

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

URŠKA PLETERŠEK

Mentor: asist. dr. BRANKO ILIČ

IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH IN SPREMINJANJE POSLOVNEGA
OKOLJA

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2004

KAZALO

1	UVOD	2
2	OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV.....	4
2.1	KONKURENČNA PREDNOST	4
2.2	UČENJE, IZOBRAŽEVANJE, VSEŽIVLJENJSKO IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE	6
2.2.1	<i>Razlike med pojmi.....</i>	6
2.2.2	<i>Cilji in pomen izobraževanja.....</i>	9
2.3	IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH	11
3	POMEN MOTIVACIJE ZA IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI.....	14
3.1	MOTIVACIJSKE TEORIJE	15
3.2	MOTIVI ZA IZOBRAŽEVANJE	18
3.3	OVIRE ZA IZOBRAŽEVANJE	23
4	IZOBRAŽEVANJE IN ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE.....	25
4.1	ORGANIZACIJA IN POSLOVNO OKOLJE.....	25
4.2	SODOBNI KONKURENČNI IZZIVI	30
5	IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI.....	36
5.1	ČLOVEŠKI VIRI V ORGANIZACIJI.....	36
5.2	POMEN RAZVOJA KADROV IN IZOBRAŽEVANJA V ORGANIZACIJI	38
5.3	CILJI IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH	42
5.4	IZOBRAŽEVALNA DEJAVNOST V ORGANIZACIJI	42
5.4.1	<i>Raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb.....</i>	43
5.4.2	<i>Načrtovanje izobraževanja.....</i>	43
5.4.3	<i>Programiranje izobraževanja.....</i>	44
5.4.4	<i>Organizacija in izvedba izobraževanja</i>	44
5.4.5	<i>Spremljanje in vrednotenje izobraževanja</i>	45
6	UČEČA SE ORGANIZACIJA.....	47
7	SKLEP.....	56
8	LITERATURA IN VIRI	58
9	PRILOGA	63

1 UVOD

Sodobni čas zaznamujejo vedno bolj intenzivne spremembe poslovnega okolja organizacij. Globalizacija poslovanja, strukturne spremembe gospodarstva, nove tehnologije in novi načini dela, močna konkurenca, sprememba pravnih aktov in nenazadnje tudi sprememba vedenja potrošnikov so tisti dejavniki, ki usmerjajo delovanje poslovnih organizacij. Uspešnost organizacij je odvisna od njihove sposobnosti adaptacije okolju: s pridobivanjem novih znanj se bo organizacija uspešno prilagodila kompleksnemu poslovnemu okolju.

Vse omenjene spremembe po drugi strani tudi od posameznika zahtevajo, da se prilagaja novim razmeram. Znanje, ki ga posameznik pridobi skozi osnovno in formalno izobraževanje, hitro zastari. Da bi torej ohranjal svojo konkurenčnost na trgu delovne sile in v sami organizaciji, se mora nenehno izobraževati in usposablјati. V tej točki najdemo stičišče med organizacijo in posameznikom. Organizacija naj bi nenehno izpopolnjevala svoje načine poslovanja, da bi ohranjala svoj položaj na trgu. Ker živimo v času storitvenih organizacij z napredno informacijsko tehnologijo, ki potrebujejo hitre in dobičkonosne poslovne odločitve, se organizacija najbolje izpopolnjuje prek izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, ki so med pomembnejšimi viri v organizaciji. Od njihovih spretnosti, sposobnosti in znanj je odvisno, kako dobro se bo določena organizacija odzivala na zahteve in spremembe poslovnega okolja. Iz tega vidika je pomembno, da kadrovska politika organizacije deluje v smeri nudenja možnosti ustreznega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.

V teoretično zastavljeni nalogi bo poleg pretresa izrazov, kot so učenje, izobraževanje, vseživljenjsko izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, poseben del namenjen tudi novejšemu konceptu učeče se organizacije, ki vse bolj pridobiva veljavo. To naj bi bila organizacija, ki daje poseben pomen permanentnemu izobraževanju posameznikov, ki s svojim znanjem pripomorejo k doseganju poslovne uspešnosti organizacije in njenemu učinkovitemu prilagajanju spremembam v tržnem okolju.

Cilj diplomskega dela je potrditi ali zavrniti naslednje hipoteze :

***Prva hipoteza:** Ker je znanje ključna komponenta konkurenčnosti posameznika in organizacije, izobraževanje povečuje oziroma ohranja njeno konkurenčno prednost.*

***Druga hipoteza:** Posameznik in organizacija sta v procesu izobraževanja dejavnika, ki sta medsebojno povezana pri nenehnem prilagajanju organizacije poslovnemu okolju.*

***Tretja hipoteza:** Učeča se organizacija je tista organizacija, ki skozi permanentno učenje posameznika izboljšuje sposobnosti prilagajanja kompleksnemu okolju organizacije.*

Namen diplomskega dela je prikazati pomen izobraževanja zaposlenih v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju organizacij. Diplomsko delo sestavlja poleg uvoda in sklepa še pet poglavij. V drugem poglavju diplomskega dela so teoretično opredeljeni osnovni pojmi, kot so: konkurenčna prednost, učenje, izobraževanje, vseživljenjsko izobraževanje, in usposabljanje. V tretjem poglavju opredeljujemo nekatere motivacijske teorije, motive in ovire za izobraževanje posameznika, s čimer predstavimo pomen motivacije za izobraževanje zaposlenih v organizaciji. V četrtem poglavju sledi kratka opredelitev pojma organizacije in poslovnega okolja ter prikaz sodobnih konkurenčnih izzivov organizacijam in gospodarstvu. Osredotočimo se predvsem na položaj Slovenije znotraj Evropske Unije. V petem poglavju opisujemo proces izobraževanja zaposlenih v organizaciji. Šesto poglavje izpostavlja koncept učeče se organizacije kot tiste organizacije, ki se s stalnim učenjem najbolje prilagaja poslovnemu okolju organizacij.

2 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

V t.i. 'novi' ekonomiji pridobivajo pojmi, kot so konkurenčna prednost organizacij in gospodarstev, znanje, učenje, izobraževanje, vseživljenjsko izobraževanje, razvoj in usposabljanje zaposlenih vedno večji pomen in veljavo. Tehnološki napredek je proces, ki povzroča hitro zastarevanje že pridobljenega znanja posameznikov in zahteva razvoj novih znanj in sposobnosti. Da bi se poslovne organizacije uspešno prilagajale hitro spreminjajočemu se poslovnemu okolju, so potrebne investicije v znanje zaposlenih, s čimer naj bi se izboljšala tudi kvaliteta dela. Za vse strokovne skupine zaposlenih postaja vseživljenjsko izobraževanje ključni element strategije za rast produktivnosti in ohranjanje konkurenčne prednosti organizacij (Employment in Europe 2003, 2003). V nadaljevanju so na kratko predstavljene definicije in osnovne opredelitve temeljnih pojmov uporabljenih v diplomskem delu.

2.1 Konkurenčna prednost

Cilj poslovanja večine organizacij je doseganje pozitivnih poslovnih rezultatov oziroma dobička, kar pa organizacije lahko dosežejo z ohranjanjem njihove konkurenčne prednosti v poslovnem okolju.¹

Porter (1998) se ukvarja z vprašanjem, zakaj imajo določena podjetja iz določenih nacionalnih gospodarstev konkurenčno prednost in kako so jih sposobna zadržati. Odgovore je iskal v povezavi z značilnostmi gospodarstva, ki oblikujejo poslovno okolje, v katerem podjetja nastajajo in se naučijo, kako tekrovati z ostalimi podjetji na trgu. T.i. Porterjev diamant konkurenčnih prednosti je sestavljen iz štirih determinant:

1. *Stanje na strani faktorskih (produkcijskih) pogojev* kot tistih elementov nacionalne konkurenčnosti, ki kažejo na konkurenčno sposobnost delovne sile (znanje, produktivnost) in na razpoložljivo infrastrukturo, kamor sodijo tudi naravni viri. Pri tem ni pomembna sama dostopnost do faktorjev in njihova cena, temveč znanje podjetij in družbe, da te vire produktivno in uspešno porabijo.

¹ Lahko govorimo o konkurenčni prednosti gospodarstva v globalnem poslovnem okolju, konkurenčni prednosti organizacije na nacionalnem gospodarskem trgu in širšem poslovnem okolju, pa tudi o konkurenčni prednosti posameznika na trgu delovne sile.

2. *Pogoji domačega povpraševanja*, kjer sta bistvenega pomena obseg in kakovost domačega povpraševanja. Bolj zahtevni kupci na domačem trgu predstavljajo večji konkurenčni pritisk na podjetje, ki bo nato to prednost lahko izkoristil na svetovnem gospodarskem trgu.
3. *Sorodne in podporne panoge*, kjer je pomembna prisotnost konkurenčnih sorodnih podjetij, med katerimi obstajajo sinergije (npr. kemija in farmacija) in prisotnost konkurenčnih podpornih (dobaviteljskih) podjetij, ki z zagotavljanjem nizkih cen za visoko kvalitetne storitve ugodno vplivajo na nacionalni diamant konkurenčnih prednosti.
4. *Strategije podjetij, struktura in tržna konkurenca na domačem trgu*, ki vplivajo na ustanovitev in rast podjetij in narava domače konkurence.

K štirim determinantam Porter dodaja še dve spremenljivki. Prva so naključja (nepredvidljivi dogodki, nad katerimi podjetje nima nadzora), druga pa je vlada, ki lahko vpliva na stanje nacionalnega gospodarstva, npr. protimonopolna politika (Porter, 1998).

Opisani model je sicer apliciran na konkurenčno prednost nacionalnega gospodarstva, pa vendar je v povezavi z konkurenčno prednostjo organizacij. Prvič, vse opisane determinante diamanta so pomembne tudi pri zagotavljanju konkurenčne prednosti organizacije in drugič, v današnjem globalnem svetu organizacije niso več vezane na nacionalno gospodarstvo, temveč same aktivno delujejo na svetovnem, globalnem gospodarskem trgu.

Konkurenčna prednost organizacije temelji na nižjih stroških od konkurence na trgu, preferira diferencirane proizvode in naprednejšo tehnologijo, ali pa se usmerja na področje kakovostnih, novih proizvodov in storitev (Zajc, 1999: 47-48). Lahko rečemo, da so inovacije in vanje vgrajeno znanje danes vir konkurenčne prednosti določene organizacije.

Konkurenčno prednost v poslovnem okolju si organizacija zagotavlja z določenimi storitvami, za katere meni in ji trg na nek način »prizna«, da so boljše razvite kot pri konkurenčni organizaciji in da bodo z njimi ustvarjali koristi za svoje potencialne stranke. Menimo, da v sodobnem poslovnem okolju vir konkurenčne prednosti organizacije predstavljajo zaposleni in njihovo znanje. O tem pišeta tudi Appelbaum in Gallagher (2000), ki trdita, da je znanje dandanes konkurenčna prednost. Zaposleni v podjetju sicer lahko imajo določena znanja,

vendar to ne pomeni, da bo imelo podjetje od tega kakršne koli koristi, če tega znanja ne bo podpiralo, izrabilo in ga nadgrajevalo.

2.2 Učenje, izobraževanje, vseživljenjsko izobraževanje in usposabljanje

Učenje in izobraževanje sta dandanes pomembna koncepta moderne poslovne kulture. Izobraževanje je eden ključnih dejavnikov za osebni razvoj posameznika in posledično za uspešen razvoj vsake družbe.

2.2.1 Razlike med pojmi

»Učenje je sorazmerno kompleksen pojav, ki je bil veliko proučevan, pa vendarle je še v znatni meri neraziskan« (Kavčič, 1994: 425). Na vedenje človeka vpliva v vseh njegovih življenjskih fazah. Človek se prične učiti že v zgodnjem otroštvu in se nato uči nepretrgoma v vseh življenjskih okoliščinah. Učenje nam pomaga, da se prilagajamo okolju in da na okolje tudi vplivamo (Treven, 1998). Torej, učenje je vsaka trajna sprememba v vedenju, ki se pojavi kot posledica izkušnje (Luthans, 1995).

Učenje ni le proces pridobivanja znanja in razvijanja sposobnosti in navad, ampak je tudi vsaka oblika aktivnosti posameznika, s katero je dosežena sprememba vedenja (Možina, 2000).

Proces učenja za posameznika predstavlja (Ferjan, 1999: 15):

- pridobivanje znanj, spretnosti in sposobnosti za obvladovanje načinov za zadovoljevanje potreb (kar predstavlja izobraževalno komponento učenja oziroma izobraževanje);
- pridobivanje življenjskih in delovnih izkušenj, navad, razvijanje kritičnega odnosa do dela, dobrin, vrednot in okolja nasploh (kar predstavlja vzgojno komponento učenja oziroma vzgojo).

Širše lahko učenje opredelimo kot »vsako dejavnost, namerno in nenamerno ali naključnostno, s katero posameznik spreminja samega sebe« (Jelenc, 1996: 10).

Posledica učenja je **znanje**, t.j. skladenjsko urejene pojmovne strukture, ki odražajo razumevanje resničnosti in omogočajo namembno dejavnost. Informacije same po sebi še niso znanje in to postanejo, ko so relacijsko povezane v strukture. Znanje je sistem integriranih

informacij, s katerimi vplivamo na odvijanje posameznih procesov. Vendar je pomembno poudariti, da šele s preizkušanjem znanja pridemo do izkušenj in spretnosti, ki naredijo znanje uporabno (Mayer, 2002: 571).

Izobraževanje na drugi strani je sestavljeno iz pripravljenih strukturiranih in organiziranih položajev, v katerih se posameznik uči in sprejema informacije (Jelenc, 1996: 10). Izobraževanje je vsekakor pomembno v življenju posameznika, saj naj bi vsakomur omogočilo sposobnost, da razvije nadarjenost, ustvarjalnost in odgovornost za življenje (Lipužič, 1996). Izobraževanje zaposlenih omogoča njihov razvoj. **Razvoj** se nanaša na izboljšanje sposobnosti in možnosti posameznika na podlagi učenja in izkušenj, ki si jih posameznik pridobi z izobraževanjem (Treven, 1998: 197).

Jereb (1998: 17) izobraževanje definira kot »dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikujejo znanstveni pogled na svet«.

V tem kontekstu je smiselno omeniti, da ločimo formalno in neformalno izobraževanje. Prvo je tisto, ki poteka v šolah, organizacijah za poklicno izobraževanje, institucijah terciarnega izobraževanja in izobraževanja odraslih. Drugo pa poteka doma, v delovni organizaciji in v širši skupnosti (Eurydice, 2002). Poleg formalnega in neformalnega izobraževanja ločimo tudi informalno ali priložnostno učenje, za katerega ni nujno, da je namerno in prispeva k posameznikovemu znanju in spretnostim (Memorandum o vseživljenjskem učenju, 2000).

Vseživljenjsko izobraževanje je eden temeljnih konceptov tega stoletja, saj zamisel presega razlike med načrtnim šolanjem in nadaljnjim izobraževanjem, ki se sooča s hitrimi spremembami v svetu (Lipužič, 1996).

Izobraževanje ljudi skozi celo življenje je potrebno zaradi družbenih sprememb, ki včasih terjajo nov način življenja, in zaradi dejstva, da prihaja do novih odkritij; čas od odkritja do uporabe pa se zelo krajša, kar vpliva na krajšanje raziskovalno-razvojnih (RR) ciklov in hitro zastarevanje znanja (Ferjan, 1999). Poleg tega je v sodobnem svetu prisoten trend hitro starajočega se prebivalstva, kar pomeni, da potrebe po novem znanju ne moremo zadovoljiti z novimi vstopi na trg, saj se število mladih zmanjšuje (Memorandum o vseživljenjskem učenju, 2000).

Nekateri govorijo o vseživljenjskem izobraževanju, drugi spet o vseživljenjskem učenju. Boshier poudarja razliko med konceptoma. In sicer učenje razume kot osebno odgovornost posameznika za njegov intelektualni razvoj. Vsak posameznik je sam zase odgovoren pri iskanju in izbiranju ustreznega programa izobraževanja in usposabljanja, za kar pa morajo biti izpolnjeni določeni družbeni pogoji. To pomeni, da morajo biti s strani vladne ali druge institucije razvite ustrezne taktike, s katerimi se doseže vključevanje v izobraževanje, in zagotovljena sredstva, s katerimi se izobraževanje lahko financira. Z drugimi besedami: pojem vseživljenjsko izobraževanje opozarja na potrebo po prepletu splošnega družbenega interesa in predpisov določene aktivnosti (Boshier v Eurydice, 2002).

Drugi, npr. Lipužič (2002), trdijo, da se je izraz vseživljenjsko učenje uveljavil namesto izraza vseživljenjsko izobraževanje.

Znanje in sposobnosti, ki se jih posameznik nauči v družini in kasneje v izobraževalnih ustanovah, ne trajajo vse življenje. Zato je trdnejša integracija učenja v življenje odraslega pomemben del udeležanja vseživljenjskega učenja (Memorandum o vseživljenjskem učenju, 2000).

Vseživljenjsko izobraževanje vključuje tako učenje za osebne, družbene in socialne kot zaposlitvene namene. Odvija se v različnih okoljih, v in izven okvira formalnega izobraževanja in usposabljanja. Je investicija v ljudi in znanje s poudarkom na pridobivanju osnovnih znanj, ki razširjajo možnosti za bolj inovativno in fleksibilno obliko učenja. Cilj je zagotoviti ljudem vseh starosti enak dostop do visoko kvalitetnih možnosti učenja in s tem pridobivanja različnih izkušenj, pri čemer imajo ključno vlogo izobraževalni sistemi (<http://europa.eu.int>, 12.3.2004).

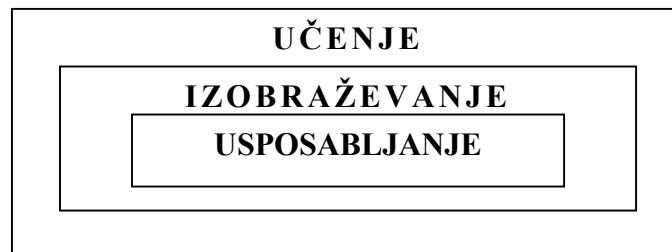
Vseživljenjsko učenje je eno izmed temeljnih načel politike Evropske Unije. Prvo poročilo, ki ga je opredeljevalo (Janne report), sega v leto 1973. Od takrat se je koncept redno pojavljal v programu izobraževalne politike Evropske unije, in sicer kot priložnost za reševanje problemov zaposlovanja, konkurenčnosti in gospodarske rasti. Evropski parlament in Svet Evrope sta poudarila, da vseživljenjsko učenje zadeva osebno izpolnitev posameznika in mu omogoča, da sodeluje pri izvrševanju državljanskih pravic, s čimer pripomore k doseganju gospodarskih ciljev (Lipužič, 2002).

»Vseživljenjsko izobraževanje postaja nujnost za vsakogar med nami, ne glede na poklicno področje ali že doseženo izobrazbeno raven. In takšno izobraževanje, ki se ne konča s šolskim spričevalom ali diplomo, mora preiti v naš življenjski slog ter postati del našega vsakdanjika – ne pod prisilo razmer, ampak na osnovi naše svobodne odločitve, da bi znali in vedeli več, razvijali naše sposobnosti in jih udeležili pri delu« (Drnovšek v Možina, 2002a: 208).

Usposabljanje je sistematična priprava na delo. Poleg določenega teoretičnega znanja, se pravi izobraževanja na ustreznem nivoju, zahteva tudi razvoj posameznikovih osebnostnih lastnosti, npr. posameznikove želje, motivacijo in izkušnje, ki so potrebne, da bo lahko uspešno opravljalo specifično delo (Muršak, 1991).

Učenje zajema tako sestavine izobraževanja kot tudi usposabljanja (Možina, 2002b). Ko govorimo o učenju, torej neposredno govorimo o izobraževanju in tudi usposabljanju, kar ponazarja slika 2.1. Na tem mestu velja omeniti, da razlikujemo med splošnim in specifičnim izobraževanjem (in delovnim usposabljanjem).²

Slika 2.1: Odnos med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem



Vir: Možina, 2002b.

2.2.2 Cilji in pomen izobraževanja

Kot temeljni cilj izobraževanja lahko navedemo osebni razvoj posameznika, ki je skladen z interesi in potrebami družbe.

