

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE
KARDELJEVA PLOŠČAD 5
LJUBLJANA

Zadavec Snežana

***IZOBRAŽEVALNE USTANOVE ZA IZOBRAŽEVANJE VODILNIH IN
VODSTVENIH KADROV***

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2004

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE
KARDELJEVA PLOŠČAD 5
LJUBLJANA

Zadavec Snežana

Mentor:izr.prof.dr. Miroslav Stanojević

***IZOBRAŽEVALNE USTANOVE ZA IZOBRAŽEVANJE VODILNIH IN
VODSTVENIH KADROV***

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2004

ZAHVALA

Mentorjuizr. prof. dr. Miroslav Stanojeviću se zahvaljujem za usmerjanje in strokovne nasvete pri izdelavi diplomskega dela. Za pomoč in informacije se zahvaljujem direktorici podjetja GV Izobraževanje mag. Danijeli Brečko in direktorju podjetja CTU Janezu Kapunu.

Iskrena hvala tudi vsem mojim najbližjim, prijateljem in tistim, ki so mi v vseh teh letih študija pomagali in me vzpodbujali na poti do cilja.

KAZALO

KAZALO.....	1
1. UVOD.....	6
2. IZOBRAŽEVANJE.....	8
2.1. Opredelitev temeljnih pojmov	8
2.2. Cilji izobraževanja vodilnih delavcev	9
2.3. Motivacija za izobraževanje vodilnih	10
2.4. Oblike in metode usposabljanja vodilnih kadrov	10
2.5. Pomen izobrazbe za vodilne kadre	11
2.6. Izobraževanje in usposabljanje vodilnih kadrov	12
2.7. Ovire pri izobraževanju	14
3. IZOBRAŽEVALNE INSTITUCIJE.....	16
3.1 Osnovni pojmi.....	17
3.1.1. Kdaj je izobraževanje učinkovito po mnenju izvajalcev izobraževanja?	18
3.1.2. Naknadno vrednotenje	19
3.1.3. Svetovanje po izobraževanju	19
3.2. Kakovost izobraževalnih institucij	19
3.2.1 Merjenje kakovosti	20
3.3. Marketing v izobraževalni ustanovi	21
3.3.1. Tržna naravnost izobraževalnih ustanov	22
3.4. Trajanje izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja	23
3.5. Prostori za izobraževanje/okolje	24
3.6. Uvajanje sprememb v izobraževalne ustanove.....	24
3.7.Udeleženci izobraževanj	24
3.8. Zaposleni v izobraževalni instituciji.....	25
4. MANAGEMENT IN MANAGER.....	27
4.1. Zgodovina izobraževanja managementa.....	27
4.2. Kaj je management?.....	27
4.3. Ravni in področja delovanja managerjev	28
4.4. Vloge in naloge managerjev	29
4.5. Katera znanja mora imeti uspešen manager.....	30
5. PRIMERJAVA SLOVENIJE S TUJINO	31
6. PREDSTAVITEV IZOBRAŽEVALNIH USTANOV.....	32
6.1. Podjetje Gea College.....	32
6.2. Podjetje Odin	33
6.3. Podjetje GV Izobraževanje.....	33
6.4. Podjetje Socius.....	33
6.5. Podjetje Tmi Adria	34

6.6. Podjetje Poslovna Šola Bled	35
6.7 Podjetje CTU	35
7. EMPIRIČNI DEL	37
7.1. Osnovni podatki o izvajalcih	38
7.2. Motivi, cilji, metode/oblike izobraževanja vodilnih kadrov	38
7.3. Informacije o izobraževalnih programih za vodilne kadre	39
7.4. Programi in organizacija izobraževanj za vodilne kadre.....	40
7.4.1. Socius	40
7.4.2. CTU	40
7.4.3. Gv Izobraževanje.....	40
7.4.4. Odin.....	41
7.4.5. Poslovna šola Bled	41
7.4.6. Gea College	41
7.4.7. Tmi Adria	42
7.4.8. Povzetek	42
7.5. Udeleženci.....	42
7.5.1 Struktura udeležencev.....	43
7.5.2 Lokacija izvajanja izobraževanj	43
7.5.3.Uvajanje novosti	43
7.5.4. Predavatelji.....	44
7.5.5. Izobraževanje in problemi	45
7.6. Merjenje učinkovitosti izobraževanj in zadovoljstvo udeležencev	46
7.7. Konkurenca.....	46
7.8. Marketing	48
7.9. Predlogi za prihodnost.....	48
7.10. Programi za izobraževanje vodilnih delavcev	49
7.11. Pogovor z dvema vodilnima delavcema	51
8. ZAKLJUČEK	55
9. LITERATURA	58

1. UVOD

V Sloveniji je bilo izobraževanje odraslih že v preteklosti dobro organizirano, v zadnjih letih pa se je ponudba izobraževalnih ustanov še povečala. Izobraževanje pridobiva v svetu in pri nas vedno večji pomen, saj predstavlja osnovo za vsesplošni družbeni razvoj. Da bi lahko bili managerji v tem okolju uspešni, se morajo nenehno izobraževati. Čedalje več vodilnih v podjetjih ugotavlja, da je naložba v razvoj kadrov enako pomembna kot naložba v tehnološko opremo. Zato je vedno več srednje velikih in zlasti velikih podjetij, ki imajo svoj center za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih (npr. Krka - Novo mesto, Gorenje - Velenje). Pri tem lahko opazimo, da podjetja visoko vrednotijo znanje in se zavedajo, da bodo le z vsestransko usposobljenimi delavci konkurenčni na trgu.

