrati pa skrbijo za promoviranje deficitarnih poklicev. V letu 2010 je praktični pouk in praktično usposabljanje z delom v Gorenju opravljalo 125 dijakov in se je v primerjavi s prejšnjim letom povečalo za 20 dijakov. Število študijskih praks pa se je v zadnjih dveh letih ustalilo. Tako je Gorenje lansko leto nudilo študijsko prakso 112 študentom strojništva, ekonomije, mehatronike in drugih (Kadrovsko poročilo 2010, str. 44).

**Ekskurzije:** vsako leto v Izobraževalnem centru organizirajo obiske in ogled organizacije za študente, dijake in druge zainteresirane javnosti. Pokažejo jim organizacije, ki so odprte za talentirane posameznike, ki znajo prenesti znanje v prakso, ki so motivirani in samoiniciativni in ki bi želeli sodelovati pri uresničevanju projektov v Gorenju. V letu 2010 so organizirali in izpeljali ogled podjetja za 262 obiskovalcev (Kadrovsko poročilo 2010, str. 45).

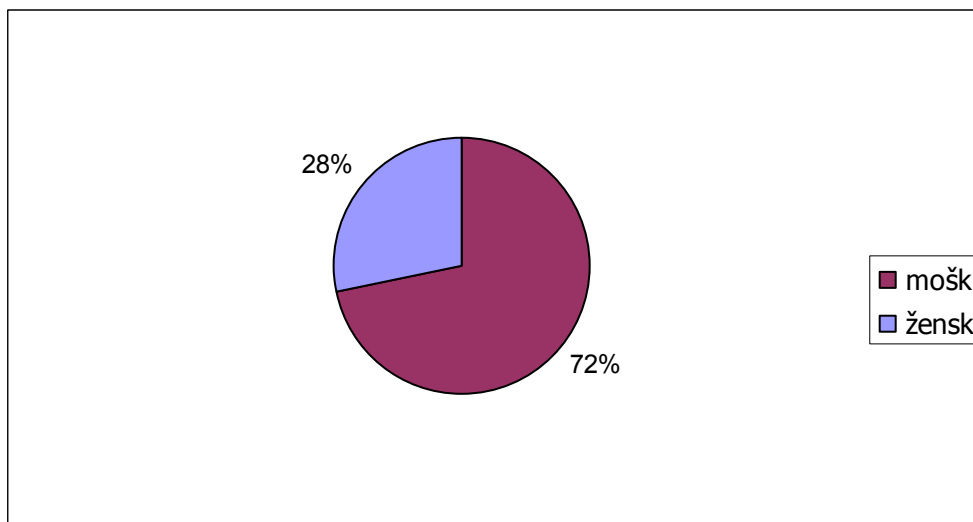
## 4 RAZISKAVA NA PODROČJU IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH V PODJETJU GORENJE

Pomembnejša dejavnika na področju izobraževanja sta želja in motiviranost posameznika za dodatno izobraževanje. Kljub temu pa zaposlene pogosto ovirajo različni dejavniki, zaradi katerih se ne izobražujejo. Namen raziskovanja na področju izobraževanja v Gorenju je bil ugotoviti, kaj si o izobraževanju v Gorenju mislijo zaposleni, kaj jih motivira in kaj ovira pri izobraževanju, ali so o izobraževanju sploh seznanjeni in ali vedo kakšne možnosti jim na omenjenem področju Gorenje ponuja.

### 4.1 ANALIZA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

Anketa, ki je bila izvedena, je bila anonimna. Na podlagi tipa zaprtih in odprtih vprašanj, so bili pridobljeni odgovori na zastavljena vprašanja. Med zaposlene na različnih organizacijskih področjih v organizaciji je bilo razdeljenih 100 anket, izpolnjenih je bilo 88 anket, od tega je ankete izpolnilo 63 moških in 25 žensk različne starosti in izobrazbe. V nadaljevanju so grafično predstavljeni rezultati ankete.

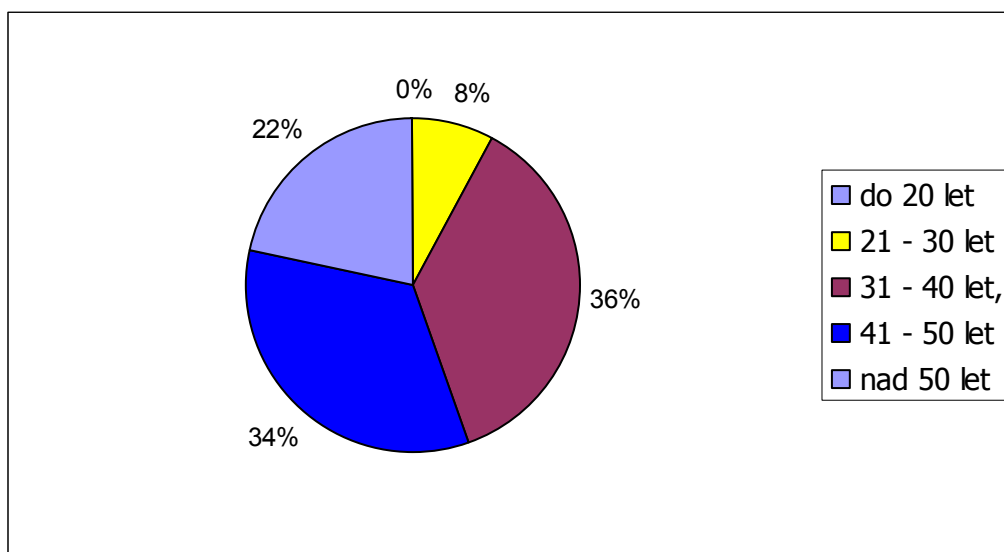
**Graf 3: Struktura po spolu**



Vir: lasten

Anketni vprašalnik je izpolnilo 88 zaposlenih, od tega 72 % moških in 28% žensk.

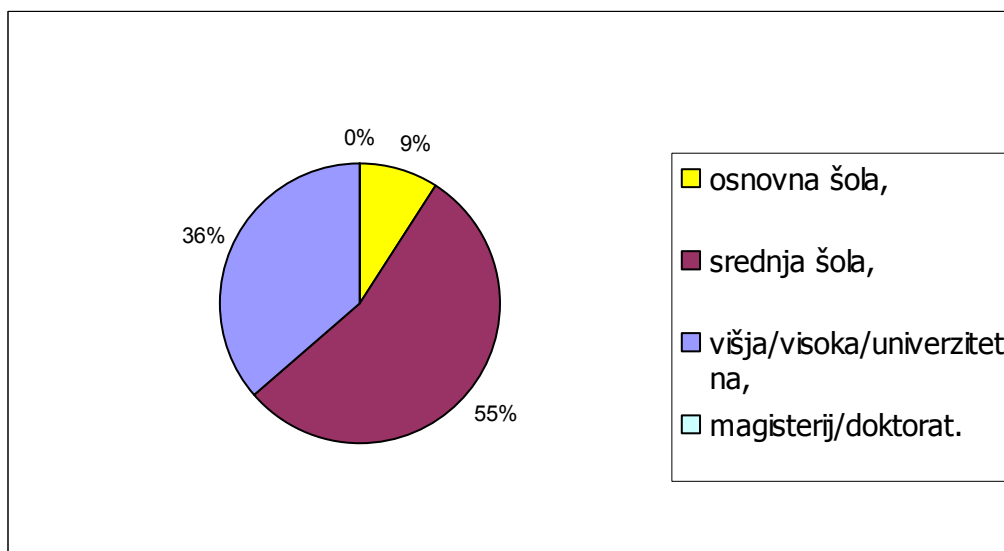
**Graf 4: Starostna struktura**



Vir: lasten

Anketirani so starostno razdeljeni v pet starostnih obdobjih od 20 let do nad 50 let. Kot je razvidno iz grafa (Graf 4) je največ anketirancev starih od 31 do 40 let (36%) ter od 41 do 50 let (34%). V starostni skupini nad 50 let je 22 odstotkov anketiranih. Najnižji odstotek predstavljajo anketirani v starostnem obdobju od 21 do 30 let (8%), v skupini do 20 let ni bilo anketiranih.