² Znanje pridobljeno s splošnim izobraževanjem je uporabno v številnih organizacijah in ne zgolj v tistih, ki ga izvajajo, npr. znanje in spretnosti zdravnika, ki jih je pridobil v določeni bolnišnici, bo lahko uporabil tudi v drugi bolnišnici. Na drugi strani pa specifično izobraževanje v določeni organizaciji nima nobenega vpliva na produktivnost učencev v katerikoli drugi organizaciji (Becker, 1964).

Zakon o financiranju vzgoje in izobraževanja govori o naslednjih ciljnih izobraževanja (Uradni list RS, št. 12/1996):

- zagotavljanje optimalnega razvoja posameznika, ne glede na spol, socialno in kulturno poreklo;
- vzgajanje za medsebojno strpnost, razvijanje zavesti o enakosti spolov, spoštovanje drugačnosti in sodelovanje z drugimi;
- spodbujanje zavesti o integriteti posameznika;
- omogočanje splošne izobrazbe in pridobitve poklica;
- omogočanje razvoja in doseganje čim višje ravni ustvarjalnosti;
- spodbujanje vseživljenjskega izobraževanja.

Evropski svet za izobraževanje je definiral prednostne naloge, kako naj bi sistemi izobraževanja in usposabljanja v prihodnje prispevali k uresničitvi lizbonskega cilja. Po njem naj bi Evropa postala »najbolj konkurenčno in dinamično na znanju zasnovano gospodarstvo na svetu, sposobno trajnostne gospodarske rasti z več in boljšimi delovnimi mesti ter večjo socialno kohezijo« (www.mszs.si, 23.2.04). Splošni cilji izobraževanja, ki jih je opredelil evropski Svet za izobraževanje, so tudi:

- individualni razvoj posameznika, ki mu lahko omogoči uresničevanje posameznikovih zmožnosti in polno življenje;
- razvoj družbe, ki s krepitvijo demokracije zmanjšuje razlike in neenakosti med posamezniki in skupinami ter spodbuja kulturne raznolikosti in
- razvoj gospodarstva, ki zagotavlja usposobljenost delovne sile v skladu s potrebami gospodarskega in tehnološkega razvoja (www.mszs.si, 23.2.04).

Potokar in Jug menita, da bo potrebno gospodarsko politični odnos Slovenije do izobraževanja in usposabljanja odraslih v čim krajšem času približati zgoraj omenjenim evropskim temeljem, saj to zagotavlja razvoj Slovenije v konkurenčnem evropskem poslovnem okolju (Potokar in Jug, 2003). O tem govori tudi nova Strategija razvoja Slovenije, o kateri bomo bolj podrobno govorili v četrtem poglavju.

2.3 Izobraževanje odraslih

Izobraževanje je vseživljenjski proces, v katerega so vključeni predšolski in šolski otroci, mladostniki in odrasli ljudje različnih starosti. Izobraževanje odraslega človeka pomeni spremembo celotne vzgoje in izobraževanja; na ta način postaja način življenja in ne zgolj priprava nanj (Potokar in Jug, 2003).

Celotno izobraževanje lahko, glede na kontinuiteto življenja in po načelu permanentnosti, razdelimo v dve fazi (Jelenc, 1996: 13):

- fazo začetnega izobraževanja – ta traja vse od vstopa v šolo do izstopa iz nje (posameznik preneha z izobraževanjem kot temeljno življenjsko funkcijo, ki jo opravlja s polnim časom). Govorimo o izobraževanju otrok in mladine, z namenom pridobitve temeljne splošne in poklicne izobrazbe;
- fazo nadaljevalnega izobraževanja – posameznik se po prekinitvi začetnega izobraževanja znova vključi vanj. Pri tem upoštevamo le namerno in organizirano izobraževanje. To je **izobraževanje odraslih** z namenom pridobitve višjih stopenj izobrazbe, ali pa zajema znanja, potrebna za življenje, delo, človekov razvoj.

Unescova definicija izobraževanja odraslih je sledeča:

»Izobraževanje odraslih je celota organiziranih izobraževalnih procesov katere koli vsebine, stopnje in uporabljenih metod, bodisi formalno ali drugačno bodisi da nadaljuje ali nadomešča začetno izobraževanje v šolah in univerzah, z oblikami usposabljanja vred. V teh procesih osebe, ki jih v posameznih družbah štejejo za odrasle, razvijajo svoje zmožnosti, bogatijo svoje znanje, izboljšujejo ali spreminjajo svojo strokovno ali poklicno usposobljenost, stališča in vedenje, da bi se lahko polnovredno osebno razvijale in sodelovale pri oblikovanju uravnoveženega in neodvisnega socialnega, gospodarskega in kulturnega razvoja« (Jelenc, 1991: 36).

Poznamo štiri temeljne kategorije izobraževanja odraslih (Jelenc, Z. v Jelenc, 1996: 14-15):

- formalno izobraževanje za pridobitev javno priznane stopnje splošne izobrazbe (osnovno in splošno srednje izobraževanje odraslih);
- formalno izobraževanje za pridobitev javno priznane stopnje strokovne ali poklicne izobrazbe (izobraževanje za pridobitev poklicne in strokovne izobrazbe na srednji, višji in

- visoki stopnji, ki se konča z javno priznanim spričevalom, specializacijo z javno veljavno potrditvijo posebne usposobljenosti ter drugo izobraževanje in usposabljanje za poklic);
- neformalno splošno izobraževanje (izobraževanje za lastni osebni ali osebnostni razvoj, za družbene vloge in za družbeno blaginjo);
 - neformalno izobraževanje za poklic (uvajanje ali privajanje na delo, izpopolnjevanje).

Poleg že navedenih pa ločimo tudi temeljno izobraževanje (pridobitev temeljnega znanja) in nadaljnje izobraževanje, ki pomeni nadgradnjo temeljnega znanja (Jelenc, 1996).

Na samo vključevanje odraslih v izobraževanje vplivajo socialnodemografski dejavniki. Čim višja je izobrazba posameznika, čim mlajši je in čim višji položaj ima na delu in v družbi, tem večja je verjetnost sodelovanja posameznika pri izobraževanju. Gre za izobraževanje, ki traja več kot šest ur na leto, lahko pa je formalno in neformalno. Slednje je v Sloveniji zelo »priljubljeno«, saj predstavlja tri četrtine vsega izobraževanja. Med odraslimi so pri nas najbolj priljubljene vsebine povezane z družboslovjem, poslovnimi vedami, ekonomijo in pravom. Prav tako pa je pomembno učenje tujih jezikov, računalništva in informatike (Mirčeva v Delo, 14.10.2003: 15).

Udeležba odraslih v vseživljenjskem izobraževanju je v Sloveniji, v primerjavi z nekaterimi državami, nizka. Po zadnji opravljeni raziskavi (1998/99) je znašala le 31 odstotkov, kar je veliko manj kot na Danskem, Finskem in Švedskem, kjer se je takrat izobraževalo več kot 50 odstotkov odraslih (Delo, 14.10.2003: 15). To število je v omenjenih državah v zadnjih letih še naraslo, saj se je leta 2001 na Danskem, Finskem in Švedskem izobraževalo okoli 80 odstotkov zaposlenih (OECD, 2003).

Razvoj izobraževanja in učenja odraslih je ključni dejavnik za višanje ravni znanja in usposobljenosti za različne življenjske vloge, izboljševanje kakovosti življenja vsakega posameznika, izenačevanje možnosti in povečevanje socialne vključenosti,³ kar je nujni pogoj za uspešen razvoj gospodarstva in uveljavljanje demokracije (Resolucija o nacionalnem programu izobraževanja odraslih v Republiki Sloveniji do leta 2010, 2004).

³ S povečevanjem socialne vključenosti zmanjšujemo socialno izključenost. Koncept socialne izključenosti izhaja iz francoske socialne politike in političnih razprav in se nanaša na procese družbenega razkroja v smislu progresivnega razpada med posameznikom in družbo, ki je posledica dolgoročnih transformacij strukture in organizacije ekonomskega življenja. V EU pojmujejo socialno izključenost v širšem okviru kot situacijo, kjer vsaj eden od štirih integrativnih sistemov manjka: državljanska integracija, ekonomska in socialna integracija ter medosebna integracija (Trbanc, 1995: 115).

Za Slovenijo je torej z vidika uspešnega gospodarskega in posameznikovega razvoja pomembno, da vseživljenjsko izobraževanje, ki postaja temelj sodobne družbe znanja in se prične v zgodnjih otroških letih ter se nadaljuje tudi v odrasli dobi, postane način življenja, življenjski slog posameznika in organizacije. S tem pripomore k oblikovanju na znanju temelječe družbe, njeni večji konkurenčnosti in uspešnejši integraciji v Evropsko unijo.

3 POMEN MOTIVACIJE ZA IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI

V današnjem času je prepričanje, da sta kapital in tehnologija ključna dejavnika za doseganje konkurenčne prednosti organizacije, nekoliko zastarelo. Organizacije naj bi tako svoje konkurenčne prednosti iskale predvsem na področju upravljanja s človeškimi viri. Organizacije naj bi se zavedale, da je potrebno vlagati v svoje zaposlene, v njihovo izobraževanje, saj so usposobljeni in motivirani zaposleni eden od temeljev uspešnega poslovanja organizacije in s tem ohranjanja njene konkurenčne prednosti v turbulentnem poslovnemu okolju. Motiviranje zaposlenih za delo in za izobraževanje je tako po naši oceni ena ključnih nalog managementa sodobne organizacije.

Kot trdijo na Inštitutu za proučevanje delovne sile v Londonu (Institute for Manpower Studies), se med šestimi najpogosteje uporabljenimi besedami v dokumentacijah različnih podjetij pojavlja beseda motivacija (Uhan, 1999). Tu pa se pojavi vprašanje, kaj je tisto, kar vodi posameznika, v našem primeru zaposleno osebo, do tega, da se izobražuje. Govorimo o motivaciji posameznika.

»Motivacija je stopnja prostovoljne pripravljenosti posameznika za napor, za doseg določenega cilja, ob hkratni zadovoljitvi individualnih potreb. Dejansko je motivacija psihološka spodbuda« (Ferjan, 1999: 112). »Motivacija je splošni izraz za vsak del domnevnega psihološkega procesa, ki vključuje doživljanje potreb in vodi obnašanje k cilju, ki te potrebe zadovoljuje« (Statt, 1994: 274).

Da bi razumeli dinamiko motivacije, je potrebno ugotoviti, kaj vodi ljudi v točno določeno delovanje. Na znanju temelječe organizacije, ki razvijajo takšno delovno okolje, ki motivira zaposlene k uporabi znanja v delovnih procesih in s tem spodbuja k izobraževanju, bodo bolj sposobne hitro prepoznati in reševati probleme na ekonomskem trgu (Amar, 2004). Zato sta pomembna razumevanje teorije motivacije in njena aplikacija v resnično situacijo, saj z njo prispevamo h konkurenčni prednosti organizacije. Ker človek sam od sebe ne dela, če za to ni motiviran, je smiselno, da so managerji v organizacijah seznanjeni z motivacijskimi teorijami, motivi in ovirami posameznika za delo in za izobraževanje. Zato bodo v nadaljevanju na

kratko predstavljene nekatere motivacijske teorije, ki so v strokovni literaturi največkrat omenjene.

3.1 Motivacijske teorije

Motivacijska teorija Maslowa

Maslow (1954) razvije t.i. hierarhijo potreb. Teorija temelji na predpostavki, da ljudi motivira želja po zadovoljitvi določene skupine potreb. Ločimo pet skupin potreb:

1. osnovne potrebe: te morajo biti zadovoljene, da bi človek preživel. Dokler niso zadovoljene, človek nima zahtev po višjih potrebah (npr. kosilo);
2. potrebe po varnosti: fizična, ekonomska, psihološka varnost (stabilna okolica);
3. socialne potrebe: pripadnost, prijateljstvo, dobri delovni odnosi;
4. potrebe po spoštovanju ali višje potrebe: moč, status, samospoštovanje in spoštovanje drugih;
5. potrebe po samouresničevanju: osebni razvoj.

Teorija o hierarhiji potreb je vplivala na sodobne managerske pristope k motivaciji. Teorijo je mogoče prirediti v vsebinski model delovne motivacije (Treven, 1998: 116):

1. temeljne potrebe: plača;
2. potrebe po varnosti: načrti za napredovanje, članstvo v sindikatu, zdravstveno zavarovanje;
3. socialne potrebe: formalne in neformalne delovne skupine;
4. potrebe po spoštovanju ali višje potrebe: nazivi, statusni simboli, promocije;
5. potrebe po samouresničevanju: osebni razvoj.

Po tej teoriji naj bi človek najprej zadovoljil potrebe na nižji ravni (osnovne potrebe) in šele nato potrebe na višji ravni (potrebe po varnosti). Teorija Maslowa je logična in sprejeta v podjetjih, vendar se s to teorijo postavlja vprašanje hierarhije. In sicer naj bi se po mnenju strokovnjakov različne potrebe pri človeku pojavljale hkrati. Poleg tega pa tudi ni nujno, da se bodo ob zadovoljitvi potreb nižje ravni pojavile potrebe višje ravni. In nenazadnje, ni nujno, da bo neizpolnitev določene potrebe posameznika pripeljala v motivacijsko stanje, da bi nekaj dosegel (Vila in Kovač, 1998).

Herzbergova dvofaktorska teorija

Frederick Herzberg je preučeval vpliv zadovoljstva pri delu na motiviranost in učinkovitost posameznika. Ugotovil je, da je vse motivacijske faktorje mogoče razdeliti na dve skupini (Svetlik, 2002: 180-182):

Higieniki

Dejavniki, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso zadovoljeni in ne povzročajo zadovoljstva, če so zadovoljeni. Ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, vendar odpravljajo neprijetnosti. Sem sodijo plača, položaj, varnost, politika podjetja, delovni pogoji, nadzor itd. To so zunanji dejavniki, ki vplivajo na nezadovoljstvo zaposlenih.

Motivatorji

Spodbujajo ljudi k delu, povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni in ne povzročajo nezadovoljstva, če niso zadovoljeni. Sem sodijo uspeh, samostojnost, napredovanje, delo samo po sebi, osebna rast, razvoj. To so tako imenovani notranji dejavniki, ki dajejo vrednost delu že sami po sebi.

Izobraževanje zaposlenih bi lahko uvrstili tako med higienike kot med motivatorje. Higienik je v primeru, da je posameznik v situaciji, ko se je potrebno izobraževati zato, da bi zadržal določeno delovno mesto in z njim povezan položaj v organizaciji (t.j. varnost zaposlitve), saj mu v nasprotnem primeru lahko grozi izguba delovnega mesta in z njim povezana plača. V tem primeru izobraževanje zaposlenega odpravlja določeno neprijetnost, vendar ne spodbuja zaposlenega k povečani storilnosti dela. Motivator pa je v primeru, ko se zaposleni izobražuje za svoj lastni interes, za osebno rast in razvoj. V tem primeru izobraževanje spodbuja ljudi k delu in ne povzroča nezadovoljstva, če pridobljenega znanja ne uporabi pri opravljanju delovnih nalog.

Herzbergova motivacijska teorija je uporabna za managerje, saj le-ti v primeru, če je zaposleni nezadovoljen v svojem okolju, odpravijo njegovo nezadovoljstvo s tem, da izboljšajo higienike. V primeru, da želi manager povečati učinkovitost zaposlenih, uporabi motivatorje (Treven, 1998).

Omejitev teorije vidimo v tem, da se človek ne počuti zadovoljnega, če se odstranijo vzroki nezadovoljstva, temveč samo manj nezadovoljnega in obratno. Zatorej to ni teorija, ki vodi od popolnega nezadovoljstva do popolnega zadovoljstva (Vila in Kovač, 1998).

McGregorjevi teorija X in teorija Y

Gre za dve nasprotujoči si teoriji. Teorija X pravi, da so ljudje po naravi leni, da ne delajo radi in jih je potrebno motivirati z zunanjimi spodbudami in nadzorovati, saj v prvi vrsti zadovoljujejo svoje potrebe, ki so drugačne kot organizacijske. Takšni ljudje so iracionalni in nesposobni samodiscipline in samokontrole (Statt, 1994). Zato potrebujejo ljudje hierarhično organizacijo, natančno opredeljene cilje ter sistem nagrad in kazni.

Teorija Y pa pravi, da ljudje radi delajo, so odgovorni, samodisciplinirani, iščejo pomen in zadovoljstvo v svojem delu. So samomotivirani in organizacijski cilji so hkrati tudi njihovi cilji (prav tam).

Frommova motivacijska teorija

Erich Fromm je pri proučevanju, zakaj ljudje delajo, prišel do ugotovitve, da delajo zato, ker bi radi nekaj postali. Nekateri so usmerjeni k temu, da pridobivajo materialne dobrine, drugi pa bi radi pridobili družbeni ugled. Teorija je uporabna pri izbiri orodja za motiviranje delavca. Prve se lažje usmerja z materialnim orodjem, npr. povišanje plače, druge pa z nematerialnim orodjem, kot je npr. napredovanje (Lipičnik in Možina, 1993).

Podane motivacijske teorije nam na kratko pojasnjujejo, zakaj ljudje delajo. Ljudje, ki so visoko motivirani, bodo dosegali dobre delovne rezultate, s čimer prispevajo h konkurenčnosti organizacije v poslovnem okolju. Zato je smiselno takšne ljudi vključevati tudi v izobraževalne programe. Menimo, da so tisti posamezniki, ki so motivirani za delo, motivirani tudi za izobraževanje. Zavedajo se, da bodo z novim znanjem, ki je vsekakor v povezavi z že znanim in njihovo delovno prakso, pripomogli k boljšim poslovnim rezultatom in tudi k svojemu osebnemu razvoju. Tisti, ki so zadovoljni z uporabo svojega znanja pri opravljanju delovnih nalog, so motivirani tudi za nadaljnje izobraževanje. Seveda pa so v organizacijah zaposleni tudi posamezniki, ki jim izobraževanje in dobro opravljanje svojih nalog ne nudi velikega zadovoljstva. V nadaljevanju bomo zato proučili oziroma opredelili motive, ki vodijo zaposlene v izobraževanje in dejavnike, ki predstavljajo ovire.

3.2 Motivi za izobraževanje

Različne teorije motivacije lahko managerji uporabijo pri motiviranju posameznika za delo in tudi za izobraževanje. Kljub temu, da nismo nikjer zasledili definicije motivacije za izobraževanje zaposlenih, lahko proučimo motive za izobraževanje in tudi ovire, ki ga preprečujejo.

V tem razdelku izhajamo iz teze, da je »poznavanje značilnosti in dejavnikov motivacije zaposlenih torej izrednega pomena za razvoj in konkurenčnost vsakega podjetja. Z vidika posameznika se najpomembnejše vprašanje osredotoča na dejavnike, ki ga motivirajo za vključitev v izobraževanje« (Radovan, 2003: 7).

Izobraževanje in motivacija sta dve ključni vprašanji pri posameznikih z vidika njihove ekonomske in socialne vključenosti v družbo. Vključenost v proces izobraževanja je pomembno z vidika prihodnjega razvoja TDS (presežki slabo izobražene delovne sile in pomanjkanje usposobljene delovne sile v nekaterih segmentih), ima močne re-integracijske učinke, učinke na širjenje socialnih omrežij in osebno rast posameznika. Tu naletimo na vprašanje motivacije (tako začetne kot trajanje motivacije), saj lahko izobraževanje traja tudi nekaj let, z vmesnimi uspehi in neuspehi (Trbanc in drugi, 2003).

Ljudje se bodo v svojem življenju izobraževali le, če se bodo hoteli učiti. Z njim pa ne bodo nadaljevali v primeru, če so njihove izkušnje z učenjem v zgodnejšem obdobju negativne in če priložnosti za učenje ne bodo dosegljive glede na čas, hitrost, lokacijo in finančne zmožnosti. Prav tako ne bodo hoteli investirati časa, denarja in naporov v izobraževanje, če že pridobljena znanja in spretnosti ne bodo priznana na očitni način (zaradi osebnih razlogov ali napredovanja pri delu). Posameznikova motivacija za učenje je osnova za uvajanje koncepta vseživljenjskega izobraževanja (Memorandum o vseživljenjskem učenju, 2000).