Za izvajanje izobraževalnih programov imamo v Sloveniji razvite in delujoče posebne institucije, izobraževalne agencije oziroma ustanove, ki svojim uporabnikom nudijo celo vrsto storitev glede nadaljnega izobraževanja in usposabljanja. Kot primer teh ustanov pri nas naj navedem GEA College, IEDC Bled, GV izobraževanje, CTU, Socius, Biro praxis, CISEF, Video center in Dedalus. Nekaj od teh izobraževalnih ustanov bom podrobneje predstavila v nadaljevanju.

V svetu in pri nas se pojavlja potreba po posredovanju novih znanj, iz tega pa izhajajo tudi potrebe po modernejših metodah izobraževanj, po vzpostavljanju drugačnih odnosov med udeleženci izobraževalno vzgojnega procesa in tudi po novih izobraževalnih ustanovah.

V izobraževalnih ustanovah se pojavlja vprašanje, katera znanja managerjev v izobraževanju naj prevladajo:

- znanja o konkretni stroki,
- pedagoška znanja ali
- managerska znanja

V diplomski nalogi me je zanimalo, ali pri nas obstajajo ustanove za izobraževanje vodilnih in vodstvenih kadrov, kako izobražujejo svoje slušatelje, kako oblikujejo nove programe in podobno. Cilj diplomske naloge je zbrati ustrezno gradivo na temo izobraževanje managerjev ter ugotoviti, kaj ponujajo

izobraževalne ustanove na področju izobraževanja vodilnih in vodstvenih kadrov ter ali obstajajo kakšne razlike med njimi.

Hipoteze, ki sem jih preverjala, so:

- Konkurenca na področju izobraževanja v Sloveniji vpliva na bolj kakovostne izobraževalne programe.
- Za poučevanje oziroma izobraževanje ne obstaja ena sama metoda izobraževanja temveč kombinacija večih.
- Managerji se vedno bolj zavedajo nuje po izobraževanju, zato, vedno bolj posegajo po njem.
- V Sloveniji imamo razvit sistem usposabljanja vodilnih kadrov.

Pri preverjanju hipotez si bom pomagala z naslednjimi metodami družboslovnega raziskovanja:

- Z *deskriptivno metodo* bom predstavila različne teorije in temeljne pojme s področij izobraževanja vodilnih kadrov. Pri tem bom uporabila dostopno literaturo ter strokovne članke v knjižnicah.
- Naslednja metoda, ki jo bom uporabila, je *analitična*. Predstavila bom podatke, dobljene s pomočjo vprašalnika, ki sem ga posredovala izobraževalnim ustanovam.
- S *primerjalno analizo* bom poskušala primerjati razlike in podobnosti med izobraževalnimi ustanovami
- S *polstrukturiranim* intervjujem pa bom prikazala mišljenje dveh vodilnih delavcev, ki se izobražujeta v omenjenih izobraževalnih ustanovah ali kako drugače sodelujeta z njimi.

Diplomsko delo bo razdeljeno na osem delov. Po uvodu bo sledil drugi del, kjer bom razložila osnovne pojme izobraževanja, cilje izobraževanja vodilnih, pomen izobrazbe za vodilne delavce ter ovire pri izobraževanju. V tretjem delu bom opredelila pojem izobraževalnih institucij (prostori izobraževanj, trajanje izobraževanj, katere izobraževalne institucije poznamo in podobno) ter pojma kakovosti in marketinga v izobraževalni instituciji. V četrtem delu bom opisala pojma manager in management, zgodovino managerskega izobraževanja, ravni in področja njihovega delovanja. V petem delu se bom dotaknila kako je organizirano izobraževanje v tujini in to primerjala z Slovenijo. V šestem delu bom na kratko predstavila izobraževalne organizacije, ki so sodelovale v moji raziskavi v sedmem delu pa bom predstavila podatke dobljene s pomočjo vprašalnika, ki so ga izpolnile izobraževalne ustanove. Prav tako bom v sedmem delu prikazala izveček intervjujev z dvema managerjema. V osmem

delu pa bom povzela celotno diplomsko delo ter poskusila ugotoviti ali so se moje hipoteze potrdile ali pa sem jih morala zavreči.

2. IZOBRAŽEVANJE

2.1. Opredelitev temeljnih pojmov

Izobraževanje (education) označuje dejavnosti, ki so usmerjene k razvijanju znanja in moralnih vrednot ter razumevanju vseh področij življenja. Namen izobraževanja je zagotavljanje mladim in odraslim podlago za razumevanje tradicij in idej, ki vplivajo na družbo v kateri živijo; njihovo kulturo, druge kulturne in naravne zakone ter nuditi možnost pridobitve jezikovnih in drugih spretnosti, ki so potrebne za sporazumevanje (glej Jelenc, 1991:17).

Izobraževanje je vseživljenjski proces in v zadnjem času postaja način življenja. Delimo ga lahko na dve obdobji:

- Obdobje začetnega izobraževanja, ki traja od vstopa do izstopa iz šolanja na katerikoli stopnji po končani šolski obveznosti, ko posameznik opusti izobraževanje kot temeljno življenjsko funkcijo.
- Obdobje nadaljnjega izobraževanja, ki se začne tedaj, ko se posameznik po prekinitvi začetnega izobraževanja znova vključi v izobraževanje na kakršenkoli način.