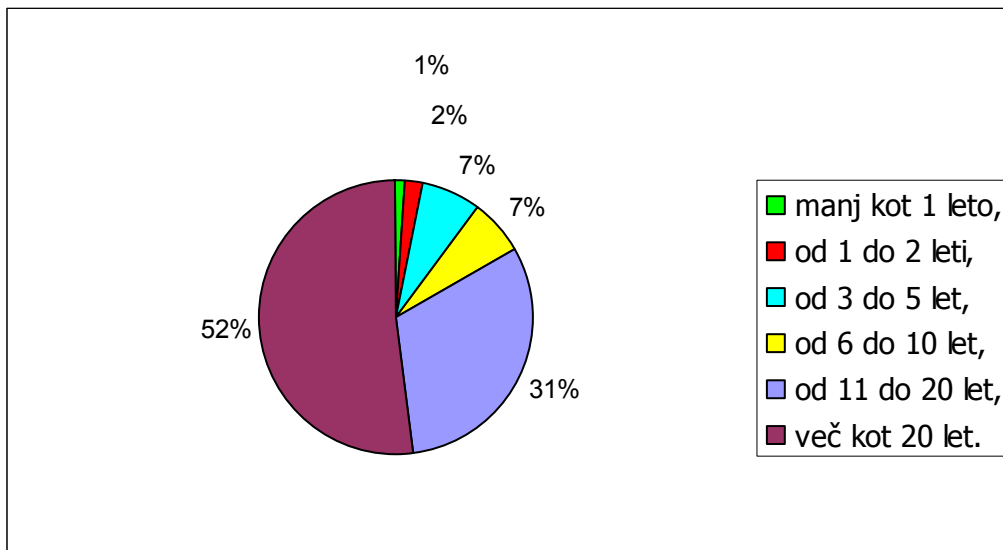
**Graf 5: Stopnja izobrazbe**



Vir: lasten

Več kot polovica (55%) anketiranih ima končano srednjo šolo. 36% predstavlja tiste, ki imajo doseženo višjo, visoko oz. univerzitetno izobrazbo, 8 odstotkov pa ima dokončano osnovno šolo. Anketiranih s končanim magisterijem ali doktoratom ni.

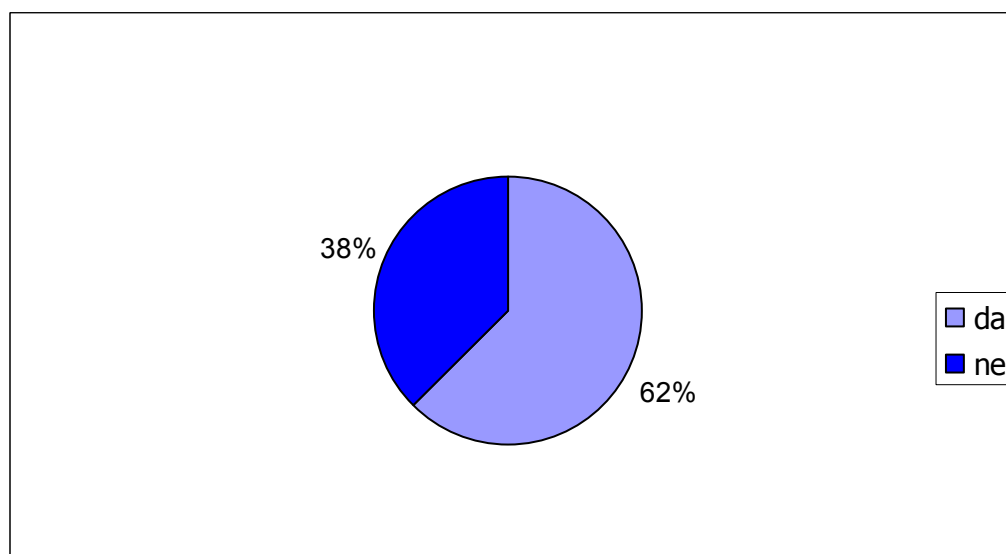
**Graf 6: Delovna doba anketiranih v Gorenju d.d.**



Vir: lasten

Iz grafa 6 je razvidna delovna doba anketiranih. Več kot 20 let je zaposlenih kar 52% anketirancev. Sledijo jim tisti, ki so v Gorenju zaposleni od 11 do 20 let (31%). 7 odstotkov jih je zaposlenih od 3 do 5 let ter od 6 do 10 let. Delež zaposlenih od enega do dveh let je 2%, le 1% pa je zaposlenih manj kot eno leto.

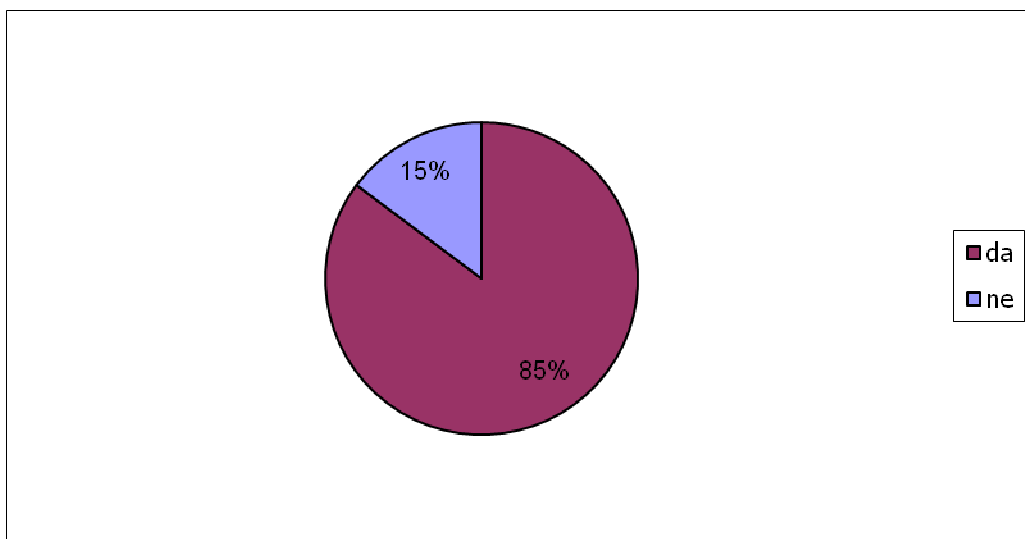
**Graf 7: Izobraževanje ob delu**



Vir: lasten

Na vprašanje »Ali se oz. ste se že kdaj izobraževali ob delu za pridobitev formalne izobrazbe?« je 62% anketiranih odgovorilo z da, 38% pa se še ni izobraževalo ob delu za pridobitev formalne izobrazbe. Gorenje torej po mnenju anketiranih ponuja veliko možnosti vsem, ki so zainteresirani za pridobitev višje izobrazbe, zato rezultati, da se je več kot polovica anketiranih že izobraževala ob delu, ne presenečajo. Podeljujejo šolnine za srednješolska izobraževanja, spodbujajo pa tudi vse podiplomske študije.

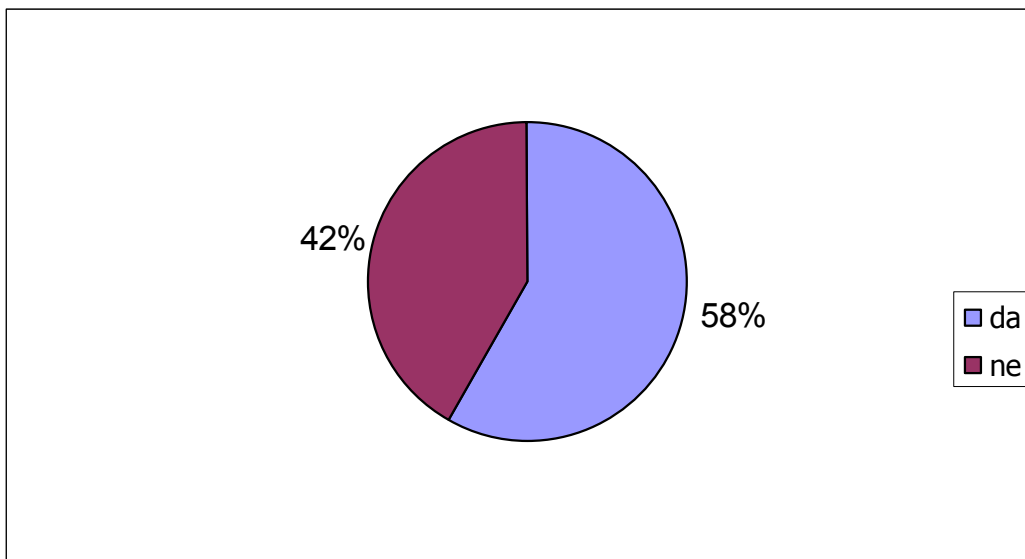
**Graf 8: Informiranost zaposlenih o izobraževanju v organizaciji**



Vir: lasten

Na vprašanje »Ali ste seznanjeni z možnostmi izobraževanja v organizaciji?« je velika večina (85%) zaposlenih, ki so izpolnili anketo, seznanjena z možnostmi izobraževanja v organizaciji. Ostalih 15% pa o tem ni seznanjenih. Rezultati kažejo, da je kar tri četrt zaposlenih informiranih o tem, da se lahko izobražujejo v organizaciji, kjer delajo. Anketirani poznajo možnosti, oblike in vrste izobraževanja in je od njih samih odvisno ali bodo ponujene možnosti tudi izkoristili.