Sama pripravljenost za izobraževanje je določena naravnost, želja po učenju, znanju, odprtost za sprejemanje novih spoznanj o določenih pojavih. Pripravljenost za izobraževanje opisujemo kot zainteresiranost ali dostopnost za določeno znanje. Je spremenljiv pojav, ki se poraja in ugaša pod vplivom človekovih dejavnosti, njegove celokupne ustvarjalnosti in pogojev, v katerih živi in dela (Kranjc, 1979: 88).

Za izobraževanje se odrasli odločajo iz različnih potreb, ki jih oblikujejo že dosežena stopnja izobrazbe, socialno okolje, stanje na trgu dela. Motive, ki spodbujajo posameznike, da se izobražujejo tekom celotnega življenja, lahko glede na vzroke zanj prikažemo v treh skupinah (Rečnik in drugi, 1999: 70):

1. vključitev v izobraževanje z zelo jasnimi cilji in pričakovanji: gre za željo po spremembi trenutne življenjske situacije posameznika (napredovanje, izboljšanje družinskega stanja, brezposelnost);
2. vključitev v izobraževanje zato, ker posamezniku omogoča novo socializacijo, beg pred osamljenostjo, odpravljanje občutka nepomembnosti, reševanje osebnih stisk (npr. ločitev);
3. vključitev v izobraževanje zaradi učenja samega in osebnega razvoja.

Lieb (1991) trdi, da imamo najmanj šest faktorjev, ki služijo kot motivacija za učenje odraslih:

- družbeni odnosi – pridobivanje novih prijateljev;
- zunanja pričakovanja – izpolniti pričakovanja ali priporočila nekoga, ki ima formalno avtoriteto;
- družbena dobrobit – izboljšati sposobnosti za sodelovanje v skupnosti;
- osebno napredovanje, rast – doseganja višjega statusa ali boljše službe;
- pobeg/stimulacija – prekinitev dolgočasne vsakdanjosti;
- kognitivni interesi – učiti se zaradi učenja samega.

Lahko bi rekli, da so motivi odraslih za izobraževanje precej natančno opredeljeni. Poleg motivov za izobraževanje, kot so npr. družbeni odnosi in beg pred osamljenostjo, se odrasel posameznik v današnji družbi vseživljenjskega učenja zaveda, da je potrebno vlaganje v svoje znanje, saj mu le-to omogoča, da se sam hitro prilagaja razmeram na trgu dela. »Nase moramo gledati kot na podjetje s svojo intelektualno bilanco in blagovno znamko« (Nordström, Ridderstrale, 2001: 210).

Na področju motivacije za izobraževanje odraslih oziroma zaposlenih je bilo sicer opravljenih nekaj raziskav, katerih izsledki nam omogočajo identifikacijo motivov in tudi ovir, ki

posameznika vodijo oziroma odvrtaajo od izobraževanja v praksi. V diplomski nalogi se bomo oprli na raziskovalno poročilo,⁴ ki ga je opravil Radovan.

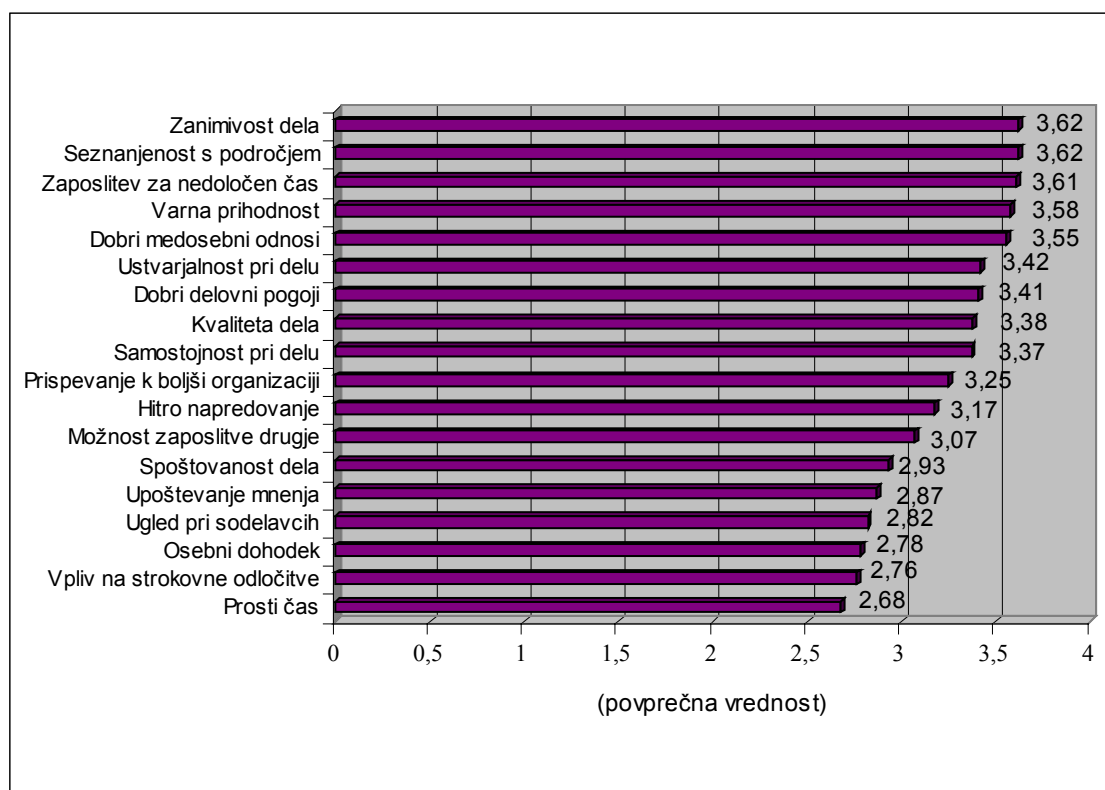
Pri ugotavljanju motivov in ovir za izobraževanje se je avtor v dani raziskavi oprl na teorijo planiranega vedenja, ki jo razvija Icek Ajzen. Teorija sodi med odločitvene motivacijske modele, za katere je značilno, da analizirajo posamezne psihološke in socialne pogoje, ki vplivajo na zastavljanje ciljev in akcijo v zvezi z njimi. Teorija temelji na predpostavki, da ljudje v vsakdanjem življenju sprejemajo veliko število odločitev, od katerih so nekatere avtomatizirane, nekatere pod vplivom nezavednega, večji del pa temelji na podlagi prejšnjih izkušenj posameznika in po premisleku. Pri takšnem odločanju upoštevamo tako notranje kot zunanje informacije. Na podlagi zbranih informacij, ki jih pridobimo preko socialnih skupin, medijev ipd. na eni strani in tudi na podlagi naših želja, prepričanj, možnosti na drugi strani, sprejmemo končno odločitev (Radovan, 2003).

Da bi torej ugotovili, kaj motivira posameznika za izobraževanje, se je najbolj primerno opreti na cilje, pričakovanja in tudi na ovire za izobraževanje. Cilji in pričakovanja posameznika nam povedo, kaj je tisto, kar posameznika spodbuja k zadovoljitvi individualne potrebe. Cilji in pričakovanja sodijo v skupino stališč do izobraževanja (prav tam).

Pri ugotavljanju pomembnih ciljev posameznika so zaposleni odgovarjali na vprašanje '*Kako pomembno je zame...*'. Gre torej za samooceno pomembnosti individualnih ciljev zaposlenega. Možni so bili štiri odgovori (štiristopenjska lestvica), in sicer od 1 – manj pomembno do 4 – izredno pomembno. Sami cilji so povezani tako z delovnim kot tudi zasebnim okoljem (glej sliko 3.1).

⁴ Raziskavo so opravili na Andragoškem centru Slovenije leta 2002 in vanjo so bila zajeta štiri neimenovana podjetja.

Slika 3.1: Cilji zaposlenih



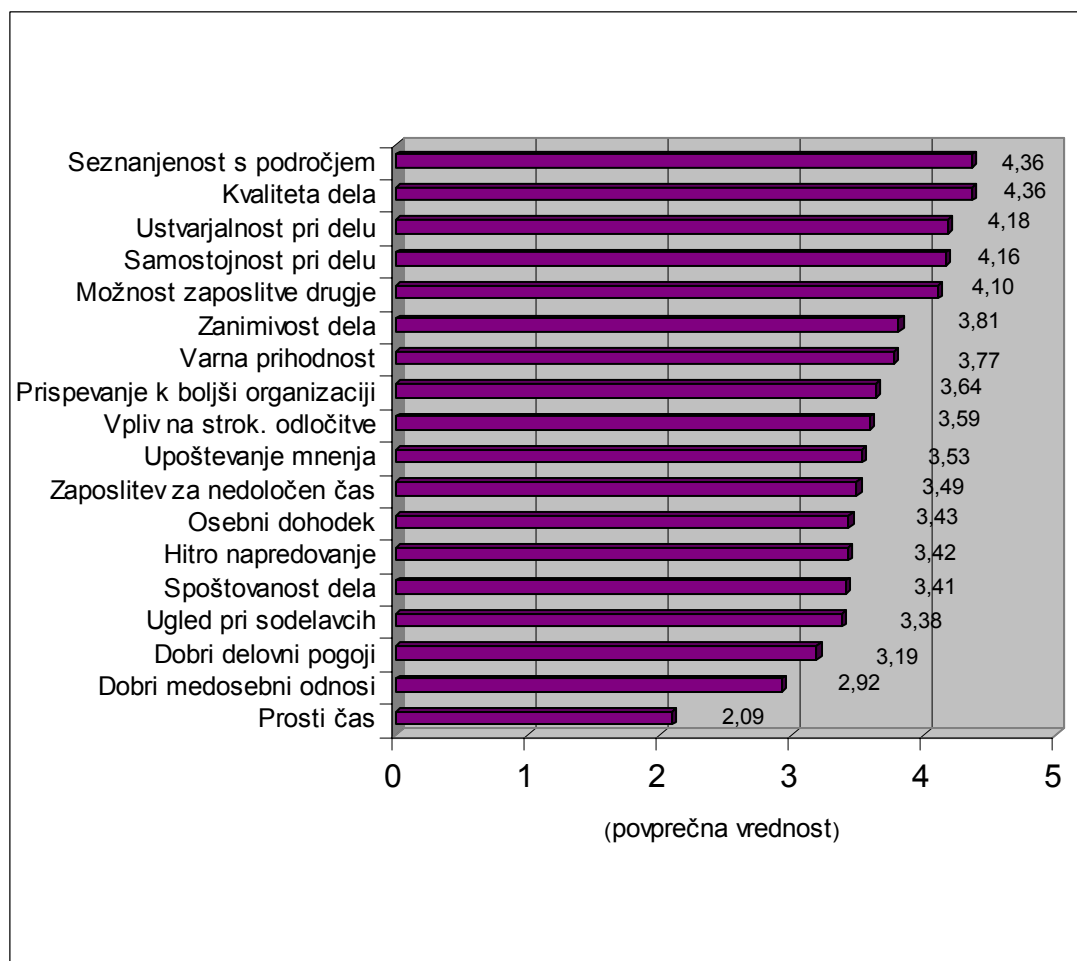
Vir: Radovan, 2003.

Rezultati te raziskave pokažejo, da med cilji zaposlenih prevladujejo tisti, ki se neposredno nanašajo na samo področje njihovega dela; in sicer navajajo zanimivost dela, seznanjenost s področjem njihovega dela, ustvarjalnost pri delu, dobre delovne pogoje itd. Za vprašane je pomembna tudi stalnost zaposlitve in s tem povezana varna prihodnost, prav tako dobri medosebni odnosi. Zaposlenim torej več pomenijo dobro in strokovno opravljanje svojega dela, k čemur prispeva tudi izobraževanje, dobra organizacijska klima in preskrbljena prihodnost (t.j. varnost) kot pa osebni dohodek, ki naj bi bil po splošnem prepričanju eden glavnih ciljev zaposlenih. Zakaj? Že Herzberg je v svoji motivacijski teoriji poudarjal, da je plača dejavnik, ki povzroča nezadovoljstvo, če ni zadovoljena, vendar pa po drugi strani tudi ne povzroča zadovoljstva, če je zadovoljena. Možina pa denimo poudarja: »Čeprav je visok dohodek pomemben spodbujevalec k večji storilnosti, ni edini in zadosten dejavnik, kajti za večino delavcev osebni dohodek, ki ga prejema v organizaciji ni edini vir dohodka« (Možina, 1999: 3).

Pri vprašanju 'bolj kot se bom izobraževal, bolj lahko pričakujem...' je bilo možnih pet odgovorov (od 1 – sploh se ne strinjam do 5 – v celoti se strinjam). Anketiranci od

izobraževanja pričakujejo boljšo seznanjenost s področjem njihovega dela, boljšo kvaliteto dela, večjo ustvarjalnost in samostojnost pri delu. Prepričani so tudi, da jim izobraževanje lahko prinese zaposlitev drugje in varno prihodnost. Najnižje so ocenili prepričanje, da izobraževanje pomeni več prostega časa, boljše medosebne odnose, boljše delovne pogoje in večji ugled pri sodelavcih (slika 3.2). Iz danih rezultatov glede pričakovanja zaposlenih od izobraževanja, lahko sklepamo, da je izobraževanje tudi motivacijski faktor. In sicer pričakovanja povezana s področjem njihovega dela, z večjo ustvarjalnostjo in samostojnostjo zaposlenih pri opravljanju delovnih nalog, kar povečuje tudi posameznikovo samozavest in pričakovanje varne prihodnosti, so dovolj močni faktorji, ki naj bi spodbujali posameznika k izobraževanju. Na tem mestu je smiselno omeniti, da je glede na rezultate dane raziskave izobraževanje bolj motivator kot higienik. Slednje je predvsem z vidika zagotavljanja varnosti zaposlitve, osebnega dohodka in izboljšanja delovnih pogojev.

Slika 3.2: Pričakovanja od izobraževanja



Vir: Radovan, 2003.

3.3 Ovire za izobraževanje

Poleg proučevanja ciljev in pričakovanj posameznika, je prav tako potrebno proučiti ovire, ki verjetno zmanjšujejo motivacijo zaposlenih za izobraževanje.

Patricia Cross (1981) je oblikovala najbolj uveljavljeno metodologijo delitve ovir. Razvršča jih v tri skupine:

- a) **situacijske ovire** izhajajo iz človekovega trenutnega položaja in se odražajo v pomanjkanju časa, denarja, oddaljenosti kraja izobraževanja ipd.
- b) **institucionalne ovire** so tiste ovire, ki zadevajo neustrezno ponudbo izobraževalnih programov in tečajev, vpisnih pogojev, neprilagojeno organizacijo izobraževanja ipd. Nanašajo se lahko na izobraževalne organizacije ali pa na podjetja, ki svoje zaposlene izobražujejo sama.
- c) **dispozicijske ovire** pa se povezujejo s psiho-socialnimi značilnostmi posameznika (samopodoba, stališča, prepričanja, sposobnosti...).

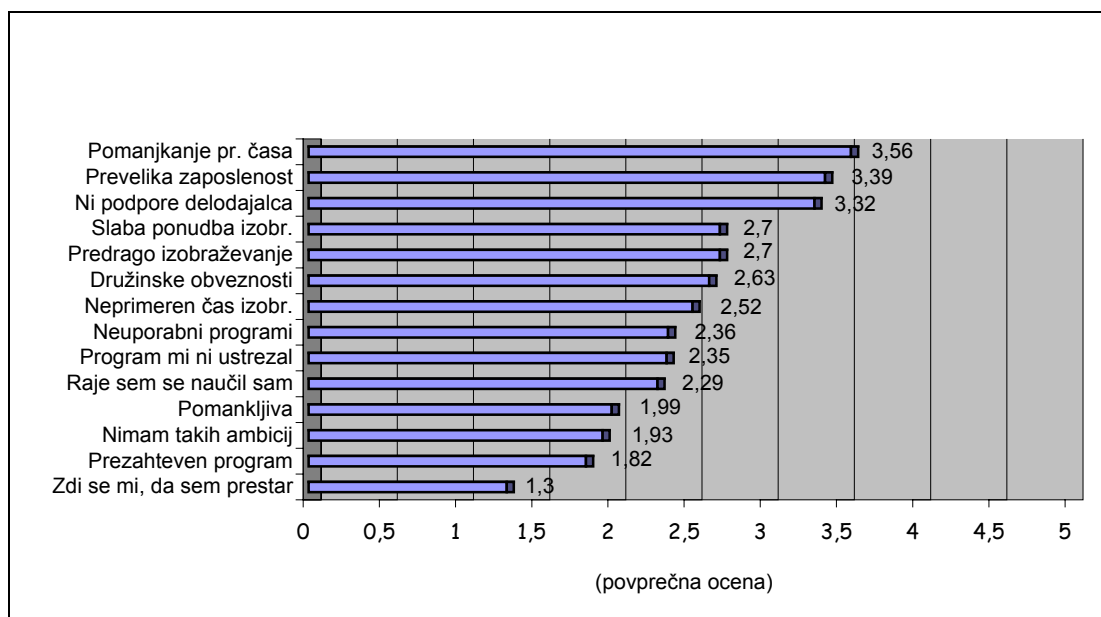
Kot dopolnilo Crossovi klasifikaciji sta Darkenwald in Valentine razvila '*lestvico ovir za udeležbo v izobraževanju*' in na podlagi faktorskih analiz identificirala šest faktorjev: pomanjkanje samozavesti, neustreznost izobraževalnih programov, časovne ovire, nizka osebna prioriteta, stroški in osebni problemi (Radovan, 2003).

V raziskavi '*Motivacija zaposlenih za izobraževanje*' je Radovan uporabil lestvico štirinajstih ovir, ki je oblikovana po zgledu lestvice ovir za udeležbo v izobraževanju. Z njo je identificiral ovire, ki posamezniku 'preprečujejo' izobraževanje. Vprašani posamezniki so ocenjevali ovire za izobraževanje z ocenami od 1 (sploh ni pomembno) do 5 (izredno pomembno).

Poglavitni situacijski dejavnik, ki ovira odrasle pri izobraževanju je čas (slika 3.3). In sicer, po mnenju anketirancev, jim poleg službenih in družinskih obveznosti ostane premalo časa, ki bi ga namenili izobraževanju. Posamezniki bodo morali spremeniti pogled na pomen izobraževanja, saj se bodo morali pričeti zavedati, da je izobraževanje pomembno za njihov

položaj v organizaciji, konkurenčnost na trgu delovne sile in seveda tudi za njihovo osebno rast. Kar ocenjujemo kot še bolj zaskrbljujoče, je dejstvo, da je na tretjem mestu institucionalna ovira, ki kaže premajhno oziroma nikakršno podporo delodajalca. Le-ti pa bi se glede na spremembe, ki se dogajajo na globalnem in v gospodarskem okolju morali zavedati, da so zaposleni s svojim znanjem in sposobnostmi ključni dejavnik za zagotavljanje dobrih poslovnih rezultatov in s tem za ohranjanje konkurenčnosti podjetja na globalnem trgu. Omeniti velja tudi dokaj visoko ocenjeno slabo ponudbo izobraževanja, predrago izobraževanje in tudi neustreznost programov, kar kaže na to, da bi bilo potrebno najti kontakt med izobraževalnimi ustanovami in organizacijami. Najvišje so bile tako ocenjene situacijske ovire, predvsem pomanjkanje primerne časa, prevelika zaposlenost, pa tudi pomanjkanje finančnih sredstev. Najnižje pa so bile ocenjene dispozicijske ovire, kamor sodijo pomanjkanje ambicij, prezahtevnost programa in starost anketirancev.

Slika 3.3: Ovire za izobraževanje



Vir: Radovan, 2003.

Na podlagi dosedanjih ugotovitev sklepamo, da je motivacija za izobraževanje potreben pogoj za posameznikovo udeležbo v izobraževalnem procesu. Pod tem pogojem velja naša prva hipoteza postavljena v uvodu. Brez lastne volje izobraževanje posamezniku ne prinaša kakšnih vidnih rezultatov oziroma napredka v njegovem znanju in osebni rasti. Prav tako pa ne prispeva veliko k uspešnosti organizacije, ki je zaradi velikih in konstantnih sprememb poslovnega okolja v veliki meri odvisna od ustrezno izobraženih in usposobljenih kadrov.