Izobraževanje je temeljna dejavnost človeka in je ključnega pomena za vsakega posameznika in družbo. Trdimo lahko, da je to temelj razvoja vsake družbe. Izobraževanje ima dva pomena:

- V širšem smislu je izobraževanje proces, v katerem osebe, ki so končale ciklus začetnega izobraževanja v celoti vseživljenjskega izobraževanja zavestno začenjajo sosledične in organizirane dejavnosti, s katerimi želijo spremeniti svojo informiranost, znanje, razumevanje, spretnosti, veljavo ter stališče.
- V ožjem smislu je izobraževanje odraslih proces, v katerem osebe, ki so končale začetni ciklus izobraževanja v celoti vseživljenjskega izobraževanja, začenjajo sosledične in organizirane dejavnosti, ki niso usmerjene k pridobitvi poklica.

Pojma usposabljanje in izobraževanje sta med seboj zelo povezana. Prevladuje stališče, da je usposabljanje ožji, medtem ko je izobraževanje širši pojem.

S pojmom usposabljanje (training) označujemo sistematično razvijanje znanj, vedenja in spretnosti, ki jih mora obvladati posameznik, da bi lahko ustrezno opravljal določeno nalogo (glej Jelenc, 1991:17).

Izpopolnjevanje razumemo kot procese dopolnjevanja, spreminjanja in sistemiziranja že osvojenih znanj, spretnosti in navad. Izpopolnjevanje omogoča človeku, da skozi celotno življenje dopolnjuje, pogloblja ali širi svoja znanja (glej Jereb, 1998:19).

Izobraževanje vodilnih tudi t.i. managersko usposabljanje (management education), je sistematično razvijanje stališč, znanj in spretnosti, potrebnih za opravljanje vodstvenih funkcij. Izobraževanje vodilnih in vodstvenih kadrov je še posebej pomembno, saj se spremembam v organizaciji le težko pravočasno prilagodimo brez ustreznega prilagajanja izobrazbene sestave managerskih kadrov spremenjenim razmeram.

2.2. Cilji izobraževanja vodilnih delavcev

Poznamo več vrst ciljev izobraževalno – vzgojnega procesa. Cilji so oblikovani operativno, kar pomeni, da je definirano, kaj naj bi udeleženec pridobil ob koncu izobraževalno vzgojnega procesa. Cilji izhajajo iz družbeno-ekonomskih potreb, zaradi večje motiviranosti pa tudi iz potreb posameznih udeležencev izobraževanja. Cilji izobraževanja odraslih so različni in so odvisni od namena oziroma vrste izobraževanja. Nekomu je cilj pridobiti osnovno izobrazbo, drugemu postati razgledan, tretjemu napredovati na delovnem mestu itd.

Temeljni cilj usposabljanja vodilnih kadrov je v njihovem prilagajanju dinamičnim spremembam tako znotraj kot zunaj organizacije. Glavni cilji, zaradi katerih moramo pospeševati razvoj vodij, so (Novak, Florjančič, 2003:52):

- razvoj in napredek v delu organizacije,
- razvijanje učinkovitosti vodenja kot procesa planiranja, usmerjanja, koordinacije in kontrole dela v organizaciji,
- povečanje motivacije zaposlenih,
- preprečevanje zastaranja vodstvenih sposobnosti in znanj.

Vsem naštetim ciljem je skupno to, da se dogajanja s posameznih področij vsak dan večajo in da metode, ki so bile v preteklosti izredno učinkovite, v sedanjih razmerah ne dosegajo niti povprečne uspešnosti. Problem, ki nastane, je v tem, da pri glavnih managerjih pravzaprav ni nikogar, ki bi jih silil

oziroma motiviral za izobraževanje, če se sami ne zavzamejo za to. Če izhajamo iz ciljev lahko ugotovimo, da mora manager poleg poglobljanja in spremljanja novitet na strokovnem področju nujno obvladati tudi znanja psihologije, andragogike in organizacijskih znanosti.

2.3. Motivacija za izobraževanje vodilnih

Odrasli in vodilni delavci se običajno odločajo za izobraževanje iz različnih potreb. Narekujejo jih dosežena stopnja izobraževanja, socialno okolje, potrebe in spremembe na trgu dela ter drugo. Če so motivi, ki vodijo v izobraževanje, pomembni, vredni, trajni, je to precejšnje zagotovilo, da bo izobraževanje uspešno. V nasprotnem primeru, če je motiviranost negativna, če je posameznik prisiljen v izobraževanje, je velika verjetnost, da bo izobraževanje neuspešno.

»Motivacija je stopnja prostovoljne pripravljenosti posameznika za napor, za doseg določenega cilja, ob zadovoljitvi individualnih potreb« (Ferjan, 1996:99). Motivi za izobraževanje odraslih in vodilnih delavcev so zelo raznovrstni in lahko izvirajo:

- iz potreb posameznika po osebostnem razvoju (osebni cilji, osebno bogatenje, vedenje o kulturi),
- lahko so usmerjeni v bogatejšo in kakovostnejšo interakcijo z okoljem (socialni cilji, skupni cilji),
- hkrati lahko ustrezajo več vrstam potreb in jim zadostijo,
- lahko pa so razlogi čisto konkretne potrebe (beg iz položaja - ko se človek želi s tem, ko se odloči za izobraževanje, izogniti neprijetnemu položaju doma ali dolgočasju...).

Motive ločimo glede na vrsto, moč in njihovo trajanje. Razdelimo jih v tri skupine:

- motivi, ki jih porajajo potrebe poklicnega dela,
- motivi, ki nastajajo zaradi potrebe po smotrnem preživljanju prostega časa,
- motivi, ki jih porajajo druge potrebe človeka.