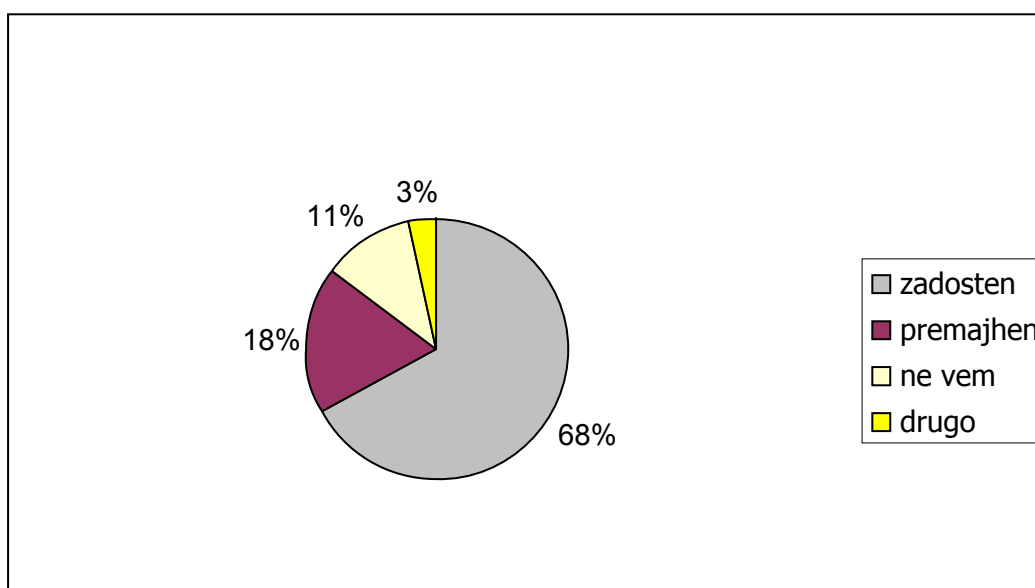
**Graf 9: Možnosti izobraževanja v organizaciji**



Vir: lasten

Na vprašanje » Ali menite, da imajo vsi zaposleni enake možnosti za izobraževanje v organizaciji?« je 58 odstotkov anketiranih mnenja, da imajo v organizaciji vsi enake možnosti za izobraževanje, 42% pa misli, da možnosti za izobraževanje niso enake vsem zaposlenim. Že 172. člen ZDR določa, da ima delavec pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, zato odgovori na navedeno vprašanje presenečajo, saj jih le malo več kot polovica meni, da imajo vsi enake možnosti pri izobraževanju.

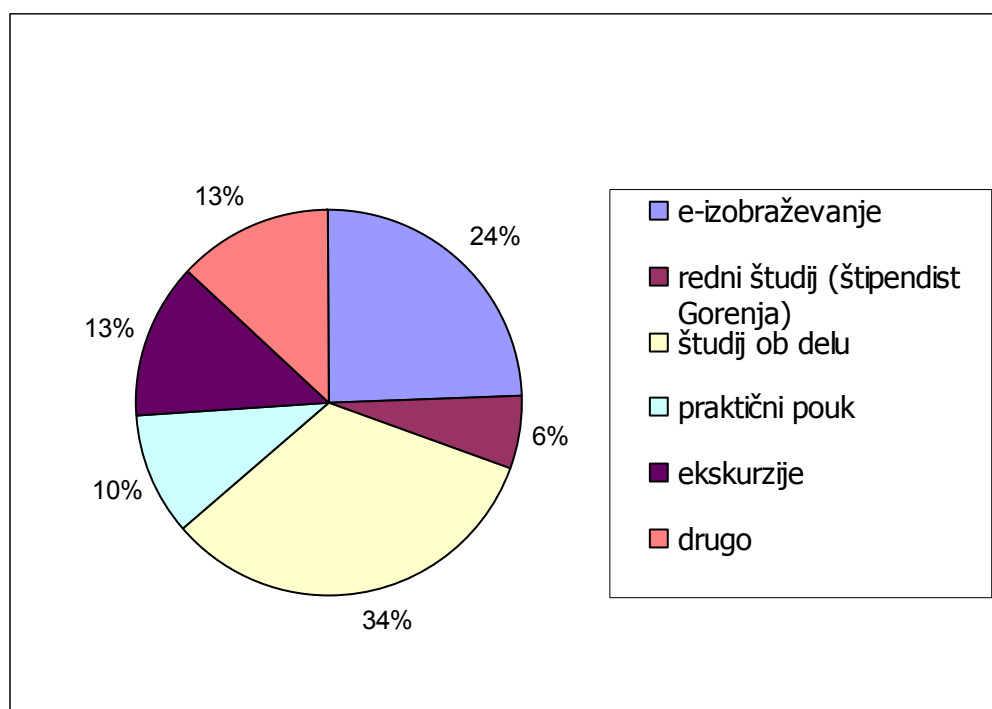
**Graf 10: Poudarek organizaciji izobraževanja**



Vir: lasten

Na zastavljeno vprašanje o poudarku izobraževanja v Gorenju je 68% anketiranih odgovorilo, da po njihovem mnenju organizacija daje zadosten poudarek organizaciji izobraževanja. 18 odstotkov je mnenja, da je poudarek na organizaciji izobraževanja premajhen, 11 odstotkov pa je glede tega neopredeljeno oz. so obkrožili odgovor ne vem. Pod rubriko drugo, za katero se je odločilo 3% anketiranih, so napisali, da je poudarek velik. V Gorenju se zavedajo, da moč izvira iz znanja, zato si prizadevajo za izobraževanja in izpopolnjevanja zaposlenih in temu dajejo velik poudarek. Da je temu resnično tako, so pokazali tudi rezultati ankete.