4 IZOBRAŽEVANJE IN ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE

4.1 Organizacija in poslovno okolje

Organizacija je pojem, ki se v našem vsakdanjiku veliko uporablja. Vsi smo del določene organizacije in večji del posameznikovega delovanja poteka v organizirani obliki. Poznamo številne opredelitve pojma organizacija.

Argyris definira organizacijo na sledeč način: »*Organizacija je sestavljena iz množice delov, od katerih ima vsak svoj specifičen cilj, med seboj se vzdržujejo z interakcijskimi odnosi in se istočasno prilagajajo zunanjemu okolju, s čimer vzdržujejo potrebno ravnotežje med posameznimi deli v sistemu*« (Argyris v Černetič, 1997: 16).

Organizacija je odprt sistem, ki se v svoje okolje ne ujame kot del neke celote. Organizacija in njeno okolje sta medsebojna različna, pa vendar se njune neločljive interakcije in medsebojni odnosi dopolnjujejo, med seboj tekmujejo in si nasprotujejo. Okolje organizaciji hkrati pomaga preživeti ali pa jo uničuje. Vendar pa ga tudi organizacija spreminja, onesnažuje in bogati (Morin v Alessandrini, 1996).

Da bi se organizacija lahko uspešno dopolnjevala z njenim okoljem oziroma se mu prilagajala, je potrebno tudi nenehno izobraževanje njenih zaposlenih. Pridobivanje novih znanj in sposobnosti namreč omogoča preživetje organizacije v konkurenčnem poslovnem okolju, kar argumentira drugo hipotezo.

Različnim definicijam pojma organizacije so vendarle skupne določene lastnosti (Vila in Kovač, 1998: 17-18):

- **Velikost** – brez ljudi organizacija ne obstaja, potrebni sta najmanj dve osebi – diada.
- **Medsebojna odvisnost** – takoj ko obstajata dve osebi, ki si želita doseči skupen cilj, se pojavi potreba medsebojne odvisnosti in sodelovanja, s tem se pojavi tudi minimalna potreba po organiziranju.
- **Input** – vsak sistem ima meje, s katerimi se loči od okolja in je definiran s člani tega sistema, lokacijo in podobnim. Input (material, energija, informacija) vstopa prek teh meja iz okolice.

- **Transformacija** – gre za prehod materiala, energije, informacij od njihovega vstopa v sistem do njihovega izhoda, tako da sistem izpolni namen svojega obstoja.
- **Output** – gre za transformirani material, energijo in informacije, s katerim se proizvodni cikel zaključi.

Skozi zgodovino so se oblikovale številne organizacijske teorije,⁵ ki so skušale pojasniti koncept, strukturo in delovanje organizacij. Vendarle obstaja prepričanje, da je Max Weber (v Ilič, 2001b) oblikoval prvo pravo teorijo organizacije, birokratski monokratski model organizacije. Načela njegovega idealnega tipa organizacije so naslednja: delitev dela, specializacija, hierarhija avtoritete, formalizacija organizacije oziroma vedenja, veriga povelij, regulirano komuniciranje in standardizacija delovnih procesov in sposobnosti.

Birokratski tip organizacije temelji na načelih logike, racionalnosti in poudarja brezosebnost. Ta tip velja za nekakšno osnovo ostalim teorijam organizacije in je svoj čas dosegal priznanje na področju proučevanja organizacij, pa kljub temu v tem času in tem okolju ne bi preživel. Živimo v obdobju intenzivnih sprememb okolja. Globalizacija, nove tehnologije in načini dela, spremembe pravnih aktov, spremembe vedenja potrošnikov so tisti dejavniki, ki od organizacij zahtevajo nove načine delovanja, da bi se uspešno prilagajale konkurenci v globalnem okolju. V času, ko sta tehnologija in kapital dostopna večini organizacij na svetovnih trgih, so ljudje in njihovo znanje tisti, od katerih je odvisna poslovna uspešnost določene organizacije. Z izobraževanjem zaposleni obnavljajo in nadgrajujejo svoje znanje in prinašajo inovativne ideje v organizacijo, ki so potrebne za doseganje pozitivnih poslovnih rezultatov in ohranjanje konkurenčne prednosti organizacije. Menimo, da birokratski model organizacije učinkovito deluje v stabilnem poslovnem okolju, kjer ni potreb po spremembah poslovanja in zaradi tega niti ne spodbuja izobraževanja in inovativnosti zaposlenih. Birokratska organizacijska struktura je v turbulentnih inovativnih okoljih neučinkovita, saj zaradi togosti, hierarhične narave, centralizacije odločanja in nadzora ni primerna za razvijanje ustvarjalnosti in spodbujanja inovativnosti zaposlenih (Ilič, 2001b: 211). Iz istih razlogov zavira motivacijo za izobraževanje zaposlenih.

⁵ V današnjem času govorimo o t.i. alternativnih teorijah organizacije, ki jo vse bolj pojmujejo kot porajajočo se socialno strukturo, ki neprestano lovi ravnotežje med cilji članov organizacije in pritiski iz okolja. Med najbolj izrazite alternativne pristope poleg npr. populacijske ekologije (vse organizacije so ena populacija v okolju), institucionalizma (institucije posredujejo v prenosu odločanja od mikro na makro raven), teorije akterjev (kdo zares odloča in kdo ne, ne pa le formalna hierarhija) ipd. uvrščamo tudi evolucijsko teorijo, ki organizacijo obravnava na način, ki je značilen za proučevanje bioloških vrst; vse organizacije tvorijo sistem, ki se v svojem naravnem okolju bori za redke preživele vire. Organizacije morajo upoštevati svoje okolje, bodisi da se mu prilagajajo, bodisi da ga spreminjajo (Kramberger in drugi, 2004: 86-88).

Preživeli smo čas industrijskih podjetij, za katere je bilo značilno, da so zaposlovala ljudi za izvajanje rutinskega, ozko opredeljenega dela. Elita organizacije je zelo natančno opredelila rutinske naloge posameznikov in postavila nazorne standarde, po katerih so delavci opravljali določene naloge. Danes je večina rutinskega dela standardizirana, industrijska podjetja pa so nadomestila storitvena podjetja z naprednimi informacijskimi in komunikacijskimi sistemi (Kaplan in Norton, 2000).

Menimo, da so v na znanju temelječih organizacijah zaposleni tisti, ki v veliki meri prispevajo k uspešnosti oziroma neuspešnosti določene organizacije. Spremembe poslovnega okolja so tako hitre, da jih samo managerji ne morejo več obvladovati, in tako vseobsežne, da implicirajo zapleteno delovanje organizacije. Na nova ekonomska gibanja se naj bi odzivali vsi zaposleni: tisti, ki so blizu potrošniku, odjemalcu, trgu, javnosti, tisti, ki sledijo tehnološkim novostim in tisti, ki proučujejo tržne cene, finančne tokove in stanje na borzi. Pojavlja se zahteva po takšni organizaciji, ki z osebnostnim razvojem posameznika ustvarja prihodek in zagotavlja rast organizacije (Kejžar, 2000).

Sodimo, da je podlaga zanjo izobraževanje zaposlenih v organizaciji in uporaba njihovega znanja za doseg zastavljenih ciljev. Pomembno je, da se cilji organizacije prepletajo z osebnimi cilji vsakega posameznika oziroma da so cilji organizacije in posameznika med seboj konsistentni. Menimo, da naj bi imela organizacija v današnjem okolju naslednje značilnosti: bila naj bi decentralizirana in sploščena organizacija, za katero je značilen prost pretok informacij (od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor), imela naj bi natančno določene organizacijske cilje, pozitivno delovno okolje z več samoiniciative in ustvarjalnosti (zaposleni opravljajo različna dela), minimalni nadzor ter izobražene delavce s sposobnostjo hitrega reagiranja na določen problem v organizaciji ali problem iz njenega okolja.

Zgoraj navedenim značilnostim bi najbolje ustrezala t.i. organska struktura organizacije, za katero je značilno, da je odločanje preneseno na tiste, ki imajo ustrezno znanje (in ne glede na formalni status), da zaposleni nimajo natančnih opisov del in prilagajajo svoje delovne naloge trenutni situaciji ter da je komuniciranje neformalno preko vseh informacijskih poti. Poudarek je na fleksibilnosti, sodelovanju in neformalnosti (Cowling, 1998). Tak tip organizacije je tudi adhokracija. Tudi tu potekajo odločitveni in informacijski tokovi neformalno in s tem pospešujejo inoviranje. Moč je v rokah strokovnjakov z visoko razvitim znanjem, k čemur

prispevajo tudi programi usposabljanja kot podlaga za razvijanje novega znanja in sposobnosti. Adhokracija združuje namesto birokratske organsko ureditev dela z ekspertno močjo, ki nadomešča formalno avtoriteto (Mintzberg, 1979).

Vsaka organizacija deluje v določenem okolju in se znotraj njega tudi razvija. Najpogosteje strokovnjaki pri proučevanju organizacij njihovo okolje delijo na makro in mikro okolje. Najširše pa predstavljajo okolje vsi dejavniki, ki neposredno ali posredno vplivajo na poslovanje organizacije (Vila in Kovač, 1998).

V nadaljevanju na kratko predstavljamo dejavnike makro in mikro okolja.

Makro okolje sestavljajo (Vila in Kovač, 1998: 233-235):

- *Ekonomski dejavniki*: gospodarsko podokolje je najpomembnejši del makro okolja. Omogoča zbiranje agregatnih podatkov, npr. gospodarska gibanja. Prav tako omogoča sistematično obdelavo podatkov o ocenjevanju verjetnih prihodnjih ravni bruto domačega proizvoda, nacionalnega dohodka, obsega industrijske proizvodnje, obsega izvoza in uvoza, gibanje inflacije itd (Pučko, prav tam: 234).
- *Tehnološki dejavniki* – spremljanje, zbiranje in obdelava podatkov o gibanju na področju tehničnega napredka in tehnološkega razvoja, pri čemer se organizacija ne sme omejiti zgolj na področje lastne proizvodnje, ampak je potrebno spremljati tudi tehnološke trende pri dobaviteljih in kupcih.
- *Pravni dejavniki* – potrebno je poznavanje zakonodaje države, v kateri organizacija posluje, in držav, s katerimi sodeluje (npr. izvažajo), saj je to osnovni pogoj za uspešen tržni nastop.
- *Politični dejavniki* – intenzivne politične spremembe pogojujejo hitre in nepričakovane preobrate pri poslovanju organizacij. Spremljanje in predvidevanje političnih dejavnikov postaja tudi nepogrešljivi del strateških analiz organizacij.
- *Socialni dejavniki* – obsegajo tradicijo, vrednote, socialne trende (Wriht, Pringle in Kroll v Vila in Kovač, 1998: 234).⁶

⁶ Zaznavajo se tudi spremembe na tem področju, npr. vrednote in obnašanje porabnikov so danes drugačne kot so bile pred leti (porabniki na trgu zahtevajo višjo kakovost, diferenciacijo in zanesljivost proizvodov oziroma storitev). Pravočasno zaznavanje teh sprememb omogoča podjetju strateško prilagajanje.

Organizacije pristopajo k analizi in predvidevanju okolja na različne načine, kar je v veliki meri odvisno tudi od velikosti podjetja. V večjih organizacijah kompetentni strokovnjaki sistematično zbirajo in analizirajo trende v okolju. Manjše organizacije pa se odločajo za naročilo analize trendov v okolju pri specializiranih svetovalnih podjetjih ali inštitutih. Ker pa so takšna naročila draga, si veliko organizacij pomaga tako, da v procesu izdelave strategije organizacije analizo in predvidevanje okolja oblikujejo na podlagi izkušenj in s pomočjo različnih metod zbiranja idej – npr. viharjenja možganov (Vila in Kovač, 1998).

Mikro okolje sestavljajo deležniki – delovna sila, dobavitelji, konkurenca, kupci in trg kapitala. To so vsi dejavniki, ki neposredno vplivajo na poslovanje določene organizacije. Tako imenovani dejavniki delovnega okolja se do neke mere prekrivajo s poslovnimi funkcijami podjetja. Rozman (v Vila in Kovač, 1998: 235) dodaja: »Tako se prodajna funkcija srečuje s kupci in konkurenco, nabavna funkcija z dobavitelji, kadrovska funkcija s kadri in finančna funkcija s finančnimi ustanovami.« Dogajanja na trgu kapitala so pomembna zaradi načrtovanja bodočih naložb in so lahko vir informacij (signal) o splošnih gospodarskih gibanjih. Trendi na trgu delovne sile pa so odraz dolgoročnih strukturnih procesov (prav tam).

Po našem mnenju so ključne značilnosti za uspešno delovanje sodobne (mrežne) organizacije hitrost, fleksibilnost in inovativnost. S tem dosegajo kreativnost in konkurenčno prednost.

Peter Drucker meni, da bo nova organizacija temeljila na umskem delu, ki ga bodo sestavljali pretežno strokovnjaki. Le-ti usmerjajo svojo produktivnost preko povratnih informacij od sodelavcev, strank in vodstva organizacije. Imenuje jo na informacijah temelječa organizacija.⁷ V takšni organizaciji bo znanje v prvi vrsti na dnu ali operacijskem jedru, pri zaposlenih (strokovnjakih), ki opravljajo različna dela in nadzirajo sami sebe (Drucker, 1988).

Če povzamemo, birokratski tip organizacije zamenjujejo organizacije, usmerjene k ljudem in inovacijam. Sklepamo, da bodo v prihodnosti bolj poslovno uspešne organizacije z organsko strukturo, saj v primerjavi z mehansko (birokratski tip) organizacijsko strukturo bolj spodbujajo izobraževanje in inovativnost (glej Ilič, 2001b). Te organizacije vlagajo v svoje zaposlene, saj se zavedajo, da so le-ti in njihovo znanje ter sposobnost kreativnega ustvarjanja vir konkurenčne prednosti organizacije. Znanje omogoča tudi fleksibilnejše poslovanje

⁷ Informacije so s pomenom in namenom opremljeni podatki. Za pretvorbo podatkov v informacije je potrebno znanje (Drucker, 1988).

organizacije, ki se sooča s turbulencami inovacijske konkurence v okolju in se bo z njimi srečevala tudi v prihodnosti.

4.2 Sodobni konkurenčni izzivi

Proces globalizacije povezuje različne države, kulture, gospodarstva, trge delovne sile v globalni trg ter tako omogoča prosti pretok dela in kapitala, vendar pa na drugi strani za gospodarstva in organizacije pomeni tudi nove izzive, predvsem v povečanju konkurence na globalnem trgu. Parker (1998) pravi, da morajo organizacije na proces globalizacije začeti gledati z drugačnega zornega kota in začeti delovati v smeri soočanja z izzivi in priložnostmi, ki jim jih ponuja novo poslovno okolje, da bodo ohranjale svojo konkurenčno prednost.

Slovenija se vključuje v evropske in s tem širše globalizacijske procese. Zaradi tega je slovenska vlada oblikovala novo Strategijo (gospodarskega) razvoja, saj se z včlanitvijo v Evropsko Unijo končuje obdobje ekonomske in politične tranzicije, temeljito pa se spreminja tudi mednarodni okvir uresničevanja slovenskega nacionalnega razvoja. Ta strategija odgovarja na vprašanja, kako v pogojih globalne konkurence 21. stoletja še naprej združevati razvojne ambicije z načelom trajnosti, in vsebuje pet ključnih razvojnih programov: učinkovitejša uporaba znanja za gospodarski razvoj in kakovostna delovna mesta; konkurenčno poslovno okolje in učinkovita, cenejša država; celovit človekov razvoj in kakovost življenja; skladnejši regionalni in okoljski razvoj ter uveljavljanje Slovenije v svetu (Strategija razvoja Slovenije, 2004).

Nova razvojna strategija temelji predvsem na večjem vlaganju v ljudi in njihovo izobraževanje, saj se z izobraževanjem znanje prenese na ljudi, z vsebino in načinom usposabljanja pa se zagotavljajo pogoji za njegovo smotrno rabo v ustvarjanju proizvodov, ki lahko na globalnih trgih dosegajo konkurenčno prednost. Posebno pozornost namenja tudi vseživljenjskemu učenju in izpopolnjevanju, ki povečuje poslovno učinkovitost podjetij in funkcionalno pismenost prebivalstva (prav tam: 77).

Slovensko gospodarstvo se bo uspešno spoprijelo s konkurenco Evropske unije s prestrukturiranjem slovenskih organizacij in managementa. Za uvrstitev Slovenije med gospodarsko najbolj razvite države je na eni strani odgovorna vlada z oblikovanjem ustrezne

makroekonomske politike, na drugi strani pa mora za samo izboljšanje konkurenčnih sposobnosti podjetij poskrbeti management (Češnovar, 2002).

Na makroekonomskem nivoju je možna uporaba različnih strategij: razvijanje infrastrukture, spodbujanje investicij, razvoj regulative in koncepta učeče se družbe. Pomembno je tudi spodbujanje posameznikovega vseživljenjskega izobraževanja, saj to vpliva na razvoj inovativnih izdelkov, storitev in visokih tehnologij (prav tam).

Na mikro nivoju je uspešno prodiranje organizacije med konkurenčno najboljše odvisno od managementa organizacije. Izbor ustreznega pristopa za spreminjanje managementa in s tem celotne organizacije predstavlja tveganje, saj je odvisen od številnih dejavnikov tako v notranjem kot v zunanjem okolju organizacije⁸ (prav tam).

Strebel (1992) trdi, da je način spreminjanja organizacije odvisen od razmerja med pritiski in odpori. Pritiski spremembe povzročajo, odpori spremembam nasprotujejo. Pristope za spreminjanje organizacije deli na mehke in trde.⁹ Prvi načini spreminjanja organizacije so zvezni, netvegani, evolucijski in se uporabljajo, ko so pritiski za spremembe (vključno z odpori) majhni in ima podjetje za spremembe še dovolj časa. Trdi načini pa so nezvezni, tvegani, revolucijski. Uporabljajo se, ko so pritiski za spremembe (prav tako odpori) veliki in ko je čas za spremembe v organizaciji kratek. V zvezi s tem je po naši oceni mogoče izobraževanje zaposlenih v podjetju razumeti kot »amortizer« med pritiski in odpori za spremembe iz okolja. Podjetje z visoko izobraženimi in ustrezno usposobljenimi zaposlenimi se bo namreč lažje odzvalo na spremembe poslovnega okolja oziroma se mu bo bolj uspešno prilagajalo, kar blaži pritisk iz okolja v smislu zmanjševanja tveganja za poslovno uspešnost podjetja. Z izobraževanjem se sočasno lahko tudi zmanjšujejo odpori organizacije in zaposlenih za spremembe.

⁸ Med zunanje okolje prištevamo stanje na trgu (npr. kakovost, cena izdelkov), institucionalne razmere (pravne norme, zakonski predpisi), tehnično-znanstveni razvoj, družbene vrednote okolja organizacije. Med notranje pa npr. cilje in vrednote organizacije, tehnologijo, kadre.

⁹ Tipičen trdi način spreminjanja organizacije je reinženiring poslovnih procesov. Gre za celovito preoblikovanje poslovnega procesa in vseh njegovih poslovnih funkcij s ciljem radikalnega izboljšanja konkurenčnosti organizacije (Hammer v Češnovar, 2001). Med mehke načine spreminjanja organizacije štejemo celovito obvladovanje kakovosti, strateški management, upravljanje z znanjem in učečo se organizacijo (Češnovar, 2001).

V vsakem poslovnem okolju je prisotna težnja po prestrukturiranju poslovanja posameznih organizacij, saj so usmerjene k čim boljšemu poslovanju in konkurenčnosti na trgih, kjer so prisotne. Kovač je mnenja, da je pri prestrukturiranju slovenskih podjetij do sedaj prevladovala defenzivna razvojna strategija, ki temelji na poslovni politiki racionalizacije gospodarstva, zmanjšanju zmogljivosti in zaposlovanja, opuščanju nedonosnih programov in izdelkov ter zaščiti domačega trga in širjenju prodaje v tujino (Kovač, 2002: 793). Defenzivno strategijo bo potrebno nadomestiti z ofenzivnim prestrukturiranjem, in sicer z že omenjenimi ekonomskimi ukrepi vlade in managementa v organizacijah, kar naj bi Sloveniji omogočilo dolgoročno približevanje razvitim državam EU. Temeljna dejavnika gospodarske rasti pri tem sta povečanje konkurenčnosti slovenskih organizacij in izboljšanje managerskih sposobnosti pri vodenju organizacij (prav tam).