(glej Jereb, 1998a:41)

2.4. Oblike in metode usposabljanja vodilnih kadrov

S klasičnimi oblikami in metodami izobraževanja ni v celoti mogoče pokriti sposobnosti, ki jih potrebujejo managerji. Za usposabljanje in razvoj managerjev so potrebne nove metode in oblike dela, med katere prištevamo (Florjančič, 1994:205):

- sodelovanje pri projektih,
- razgovori (okrogle mize) z vodilnimi managerji,
- izobraževalni krožki, učne delavnice,
- igre vlog,
- seminarji kot delovni sestanki,
- mentorsko svetovanje senior – managerjev.

Med oblike izobraževanja vodilnih kadrov sodijo tudi:

SEMINAR je skupinska oblika izobraževanja odraslih in je namenjena obravnavi določene teme ali vsebine v krajšem času (ponavadi nekaj dni). Pri seminarju prevladujejo aktivne oblike dela in delo v skupinah. V primerjavi s tečajem je metodično veliko bolj razgiban. Prevladujejo metode skupinskega dela, kot so diskusije, metoda razgovora, metoda igranja vlog, metoda proučevanja primerov ter metoda dela s pisanimi viri. Gre tako za pridobivanje novega znanja kot za poglobljanje ali aktiviranje prejšnjega znanja in izkušenj ter oblikovanja stališč. Končno znanje se praviloma ne preverja. V zadnjem času je seminar vedno bolj priljubljena oblika izobraževanja.

DELAVNICA je podobna projektному delu, pri katerem posamezniki udeležujejo teoretična spoznanja. Rezultat so nove spretnosti, nova spoznanja, izdelek ali dodatno znanje.

TEČAJ je skupinska oblika izobraževanja, ki je namenjena obravnavi ožje teme ali vsebine v določenem krajšem, strnjenem času (nekaj dni). Pri tem gre za pridobivanje novega znanja kot tudi za poglobljanje ali aktiviranje prejšnjega znanja in izkušenj ter oblikovanje stališč. Prevladujejo aktivne metode ter delo v skupinah. Končno znanje se praviloma ne ugotavlja.

Ostale oblike izobraževanja odraslih so še: daljši izobraževalni program, krajši izobraževalni program, predstavitev, konferenca, modul, študijski krožek, simpozij, posvet, kongres, itd.

2.5. Pomen izobrazbe za vodilne kadre

Ena vodilnih slovenskih andragoginj (glej Kranjc 1977: 8-48) pravi, da ima posameznik nekaj osnovnih psihosocialnih karakteristik odraslega človeka (managerji naj bi to bili vsaj z vidika vzgojno-izobraževalnega procesa), ki narekujejo posebno andragoško didaktiko, ne glede na to, kje in na katerem področju poteka učenje odraslih.

Karakteristike so:

- predstava o samem sebi: oblikuje se pod vplivom reakcij na izdelke in dosežke ter reakcij socialnega okolja na človeka;
- izkustvo: ni isto kot praksa. Ljudje imajo sicer lahko veliko prakse, vendar se ne dokopljejo do kakega pomembnega izkustva. Izkustvo je posplošena praksa, za kar je poleg prakse potrebno še teoretično znanje. Brez ustrezne teorije se praksa namreč ne spreminja v izkustvo;
- pripravljenost na učenje: je najpomembnejša značilnost, saj se odrasli izobražujejo prostovoljno. Izobraževanje odraslih ni uspešno, če to ni njihova lastna potreba.

Iz zgoraj povedanega sledi, da managerjev v izobraževanje ne moremo prisiliti, saj lahko v skrajnem primeru odpovedo službo. Vedeti morajo, da so na prvem mestu njihove izkušnje, ter da vidijo v izobraževanju možnost za napredovanje (tako osebno kot poklicno), vse skupaj pa se mora ujemati z njihovo predstavo o samem sebi.

Pri izobraževanju managerjev je zelo pomembno, da si podjetje in manager vzamejo dovolj časa, da lahko pretehtajo namen izobraževanja in uskladijo cilje podjetja in managerja. Zelo pomembno je, da so cilji obojih enaki, saj se morajo strinjati, da bo po končanem izobraževanju manager delal, izboljšal ali spremenil nekaj na svojem področju ter da bodo učinki vidni.

Udeleženci izobraževanja si pridobijo specifična znanja iz točno določenih specializiranih področij poslovanja. Naučeni so se soočiti z družbenimi spremembami, novimi tehnologijami in strategijami poslovnega odločanja. Poleg tega hitreje in raje sprejemajo odgovornost. Vse to pa govori v prid managerskemu izobraževanju.

Jasno nam mora biti, da bodo managerske kariere, ki se ne opirajo na dokončno visoko šolo, postale redkejše. Izobrazba sama ne odloča o dejanski

kariere, pač pa o tem, ali imaš možnost zanjo. Zato bo vedno manj vrhunskih managerjev brez akademske izobrazbe.

2.6. Izobraževanje in usposabljanje vodilnih kadrov

V podjetjih so managerji tisti, ki bi se morali najbolj izobraževati. Managerji bi se morali izobraževati, predno dosežejo raven, ko management postane poklic. Manager je poklic, ki zahteva zelo široko znanje, zato ne moremo pričakovati, da se bo manager naučil vsega na fakultetah. Ravno zaradi širine je namreč nemogoče pokriti celotno področje managementa, zato so se dobri managerji primorani dodatno izobraževati.

Pri usposabljanju managerjev gre predvsem za to, da s posebnimi postopki skušamo izboljšati managerjeve lastnosti, da bi bolje opravljal svoje delo. Usposabljanje je aktivnost, ki organizacije mnogo stane, vendar so številne organizacije spoznale, da gre za nepogrešljivi del njihovega življenja. V mnogih organizacijah po svetu posvečajo usposabljanju prav tolikšno pozornost kot rezultatom.