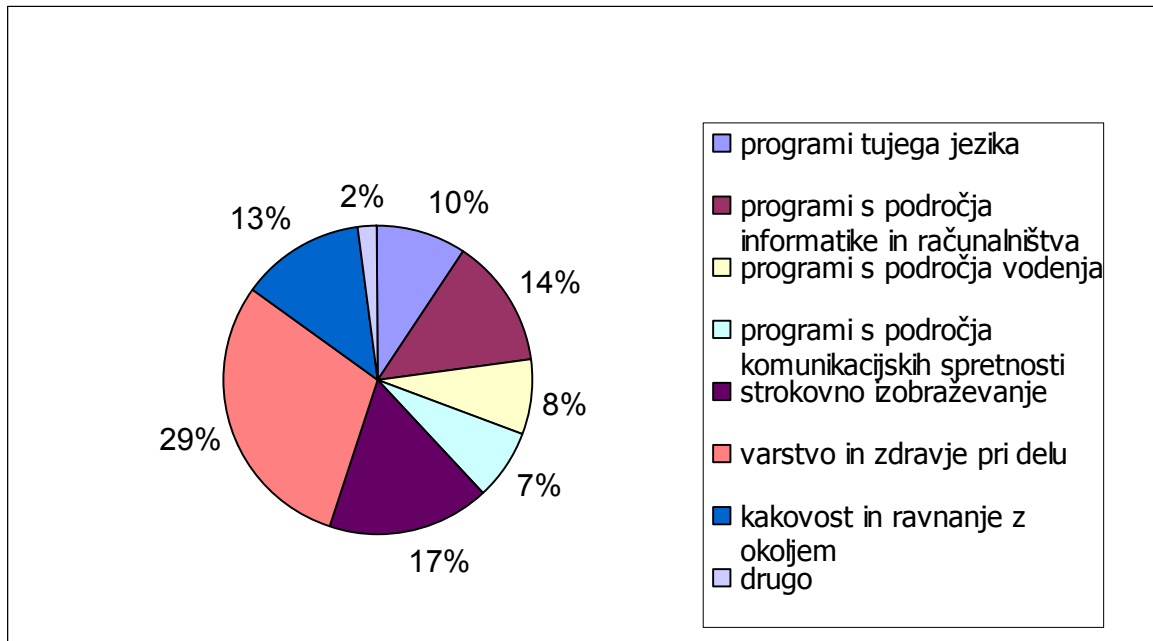
**Graf 11: Načini izobraževanja**



Vir: lasten

Pri vprašanju na kakšen način se zaposleni v Gorenju izobražujejo, so lahko anketirani obkrožili več odgovorov. Največ (24%) je obkrožilo študij ob delu, nato e-izobraževanje (24%), 13 odstotkov anketiranih se je udeležilo ekskurzij, 10% anketiranih je v času šolanja v organizaciji opravljajo praktični pouk oz. obvezno prakso, najmanj (6%) pa je bilo štipendistov Gorenja. 13% anketiranih je obkrožilo odgovor drugo, pod kar so navedli tečaje, seminarje, konference, forume in predavanja. V organizaciji vseskozi spodbujajo izobraževanje zaposlenih za pridobitev formalne izobrazbe, zato je študij ob delu najbolj obiskan način izobraževanja v Gorenju. Kljub temu, da je e-izobraževanje v organizaciji prisotno le tri leta, ne preseneča dejstvo, da je e-izobraževanje zasedlo drugo mesto. Glede na razvoj tehnologije in pomanjkanje časa, predstavlja e-izobraževanje enostavno uporabo, saj je dostopno kadarkoli in kjerkoli.

**Graf 12: Programi izobraževanja**

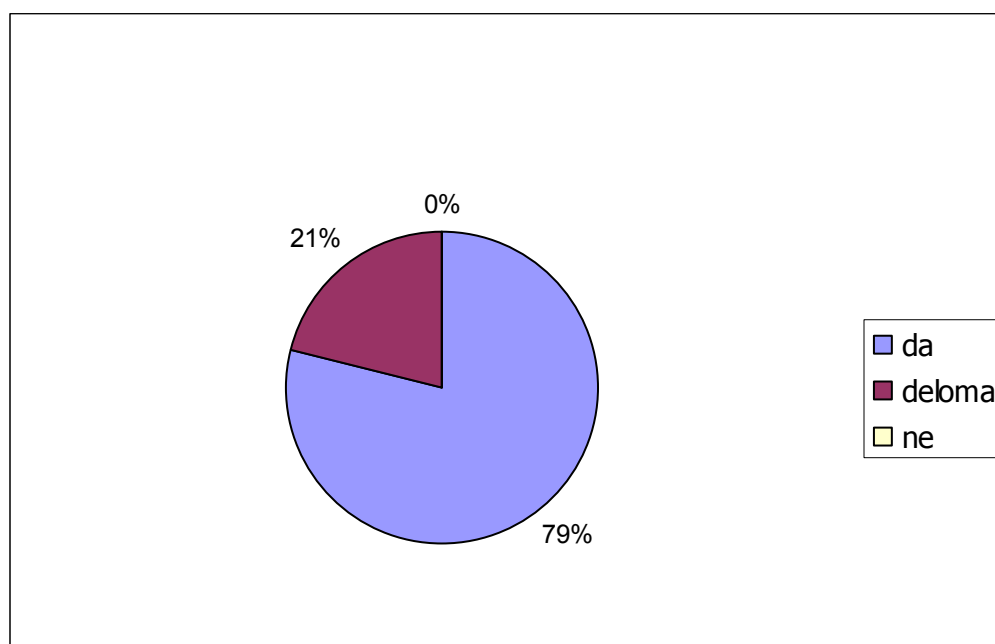


Vir: lasten

Zastavljeno vprašanje »V katere programe izobraževanja in usposabljanja v organizaciji ste že bili vključeni?« je ponujalo osem oblik izobraževanj oz. usposabljanj, anketirani pa so se lahko odločili za več različnih odgovorov. 29% je označilo varstvo pri delu, 17% anketiranih je obiskalo strokovna izobraževanja, sledijo jim programi s področja informatike in računalništva s 14%. Odstotek manj (13%) je bilo vključenih v izobraževanje s področja kakovosti in ravnanja okoljem, 10% je obkrožilo programe tujega jezika, 8% pa programe s področja vodenja. Najmanj (7%) obiskani so bili programi s področja komunikacijskih spretnosti. Pod drugo (2%) so anketirani zapisali program prve pomoči in zadeve povezane s soupravljanjem. Glede na to, da je varstvo in zdravje pri delu izobraževanje, ki je v skladu z zakonskimi predpisi in ga v Gorenju izvajajo periodično na dve, tri ali štiri leta, ne preseneča dejstvo, da je to izobraževanje najbolj množično obiskano. Ostali programi pokrivajo različna področja in se posamezniki sami odločijo, kaj jih zanima in katero področje bi radi še bolj spoznali.



**Graf 13: Zadovoljstvo s programom izobraževanja**

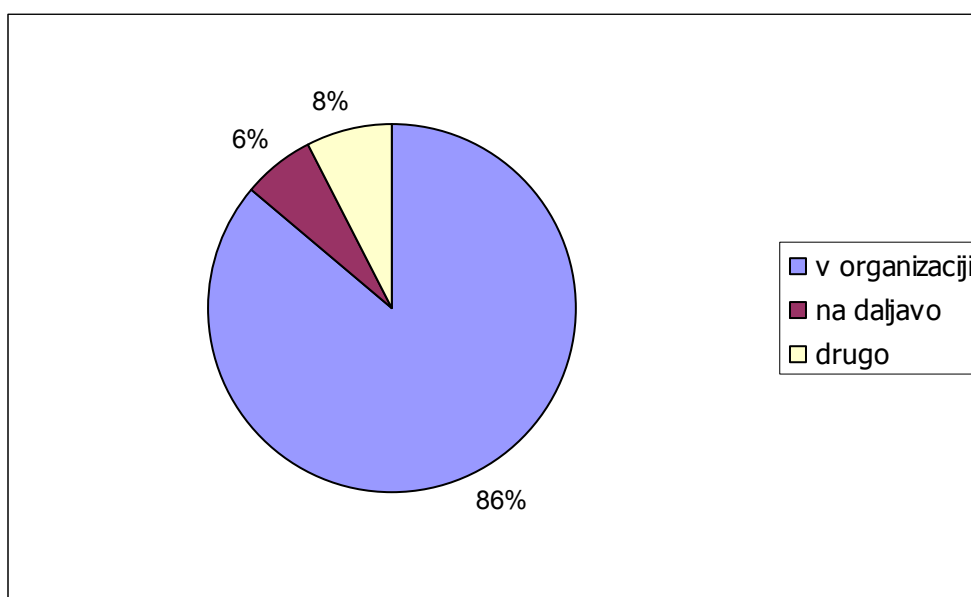


Vir: lasten

V grafu 13 so prikazani rezultati na vprašanje »Ali ste bili zadovoljni z vsebino in izvedbo programa izobraževanja?«. Kar 79% anketiranih je bilo zadovoljnih, 21% delno, nihče izmed anketiranih pa z izvedbo programa izobraževanja ni bil zadovoljen. Vprašanje je subjektivne narave, saj ima vsak posameznik svoje mnenje in predstavo o tem, kako naj bi izobraževanje potekalo. Rezultati pa kažejo, da ima Gorenje kakovostno izobraževanje, saj je bilo več kot tri četrt anketiranih zadovoljnih z vsebino in izvedbo izobraževanja. Organizacija torej dobro pripravi izobraževanja, način dela, kraj ter izvajalce.