Slovenija se na področju izobraževanja zaposlenih lahko primerja z drugimi evropskimi državami, ima pa nekaj prednosti in pomanjkljivosti. Pomanjkljivost: Po zaposlitvi velike skupine delovne sile niso deležne ustreznega in permanentnega izobraževanja in usposabljanja. To jih uvršča v skupino potencialno brezposelnih. Prednost pa je, da se mala gospodarstva in družbe se lahko hitreje prestrukturirajo.¹⁰

Izobrazba posameznika naj ne bi bila sama sebi namen, ampak je v funkciji aktivnega vključevanja v družbeno življenje, slednje pa se danes meri predvsem z zmožnostjo aktivne vključitve na trg dela (Resolucija o nacionalnem programu izobraževanja odraslih v Republiki Sloveniji do leta 2010, 2004). Poudarjena je medsebojna povezanost znanja in konkurenčnosti z naslednjo razvojno vizijo: 'Slovenija – na znanju temelječa družba z mednarodno konkurenčno ekonomijo ter trajnostnim, regionalno uravnoteženim razvojem' (Državni razvojni program Slovenije za obdobje 2001-2006, 2001).

Da bi slovenske organizacije torej dosegale poslovno uspešnost na trgih EU in se s tem, kar se da približale evropski gospodarski razvitosti, je med drugim potrebno vključevanje odraslih v izobraževanje. Podatki kažejo, da je delež prebivalstva v starosti med 25 in 64 let v državah Evropske unije, ki se vključuje v izobraževanje, leta 2002 znašal v povprečju 8,5%.

¹⁰ Informacija, dobljena na podlagi intervjuja z Jasmino Mirčevo, strokovno raziskovalno sodelavko na Andragoškem centru Slovenije, ki se ukvarja predvsem z vprašanji izobraževanja v organizacijah in gospodarstvu.

V Sloveniji je bilo v letu 2002 v izobraževanje vključenega 8,8% prebivalstva v tej starostni skupini, kar nas uvršča nad povprečje držav Evropske Unije. Po tem kazalcu Slovenija zaostaja zlasti za skandinavskimi državami (Danska 18,4%, Finska 18,9% in Švedska 18,4%), Nizozemsko (16,4%) in Združenim kraljestvom (22,9%). Prav tako pa zaostaja tudi za ciljem EU, kjer naj bi do leta 2010 dosegli stopnjo udeležbe prebivalstva v vseživljenjskem učenju najmanj 12,5% (Education and training 2010 v Resolucija o nacionalnem programu izobraževanja odraslih v Republiki Sloveniji do leta 2010, 2004).

Slovenija je torej – glede na podatke – na dobri poti, da doseže 12,5% udeležbo v izobraževanju prebivalstva v starosti od 25 do 64 let. Da bi dosegli ta cilj in s tem prispevali k strateškemu razvoju Slovenije v EU, naj bi vlada svoje delovanje usmerila v ustvarjanje pogojev in možnosti za izobraževanja posameznikov kot tudi organizacij, ki preko izobraževanja zaposlenih lahko dosega večjo konkurenčnost, fleksibilnost in inovativnost. S tem v določeni meri tudi prispevajo k uresničevanju strateških ciljev gospodarstva oziroma države.

Večina ukrepov in spodbud za razvoj izobraževanja še vedno poteka na ravni države. S spreminjajočimi potrebami po izobraževanju, ki jih prinašajo globalizacija in spremenjeni stili življenja, se bo morala okrepiti tudi vloga občin, regij in socialnih partnerjev. Lokalne in regionalne skupnosti še ne prevzemajo pomembnejše vloge pri povezovanju izvajalskih institucij, razvijanju, financiranju in spodbujanju izobraževanja v svojih okoljih, zlasti za splošno izobraževanje prebivalcev, izobraževanje za demokracijo in za socialno vključenost. Delodajalci oziroma njihova združenja pa naj bi skupaj z delojemalci in sindikati aktivneje sodelovali pri razvoju sistema izobraževanja odraslih, zagotavljali večja vlaganja v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ter spodbujali razvoj kulture vseživljenjskega učenja v organizacijah in družbah. Njihova tozadevna vloga je pri nas še premajhna (Resolucija o nacionalnem programu izobraževanja odraslih v Republiki Sloveniji do leta 2010, 2004).

V prvi vrsti naj bi bil posameznik seznanjen s pomenom (za konkurenčnost) vseživljenjskega izobraževanja, ki nam omogoča obnavljanje in nadgradnjo že obstoječega znanja, saj le-to hitro zastareva. Menimo, da naj bi posameznik pokazal več samoiniciativnosti pri izobraževanju, kar mu omogoča večjo konkurenčnost na trgu delovne sile, osebno rast in

prispevanje k doseganju dobrih poslovnih rezultatov v 'svoji' organizaciji, kar neposredno prispeva k uspešnemu poslovanju organizacije v sodobnem turbulentnem poslovnem okolju. Posameznik naj bi se zavedal, da je le znanje tisto, ki mu daje konkurenčnost na vse bolj tekmovalnem trgu dela.

Podatki v ameriškem poročilu o ugodnostih delodajalcev v letu 2004 kažejo, da se zaposleni zavedajo, kako pomembno je izobraževanje za njihovo ohranjanje konkurenčnosti tako na trgu dela kot v sami organizaciji, saj bi največ zaposlenih (76%) s seznama ugodnosti delodajalcev izbralo trajno izobraževanje in usposabljanje, sledi fleksibilni delovni čas (73%) (Delo, 10.8.2004: 12).¹¹

Kako pa je z zavedanjem o pomembnosti vseživljenjskega izobraževanja v Sloveniji? Mirčeva¹² pravi, da je težko podati splošno oceno, ker je stopnja ozaveščenosti posameznih subjektov o pomenu vseživljenjskosti učenja zelo različna. Ozaveščenost je najnižja pri posameznikih, ki izobraževanje najbolj potrebujejo. Neugodna je med drugim ugotovitev, da se, kljub prizadevanjem države in sprejemanjem mnogih novosti na področju izobraževanja (sprejemanje zakona o izobraževanju odraslih, razširjanje programske in institucionalne mreže, uvedba boljših rešitev pri upravljanju in financiranju tega področja), razlike med obstoječima skupinama (visoko izobraženi in nizko izobraženi) ne zmanjšujejo, ravno nasprotno – se povečujejo. Kljub temu, da je primerjava v obsegu izobraževalne dejavnosti pokazala pozitivni premik, kar kaže, da se udeležba prebivalstva v izobraževanju in s tem vseživljenjskem učenju dviguje, je ta pozitivni trend najbolj opazen pri kategorijah, ki so sicer že v »privilegiranem« položaju glede izobraževanja. Iz tega se da razumeti, da se razlike v stopnji izobraženosti, pismenosti prebivalstva v družbi ne zmanjšujejo, temveč povečujejo. Tudi analiza preferenc in načrtov odraslih ne kaže pomembnih odstopanj in ponovno potrjuje zelo nizko motivacijo in možnosti socialno deprivilegiranih, da z izobraževanjem izboljšajo svoj položaj.

Iz dosedanje analize je torej razvidno, da bodo prihodnost globalne družbe zaznamovali izobraženi posamezniki, prihodnost poslovnega sveta pa organizacije usmerjene v človeka in njegovo znanje. Tu pa ima pomembno vlogo organizacija oziroma kadrovska funkcija znotraj

¹¹ Samo 45% zaposlenih si želi plačano članarino za fitnes, ki je bila še pred petimi leti najpogostejša želja (58%), kar kaže da so želje zaposlenih spremenile (Delo, 10.8.2004: 12).

¹² Informacija, dobljena prek intervjuja z njo.

nje, z nalogo, da učinkovito upravlja človeške vire, znanje in kompetence zaposlenih, da bi podjetja uspešno poslovala.

Če na kratko povzamemo ugotovitve iz tega poglavja, lahko sklepamo, da je znanje, pridobljeno z izobraževanjem, eden tistih ključnih elementov, ki bo organizacijam zagotavljal konkurenčnost v poslovnem okolju. Dosedanje ugotovitve kažejo v prid potrditve prve, v uvodu postavljene hipoteze.

5 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI

Nova ekonomija je zasnovana najprej na idejah in znanju, nato na storitvah in šele nato na proizvodih (Appelbaum in Gallagher, 2000). Pojavlja se kot rezultat tehnoloških sprememb, sproženih z rastjo globalizacije in trenutno 'eksplozijo znanja', pri čemer so sposobnosti za izobraževanje zaposlenih v organizaciji ključni strateški faktor sodobnih organizacij pri prilagajanju spreminjajočemu se poslovnemu okolju (Nonaka, 1991). S tega vidika je smiselno na kratko predstaviti ključne opredelitve in značilnosti izobraževanja zaposlenih v organizaciji.

5.1 Človeški viri v organizaciji

Organizacije so v svojem bistvu »človeška tvorba«, saj posameznik na delu predstavlja osnovno celico gospodarske in negospodarske organizacije (Kejžar, 1998). Vloga človeka v organizaciji zajema tri dejavnike, ki so potrebni za uspešno opravljanje poslovnih nalog: da ima sposobnosti in zmožnosti za opravljanje dodeljenih delovnih nalog, da osvoji znanje, ki ga pri tem potrebuje in da je motiviran za opravljanje svojega dela (Kejžar, 1998).

Hitro spreminjajoče se poslovno okolje narekuje drugačno delo z ljudmi v organizaciji (Lipičnik, 2002: 456):

- nanje naj bi gledali celovito, kar pomeni, da so za presojo uspešnosti reakcije pomembnejše od analitično ugotovljenih lastnosti;
- ljudi ne kaže prilagajati samo zahtevam delovnih mest, ampak tudi obstoječim reakcijam drugih delavcev.

Poudarek pri sodobnem ravnanju s človeškimi viri je na sposobnosti hitrega odzivanja na spremembe in zmožnosti posameznika za timsko delo. Vsekakor pa tu ne smemo izpustiti posameznikovih sposobnosti, motivacije in seveda znanja. Tu ima svojo vlogo tudi izobraževanje, saj z njim pridobimo nova znanja, ki nam omogočajo hitrejše odzivanje na spremembe poslovnega okolja. Prav tako se z učenjem naučimo novih spretnosti in delovanja posameznika v skupinskem delovnem okolju.

Glede družbene vloge znanja je splošno sprejeto mnenje, da je družba 21. stoletja družba znanja, zaradi česar je izobraževanje ključni dejavnik za povečanje kakovosti človeškega faktorja, ki je hkrati tudi pomemben in samostojen dejavnik gospodarskega razvoja (Bevc, 1991). Znanje je v sodobnem času dobilo takšno razsežnost, da včasih celo nadomešča ostale posameznikove lastnosti. Tudi v organizacijah se pri zaposlovanju novih sodelavcev razmišlja o tem, kaj znajo in česa ne (Lipičnik, 2002).

Konkurenčnost organizacije je vse bolj odvisna od upoštevanja standardov kakovosti, sodobne tehnologije v organizaciji in sposobnosti hitrega odziva na spremembe v tržnem okolju. Gre za ključne temelje odličnosti, ki brez ustrezno izobraženih oziroma strokovno usposobljenih zaposlenih ne pomenijo veliko. Zaposleni niso več le izvajalci nalog, ampak so na nek način kreativni nosilci na poti k uresničevanju zastavljenih organizacijskih ciljev. To pomeni, da je človek ključni element za povečanje produktivnosti, učinkovitosti in kakovosti, seveda ob pomoči ustrezne tehnologije, ki jo zaposleni uporablja (Florjančič in Novak, 2002).

Znanje in sposobnosti zaposlenih kot element človeškega kapitala organizacije postajajo najpomembnejši ekonomski vir v sodobnih pogojih gospodarjenja. Sodobna tehnologija, sposobnost hitrega odziva na spremembe poslovnega okolja in standardi kakovosti so tisti dejavniki, ki vplivajo na uspešno poslovanje določene organizacije. Zaposleni s svojim znanjem in kompetencami ustvarjajo potencialno konkurenčno prednost v poslovnem okolju organizacije. Iz tega razloga sta za zaposlene pomembna izobraževanje in usposabljanje. Tudi tukaj ponovno najdemo dejstva, ki nam potrjujejo prvo, v uvodu postavljeno hipotezo. In sicer nekatere raziskave, izvedene v razvitejših evropskih državah, kjer temelji več kot 50% BDP na znanju in informacijah, kažejo, da zahtevajo sodobni trendi pomembne spremembe v politiki zaposlovanja. Le-ti se izražajo v zmanjševanju deleža zaposlenih v manj zahtevnih delovnih panogah ter povečevanju deleža zaposlenih v storitvenih dejavnostih, finančnem sektorju in drugih dejavnostih, ki temeljijo na informacijah in znanju. Pri tem je permanentno izobraževanje in usposabljanje aktivne populacije temelj za razvoj kompleksnih spretnosti delovne sile. Vlaganje v razvoj spretnosti in razvijanje potencialov aktivne populacije (vlaganje v človeški kapital) pa je visoko donosno.¹³

¹³ Informacije na podlagi intervjuja z Jasmino Mirčevo.

In kaj je človeški kapital organizacije? »Človeški kapital je vir oziroma potencial, ki se skriva v obstoječem znanju in sposobnostih zaposlenih, pri čemer je od načina upravljanja s človeškimi viri oziroma ravnanja z ljudmi pri delu odvisno, v kolikšni meri je dejansko izkoriščen.« (Gostiša, 1999: 3) Na njegovo izrabo vpliva možnost participacije zaposlenih v poslovnem procesu. Človeški kapital je last ljudi in ni last organizacije, zato ti iz organizacije kadarkoli odidejo. Iz tega vidika je način upravljanja s človeškim kapitalom še toliko bolj pomemben za konkurenčno sposobnost podjetja (Gostiša, 1999).

Investiranje v človeški kapital prispeva k rasti produktivnosti organizacije in igra glavno vlogo pri obvladovanju tehnoloških sprememb, značilnih za današnjo na znanju temelječo ekonomijo. Iz tega razloga je smiselno vlagati v izobraževanje vseh zaposlenih. Pri vprašanju, kdo se izobražuje, pa indikatorji kažejo, da se največ izobražujejo zaposleni z visokimi zmoglostmi in že doseženo višjo ravno izobrazbe. Vendar pa ima izobraževanje nizko izobražene delovne sile prav tako velik vpliv na njihovo delovno produktivnost in s tem povezano uspešnost organizacije. Res pa je, da je visoka raven (zaloga) človeškega kapitala zaposlenih vir inovacij in zato dolgoročne konkurenčnosti v globalnem okolju (Fuente in Ciccone, 2002).

Iz tega razloga sta v organizacijah, kjer je prisoten koncept managementa človeških (kadrovskih) virov, razvoj in izobraževanje zaposlenih med prednostnimi nalogami oziroma področji, saj so tam spoznali, da so vlaganja v zaposlene zelo pomembni za njihov tržni položaj in poslovanje organizacije (Treven, 1998). Lahko rečemo, da so zaposleni s svojimi sposobnostmi in znanjem postali tako rekoč 'kapitalisti' in pomembna ekonomska vrednost za organizacije (Schultz, 1971).

5.2 Pomen razvoja kadrov in izobraževanja v organizaciji

Razvoj družbe je bistveno povezan s tem, da se zagotavljajo možnosti za konstanten razvoj posameznika v procesu dela in seveda tudi izven njega. Marxova kritika kapitalistične družbe je bila usmerjena k spremembam v proizvodnem procesu, poudarjal pa je tudi ukinitvev izkoriščanja človeka. Socializem naj bi postavil nove temelje v odnosu med kapitalom in delom, vendar mu ni uspelo. V obdobju informacijske revolucije se postopno izgublja potreba po rutinskem delu in težišče se premika k večjim prizadevanjem za nemoten razvoj kadrovskih potencialov v določeni organizaciji (Florjančič, 1996).

Ker so zaposleni oziroma kadri¹⁴ eden najpomembnejših virov v sodobni organizaciji in s tem eden temeljnih dejavnikov organizacije pri prilagajanju njenemu poslovnemu okolju, je smiselno, da managerji vlagajo v njihov razvoj, ki ga spodbuja izobraževanje. Seveda pa je za uspešnost organizacije potrebno uskladiti kadrovske vire s finančnimi, tržnimi, tehnološkimi in drugimi viri, ki naj bi bili v skladu s strategijo in postavljenimi cilji organizacije.

Upravljanje s kadrovskimi viri je strateški način pridobivanja, upravljanja, motiviranja in razvoja kadrov v organizaciji. Njegovi programi naj bi ustrezali ostalim okoliščinam organizacije, npr. tehnologiji, delovnim metodam in okolju, v katerem posluje (Možina, 2002d).

V različnih časovnih obdobjih so obravnavanju zaposlenih namenjali različno pozornost. V času industrijskega obdobja je bila namenjena zaposlenim zelo majhna pozornost, saj je delo temeljilo na strogih navodilih nadrejenih in rutini. S tehnološkim razvojem se je spremenil način dela in potreba po drugačni kvalificiranosti delovne sile. V času storitvenih dejavnosti in globalnih sprememb pa je zaradi vse večje konkurence vse bolj pomembna usposobljenost in izobraženost zaposlenih.

»Današnji poudarek pri razvoju kadrov je predvsem na doseganju poslovnih ciljev organizacije in uresničevanju njene vizije, ki pa se najboljše realizirajo takrat, ko so interesi organizacije in interesi posameznika optimalno usklajeni« (Možina, 2002c: 71).

Osnovni namen razvoja kadrov je zagotoviti, da ima organizacija ustrezno usposobljene ljudi, ki prispevajo k uspešnemu poslovanju organizacije. Da bi bilo to mogoče doseči, je potrebno zagotoviti znanje zaposlenih v organizaciji, izboljševanje kakovosti dela tako posameznikov kot timov in razvijanje zaposlenih v smeri, ki omogoča njihovo rast. V strategiji razvoja zaposlenih je potrebno upoštevati tudi kritične dejavnike uspeha v zvezi z inovacijami, kakovostjo, vodenjem in proizvodno-tržnim razvojem. Zaradi tega naj bi bila ustrezna strategija povezava med izobraževanjem, razvojem in izvedbo poslovanja, poleg tega pa bi morala pokazati, kako bo vse to prispevalo k pridobivanju in zadrževanju konkurenčne prednosti (Treven, 1998). Pri načrtovanju razvoja in izobraževanja zaposlenih je potrebno

¹⁴ Kadri so vsi ljudje, ki lahko na kakršenkoli način sodelujejo pri neki obliki organiziranega dela. So sami zase vir, hkrati pa je vsak posameznik vir osebnostnih, strokovnih in delovnih lastnosti (Možina, 2002d: 7).

tako upoštevati potrebe, ki izhajajo iz poslovnih načrtov organizacije, značilnosti delovnega mesta, tehnologije, organizacije dela, prav tako pa je potrebno upoštevati tudi karijerne načrte in želje zaposlenih (Kopač in Trbanc, 2004). Za uspešnost in učinkovitost poslovanja organizacije je tako pomemben celovit pristop k usposabljanju in razvoju zaposlenih, kar govori v prid druge hipoteze.

Sistematičen in kompleksen pristop k usposabljanju in razvoju zaposlenih organizacije pripelje do situacij, ko delo in izobraževanje ter usposabljanje nista več ločeni kategoriji, temveč se prepletata in povezujeta. To se najbolje odraža v novih pristopih in metodah usposabljanja na delovnem mestu in v prepoznavanju priložnosti in možnosti za učenje ter prenos znanja na delovnih mestih. Gre za metode in pristope, ki jih označujemo s konceptom integracije dela in učenja, pri čemer sta usposabljanje in razvoj zaposlenih razumljena v kontekstu razvoja kompetenc¹⁵ zaposlenih (Kopač in Trbanc, 2004: 209-210).