Navzoča potreba po sodobnem znanju iz managementa je v zadnjem obdobju izredno narasla, tako v praksi, v različnih organizacijah, kakor tudi v študijskih programih ustreznih šol. Uspešne managerje iščejo povsod po svetu, jih usposabljujejo in nagrajujejo v skladu z doseženimi poslovnimi rezultati. Razvoj tehnologij in tehnike, pa tudi organizacijskih znanosti nas sili v stalno izobraževanje in multidisciplinarnost znanja.

Idealnega managerja lahko opišemo kot 6K (po Brekić; 1994:89):

- konstruktiven
- karakteren
- kreativen
- komunikativen
- kooperativen
- kulturn

To pa bi lahko bila tudi osnova za selekcijo, ocenjevanje sposobnosti in dograjevanje profila in potreb vodstvenih kadrov. Razvoj vodstvenih kadrov je odvisen predvsem od osebnih, za delo pomembnih potencialov, sposobnosti, motivacije in ambicij.

Poslovna uspešnost in učinkovitost vsake organizacije je v tesni povezavi z učinkovitostjo njenih vodstvenih kadrov oziroma managementa. Nenehen tehnični napredek, čedalje večja mednarodna konkurenčnost ter novi socialni odnosi izvajajo pritisk na management, ki mora zadovoljiti potrebam našega časa. Vodilne osebe se morajo aktivno prilagajati novim razmeram, se pravilno odločati v danih situacijah ter izboljšati dosedanje načine dela s skupino, ki jo vodijo. Zato je postalo ena najpomembnejših vrst izobraževanja v podjetjih usposabljanje vodilnih in organizacijskih kadrov (glej Kejžar, 1993:699).

Šolski sistemi nam pogojno omogočajo dotok strokovno izobraženih kadrov. Za funkcijo vodenja in upravljanja šolski sistemi ne nudijo primernih znanj, niti ne odkrivajo primernih psihofizičnih sposobnosti in karakternih lastnosti, zato moramo v okviru kadrovskega procesa podjetja postaviti merila, pogoje in načela za uspešno ter kvalitetno usposabljanje vodilnih kadrov. Znano je, da v pogojih konkurenčnosti, ki vlada danes na trgu, pelje indiferentnost v nazadovanje. Tako bi lahko rekli, da nas napredek sili v stalno nadgrajevanje in pridobivanje novih znanj. Ker postaja raven znanja kadrov skoraj izključni dejavnik povečevanja konkurenčnosti, zahteva tržno gospodarstvo kvalitetno in profesionalno delo kadrovske službe, ki planirajo in izvajajo izobraževalne programe za vse zaposlene v podjetju ter tako tudi planirajo izobraževanja za vodje.

Vodstveni delavci so zelo heterogena skupina, njihovo število v podjetjih in drugih organizacijah in skupnostih se v desetih letih ni spremenilo. Spremenila se je samo njihova strokovna usposobljenost. Razvoj vodij lahko definiramo kot proces, s katerim vodje dobivajo izkušnje, razvijajo nagrajevanje, sposobnosti, veščine in z njihovo pomočjo postanejo in ostanejo uspešni vodje svojih organizacij (glej Florjančič, 1992:29). Trdimo lahko, da brez ustreznega izbora vodstvenih kadrov in njihove pripravljenosti za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje ni mogoče izvesti uspešnih sprememb v praksi, zato jih moramo ustrezno motivirati za njihov stalni delovni in strokovni razvoj.

Razvoj vodstvenih kadrov mora biti močno povezan s pozitivno kadrovske selekcijo, ki zagotavlja ustrezno managersko kariero predvsem sposobnim, inovativnim in motiviranim kadrom. Ne moremo biti uspešni z nesposobnimi, nemotiviranimi, nekompetentnimi in premalo izobraženimi ljudmi, ne glede na to, da so cilji in naloge še tako dobro zastavljeni. Poudarek mora biti na ocenjevanju ključnih kadrov ter na mladih in perspektivnih kadrih. Ključni kadri običajno zavzemajo 10% zaposlenih.

Programi izobraževanja za vodstvene kadre morajo temeljiti na aktualnih znanstvenih informacijah. Pomembno je, da poleg interesov organizacije zadovoljujemo tudi razne želje, potrebe in interese kandidatov. Razvojni interesi posameznikov so različni, zato moramo sistem razvoja vodstvenih kadrov oblikovati tako, da nudi dovolj različnih razvojnih možnosti.

2.7. Ovire pri izobraževanju

Ovire, ki odvrtačajo posameznika od izobraževanja, so vsaj tako pomembne kot motivi, zaradi katerih se odločajo za izobraževanje.

Ovire pri izobraževanju odraslih lahko ločimo v tri skupine:

- situacijske ovire - izhajajo iz posameznikovega trenutnega položaja in se izražajo v pomanjkanju časa, denarja, oddaljenosti kraja izobraževanja, previsokih stroških izobraževanja, družinskih obveznostih;
- institucionalne ovire – so predvsem tiste ovire, ki se tičejo neustrezne ponudbe izobraževalnih programov, vpisnih pogojev, neprilagojene organizacije, pomoči pri izobraževanju, urnikov predavanj, načinov prenašanja znanj ipd;
- dispozicijske ovire - so povezane s psihosocialnimi značilnostmi posameznikov, kot so podoba o samem sebi, samozavest, stališča, zmožnosti za učenje, odnos do izobraževanja ipd.