Anketirani, ki so na zgornje vprašanje odgovorili z »delno«, so pri vprašanju »Kaj vas je motilo pri izvedbi izobraževanja?« odgovorili, da je bilo pri programu premalo praktičnega dela oz. prevelik razkorak med teorijo in realnostjo, slabo obveščanje s strani predavateljev ter premalo ur za dosego cilja izobraževanja. Glede na to, da se v organizaciji izobražuje veliko zaposlenih, organizacija zagotovo ne pričakuje, da bodo zadovoljni vsi. Vsi anketirani, ki so odgovorili na to vprašanje, pa so bili enotnega mnenja, da je pri izobraževanju namenjenega preveč časa teoriji in premalo praksi. Eden izmed namenov izobraževanja je tudi v tem, da se izboljša kakovost dela, zato bi bilo dobro, da bi v izobraževanje vključili več praktičnega dela. S tem bi teoretično znanje podkrepili še s praktičnimi primeri ter še povečali zadovoljstvo zaposlenih z izobraževanjem.

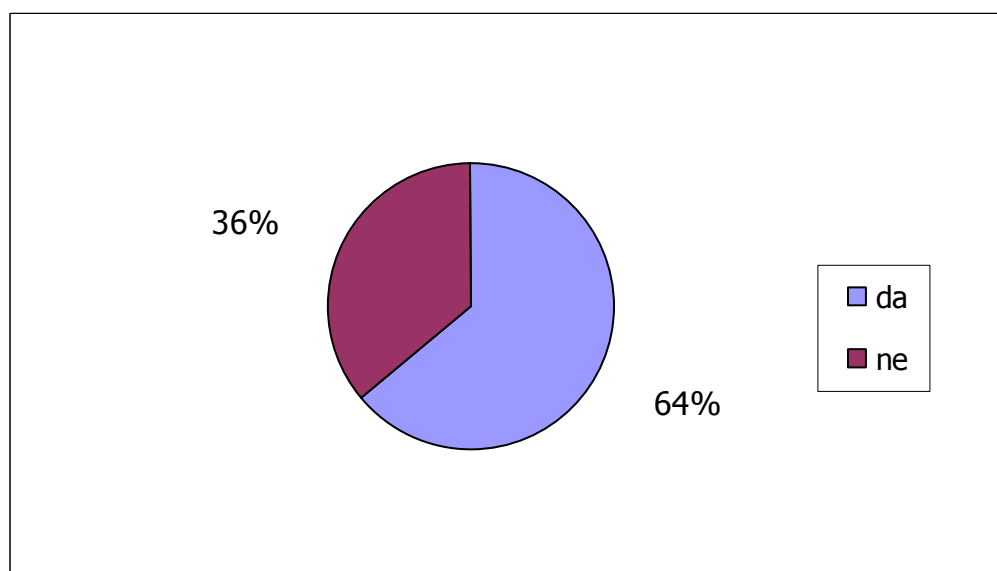
**Graf 14: Kraj izobraževanja**



Vir: lasten

Največji (86%) delež izobraževanja poteka v organizaciji, 6% anketiranih se je udeležilo izobraževanja, ki je potekalo na daljavo, 8 odstotkov anketiranih pa se je izobraževanja udeležilo pri raznih izvajalcih izven podjetja, na Šolskem centru Velenje, Šolskem centru Celje, MIC-u<sup>2</sup> Velenje ali Hotelu Paka.

**Graf 15: Preverjanje znanja**

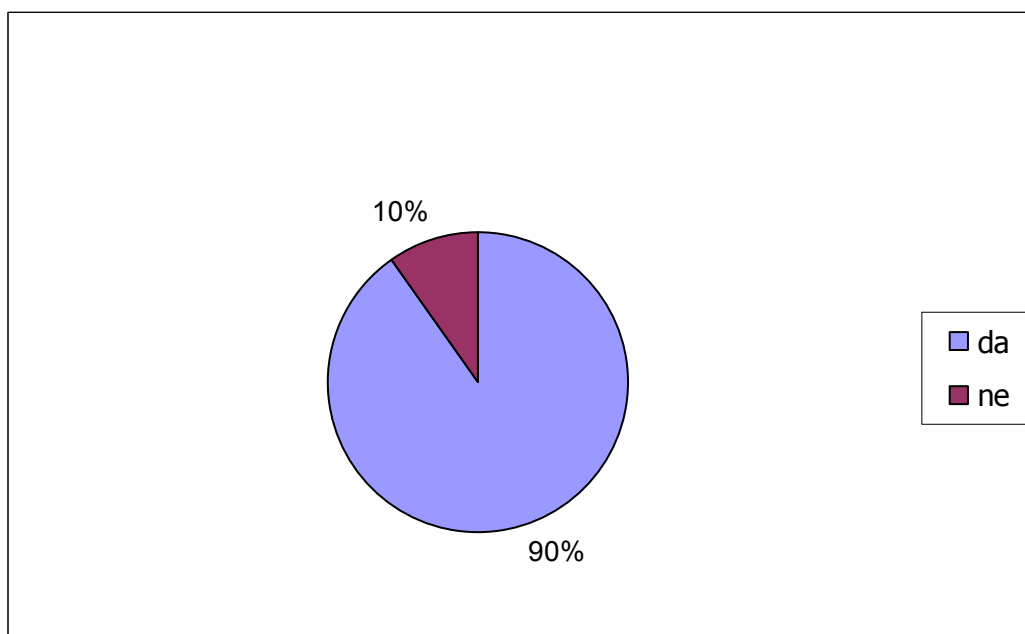


Vir: lasten

<sup>2</sup> Medpodjetniški izobraževalni center

Na vprašanje »Ali so v organizaciji (Gorenje d.d.) po končanem izobraževanju preverili znanje, ki ste ga pridobili med izobraževanjem?« je 64 odstotkov anketiranih odgovorilo, da so po končanem izobraževanju preverili pridobljeno znanje. Znanja ostalih 36% pa niso preverjali. Po končanem izobraževanju se od posameznikov pričakuje, da so od tega tudi kaj odnesli in jim bo novo pridobljeno znanje pomagalo pri opravljanju dela. Mislim, da bi moral biti odstotek tistih, katerih znanje so preverili, višji. Organizacija bi se morala pri vsakem posamezniku, ki se je izobraževal, prepričati ali je bilo izobraževanje uspešno in preveriti njegovo znanje. S tem bi tudi ugotovili ali je izobraževanje, ki ga izvajajo, dobro izvedeno in ponuja tisto znanje, ki je potrebno za uspešno delovanje organizacije.

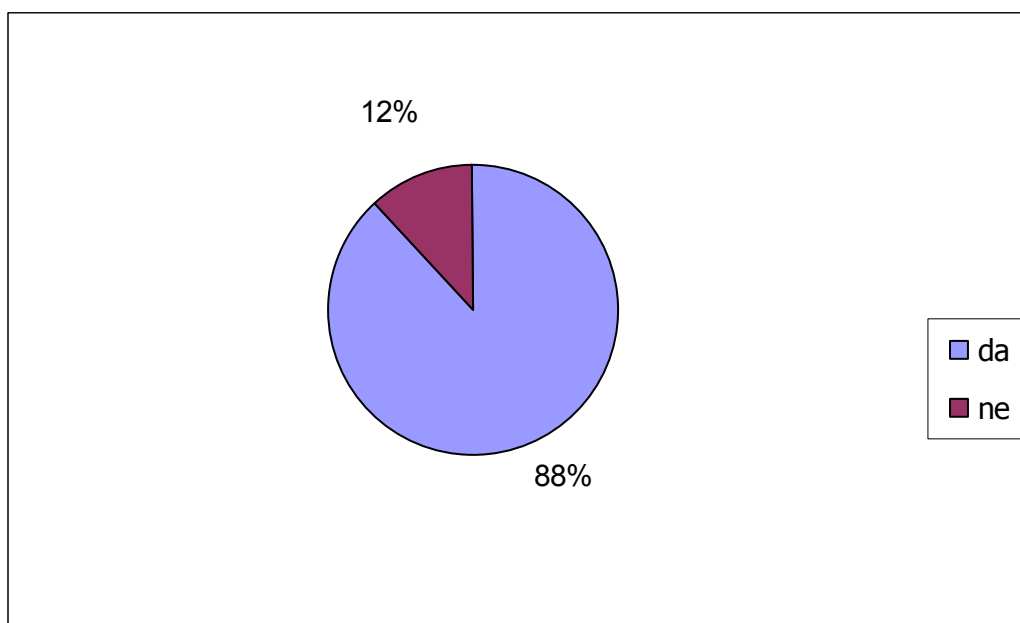
**Graf 16: Koristnost izobraževanja**



Vir: lasten

Skoraj vsi (90%) anketirani so mnenja, da jim je izobraževanje pomagalo pri opravljanju njihovega dela, le 10 odstotkov pa je mnenja, da jim pridobljeno znanje pri opravljanju dela ne pomaga. Rezultati tega vprašanja kažejo, da je izobraževanje, ki so se ga udeležili anketirani, doseglo svoj namen. Zaposleni, ki so se izobraževali, osvojeno znanje prenašajo v prakso in s tem lažje opravljajo svoje delo.