Organizacije se razvoja zaposlenih lotevajo na različne načine. Rezultati pred kratkim končane raziskave o razvitosti kadrovske funkcije v Sloveniji¹⁶ kažejo, da tretjina organizacij skrbi za razvoj zaposlenih z rednimi letnimi pogovori, sledijo si svetovanje (23%), sistem kompetenc (16%), intenzivni trening (vsak deseti), učna pogodba in coaching oziroma inštruiranje (8,2%). Kadrovske službe v slovenskih podjetjih največ pozornosti namenjajo skrbi za izobraževanje kadrov (30%), 20% se jih posveča urejanju zakonskih regulativ s področja delovnih razmerij, 17% predvsem oblikovanju politike plač in sistemu nagrajevanja, 14% oblikovanju organizacijske kulture, 6 % jih poudarja pomen nedenarnega motiviranja in razvoja talentov, 5% pa oblikovanju kariernega sistema (Delo, 25.5.2004: 15). Rezultati opravljene raziskave nakazujejo, da se kadrovske službe v slovenskih organizacijah zavedajo pomena izobraževanja zaposlenih kot tiste komponente, ki jim zagotavlja uspešnejše prilagajanje poslovnemu okolju.

Managerji v organizacijah, ki delujejo v tržnem gospodarstvu in okolju, naj bi povečali več pozornosti spretnostim in sposobnostim svojih zaposlenih. Od zaposlenih se pričakuje (Treven, 1998: 196):

¹⁵ Kompetence lahko opredelimo kot zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah (Perrenouda v Kopač in Trbanc, 2004: 207).

¹⁶ Raziskavo so izvedli pri GV izobraževanje. V njej je sodelovalo 187 slovenskih podjetij, med njimi 65 iz javnega sektorja in 122 iz gospodarstva. Potekala je od 15. februarja do 30. marca 2004 (Delo, 25.5. 2004: 15).

1. Visoko stopnjo izobrazbe, s katero se poveča možnost, da bodo zaposleni obvladovali novo tehnologijo, razumeli svoj prispevek k ciljem organizacije in sprejemali ustrezne odločitve, povezane s svojim delom.
2. Sposobnost za učenje novih spretnosti in prilagajanje spremenjenim okoliščinam. Zaposleni bodo sami prevzeli odgovornost za svoje učenje in skrbeli za pridobivanje novih spretnosti.
3. Sposobnost za delo v organizacijah s plosko strukturo in manj ravnmi upravljanja. Zaposleni bodo učinkovito opravljali svoje delo brez nadzora, določali svoje cilje, nadzorovali lastno opravljanje nalog in popravljali napake.
4. Sposobnost za obvladovanje povezav s porabniki in odnosov med zaposlenimi v različnih oddelkih organizacije.
5. Sposobnost za reševanje problemov, kreativni način mišljenja in pridobivanje novih zamisli.

Da bi zaposleni lahko izpolnjevali zgoraj navedene zahteve, jim je potrebno zagotoviti ustrezno izobraževanje in usposabljanje. Izobraževanje v podjetjih pa ni zgolj domena kadrovskih strokovnjakov, ampak pri njem sodelujejo tudi marketinški strokovnjaki in tehnologi. Kadrovski strokovnjaki skrbijo, da so realizirane vse dejavnosti, potrebne za uspešno izobraževanje na ustrezen način (Ferjan, 1999).

V prvi vrsti je izobraževanje zadovoljevanje različnih potreb. Kejžar (1980: 62-63) potrebe po izobraževanju v organizaciji razdeli v pet skupin:

- funkcionalne potrebe, ki izvirajo iz zahtev delovnega procesa oziroma iz zahtev in problemov pri delu,
- kadrovske potrebe, ki izhajajo iz potreb po izobraževanju, kar je posledica sprememb v kadrih ali priliva novih kadrov,
- ekonomske potrebe, ki so vezane na nadaljnji razvoj organizacije oziroma na spremenjene zahteve trga,
- kolektivne potrebe, ki so odvisne od organiziranosti dela v organizaciji (timsko delo, individualno delo, participacija delavcev pri procesih odločanja v organizaciji),
- individualne potrebe, ki pa so potrebe in želje posameznikov po lastnem izobraževanju in izpopolnjevanju.

Z izobraževanjem in razvojem zaposlenih torej organizacije skušajo zadovoljevati različne organizacijske potrebe, ki po eni strani vodijo organizacijo k uspešnosti poslovanja. Po drugi strani pa z izobraževanjem zagotavljamo tudi konkurenčnost posameznikov. Ali kot pravi Mirčeva,¹⁷ je zaposlenost (v Memorandumu o vseživljenjskem učenju, ki ga je sprejela komisija Evropske unije (Commission of the European Union) opredeljena predvsem kot zmožnost posameznikov, da si zagotovijo in ohranijo delovna mesta. V tem kontekstu so ustrezno znanje in spretnosti dejavne populacije pogoj za doseganje polne zaposljivosti in večjo konkurenčnost posameznikov v t.i. 'novi ekonomiji'. V nadaljevanju si bomo na kratko ogledali, kateri so ključni cilji izobraževanja zaposlenih.

5.3 Cilji izobraževanja zaposlenih

Konkurenčna prednost organizacije je v veliki meri odvisna od sposobnosti (kompetenc) in izobraženosti zaposlenih oziroma temelji na sposobnosti tako organizacije kot posameznika, da skupaj sodelujeta v inovacijskih procesih in 'novi' ekonomski aktivnosti. Spreminjajoče in globalno poslovno okolje organizacij tako ustvarja potrebe po pridobivanju novih znanj in sposobnosti zaposlenih, da bi se organizacija kar najbolje prilagajala konkurenci na gospodarskih trgih (Hytti in O'Gorman, 2004).

Splošni cilj izobraževanja zaposlenih v organizaciji je torej poslovni rezultat, skladen s cilji, t.j. dobiček organizacije, inoviranje in ohranjanje njene konkurenčne prednosti, uspešno prilagajanje novim tehnološkim zahtevam, minimizacija tveganj in uspešno sledenje tehnološkemu razvoju. Da bi se organizacija lahko uspešno prilagajala svojemu poslovnemu okolju, je potrebno organizirati in spremljati izobraževalno dejavnost v organizaciji.

5.4 Izobraževalna dejavnost v organizaciji

Da bi bila izobraževalna dejavnost v organizaciji z vidika ohranjanja konkurenčne prednosti v poslovnem okolju učinkovita, naj bi organizacija opravila naslednje naloge: raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb, načrtovanje izobraževanja, programiranje izobraževanja, organizacija in izvedba izobraževanja, spremljanje in vrednotenje izobraževanja.

¹⁷ Informacija, dobljena na podlagi intervjuja z njo.

5.4.1 Raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb

Andragoški cikel se prične z raziskovanjem in ugotavljanjem potreb po izobraževanju zaposlenih. Gre za pomembno fazo, ki je ključna za kakršnokoli uspešno izobraževanje. In sicer mora organizacija poznati cilje, h katerim je usmerjena. Če izobraževanje ne ustreza potrebam, novo pridobljeno znanje sicer koristi posamezniku, ki se je izobraževal, manj pa koristi sami organizaciji. Optimalno bi bilo, če se osebne ambicije in motivacija posameznika po izobraževanju prekrivajo s potrebami organizacije.

5.4.2 Načrtovanje izobraževanja

Z načrtovanjem izobraževanja se na podlagi ugotovljenih potreb odločamo za določeno vrsto izobraževanja, obseg izobraževanja, število udeležencev za dolžino trajanja izobraževanja, o nosilcih izobraževanja in o potrebnih finančnih sredstvih (Jereb, 1998).

Pri ugotavljanju možnosti za izobraževanje so organizacije delno omejene na izobraževalne programe, ki jih nudijo izobraževalne institucije. Na organizaciji je, da zgolj izbere tisto, ki ustreza organizacijskemu profilu. Pri tem je potrebno slediti potrebi po znanjih, ki jih zahtevajo spremembe v okolju, tehnološki napredek in sama organizacija. Nekoliko več svobode imajo organizacije pri internem izobraževanju, kjer lahko programe prilagajajo svojim potrebam in potrebam posameznika na določenem delovnem mestu. V ekonomiji znanja naj bi bilo izobraževanje zaposlenih načrtovano predvsem v smeri pridobivanja znanj, ki omogočajo uporabo informacijske tehnologije, hitro in fleksibilno reagiranje na spremembe v okolju organizacije, spodbujajo inovacijske procese in si z njimi ohranjajo konkurenčnost na globalnem trgu.

Nedavno narejene raziskave na tem področju so pokazale, da se je zvišal delež programov izpopolnjevanja in usposabljanja za delo, manjše pa je zanimanje po programih za pridobitev višje izobrazbe. Najaktualnejši programi so programi usposabljanja iz tujih jezikov, računalništva in informatike ter programi za izboljševanje kakovosti. Nosilci teh dejavnosti so pa odvisni od velikosti organizacij. V večjih so to kadrovske delavci ali delavci splošnih služb,

v manjših pa direktorji podjetij. Pri načrtovanju izobraževalne dejavnosti naj bi sodelovali vsi zaposleni.¹⁸

5.4.3 Programiranje izobraževanja

»Bistvo programiranja izobraževanja je, da se uskladita formalni in vsebinski vidik izobraževanja« (Pastuović v Jelenc, 1996: 85).

Glede na pomembnost in zapletenost programiranja ocenjujemo, da naj se s to fazo andragoškega cikla ukvarjajo strokovnjaki s področja izobraževanja. Zakaj? Pomembno je, da se različne potrebe in vsebine strne v ustrezne programe izobraževanja, saj je tudi od kvalitete izobraževanja odvisna konkurenčnost organizacije. Ne smemo pa tudi prezreti pomena povezovanja potrebnih znanj iz splošno veljavnih programov (splošna izobrazba) in specifičnih znanj, ki izhajajo iz potreb organizacije in posamezniku omogočajo kakovostnejšo opravljanje delovnih nalog.

5.4.4 Organizacija in izvedba izobraževanja

Pri tej fazi gre za vso organizacijsko in tehnično pripravo procesa izobraževanja (Jelenc, 1996). Temeljna naloga organizacije neposrednega izobraževanja je smotrno usklajevanje vseh temeljnih dejavnikov izobraževanja z namenom ustvariti razmere za učinkovito izvedbo izobraževalnih programov. Osnovna naloga izvedbe pa je s pomočjo ustreznih učnih oblik, metod, sredstev in pripomočkov doseči zastavljene cilje programa (Možina, 2002a: 238).

Glavni institucionalni ponudniki izobraževanja za potrebe gospodarstva v Sloveniji so: zasebne izobraževalne organizacije, sledijo industrija oz. podjetja, ki izvajajo programe za svoje zaposlene, ter šole različnih stopenj. Večje organizacije, še posebej tiste, ki imajo svoja izobraževalna središča, imajo predvsem (ne v celoti) interni način organiziranosti izobraževanja. Mala in srednje velika podjetja se bolj zanašajo na zunanje ponudnike izobraževalnih storitev. Gre za eksterno izobraževanje. Precejšen del izobraževanja danes poteka tudi po internetu. Dejstvo pa je, da ravno v malih in srednje velikih organizacijah

¹⁸ Informacije, pridobljene na podlagi intervjuja z Jasmino Mirčevo.

pridobiva vse pomembnejšo vlogo 'learning by doing' (učenje z delom) – delovno mesto je tako koncipirano, da se zaposleni ob delu lahko veliko naučijo.¹⁹

5.4.5 Spremljanje in vrednotenje izobraževanja

Osnovni namen izobraževanja je pridobitev novih znanj, ki koristijo tako posamezniku kot organizaciji. Vedno pa se pri tem pojavlja dilema, kako vedeti oziroma ugotoviti, ali je osnovni namen dosežen. Potrebno je torej zagotoviti mehanizem, ki bo odgovarjal na to dilemo skozi spremljanje in vrednotenje izobraževanja.

Spremljanje in vrednotenje izobraževanja sta dejavnost, s katero ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja, se pravi stopnjo, do katere smo uresničili zastavljene izobraževalne cilje in pokrili ugotovljene izobraževalne potrebe. V skladu s povedanim je vrednotenje izobraževanja kontinuiran proces, prisoten na vseh stopnjah izobraževalnega cikla (Možina, 2002a: 238).

Če povzamemo dosedanje ugotovitve, se z vidika izobraževanja kaže tesna povezanost posameznika in organizacije. Ta povezanost se nanaša tako na izvajanje poslanstva organizacije, torej skozi delovni proces, kakor tudi skozi kadrovske funkcije, kjer imata očitno vlogo izobraževanje in usposabljanje. Če je to ustrezno načrtovano in izvedeno, je izpolnjen potreben pogoj, da organizacija sledi oziroma se prilagaja spremembam v poslovnem okolju, kar govori v prid potrditve druge, v uvodu postavljene hipoteze.

Na tem mestu velja omeniti tudi mnenje Mirčeve,²⁰ ki je kot primer za obrestovanje vlaganja organizacije v izobraževanje zaposlenih omenila projekt Vlagatelj v ljudi: leta 1999 je organizacija FOCUS Central London, ki ima licenco za podeljevanje naziva Vlagatelj v ljudi, naročila pri Inštitutu za raziskave s področja zaposlovanja (Institute for Employment Studies) študijo o evalvaciji dolgoročnih vplivov standarda Vlagatelj v ljudi na razvoj usposabljanja delovne sile in na poslovne učinke. V študijo so vključili preko 120 organizacij, imetnic

¹⁹ Informacija, dobljena na podlagi intervjuja z Jasmino Mirčevo.

²⁰ Informacija, dobljena na podlagi intervjuja z njo.

naziva Vlagatelj. Študija je ugotovila pomembne povezave med vlaganjem v izobraževanje zaposlenih in poslovnimi učinki. Rezultati kažejo, da investiranje v izboljševanje človeških virov vodi do izboljšav pri vedenju zaposlenih in k povečanju produktivnosti, kar pozitivno vpliva na zadovoljstvo kupcev ali uporabnikov, njihovo stalnost in izboljšuje tudi ostale ključne podjetniške kazalce uspešnosti.

6 UČEČA SE ORGANIZACIJA

Industrijske družbe vstopajo v dobo ekonomske rasti, temelječe na znanju. Verjetno je, da bo v prihodnosti uspeh organizacij temeljil na sposobnostih ustvarjanja in uporabe novega znanja za doseganje učinkovitosti njihovega poslovanja, medtem ko imajo tradicionalni produkcijski faktorji, kot so naravni viri, delo in kapital, vedno manjšo vlogo oziroma pomen pri zagotavljanju konkurenčne prednosti organizacije (OECD, 1998). Tiste organizacije, ki niso uspele postati učeče se organizacije, naj bi bile v nevarnosti izgube njihovega položaja v globalni konkurenci, ki temelji na hitri gospodarski rasti (Alasoini, 1999).

Iz zgornje opredelitve pomena učeče se organizacije v današnjem času se nakazuje njen pomen v družbi, temelječi na znanju, zato bomo v nadaljevanju najprej na kratko povzeli bistvene značilnosti učeče se organizacije.

Peter Senge²¹ (1994) opredeljuje učeče se organizacije kot tiste organizacije, kjer ljudje konstantno izboljšujejo lastne sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih želijo, kjer razvijajo nove načine razmišljanja in kjer se ljudje neprestano učijo, kako se učiti skupaj. Dimenzija, ki razlikuje učeče se organizacije od tradicionalnih, je »umetnost« petih osnovnih disciplin ali tehnoloških sestavin: sistemsko mišljenje, ki predstavlja jedro učeče se organizacije, »osebno mojstrstvo«, mentalni modeli, skupna vizija prihodnosti in timsko učenje. Sistemsko mišljenje pripomore k bolj ustvarjalnemu načinu pogleda v vzorce in odnose oziroma spreminjanje le-teh z namenom pridobitve konkurenčne prednosti. Osebno mojstrstvo pripomore k neprestanemu razjasnjevanju in poglobljanju osebne vizije, osredotočenju energij, razvijanju potrpežljivosti in bolj objektivnemu obravnavanju realnosti. Mentalni modeli so temeljne predpostavke, vrednote, prepričanja, norme in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in uresničevanje akcij. Skupna vizija usmerja posameznike v organizaciji ter jim daje energijo. Je vizija vseh zaposlenih v organizaciji, saj odseva njihovo osebno vizijo. Timsko učenje pa je proces usmerjanja ekipe, da bi ta osredotočila svojo energijo v doseganje zelenih rezultatov.

²¹ Peter Senge (1947-) je dobil naziv 'strateg stoletja', saj je eden izmed tistih posameznikov, ki ima velik vpliv na način poslovanja podjetij. Je strokovnjak na področju učeče se organizacije. Njegovo najpomembnejše delo je *The Fifth Discipline* (1990).

Hargreaves in Jarvis (1998: 31) govorita o štirih glavnih nalogah, ki definirajo učečo se organizacijo: usposabljanje osebja za zgodnejše spoznavanje problemov in odpravo njihovih vzrokov; razmišljanje o novih, inovativnih idejah o produktih in procesih; razpravljanje o težkih vprašanjih in učenje iz izkušenj drugih.

Možina (2000: 5) navaja, da je učeča se organizacija tista organizacija, ki je sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje, kjer se zaposleni učijo drug od drugega in od tistih v drugih podjetjih. Pravi, da je učeča se organizacija tista, ki skozi boljše znanje in razumevanje stalno izboljšuje procese aktivnosti, pogoj za njeno delovanje pa je tudi odprta in učinkovita komunikacijska mreža med vsemi sodelujočimi v poslovnem procesu.

Če torej pregledamo podane opredelitve koncepta učeče se organizacije, so nekatere skupne poteze različnih definicij naslednje (Kavčič, 1994: 425):

- pridobivanje novega znanja je stalno; je proces, ne posamična akcija, organizacija kot celota je stalno privržena učenju;
- organizacija ima razvite mehanizme prenosa individualnega učenja na skupino;
- pridobljeno novo znanje je podlaga za spreminjanje dejavnosti organizacije;
- stalno pridobivanje novega znanja in spreminjanja aktivnosti organizacije na tej podlagi je sestavina strategije organizacije;
- organizacija sistematično vzpodbuja učenje na vseh ravneh;
- učenje v organizaciji ustvarja novo skupno videnje razvoja organizacije v prihodnje;
- organizacija je odprta za okolje.

Možina (2002b: 22-23) navaja pet razlogov, ki dokazujejo nujnost učeče se organizacije v sodobnem poslovnem okolju:

1. konkurenčna ostrina

Vse trše konkurenčne razmere zaradi hitrih, nepredvidljivih sprememb trga, tehnologij in tudi demografskih in političnih sprememb lahko vzdrži le organizacija, ki je usmerjena v permanentno učenje in to v vseh delih organizacije.

2. progresivno samospreminjanje

Pridobitve učeče se organizacije naredijo zaposlene manj dovzetne za destruktivne vplive iz okolja, saj si učeča se organizacija prizadeva za razvijanje ustreznih sposobnosti za nenehno spreminjanje, ki postaja stalnica življenja v organizaciji.

3. prilagodljivi in razmišljajoči zaposleni

Nenehno učenje bo pomagalo organizaciji, da »oblikuje« zaposlene, da bodo prilagodljivi in da bodo razmišljali, kaj delajo. To dvoje je potrebno, da bi zaposleni v celoti izkoristili potencial, ki ga imajo. V učenje usmerjeni zaposleni skupaj z organizacijo (usmerjeno v učenje) postajajo delavci znanja, ki bodo nadomestili proizvodne delavce.

4. razvoj zaposlenih

Dandanes je tehnologijo možno kar hitro posnemati, tudi kapital postaja vse bolj dosegljiv, vendar pa človeškega kapitala ljudi, njihove ustvarjalnosti in predanosti ni mogoče kopirati. Prav zaradi tega bo vlaganje v človeške vire zelo pomemben dejavnik za povečanje konkurenčnosti in doseganje konkurenčne prednosti organizacije prihodnosti.

5. timsko delo

Za boljše rezultate dela in visoko kakovost rezultatov dela, je potrebno zmanjšati stopnjo individualnega dela in povečati stopnjo timskega dela. Timsko delo je danes nova paradigma in z njo skladno narašča potreba po skupinskemu učenju in izmenjavi izkušenj.