Nekatere ovire so takšne, da nanje težko vplivamo. Druge pa so na srečo takšne, da jih lahko bistveno omilimo ali odpravimo, če nam pri tem pomaga usposobljena oseba, kot je svetovalec, dober izobraževalec ali mentor.

3. IZOBRAŽEVALNE INSTITUCIJE

Za zadovoljevanje potreb po izobraževanju se je v Sloveniji razvila mreža institucij, ki je namenjena tako izobraževanju zaposlenih, otrok, mladine, kot tudi ljudem, ki se želijo osebno in profesionalno izpopolniti. V mrežo izobraževalnih institucij spadajo ljudske univerze, šole za izobraževanje odraslih, izobraževalna središča ter organizacije, ki niso primarno izobraževalne, vendar v okviru svojega poslanstva opravljajo izobraževalne dejavnosti za odrasle (zbornice, združenja, sindikati, zveze, društva). Za vse izobraževalne ustanove so določeni neki minimalni pogoji, ki morajo biti izpolnjeni za opravljanje dejavnosti, da je dejavnost kakovostna in strokovna.

V Sloveniji delujejo naslednje izobraževalne ustanove:

Ljudske univerze delujejo v Sloveniji kot del javne mreže za izobraževanje odraslih. V Sloveniji jih je okoli 40. Njihove formalne ustanoviteljice so bile občine. S sprejetjem Zakona o usmerjenem izobraževanju so se razmere v Ljudskih univerzah zaostrole.

Izobraževalni centri v podjetjih: med centri obstajajo velike razlike. Nekateri centri so zelo razviti (primer izobraževalnega centra podjetja Krka iz Novega mesta ali podjetja Gorenje iz Velenja), kajti pri njih deluje ogromno strokovnjakov, statusno pa so tudi opredeljeni kot izobraževalni centri. Drugo vrsto predstavljajo izobraževalne dejavnosti v okviru kadrovske službe. Običajno je tukaj zaposlen le eden delavec. Njihova značilnost je, da izvajajo pretežno strokovno izpopolnjevanje za skupino podjetij, v okviru katerih so nastali.

Centri pretežno opravljajo strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje za podjetje oz. skupino podjetij. Deloma izobražujejo za prvi poklic, prekvalifikacijo, za prehod v delo, usposablajo vodstveni kader, nekateri pa izvajajo tudi računalniške in jezikovne tečaje.

Centri, ki so se razvili v okviru Gospodarske zbornice Slovenije, delujejo danes kot samostojne specializirane izobraževalne organizacije. Delujejo na ozemlju celotne Slovenije in so namenjeni izpopolnjevanju strokovnega vodilnega kadra.

Naslednja skupina so **zdrženja, društva, sindikati, organizacije, ki po svoji dejavnosti niso opredeljena kot izobraževalne organizacije**, vendar to dejavnost izvajajo kot dopolnilno dejavnost svojega programa. Pri teh je raznolikost ponudb največja, saj pokrivajo tako strokovno kot splošno izobraževanje.

Zasebne izobraževalne organizacije: gre predvsem za organizacije, ki so nastale nedavno nazaj. Področje njihovega dela je zelo raznoliko: od jezikovnih programov, programov strokovnega izpopolnjevanja in usposabljanja za delo, do programov splošnega neformalnega izobraževanja.

(glej Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji, 1997:301)

3.1 Osnovni pojmi

Elementi sistema izobraževanja so izobraževalne ustanove, ki se med seboj zelo razlikujejo. Poslanstvo izobraževalne ustanove, kot ga opredeljuje Drucker (1990:45) niso le preživetje organizacije, zaščita interesov zaposlenih, dobiček in podobni notranji organizacijski cilji, ampak je nekaj več – je takšna funkcija organizacije, ki »dela družbo drugačno« in s tem pripomore k večji kakovosti življenja v družbi. Uspešnost neke izobraževalne ustanove se torej meri s stopnjo zadovoljitve potreb uporabnika.

V izobraževalnih ustanovah se prav tako poleg opredelitve poslanstva in izdelave strategije izvajajo tudi druge funkcije managementa, kot so uvajanje inovacij, upravljanje s človeškimi viri, tržne analize, merjenje uspešnosti. Struktura povpraševanja po izobraževanju pomembno vpliva na oblikovanje izobraževalnih ponudb, zato nas ne preseneča, da je ponudba pretežno usmerjena k tistim skupinam, ki so tradicionalno njeni uporabniki.

Pri izobraževalni ustanovi je pomembno:

- Ugled izobraževalne ustanove – vtis, kakršnega želi šola o sebi ustvariti v javnosti;
- Lokacija izobraževalne ustanove - oddaljenost kraja izobraževanja od izobraževancev;
- Promocija izobraževalne ustanove – kako kar najbolje pritegniti pozornost javnosti.

Vsaka izobraževalna ustanova si prizadeva pridobiti čim večji ugled. Velikokrat se zgodi, da si javnost ustvari napačno sliko o določeni organizaciji. Določen

del javnosti lahko izobraževalno ustanovo občuduje, medtem ko jo preostali del zavrača ali celo o njej širi negativno mnenje. Velikokrat se žal dogaja, da je resnična kakovost izobraževalnih programov manj pomembna kot pa ugled institucije, njene reference, prestižnost. Ugled izobraževalne ustanove temelji na preteklih dogodkih, zato ga ne moremo čez noč spremeniti, saj izraža preteklo dejanje izobraževalne ustanove ter njen način komuniciranja s javnostjo (glej Brečko, 1996:14).