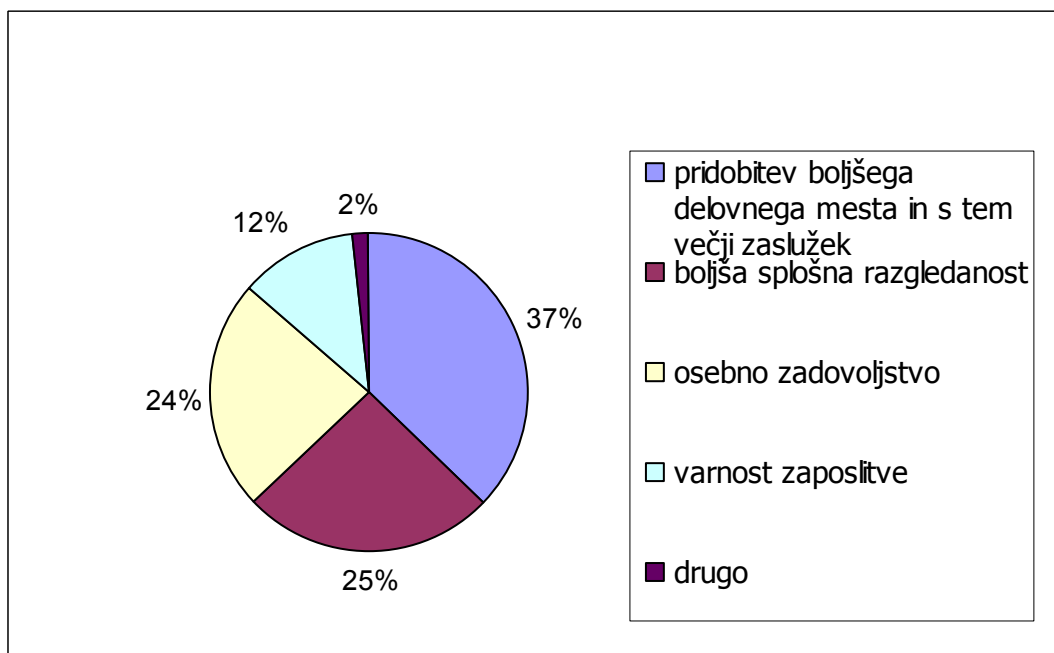
**Graf 17: Vpliv izobraževanja na kakovost dela**



Vir: lasten

Na vprašanje »Ali menite, da zaradi izobraževanja, ki ste se ga udeležili, bolj korektno in kakovostno opravljate vaše delo?« je 88% anketiranih odgovorilo z da, 12% je obkrožilo odgovor ne.

**Graf 18: Motivacijski dejavniki**

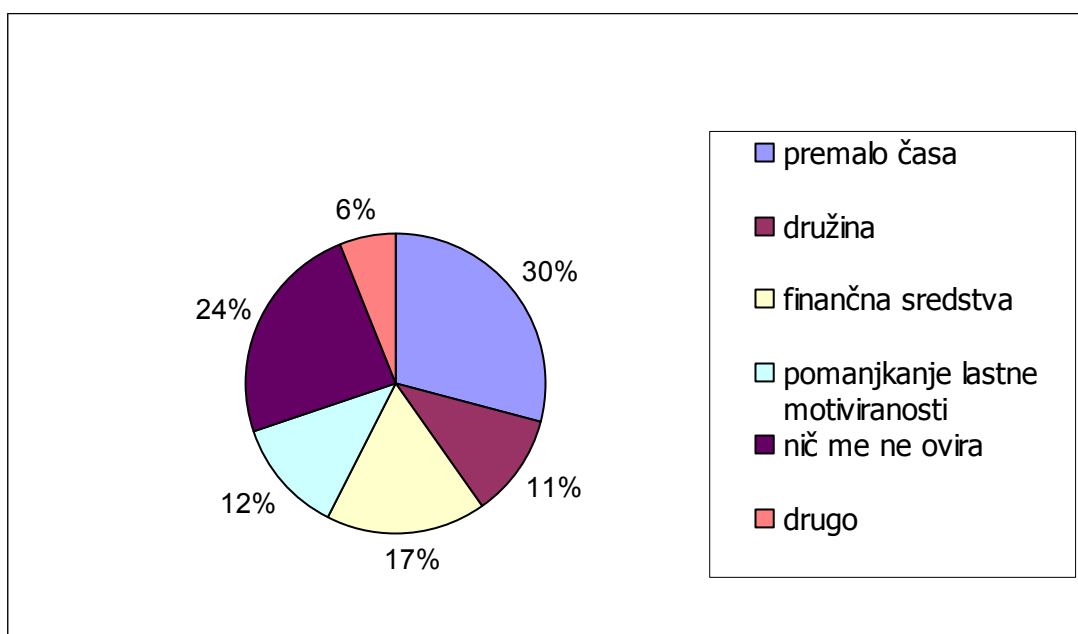


Vir: lasten

Na vprašanje »Kaj od navedenega vas najbolj motivira za izobraževanje v organizaciji, kjer ste zaposleni?« je 37% anketiranih odgovorilo, da je to pridobitev boljšega delovnega

mesta in s tem večji zaslužek. S 25% mu sledita boljša splošna razgledanost ter osebno zadovoljstvo (24%). Manjši del motivacije pa predstavlja varnost zaposlitve (12%). Pod rubriko drugo sta si bila 2% anketiranih enotna – nič, ker se ve, da je napredovanje težko izvedljivo. V veliki meri se ljudje izobražujejo zaradi pridobitve boljšega delovnega mesta in s tem posledično tudi večjega zaslužka, zato rezultati na to vprašanje ne presenečajo. Dobro motivirani zaposleni, boljše ohranjajo in usmerjajo aktivnosti v smeri doseganja ciljev.

**Graf 19: Ovire pri izobraževanju**



Vir: lasten

Graf 21 predstavlja ovire pri izobraževanju. Največjo oviro predstavlja premalo časa (30%), na drugem mestu je družina (24%). 17 odstotkov predstavljajo finančna sredstva, sledijo jim pomanjkanje lastne motiviranosti z 12 odstotki, 11% anketiranih pa pri izobraževanju ne ovira nič. Za drugo se je odločilo 6% anketiranih, ki so zapisali, da se ne izobražujejo toliko, kot bi želeli, ker jih ovira sama organizacija v kateri delajo, delovni čas, imajo dosti izobraževanja ter nimajo zagotovila za napredovanje po končanem izobraževanju. Večina zaposlenih ima poleg redne zaposlitve tudi hobije ter družino, zato jim za izobraževanje dostikrat zmanjka časa, kar je tudi glavni razlog oz. ovira pri anketiranih. Nekateri pa bi se radi izobraževali, ampak se zaradi pomanjkanja finančnih sredstev žal ne morejo. Dejstvo je, da je znanje bogastvo, ki ga posamezniku nihče ne more vzeti in prinaša uspehe tudi organizaciji, zato se morajo v organizaciji potruditi in premostiti ovire, ki se pojavijo na poti do izobraževanja.

Zadnje vprašanje »Kakšno je vaše mnenje o možnostih izobraževanja?« je bilo odprtega tipa. Največ anketiranih je na to odgovorilo kratko in jedrnato »dobro«. Ostali anketiranci so na to imeli različna mnenja:

- je ena od organizacij, ki dosti da na izobraževanje;
- včasih je bilo možnosti več, sedaj varčujejo tudi tam, kjer ni najbolj smiselno;
- izobraževanje je dobro – potrebno ga je izkoristiti;
- zelo pozitivno;
- možnosti so dobre in se lahko izobražujemo, problem nastane po izobraževanju, ker je premalo posluha za ljudi, ki imajo višjo in visoko izobrazbo, šolali pa so se s pomočjo Gorenja;
- možnosti so zelo dobre, vendar je premalo zaposlenih informiranih o možnostih izobraževanja;
- izobraževanja je vse manj, ker se izgovarjajo na finančno krizo;
- v Gorenju dajejo velik poudarek na izobraževanje;
- dobro – malo več fleksibilnosti s strani delodajalca;
- možnosti so zadostne;
- kdor si želi izobraževati, mu je to omogočeno;
- če se hočeš izobraževati, ti vse omogočijo – plačilo, študijski dopust;
- možnosti je veliko, če je v interesu potreb organizacije;
- možnosti je dosti, časa je premalo;
- zadovoljivo;
- slabo;
- izobraževanje je omogočeno samo določenim.