Za učečo se organizacijo je značilen integriran in prilagodljiv sistem dela. Je decentralizirana, spodbuja avtonomno delo skupin, nalaga večjo odgovornost posameznikom, hkrati pa razvija trden integriran sistem organizacijskih vrednot in način dela, sprejemljiv za vse zaposlene. Ima močno organizacijsko kulturo, ki organizacijo drži skupaj. Za takšno organizacijo je značilna odprtost do zunanjega okolja, trga, politike, finančnih in socialnih vprašanj in do takšne politike ravnanja z ljudmi pri delu, ki temelji na zaupanju v svoje zaposlene, odgovornost in iniciativnost (Možina, 2002b: 23).²²

Senge poudarja, da učeča se organizacija zahteva tudi nov način vodenja. Na tradicionalne voditelje gleda kot na zelo individualistične in nesistemske orientirane. Center tradicionalnega pogleda temelji na predpostavki posameznikove nemoči, njegovega pomanjkanja osebne vizije in nesposobnosti obvladovanja pritiskov sprememb. V nasprotju s tradicionalnim videnjem Senge definira nov pogled vodstva, ki se orientira na težavne in bolj pomembne, kompleksne naloge (Smith, 2001).

V učeči se organizaciji so vodje oblikovalci, upravitelji in učitelji (prav tam). Vodja ni pasiven opazovalec, temveč aktivno sodeluje pri ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja in

²² Poudariti je potrebno, da gre pri učenju v organizacijah za učenje odraslih. Le-ta se razlikuje od učenja otrok. Odrasli so pri učenju radi samostojni, se sami usmerjajo in imajo radi učenje, povezano z eksperimentiranjem, kar vodi v večjo učinkovitost posameznikov (Kavčič, 1994).

priložnosti za visoke delovne dosežke. To pomeni, da sodelavce nameščajo na njim ustrezna delovna mesta, kjer s svojimi sposobnostmi in prizadevnostjo dosegajo pozitivne delovne rezultate. Pomembno pri tem je, da vodje spodbujajo sodelovanje pri oblikovanju delovnih nalog. Zaposleni v skupinah razpravljajo o delovnih problemih in skupaj iščejo najboljše možne rešitve. Uspešen vodja naj bi zaposlenim zagotavljal delovne razmere, ki so potrebne za dobro opravljanje delovnih nalog; z drugimi besedami, odstranjeval naj bi vse možne ovire, ki jih imajo zaposleni pri opravljanju poslovnih nalog, npr. nabava orodja, reševanje problemov, dodatno izobraževanje in usposabljanje, svetovanje. Pomembna naloga vodij pa je, da nudijo spodbudo za visoke delovne rezultate. Identificirajo dejavnike, ki motivirajo zaposlene in jih nato vključujejo v delo in delovno okolje. Ti dejavniki so lahko v sklopu delovnega procesa, npr. zanimivo delo, delo polno novih izzivov, dobri medsebojni odnosi, ali pa so del organizacijsko kadrovskega procesa, kot npr. izobraževanje, večja plača, napredovanje (Možina, 2002b).

Za spremembo podjetja v učečo se organizacijo so torej ključne organizacijske spremembe, podprte z ustreznimi spremembami v stilu vodenja. Večina učečih se organizacij spodbuja managerje, da le-ti osvojijo uspešne vodstvene strategije in pomagajo zaposlenim v delovnih timih oblikovati skupno vizijo za bodoče delovne prakse (Hargreaves in Jarvis: 1998). Zakaj? Zaposleni v organizaciji naj bi spoznali, da so spremembe nujno potrebne. Tukaj ima glavno vlogo vodstvo organizacije, ki naj bi prvo spoznalo nujnost sprememb. Pa vendarle ni dovolj, da potrebo po spremembah pozna samo vodstvo, postalo naj bi prepričanje vseh zaposlenih. In naloga vodstva je pospeševanje tega spoznanja na ostale zaposlene, za kar morajo biti vodilni delavci ustrezno usposobljeni (Kavčič, 1994).

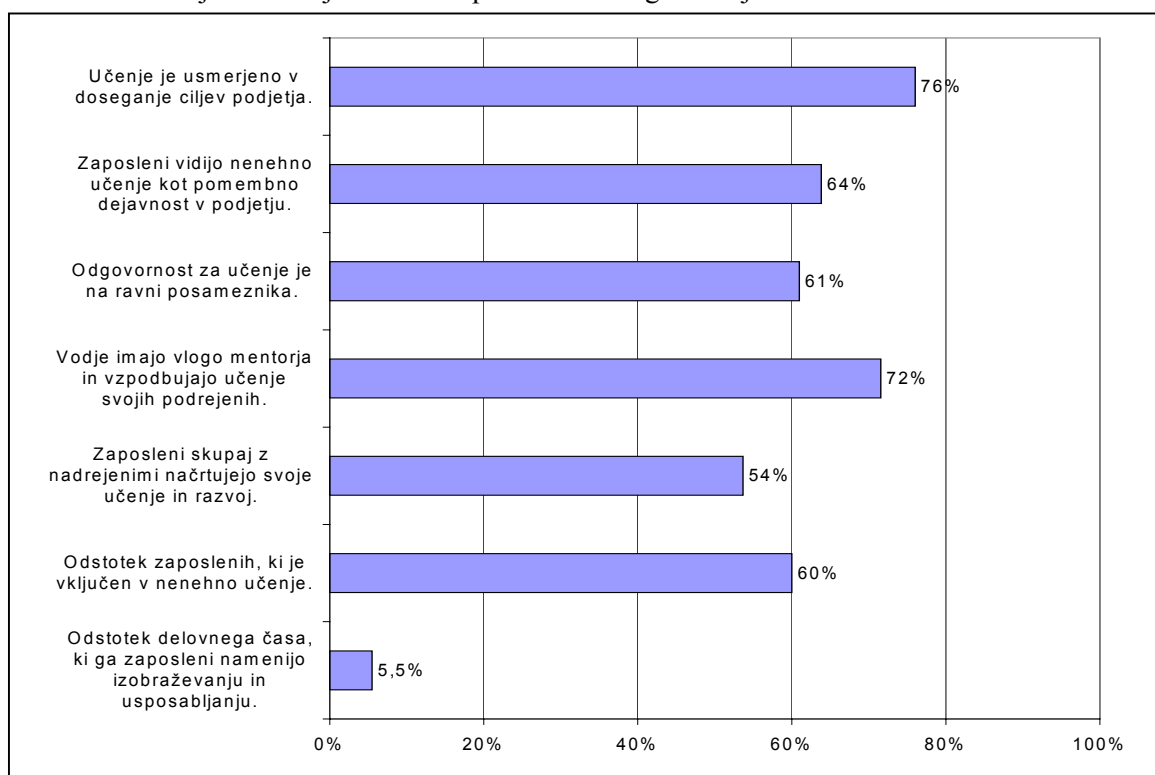
Koncept učeče se organizacije se tudi že uveljavlja v slovenskem prostoru, o čemer priča raziskava »Na poti k učečemu se podjetju za leto 2000«. ²³ Namen raziskave Na poti k učečemu se podjetju je bil oceniti, kako razširjen je koncept učeče se organizacije v slovenskem prostoru, ugotoviti stopnjo razvoja učeče se organizacije med slovenskimi podjetji in promocija tega koncepta v slovenskem prostoru (Češnovar, 2001).

²³ Izvedel jo je Inštitut za razvoj učečega se podjetja (Inštitut USP) iz Ljubljane. Raziskava je zajela 400 največjih slovenskih gospodarskih družb, ki so bile izbrane iz i bon-a (i bon 2000, 2000) po kriteriju števila zaposlenih. Prejeto je bilo 83 veljavnih odgovorov (21% odzivnost).

Z vidika potrjevanja oziroma zavračanja tretje postavljene hipoteze, t.j. učeča se organizacija je tista organizacija, ki skozi permanentno učenje posameznika izboljšuje sposobnosti prilagajanja kompleksnemu okolju organizacije, se bomo v nadaljevanju omejili le na tiste rezultate raziskave, ki prikazujejo dinamiko učenja in njegove rezultate – glede na poslovno okolje organizacije.

Učenje je temeljna prvina učeče se organizacije. V anketiranih podjetjih je učenje v 76% organizacij oziroma podjetij usmerjeno v doseganje ciljev podjetja (slika 6.1). V 64% organizacij zaposleni vidijo nenehno učenje kot pomembno dejavnost v podjetju. V 61% organizacij je odgovornost za učenje na ravni posameznika. V 54% management organizacije načrtuje svoje učenje in razvoj skupaj s svojimi podrejenimi in v 72% že prevzema vlogo mentorja in vzpodbuja učenje svojih podrejenih (Češnovar, 2001). Za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih namenjajo podjetja 5,5% delovnega časa. Podjetja imajo tu še »rezervo«, saj razvita učeča se podjetja v svetu namenjajo usposabljanju tudi do 10% delovnega časa (Braham v Češnovar, 2001). V permanentno učenje je vključenih 60% zaposlenih. Tudi tu je še nekaj rezerve, saj naj bi bili v učečem se podjetju v nenehno učenje vključeni vsi zaposleni (Senge, 1994).

Slika 6.1: Pomen učenja in razširjenost koncepta učeče se organizacije



Vir: Češnovar, 2001.

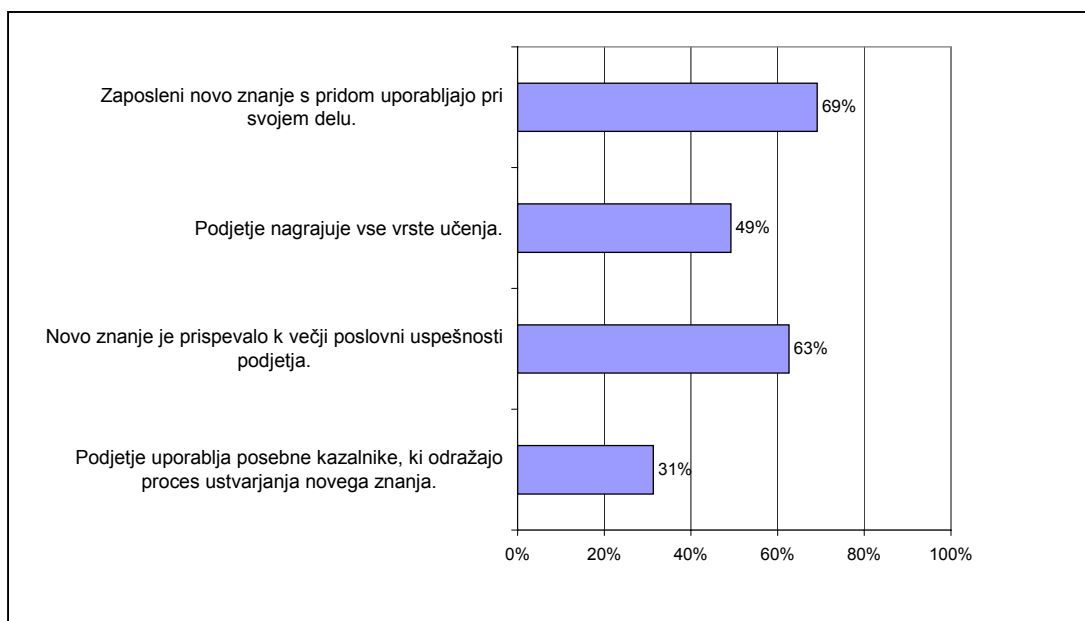
Uspešnost uporabe pridobljenega znanja je odvisna od opredelitve znanj, ki izhajajo iz ciljev podjetja, procesa razvoja znanja in ustreznosti elementov organizacijske kulture, ki stimulirajo uporabo novih znanj v praksi (Češnovar, 2001). V 69% proučevanih podjetjih novo pridobljeno znanje zaposleni s pridom uporabljajo pri svojem delu, pri čemer podjetja v le 49% nagrajujejo vse vrste učenja (slika 6.2). Med oblikami nagrajevanja učenja podjetja najpogosteje uporabljajo napredovanje in sicer v 39%, denarne nagrade v 25% in razne bonitete v 23%. Kot zelo pomembno obliko stimuliranja učenja podjetja zelo redko, le v 4% uporabljajo nematerialne oblike stimulacij, kot na primer pohvale, javna priznanja in promocijo rezultatov učenja pred kolektivom, ki so lahko celo pomembnejše od materialnih oblik (Češnovar, 2001).

Nizek delež spremljanja rezultatov učenja se odraža tudi v manj racionalnih naložbah v novo znanje, saj je le-to po mnenju anketiranih prispevalo k večji poslovni uspešnosti podjetij le v 63%. Med rezultati učenja podjetja v najvišjem odstotku navajajo izboljšanje kakovosti (14%), nižje stroške (13%), večjo fleksibilnost zaposlenih (11%) in večji obseg prodaje (10%). Le v 6% so podjetja ocenila, da se je kot rezultat učenja izboljšala inovativnost v podjetju, iz česar lahko sklepamo, da imajo podjetja še veliko rezervo v elementih organizacijske kulture,²⁴ ki stimulira razvoj novih idej, pri razvijanju ustreznih motivatorjev za inoviranje in v organizacijskih procesih, ki omogočajo izmenjavo znanj, idej in izkušenj (Češnovar, 2001).

Nadaljnje ugotovitve navedene raziskave so, da so se procesi uvajanja koncepta učeče se organizacije v slovenskih podjetjih že začeli. To se odraža na strateški ravni v opredelitvi koncepta učeče se organizacije v strategijah podjetij (59%), velikem deležu že pridobljenih certifikatov kakovosti (88%), v podpori managementa konceptu učeče se organizacije (85%), relativno visokem deležu učenja v podjetjih (70%) in izmenjavi informacij v notranjem okolju podjetja (Češnovar, 2001).

²⁴ Neposredni vpliv kulture organizacije na spodbudo za inoviranje se kaže skozi vrednote oziroma ideologijo. Razvita organizacijska kultura obvladuje vodstvo preko njegove percepcije, mišljenja in delovanja. Na ta način vpliva na hitrost sprejemanja in inovativnost njegovih odločitev, na širjenje inovativnega mišljenja in kulture ustvarjalnosti po celotni organizaciji (Ilič, 2001a: 329).

Slika 6.2: Rezultati učenja



Vir: Češnovar, 2001.

Do poslovnemu okolju uspešno prilagajajoče se organizacije prihodnosti je možno priti tudi s konceptom učeče se organizacije. Označevali naj bi jo stalno pridobivanje novega znanja in spreminjanja aktivnosti organizacije, odprtost organizacije do okolja, učinkovita komunikacijska mreža med vsemi sodelujočimi v poslovnem procesu, sistemsko mišljenje, pridobivanje in preizkušanje novih znanj v praksi, timsko delo, sodelovanje zaposlenih pri reševanju problemov v organizaciji ter soodločanje. Organizacije s stalnim učenjem in fleksibilnostjo bodo tiste, ki se bodo uspešneje prilagajale hitro spreminjajočim se okoljem njihovega poslovanja kot ostale, zlasti birokratske organizacije. Torej, »učeča se organizacija je nuja in neizbežno dejstvo« (Berlogar, 2000: 307).

In kje imajo slovenska podjetja še rezerve pri oblikovanju učeče se organizacije? Rezultati kažejo, da so rezerve pri vključevanju kupcev in dobaviteljev v procese podjetja, v podpornih okoljih, ki omogočajo nadgradnjo znanja (na primer v elementih organizacijske kulture, ki pospešujejo pridobivanje, uporabo in izmenjavo znanja); organizacijskih procesih, informacijski tehnologiji in v merjenju rezultatov učenja, kjer imajo podjetja med proučevanimi področji še največje možnosti izboljšave. Pomembna ugotovitev raziskave je

tudi, da imajo slovenska podjetja veliko znanja v posameznikih, ki pa se vedno ne odraža tudi v praksi (Češnovar, 2001).

Za konec ostane še vprašanje, kako še dodatno razširiti koncept učeče se organizacije v Sloveniji. Češnovar (prav tam) predlaga nekaj idej, npr. da je za večjo razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji potrebno dvigniti raven zavedanja o pomenu koncepta na konkurenčno sposobnost slovenskega gospodarstva (seveda s podporo vlade). K večji prepoznavnosti in uveljavitvi lahko pripomorejo procesi izobraževanja, promocija uspešnih učečih se podjetij s pomočjo podeljevanja nagrad, medsebojno povezovanje učečih se podjetij, mednarodno sodelovanje s sorodnimi tujimi institucijami, svetovanje podjetjem pri uvajanju koncepta in raziskave s področja koncepta učeče se organizacije v samih podjetjih.

Na koncu poglavja naj poudarimo, da je učeča se organizacija očitno tista, ki nudi možnost za stalno dograjevanje obstoječega znanja tako posameznikov kot organizacije, s čimer se gotovo izboljšujejo tudi sposobnosti prilagajanja organizacije kompleksnemu okolju. S tem je tretja hipoteza iz uvoda na teoretični ravni potrjena. Vendar bi na tem mestu kazalo opozoriti tudi na izsledke raziskave, ki jo omenjam v tem poglavju, ki zelo nazorno kažejo, da slovenska podjetja tega koncepta še ne sprejemajo v zadostni meri. V kolikor bi se diplomsko delo nanašalo samo na slovensko poslovno okolje, bi to hipotezo težko potrdili (glej sliko 6.2). Da bi odpravili dvome o tem, ali se slovenske organizacije usmerjajo v smer učečih se organizacij, bi se oprli na mnenje Mirčeve²⁵, da je učeča se organizacija v Sloveniji perspektiva, ker se s permanentnim pridobivanjem novega znanja in spretnosti zaposlenih, kar je v osnovi koncepta učeče se organizacije, povečata njihova fleksibilnost in odzivnost do zunanjega okolja. Zaposleni lažje spoznavajo in se soočajo z izzivi sprememb v ožjem in širšem okolju.

Ali torej lahko rečemo, da je Slovenija učeča se družba? Mirčeva²⁶ podaja svoje mnenje. Na podlagi rezultatov mednarodne primerjave o vključenosti v izobraževanje so bile analizirane države razvrščene v tri skupine :

V prvo skupino so bile uvrščene države, kjer je koncept vseživljenjskega učenja sprejet med večinskim delom prebivalstva in je postal konstruktivni element življenjskega

²⁵ Informacija, dobljena na podlagi intervjuja z njo.

²⁶ Informacije na podlagi intervjuja.

sloga. Tako je bila v obdobju 12 mesecev stopnja udeležbe med anketiranci v izobraževanju odraslih na Finskem, Danskem in na Švedskem 50 in več odstotna.

V drugo skupino so bile po tej klasifikaciji uvrščene države, kjer je bila stopnja participacije v izobraževanju odraslih približno 40%: Kanada, Nizozemska, Švica (italijansko govoreči del), Združene države, Avstralija in Velika Britanija.

V tretjo skupino pa so bile uvrščene države, kjer je bila stopnja udeležbe v izobraževanju odraslih manjša kot 35% in za katere se predpostavlja, da tudi koncept vseživljenjskosti učenja ni množično sprejet in ga ne podpira večina prebivalstva. Države, ki so se tja uvrstile, so: Čile, Madžarska, Poljska, Portugalska, Belgija, Češka, Irska in Slovenija. Po tej razvrstitvi se Slovenija uvršča med države z nižjo stopnjo udeležbe v izobraževanju odraslih. Ker je izobraževanje odraslih pomemben segment koncepta vseživljenjskosti učenja in učeče se družbe, lahko sklepamo, da ta koncept ni množično sprejet med širšim delom prebivalstva. V Sloveniji bi bilo potrebno glede na spremembe in z vidika prestrukturiranja gospodarstva ponovno opraviti analize dela in v tej luči ugotoviti na novo nastale potrebe po izobraževanju. Za doseganje večjih programskih in izvedbenih prilagoditev je treba zagotoviti dodatno strokovno izpopolnjevanje učnih kadrov, kjer bi učitelje dodatno seznanili z značilnostmi in potrebami odraslih. Tudi svetovanje in ponujanje ustrezne učne pomoči naj bi ravno tako postala del strategije za dvigovanje ravni vključenosti odraslih v izobraževanje. To se nanaša tako na svetovanje, ki spodbuja odrasle k večji participaciji pri izobraževanju, kot tudi na svetovanje za izbiro ustreznega programa in uspešnega opravljanja izobraževanja. Ob vseh teh ukrepih in spodbudah za doseganje večje vključenosti odraslih v izobraževanje pa naj ne bi zanemarili tudi vloge civilne družbe in okolja, kjer posameznik živi. To nalaga povečevanje odgovornosti lokalnih skupnosti za razvijanje spodbudnega okolja za učenje vseh ljudi ne glede na to, kakšna sta njihov socialni položaj in delo.