V ZDA je National Center for Research in Vocational Education and MPR Associates izvedel študijo med izobraževalnimi ustanovami. V študiji je bilo ugotovljeno, da imajo najuspešnejše izobraževalne ustanove nekatere skupne lastnosti (Jurše, 2000:71):

- v vseh izobraževalnih ustanovah so pričakovanja jasna in velika,
- predavatelji so seznanjeni z razvojem različnih tehnik in metod pri strateškem razmišljanju (timsko delo, projektno delo),
- predavatelji sodelujejo pri iskanju rešitev problemov,
- izobraževalne institucije so intervalno in horizontalno povezane,
- predavatelji čutijo, da jih okolica podpira.

Funkcija managementa v izobraževalnih ustanovah vse bolj postaja podobna funkcijam managementa v podjetniškem sektorju, vendar pa je okolje vse bolj raznoliko in kompleksno. Dolžnost managementa je, da v konkuriranju ponudnikov izobraževalnih storitev dosegata sistemsko kakovost, kar pomeni, da odjemalcem in kupcem zagotavlja ustrezno raven cene in kakovosti (glej Jurše, K., 2000:71).

3.1.1. Kdaj je izobraževanje učinkovito po mnenju izvajalcev izobraževanja?

Pogosto mnenje izobraževalnih institucij je, da je izobraževanje potekalo uspešno, vendar pa se le redki lotijo merjenja te uspešnosti. Ker dejansko izobraževalne ustanove ne vedo, ali je bilo izobraževanje uspešno ali ne, ne morejo tega izobraževanja izboljšati. Večina organizacij kar nadaljuje delo po enakih metodah kot v preteklosti.

Mnogo izobraževalnih institucij meri svojo uspešnost z anketnimi vprašalniki. Tukaj domnevajo, da je bilo izobraževanje uspešno, ker so udeleženci tako odgovorili na vprašalniku, vendar pa se pri tem pozablja na učne cilje. Po izkušnjah izvajalcev izobraževanja lahko sami izvajalci poskusijo izboljšati učinkovitost izobraževanja samo z ustreznim ugotavljanjem in merjenjem uspešnosti izobraževanja. Učinkovit izvajalec izobraževanja se zaveda, da je

uspešnost izobraževanja odvisna od njegove dejavnosti v določenih fazah procesa izobraževanja (faza ugotavljanja izobraževalnih potreb, načrtovanje in programiranje izobraževanja, organizacija izobraževanja, izvedba in na koncu vrednotenje). Za vsako fazo procesa izobraževanja si je potrebno vzeti dovolj časa za pripravo.

Samo načrtovanje izobraževanja zajema določanje in opisovanje tistega, kar želimo doseči s programom ter določanje in opisovanje načina, kako bomo to dosegli. Izobraževalne potrebe je potrebno raziskovati ves čas, ker se izredno hitro spreminjajo. Nekatere potrebe popolnoma izginejo ali pa se povsem spremenijo.

Uspešnost nekega programa izobraževanja se lahko oceni med izobraževanjem ali po končanem izobraževanju. Med izobraževanjem izvajalce zanima, ali so udeleženci dosegli posamezne cilje. Po sami izvedbi izobraževanja se izvajalci srečujejo s časovnim pomanjkanjem evalvacije. Ker so programi običajno zelo obsežni, je večini predavateljev na koncu vsakega programa težko določiti čas, ki naj bi zadostoval za utrjevanje in ponavljanje snovi. Z evalvacijo že izvedenih programov lahko institucija pridobi zelo pomembne informacije, ki jih lahko uporabi kot dopolnitev pri načrtovanju prihodnjih izobraževanj.

3.1.2. Naknadno vrednotenje

To je metoda ugotavljanja in merjenja učinkov izobraževanja po določenem časovnem obdobju. Običajno se izvaja po 6 do 12 mesecih, omogoča pa ocenjevanje sprememb v vedenju udeležencev tako v delovnem kot tudi v življenjskem okolju.

3.1.3. Svetovanje po izobraževanju

Vsa podjetja ponujajo svojim udeležencem izobraževanj svetovanje po končanem izobraževanju. Pri mnogih podjetjih svetovanje izvaja sam predavatelj po končanem izobraževanju. To svetovanje lahko poteka v okviru izobraževalne ustanove, mnogokrat pa poteka po individualnem dogovoru med predavateljem in udeleženci izobraževanj.

3.2. Kakovost izobraževalnih institucij

Kakovost je danes ena izmed pomembnih tem v izobraževanju. Po mnenju Berlogar J.,(1997:37) določajo principe kakovosti izobraževalci, podjetja, država, politika in interni dejavniki v samih izobraževalnih organizacijah.

»Kakovost je skupek vseh lastnosti in karakteristik izdelka, procesa ali storitve, ki se nanašajo na sposobnost, da izpolnijo zastavljene ali neposredno izražene potrebe« (Ferjan, 1996:134). Lahko bi rekli, da je kakovostna šola institucija, ki s svojimi storitvami v kar največji meri zadovoljuje potrebe učencev, pedagoških delavcev, staršev in okolja.

Kakovost izobraževalne ustanove se določa s štirimi kriteriji:

- doseženi rezultati izobraževancev,
- izvedba izobraževalnega procesa,
- vodenje institucije,
- sodelovanje institucije z okoljem.

Kotler vidi pot do kakovostne šole v komunikaciji z javnostjo, odprtosti do sugestij, mnenj, vprašanj in kritik. Z vsem tem si namreč zagotavljamo povratno informacijo o učinkih svojega dela (glej Kotler in Fox, 1995:46). Po Kotlerjevem mnenju izvajalci izobraževanja definirajo svoje poslanstvo z odgovori na vprašanja:

- kakšna je naša funkcija v družbi?
- kaj ponujamo?
- komu služimo?
- kaj bomo ponujali?
- kaj moramo ponujati?