Na vprašanje »Kakšno je mnenje zaposlenih o možnostih izobraževanja?« se najdejo tako pozitivni kot tudi negativni odgovori. Kljub temu je velika večina tistih, ki misli, da Gorenje dobro poskrbi za izobraževanje. Zaposlenim ponujajo različne programe in vrste izobraževanj. Študij financirajo s šolninami in štipendijami ter zaposlenim omogočajo študijski dopust. Ostali pa, tako kot so pokazali tudi rezultati ankete (graf 9), mislijo, da je izobraževanje omogočeno samo določenim oz. je izvedljivo le, če je v interesu organizacije.

## 4.2 UGOTOVITVE

S pomočjo analize odgovorov zaposlenih v Gorenju, ki so rešili anketo, sem dobila pregled stanja izobraževanja v organizaciji, pojasnjeni so bistveni motivacijski dejavniki izobraževanja, ovire ter mnenja zaposlenih glede možnosti izobraževanja v organizaciji. V lanskem letu so izobraževali 3076 zaposlenih, kar predstavlja 67,95% vseh zaposlenih.

V Gorenju se zavedajo, da moč izvira iz znanja, zato si prizadevajo za izobraževanje vseh zaposlenih. To so potrdili tudi rezultati ankete 6. vprašanja »Ali ste seznanjeni z možnostmi izobraževanja v organizaciji?« in 7. vprašanja »Ali menite, da imajo vsi zaposleni enake možnosti za izobraževanje v organizaciji?«, saj je velika večina zaposlenih, ki so izpolnili anketni vprašalnik, seznanjena z možnostmi izobraževanja, ki jih ponuja organizacija (graf 8) ter so mnenja, da daje organizacija zadosten poudarek organizaciji izobraževanja. Gorenje se trudi približati izobraževalne programe vsem zaposlenim, kljub temu pa je še vedno dosti anketiranih mnenja, da nimajo vsi enakih možnosti za izobraževanje (graf 9).

Izmed vseh izobraževalnih programov, ki jih ponuja organizacija, je najbolj obiskano varstvo in zdravje pri delu, strokovna izobraževanja ter kakovost in ravnanje z okoljem. V času elektronike in računalništva je izobraževanje najlažje in zato tudi najbolj obiskano preko e-izobraževanja. Veliko pa se jih še vedno odloči za študij ob delu, saj jih organizacije finančno podpirajo in omogočajo študijski dopust.

Anketirani, ki so se udeležili izobraževanj, so bili v veliki večini popolnoma zadovoljni z vsebino in izvedbo programa izobraževanja. Ostale pa je najbolj motila časovna omejitev, saj so mnenja, da je bilo za doseg cilja premalo časa. Težko pa jim je uskladiti tudi ure predavanj, ki se ponavadi začnejo še pred koncem delovnega časa. Opozorili so tudi na prevelik razkorak med prakso in teorijo.

Da je izobraževanje dobro in koristno, so pokazali tudi rezultati 15. vprašanja »Ali menite, da vam je izobraževanje, ki ste se ga udeležili pomagalo, pri opravljanju vašega dela?« in 16. vprašanje »Ali menite, da zaradi izobraževanja, ki ste se ga udeležili, bolj korektno in kakovostno opravljate svoje delo?«, saj so anketiranci mnenja, da jim je oz. jim izobraževanje, ki so se ga udeležili, pomaga pri opravljanju njihovega dela ter zaradi tega bolj korektno in kakovostno opravljajo delo.

Kot glavni motivacijski dejavnik izobraževanja je večina anketiranih navedla pridobitev boljšega delovnega mesta in s tem večji zaslužek, na drugo mesto pa so postavili boljšo splošno razgledanost. Ker živimo v času, kjer se vse odvija zelo hitro in je tempo življenja hiter, me ne preseneča, da je glavna ovira zaposlenih pri izobraževanju premalo časa. Nekaj anketiranih pa meni, da jim oviro predstavljajo finančna sredstva ter sama organizacija v kateri delajo. V prvi vrsti bi se moral vsak posameznik izobraževati zaradi samega sebe, saj znanje predstavlja največje bogastvo.

Odgovori na 19. vprašanje »Kakšno je vaše mnenje o možnostih izobraževanja v Gorenju?« so pokazali, kakšno je mnenje zaposlenih o možnostih izobraževanja v Gorenju. V veliki večini so bili odgovori pozitivni, kar kaže na to, da se organizacija trudi za zaposlene. Anketirani se zavedajo moči izobrazbe in znanja ter vedo, da če se hočejo izobraževati, jim je to s strani Gorenja omogočeno. Kot negativno stran pa omenjajo predvsem pomanjkanje finančnih sredstev ter težko usklajevanje študija z delovnim časom.

Rezultati ankete so pokazali, da je Gorenje organizacija, ki se resnično zaveda, da je ključ do uspeha v zaposlenih in njihovem znanju. Prednost organizacije pa je sposobnost pridobiti nova znanja in jih kasneje uporabiti tudi v praksi. Temelji na konceptu učeče se organizacije, kjer obstaja sodelovalna kultura, ki omogoča sodelovanje med osebjem in timsko delo. Poudarek na izobraževanju je velik, pozornost pa namenjajo tudi kakovostni pripravi pridobivanja znanja. Velika je izbira sistemov in načinov izobraževanja. Vse to pa je razlog, da se iz leta v leto, skozi različne programe, izobražuje vedno več zaposlenih. S tem pa zaposleni organizaciji dvigujejo konkurenčno prednost modernih organizacij.



## 5 ZAKLJUČEK

Včasih je za opravljanje dela zadostovalo znanje, ki so ga ljudje pridobili med osnovnim, srednjim in morda visokošolskim izobraževanjem. K temu so sodile tudi praktične izkušnje, ki so jih zaposleni pridobili z vajeništvom, kasneje pa s prakso in pripravništvom. Danes pa vsako pridobljeno znanje zastara že v nekaj letih, zato je stalno izobraževanje zaposlenih neizogibno za vsako konkurenčno organizacijo.

Zaposleni so ključni dejavnik uspeha in so kapital v katerega je potrebno vlagati, ga razvijati in varovati. Znanje in ustvarjalnost postajata najpomembnejša elementa konkurenčnosti. Organizacije morajo znati motivirati zaposlene saj so motivirani delavci pripravljene bolj sodelovati v izobraževalnih procesih. Z izobraževanjem zaposlenih si organizacija zagotovi boljše izrabljanje človeških virov, saj zaposleni, ki svoje delo nenehno izboljšujejo, dosegajo boljše delovne rezultate. V Gorenju se dobro zavedajo, da so ljudje s svojim znanjem ključnega pomena oz. intelektualni kapital vsake organizacije. Vlaganje v izobraževalno dejavnost v organizaciji je potrebno vzeti kot investicijo in ne kot strošek. Z obnavljanjem in dopolnjevanjem znanja se pridobi več prednosti; učinkovitejše, uspešnejše in hitreje se rešujejo problemi, zaposleni so bolj zanesljivi in pripravljene na uvajanje sprememb v poslovnih procesih.

Cilj diplomske naloge je bil prikazati pomen in vlogo izobraževanja v organizacijah ter ugotoviti kakšno trenutno stanje na področju izobraževanja zaposlenih v Gorenju. Na podlagi izvedene raziskave je razvidno, da se Gorenje zaveda pomena znanja in zadovoljstva zaposlenih. Veliko anketiranih se je odločilo za nadaljevanje študija ob delu, vsi pa so vsaj enkrat obiskali enega ali več izobraževalnih programov, ki jih organizacija ponuja. Pomembno je, da so zaposleni po končanem izobraževanju zadovoljni in imajo od tega tudi koristi in učinkovitejše ter uspešnejše opravljajo svoje delo. Gorenje vzpodbuja izobraževalno dejavnost, zaposlenim ponuja različne možnosti za osebni napredek in omogoča odkrivanje ključnih zmožnosti zaposlenih. Dobro organiziranost izobraževanja pa potrjuje tudi dejstvo, da je Gorenje leta 2005 prejelo nagrado TOP 10 za sistematično investiranje v znanje in skrb za izobraževanje zaposlenih.