7 SKLEP

Poudarek diplomskega dela je na osvetljevanju pomena izobraževanja posameznika in organizacije. Izobraževanje posameznika ni vezano le na osnovno šolo, srednjo šolo in pridobivanje strokovne izobrazbe, ampak naj bi se nadaljevalo tekom celega življenja. Uveljavlja se koncept vseživljenjskega izobraževanja, pomemben za ohranjanje in nadgrajevanje že obstoječega znanja posameznika zaradi naglih sprememb družbe. Posameznik z izobraževanjem ohranja svojo konkurenčnost na trgu delovne sile in v sami organizaciji. Organizacija pa na drugi strani z nenehnim izpopolnjevanjem poslovnih procesov in tehnologije, lahko ohranja svoj tržni položaj v globalnem gospodarstvu. Znanje je tisto, ki zaznamuje tehnološki napredek, pa tudi konkurenčnost posameznika in organizacije.

Vseživljenjsko izobraževanje je eno izmed temeljnih načel politike Evropske Unije. Vseživljenjsko izobraževanje vpliva na osebno rast posameznika. Na ta način prispeva v prvi vrsti k zadovoljevanju svojih, osebnih ciljev, posledično pa pripomore tudi k doseganju ciljev organizacije. Osnovni cilj izobraževanja je tako osebni razvoj posameznika v skladu z interesi in potrebami družbe ter organizacije (v primeru izobraževanja zaposlenih). Sklepamo, da je znanje v sodobnem, hitro spreminjajočem se okolju ključni dejavnik, ki bo organizacijam zagotavljal nadaljnji obstoj in perspektivo v poslovnem okolju in s tem konkurenčnost posameznika in organizacije, kar gre v smeri prve hipoteze.

Posameznik naj bi bil za izobraževanje ustrezno motiviran, saj mu izobraževanje v nasprotnem primeru ne prinaša želenih učinkov, prav tako pa tudi ne prispeva veliko k uspešnosti poslovanja organizacije. Pomembno je, da se posameznik prične zavedati, da je znanje danes kvaliteta, zato ga je potrebno ohranjati in dopoljevati. Raziskava, ki jo omenjamo v diplomskem delu, je pokazala, da se cilji posameznika za izobraževanje in njihova pričakovanja nanašajo predvsem na njihovo delovno področje in zagotavljanje varne prihodnosti. Cilji in pričakovanja sodijo med pozitivne dejavnike motivacije. Čas, premalo podpore delodajalcev in slabi izobraževalni programi so tisti dejavniki, ki ovirajo izobraževanje posameznika. Vendarle se lahko s približevanjem izobraževanja posamezniku, s sodelovanjem organizacij z izobraževalnimi ustanovami ter boljšo in dostopnejšo izobraževalno ponudbo uspešno odpravijo.

Podjetja danes poslujejo v hitro spreminjajočem se okolju. Da bi se lahko uspešno odzivala na spremembe globalnega okolja ter (p)ostala učinkovita in uspešna, se morajo spreminjati in razvijati, kar je brez ustrezno izobraženih in usposobljenih kadrov zelo težko izvedljivo. Pomembno je, da organizacija pozna pomen zaposlenih in njihovega prispevka k poslovanju organizacije. Ključno je, da sama spodbuja in ne zavira izobraževanja svojih zaposlenih. Potrebno je zavedanje organizacije, da je znanje danes tisto, ki vodi k uspešnemu poslovanju in premagovanju ovir globalne konkurenčne tekme.

V sodobni, učeči se organizaciji naj bi managerji velik pomen pripisovali kadrom in njihovem razvoju. Zavedali naj bi se, da je človeški kapital last vsakega zaposlenega, ki ga lahko vsak trenutek odnese iz organizacije. Iz tega razloga je smiselno vlaganje organizacije v dodatna izpopolnjevanja in usposabljanja zaposlenih, saj jim na ta način omogočajo nadgradnjo njihovega že obstoječega znanja, osebni razvoj, sami pa si zagotovijo obstoj dobro usposobljenega kadra v organizaciji, ki jim omogoča ohranjanje konkurenčnosti v nepredvidljivem gospodarstvu. Iz tega sledi, da sta posameznik in organizacija med seboj povezana pri nenehnem prilagajanju poslovnemu okolju organizacije. Ta povezanost se nanaša tako na izvajanje poslanstva organizacije, torej skozi delovni proces, kakor tudi skozi kadrovske funkcije, kjer je izpostavljeno tudi izobraževanje oziroma usposabljanje. Če je dobro načrtovano in izvedeno, so izpolnjeni potrebni pogoji, da organizacija sledi oziroma se hitreje prilagaja spremembam v poslovnem okolju. S tem potrjujemo tudi drugo, v uvodu postavljeno hipotezo.

Pridobivanje novega znanja tekom celotnega življenja naj bi vse bolj postajalo način življenja posameznika in organizacije. Učeča se organizacija je tista organizacija, katere imperativ je stalno pridobivanje novega znanja, odprtost organizacije do okolja, učinkovita komunikacija med zaposlenimi oziroma ustvarjalna organizacijska klima, vpliv zaposlenih na odločitve managementa ipd. Takšen tip organizacije vsekakor postaja alternativa organiziranja podjetij v prihodnosti. Ker učeča se organizacija spodbuja vseživljenjsko, permanentno učenje posameznika, lahko rečemo, da s tem izboljšuje sposobnosti prilagajanja organizacije njenemu kompleksnemu okolju, s čimer je potrjena tudi zadnja hipoteza v nalogi. Vendar pa lahko rečemo, da je koncept učeče se organizacije v tem trenutku še vedno bolj teoretična rešitev za uspešno poslovanje organizacij, ki pa se počasi, a zagotovo prenaša tudi v prakso.

8 LITERATURA IN VIRI

Alasoini, Tuomo (1999): Learning organizations in a learning society – the national workplace development programme as a new labour policy strategy, str. 1-16. V: Alasoini, T. in Halme, Petteri (ur.) (1999): Learning Organizations, Learning society. Ministry of labour, Helsinki.

Alessandrini, Giuditta (1996): Organizacija izobraževanja. Educa, Nova Gorica.

Amar, A. D. (2004): Motivating knowledge workers to innovate: a model integrating motivation dynamic and antecedents. European journal of innovation management, let. 7, št. 2, str. 89-101.

Appelbaum, Steven H. in Gallagher, John (2000): The competitive advantage of organizational learning. Journal of workplace learning: Employee counselling Today, let. 12, št. 2, str. 40-56.

Becker, Gary S. (1964): Human Capital. A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. Columbia University Press, New York and London.

Berlogar, Janko (2000): Učeča se organizacija v teoriji in praksi. Organizacija, let. 33, št. 5, str. 307-313.

Bevc, Milena (1991): Ekonomski pomen izobraževanja. Didakta, Radovljica.

Cowling, Alan (1998): Developing a strategy for human resources, str. 5-19. V: Alan Cowling, Chlöe Mailer (ur.): Managing human resources, third edition. Arnold, London.

Cross, Kathryn Patricia (1981): Adults as learners: increasing participation and facilitating learning. Joseey –Bass publishers, San Francisco.

Černetič, Metod (1997): Poglavja iz sociologije organizacij. Fakulteta za organizacijske vede, Založba Moderna organizacija, Kranj.

Češnovar, Tone (2001): Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji. Organizacija, let. 34, št. 7, str.415-421.

Češnovar, Tone (2002): 'Mednarodni simpozij: Učeča se družba – učeče se podjetje kot odziv na izzive globalizacije', www.i-usp.si/slo/aktualno/simpozij/, 27. 2. 2003.

Delo (2003): Največ usposabljanja financirajo delodajalci, torek, 14. oktober, str. 15.

Delo (2004): Delodajalci želijo, da bi zaposleni delali več kot 40 ur na teden, torek, 25. maj, str. 15.

Delo (2004): Povpraševanje po praktičnih ugodnostih, manj po bleščečih, torek, 10. avgust, str. 12.

Drucker, Peter (1988): Nastajanje nove organizacije, str. 115-126. V: Drucker, Peter (2004): O managementu. Gospodarski vestnik Založba, Ljubljana.

Državni razvojni program 2001-2006, Republika Slovenija, Ministrstvo za gospodarstvo, Ljubljana, 12.12.2001.

(2003): Employment in Europe 2003. Recent Trends and Prospects. http://europa.eu.int/comm/employment_social/employment_analysis/employ_2003_en.htm

Eurydice (2002): Vseživljenjsko učenje: prispevek izobraževalnih sistemov v državah članicah EU, Rezultati študije. Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Ljubljana.

Ferjan, Marko (1999): Organizacija izobraževanja. Univerzum v Mariboru. Fakulteta za organizacijske vede. Založba Moderna organizacija, Kranj.

Florjančič, Jože (1996): Delitev dela kadrovske funkcije med vodstveno strukturo in kadrovskimi delavci, str. 178-188. V: Florjančič, Jože (ur.): Globalni in kadrovski management. Založba Moderna organizacija, Kranj.

Florjančič, Jože in Novak, Vesna (2002): Vloga motivacijskih dejavnikov v kontekstu zagotavlja boljše kakovosti v podjetju, str. 99-110. V: Florjančič, Jože in Paape, Björn: Organizacija in management. Fakulteta za organizacijske vede, Založba Moderna organizacija, Kranj.

Fuente, Angel and Ciccone Antonio (2002): Human capital in a global and knowledge-based economy. Final report. http://europa.eu.int/comm/employment_social/employment_analysis/work_enlarg_en.htm

Gostiša, Mato (1999): Kaj je človeški kapital podjetja. Industrijska demokracija, letnik 3, št. 2, str.3-4.

Hargreaves, Pat in Jarvis, Peter (1998): The Human Resource Development Handbook. Kogan Page, London.

Hytti, Ulla in O'Gorman, Colm (2004): What is enterprise education? An analysis of the objectives and methods of enterprise education programmes in four European countries. Education + training, letnik 46, št. 1, str. 11-23.

Ilič, Branko (2001a): Socioekonomski dejavniki spodbude za inoviranje v podjetju. Doktorska disertacija, Ljubljana: FDV.

Ilič, Branko (2001b): Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju: študija nekaterih kontingenčnih dejavnikov vpliva. Znanstvena knjižnica, FDV, Ljubljana.

Jelenc, Sabina (1996): ABC izobraževanja odraslih. Andragoški center RS, Ljubljana.

Jelenc, Zoran (1991): Terminologija izobraževanja odraslih. Pedagoški inštitut, Ljubljana.

Jereb, Janez (1998): Teoretične osnove izobraževanja. Založba moderna organizacija, Kranj.

Kaplan, Robert S., Norton, David P. (2000): Uravnoveženi sistem kazalnikov. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Kavčič, Bogdan (1994): Učeca se organizacija. Slovenska ekonomska revija, let. 45, št. 5, str. 424-432.

Kejžar, Ivan (1980): Načrtovanje in kadrovska politika. V: Možina, Stane in Florjančič, Jože (ur.): Kadrovska politika v združenem delu. Center za samoupravno normativno dejavnost pri DDU Univerzum, Ljubljana.

Kejžar, Ivan (1998): Mesto človeka v organizaciji in njegova participativna vloga. Industrijska demokracija, Ljubljana, letnik 2, št. 2, str. 3-5.

Kejžar, Ivan (2000): Oblikovanje participativne organizacije dela in izobraževanje zaposlenih za nove vloge. Industrijska demokracija, Ljubljana, letnik 4, št. 1, str.9-12.

Konkretni cilji za prihodnost sistemov izobraževanja in usposabljanja. Poročilo sveta za izobraževanje Evropskemu Svetu o konkretnih ciljih za prihodnost izobraževanja in usposabljanja, Ljubljana, 18.03.2003, <http://www.mszs.si>, 23.02.2004.

Kopač, Anja in Trbanc, Martina (2004): Obsežno, a premalo razvojno naravnano usposabljanje, str. 203-229. V: Svetlik, Ivan in Ilič, Branko (ur.): Razpoke v zgodbi o uspehu. Založba Sophia, Ljubljana.

Kovač, Bogomir (2002): Novi izzivi managementa in slovenski managerji, str. 772-820. V: Možina, S. in drugi: Management, nova znanja za uspeh. Didakta, Radovljica.

Kramberger, Anton, Ilič, Branko in Kohont, Andrej (2004): S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešnosti organizacije, str. 66-110. V: Svetlik, Ivan in Ilič, Branko (ur.): Razpoke v zgodbi o uspehu. Založba Sophia, Ljubljana.

Kranjc, Ana (1979): Izobraževanje ob delu. Delavska univerza, Ljubljana.

Lieb, Stephen (1991): Principles of adult learning. <http://www.hcc.hawaii.edu>, 21.10.03

Lifelong learning: <http://europa.eu.int>, 12.3.2004.

Lipičnik, Bogdan (2002): Ravnanje z ljudmi pri delu, str. 444-471. V: Možina, S. in drugi: Management, nova znanja za uspeh. Didakta, Radovljica.

Lipičnik, Bogdan in Možina, Stane (1993): Psihologija v podjetjih. Državna založba Slovenije, Ljubljana.

Lipužič, Boris (1996): Izobraževanje na razpotju. Založba Modrijan, Ljubljana.

Lipužič, Boris (2002): Globalna razvojna vprašanja izobraževanja v Evropi. Primerjalna analiza izobraževalnih politik v državah EU, Efte in predpristopnih kandidatkih za EU. Educa, Nova Gorica.

Luthans, Fred (1995): Organizational behavior. McGraw – Hill, New York.

Maslow, Abraham H. (1954): Motivation and personality. Harper&Brother, New York.

Mayer, Janez (2002): Organizacija, ki dela, prek organizacije, ki se uči, do organizacije, ki ustvarja. Organizacija, letnik 35, št. 9, str. 569-578.

Memorandum o vseživljenjskem učenju, Bruselj, 30.10.2000,
<http://linux.acs.si/memorandum/prevod>, 14.11.2003.

Mintzberg, Henry (1979): The structuring of organization. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Možina, Stane (1999): Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije. Industrijska demokracija, Ljubljana, letnik 3, št. 3, str.3-5.

Možina, Stane (2000): Učeča se organizacija. Industrijska demokracija, letnik 4, št. 5, str. 4-9.

Možina, Stane (2002a): Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji, str. 207-248. V: Možina, Stane (ur.): Management kadrovskih virov. Knjižna zbirka profesija FDV, Ljubljana.

Možina, Stane (2002b): Učeča se organizacija – učeči se management, str. 12-45. V: Možina, S. in drugi: Management, nova znanja za uspeh. Didakta, Radovljica.

Možina, Stane (2002c): Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja, str. 45-97. V: Možina, Stane (ur.): Management kadrovskih virov. Knjižna zbirka profesija FDV, Ljubljana.

Možina, Stane (2002d): Strateški pomen kadrovskih virov, str. 3-42. V: Možina, Stane (ur.): Management kadrovskih virov. Knjižna zbirka profesija FDV, Ljubljana.

Muršak, Janko (1991): Problemi poklicne socializacije. Sodobna pedagogika, št. 7/8, str. 389-398.

Nonaka, I. (1991): The knowledge-creating company. Harvard business review, let. 69, št. 6, str. 96-104.

Nordström, A. K. in Ridderstrale, J. (2001): Ta nori posel-Funnky business. GV Založba, Ljubljana.

OECD (1998): Technology, productivity and job creation: best policy practices. OECD, Paris.

OECD (2003): Education at a glance. OECD, Paris.

Porter, Michael E. (1998): The competitive advantage of nations: with a new introduction. Macmillian Press, Basingstoke, London.

Parker, Barbara (1998): Globalization and business practice: managing across boundaries. Sage, London.

Potokar, Franci. in Jug, Jurij (2003): Analiza razvoja izobraževanja odraslih s poudarkom na Evropski skupnosti. Organizacija, letnik 36, št. 2, str. 81-90.

Radovan, Marko (2003): Motivacija zaposlenih za izobraževanje, Raziskovalno poročilo. Andragoški center Republike Slovenije.

Rečnik, Ferdo, Stevanja, Saša in Valentinčič, Jože (1999): Značilnosti odraslega in posebnosti pri učenju odraslih, str. 68-72. V: Rečnik, Ferdo (ur.): Pedagoško-andragoško usposabljanje: priročnik za usposabljanje mentorjev. Center za tehnološko usposabljanje, Zavod RS za šolstvo.

Resolucija o nacionalnem programu izobraževanja odraslih v RS do leta 2010 (2004): Ur.l. RS št. 70/2004, dne 28.6.2004.

Schultz, T. W. (1971): Investment in human capital. The role of education and of research, London: Collier-MacMillan Limited.

Senge, P.M. (1994): The fifth discipline: the art and practice of the learning organization, Doubleday currency, New York.

Smith, M. K. (2001): Peter Senge and the learning organization, www.infed.org/thinkers/senge.htm, 14.3.2003

Statt, David A. (1994): Psychology and the world of work. Macmillan press, Houndmills, Basingstate, Hampshire and London.

Strategija razvoja Slovenije do leta 2013-osnutek (junij 2004), www.sigov.si/zmar/projekti/srs/srs-osnutek.pdf, 10.8.2004

Strebel, Paul (1992): Breakpoints: How Managers exploit radical Business Change, Harvard Business School Press, Boston.

Svetlik, Ivan (2002): Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja, str. 177-204. V: Možina, Stane (ur.): Management kadrovskih virov. Knjižna zbirka profesija FDV, Ljubljana.

Trbanc, Martina (1995): Foreword. Družboslovne razprave, let. 11, št. 19-20, str. 115-117.

Trbanc, Martina, Boškič, Ružica, Kobal, Barbara in Rihter, Liljana (2003): Socialna in ekonomska vključenost ranljivih skupin v Sloveniji – možni ukrepi za dvig zaposljivosti najbolj ranljivih kategorij težje zaposljivih in neaktivnih oseb. Raziskovalno poročilo, FDV.

Treven, Sonja (1998): Management človeških virov. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Uhan, Stane (1999): Misli o motivaciji. Industrijska demokracija, letnik 3, št. 5, str 3-8.

Vila, Antun in Kovač, Jure (1998): Osnove organizacije in managementa. Fakulteta za organizacijske vede. Založba Moderna organizacija, Kranj.

Zajc, Katja (1999): Teoretični in empirični vidiki konkurenčnosti. Kolap št. 10, Ljubljana, str. 47-51.

Zakon o financiranju vzgoje in izobraževanja, Uradni list RS, št. 12/1996.

9 PRILOGA

Vprašanja za izvedbo intervjuja z Jasmino Mirčevo:

1. Ali menite, da se vlada, organizacije (management) in posamezniki v Sloveniji v zadostni meri zavedajo pomena vseživljenjskega izobraževanja v današnjem hitro se spreminjajočem poslovnem okolju?
2. Ali so zaposleni in njihovo znanje eden izmed ključnih dejavnikov konkurenčnosti sodobne organizacije?
3. Ali ocenjujete, da imajo organizacije, ki veliko vlagajo v izobraževanje, konkurenčno prednost na trgu?
4. Kako posameznik in organizacija skozi izobraževanje vplivata na prilagajanje organizacije poslovnemu okolju?
5. Ali se po Vaših izkušnjah vlaganje sredstev v izobraževanje zaposlenih obrestuje?
6. Ali je po Vašem mnenju učeča se organizacija za podjetja v Sloveniji perspektiva, ki izboljšuje sposobnosti prilagajanja organizacije spreminjajočemu se poslovnemu okolju?
7. Na katerih programih je poudarek izobraževanja zaposlenih v organizaciji in kdo so nosilci te dejavnosti?
8. Ali slovenske organizacije za izobraževanje v večji meri najemajo zunanje izobraževalne institucije, ali izobraževalno dejavnost organizirajo sami?
9. Ali se Slovenija na področju izobraževanja zaposlenih lahko primerja z drugimi evropskimi državami in kje so naše prednosti oziroma pomanjkljivosti?
10. Katere so tiste spremembe, s katerimi se morajo spopasti slovenske organizacije z vstopom v EU?
11. Ali lahko rečemo, da je Slovenija učeča se družba?