## LITERATURA IN VIRI

1. ALBREHT, Mojca (2008). *Znanje – dragocena substanca vsakega posameznika*. Dostopno 24. januarja 2011 na: <http://www.revija.mojedelo.com/znanje/znanje-dragocena-substanca-vsakega-posameznika-924.aspx>
2. ARMSTRONG, Michael (1996). *Personnel management practice*. Kogan Page, London.
3. BAHUN, Drago, ROJC, Emil (2006). *Človeški viri – kapital podjetja*. Pozoj, Velenje.
4. BERNIK, Igor, (1999). *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju znanja*. Moderna organizacija, Kranj.
5. IVANUŠA - BEZJAK, Mirjana. (1998). *Izobraževanje zaposlenih – nuja vsakega podjetja*. Dostopno 24. januarja 2011 na: <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=162>
6. BREČKO, Daniela (2006). *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Planet GV, Ljubljana.
7. DAINES, John, DAINES, Carolyn, GRAHAM, Brian (1994). *Adult Learning Adult Teaching*. Oxford, England.
8. FLORJANČIČ, Jože, FERJAN, Marko, BERNIK, Mojca (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Moderna organizacija, Kranj.
9. Gorenje (2011). *Vizija, poslanstvo in strategija skupine Gorenje*. Dostopno 24. januarja 2011 na: [http://www.gorenjegroup.com/si/skupina\\_gorenje/vizija\\_poslanstvo\\_vrednote](http://www.gorenjegroup.com/si/skupina_gorenje/vizija_poslanstvo_vrednote)
10. Gorenje (2009). *Kadrovsko poročilo 2009*. Velenje, interno gradivo.
11. Gorenje (2010) *Kadrovsko poročilo 2010*. Velenje, interno gradivo.
12. GREENBERG, Jerald, BARTON, Robert (1997). *Behaviar in Organisations*. Prentice – Hall Inc, New Jersey.
13. IVANKO, Štefan. (2005). *Teorija organizacije*. Fakulteta za Upravo, Ljubljana.
14. JEREB, Janez (1998). *Teoretične osnove izobraževanja*. Moderna organizacija, Kranj.

15. MOŽINA, Stane KAVČIČ, Bogdan, TAVČAR, Mitja, PUČKO, Danijel, IVANKO, Štefan, LIPIČNIK, Bogdan, GRIČAR, Jože, REPOVŽ, Leon, VIZJAK, Andrej, VAHČIČ, Aleš, RUS, Veljko, BOHINC, Rado (1994). *Management*. Didaktika, Radovljica.
16. MOŽINA, Stane, ROZMAN, Rudi, TAVČAR, Mitja, PUČKO, Danijel, IVANKO, Štefan, LIPIČNIK, Bogdan, GRIČAR, Jože, GLAS, Miroslav, KRALJ, Janko, TEKAVČIČ, Metka, DIMOVSKI, Vlado, KOVAČ, Bogomir (2002). *Management – nova znanja za uspeh*. Didaktika, Radovljica.
17. MOŽINA, Stane, JEREB, Janez, FLORJANČIČ, Jože, SVETLIK, Ivan, JAMŠEK, Franc, LIPIČNIK, Bogdan, VODOVNIK, Zvone, SVETIC, Aleša, STANOJEVIČ, Miroslav, MERKAČ SKOK, Marjana (2002). *Management kadrovskih virov*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
18. MOŽINA, Stane, KOVAČ, Jure (2006). *Menedžment znanja na poti k učenemu se podjetju*. Založba Pivec, Maribor.
19. NOVAK, Vesna (2008). *Kadrovanje*. Moderna organizacija, Kranj.
20. ROJC, Emil (2000). *Gorenje v ogledalu petih desetletij*. Pozoj, Velenje.
21. SENGE, Peter, KLEINER, Art, ROBERTS, Charlotte (1994). *Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Broadway, New York.
22. (2006). Zakon o izobraževanju odraslih (ZIO). Uradni list RS, št 110/2006.
23. VUKOVIČ, Goran, MIGLIČ, Gozdana (2006). *Metode usposabljanja kadrov*. Moderna organizacija, Kranj.
24. (2007). Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). Uradni list RS, št. 42/2002, 103/2007.

## **PRILOGE**

Priloga 1: Anketa

## ANKETA

Spoštovani!

Sem Mirjam Škoflek, študentka visokošolskega študijskega programa Fakultete za upravo v Ljubljani, smer poslovna uprava. Prosim Vas, da izpolnite anketo z naslovom »Sistem izobraževanja v podjetju Gorenje d.d.«, ki mi bo v pomoč pri raziskovalnem delu diplomske naloge. Anketa je anonimna, rezultati bodo uporabljeni le za namene diplomske naloge.

Že v naprej se Vam lepo zahvaljujem.

Mirjam Škoflek

1. Spol:        M        Ž

2. Starost:

- a) do 20 let
- b) 21 – 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) nad 50

3. Dosežena izobrazba:

- a) osnovna šola
- b) srednja šola
- c) višja/visoka/univerzitetna
- d) magisterij/doktorat

4. Koliko časa ste zaposleni v Gorenje d.d.?

- a) Manj kot 1 leto
- b) od 1 do 2 leti
- c) od 3 do 5 let
- d) od 6 do 10 let
- e) od 11 do 20 let
- f) več kot 20 let

5. Ali se oz. ste se že kdaj izobraževali ob delu za pridobitev formalne izobrazbe?

DA            NE

6. Ali ste seznanjeni z možnostmi izobraževanja v organizaciji?

DA            NE

7. Ali menite, da imajo vsi zaposleni enake možnosti za izobraževanje v organizaciji?

DA            NE

8. Kakšen poudarek daje po vašem mnenju Gorenje organizaciji izobraževanja?

- a) zadosten
- b) premajhen
- c) ne vem
- d) drugo \_\_\_\_\_

9. V katere programe izobraževanja ali usposabljanja v organizaciji ste že bili vključeni?

- a) programi s področja vodenja
- b) programi s področja komunikacijskih spretnosti
- c) kakovost in ravnanje z okoljem
- d) varstvo in zdravje pri delu
- e) strokovno izobraževanje
- f) programi s področja informatike in računalništva
- g) programi tujega jezika
- h) drugo \_\_\_\_\_

10. Na kakšen način ste se izobraževali v Gorenju?

- a) e- izobraževanje
- b) redni študij (štipendist Gorenja)
- c) študij ob delu
- d) praktični pouk ali obvezna študijska praksa (v času šolanja)
- e) ekskurzije
- f) drugo \_\_\_\_\_

11. Ali ste bili zadovoljni z vsebino in izvedbo programa izobraževanja?

- a) da
- b) deloma
- c) ne

12. Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z ne ali deloma, kaj Vas je motilo pri izvedbi izobraževanja?

---

13. Kje je potekalo izobraževanje, ki ste se ga udeležili?

- a) v organizaciji
- b) na daljavo
- c) drugo \_\_\_\_\_

14. Ali so v organizaciji (Gorenje d.d.) po končanem izobraževanju preverili znanje, ki ste ga pridobili med izobraževanjem?

- a) da
- b) ne

15. Ali menite, da Vam je izobraževanje, ki ste se ga udeležili, pomagalo pri opravljanju Vašega dela?

- a) da
- b) ne

16. Ali menite, da zaradi izobraževanja, ki ste se ga udeležili, bolj korektno in kakovostno opravljate svoje delo?

- a) da
- b) ne

17. Kaj od spodaj navedenega Vas najbolj motivira za izobraževanje v organizaciji, kjer ste zaposleni?

- a) pridobitev boljšega delovnega mesta in s tem večji zaslužek
- b) boljša splošna razgledanost
- c) osebno zadovoljstvo
- d) varnost zaposlitve
- e) drugo \_\_\_\_\_

18. Kaj Vas ovira, da se ne izobražujete v takšni meri, kot bi si želeli?

- a) premalo časa
- b) družina
- c) finančna sredstva
- d) pomanjkanje lastne motiviranosti
- e) nič me ne ovira
- f) drugo \_\_\_\_\_

19. Kakšno je Vaše mnenje o možnostih izobraževanja v Gorenju?

---

Najlepša hvala!