(glej Kotler in Fox, 1995:99)

Celovito obvladanje kakovosti je torej z vidika izobraževalne organizacije proces, ki zajema aktivnosti zavestnega odločanja, doseganja in nadziranja ciljev kakovosti v celotni organizaciji. Ne zadeva aktivnosti neposredno v zvezi s cilji pri ponujanju in izvajanju izobraževalnih storitev, ampak tudi v zvezi s cilji pri nabavi, knjigovodstvu, štipendiranju, nagrajevanju in drugih področjih v organizaciji.

3.2.1 Merjenje kakovosti

Posebno problemsko področje je merjenje kakovosti izobraževalnih storitev. Z vidika trženja je kakovost izobraževalnih storitev smiselno ugotavljati glede na to, kako se kaže v obnašanju do uporabnikov.

Smotrno merjenje kakovosti izobraževalnih storitev zahteva redno spremljanje uporabnikov teh storitev. Stroški takšnega spremljanja so ponavadi za izobraževalno ustanovo previsoki, zato se običajno poslužujejo enostavnejših načinov merjenja kakovosti njihovih storitev.

Pri tem se kažejo nekatere pomanjkljivosti:

- Organizacije uporabljajo za merjenje kakovosti izobraževalnih storitev kratke vprašalnike, namenjene njihovim uporabnikom. Vendar so izidi, dobljeni na ta način, lahko vprašljivi, saj odgovori običajno niso dovolj

podrobni, da bi lahko natančno izpostavili kakšen problem. Informacije dajejo le uporabniki, ki so nezadovoljni s storitvami.

- Izobraževalne organizacije pogosto ugotavljajo raven kakovosti storitev tako, da o njej neposredno sklepajo na osnovi empiričnih podatkov v zvezi z odstotkom uporabnikov, ki se vračajo, v zvezi z donosom sredstev, izobraževalnim izidom... Takšni podatki so lahko v pozitivni zvezi s kakovostjo storitev, vendar pa neposredno ne odražajo ravni te kakovosti oziroma ravni zadovoljstva uporabnikov z izobraževalnimi storitvami.
- Pri sistemih spremljanja reklamacij se lahko zgodi, da v primeru ustnih pritožb uporabnikov osebje le-te ne posreduje naprej. Pri teh sistemih je tudi pogosto kopičenje negativnih informacij – v pomenu »nič ni dobro«.
- Običajno poskušajo nekatere izobraževalne ustanove meriti kakovost svojih storitev tako, da oblikujejo standarde njihovega delovanja in nato primerjajo dejansko delovanje s standardi. Pri tem se soočajo s težavo, da standardi ne odsevajo dejanskih pričakovanj, še manj pa želja uporabnikov.

Kakovost izobraževalnih storitev se dejansko nanaša na kakovost teh storitev v vseh stopnjah njihovega nastajanja. Kakovost izobraževalnih storitev je globalna ocena oziroma stališče, ki zadeva superiornost določene vrste izobraževalne storitve v nekem obdobju uporabe teh storitev, medtem ko je zadovoljstvo koncept, ki je vezan na konkretno situacijo v zvezi z uporabo te storitve.

V okviru obvladanja kakovosti izobraževalnih storitev ima merjenje kakovosti storitev usodno vlogo, saj daje povratne informacije o značilnostih zaznavanja kakovosti storitev s strani uporabnikov. Te informacije morajo usmerjati vse ostale procese v okviru managementa izobraževalnih storitev. Izobraževalna organizacija lahko meri poleg kakovosti izobraževalnih storitev tudi zadovoljstvo udeležencev. Le to meri na več načinov, ki pa so odvisni od obsega dela izobraževalne storitve in finančnih storitev. Merjenje bo učinkovito le, če bo stalno zasnovano na reprezentativnem vzorcu, zajemati pa mora čimveč različnih aspektov zadovoljstva. Zadovoljstvo udeležencev izobraževalnega programa je pomemben kazalec storitve izobraževalne ustanove. Zagotovo drži dejstvo, da je zadovoljen udeleženec najbolj učinkovit prenosnik pozitivnih sporočil, ki lahko vpliva na ustvarjanje pozitivne podobe izobraževalne institucije v javnosti.

3.3. Marketing v izobraževalni ustanovi

»Marketing je eden izmed najpomembnejših elementov sodobnega in učinkovitega poslovanja podjetij, fizičnih in pravnih oseb, ki se ukvarjajo s trženjem svojih storitev« (Lončar, 2001:650).

S pojavom zasebne lastnine se je tudi v Sloveniji pojavila ostrejša konkurenca na področju trženja izobraževalnih storitev. Začele so se ustanovljati različne zasebne in javne izobraževalne organizacije. Pomembno vlogo je pri tem igrala država, saj je z različnimi ukrepi vzpodbujala konkurenco na tem področju. Na trgu so se pojavili novi izobraževalni programi in novi predavatelji, kar je pripeljalo do velike raznolikosti na področju ponudbe izobraževalnih storitev. S tem pa smo prišli do problema trženja in komuniciranja v izobraževalnih organizacijah. Ta problem moramo rešiti kar se da načrtno in sistematično. V razvoju trženja je bila dolga leta zapostavljena vloga trženja storitvenih dejavnosti. Vendar pa, če želijo izobraževalne ustanove uspeti in preživeti, morajo dobro poznati svoj trg, uporabnike, njihove potrebe in pričakovanja, saj se bodo le tako lahko prilagajala uporabnikom, posodabljala in razvijala nove izobraževalne programe (glej Brečko, 1996:4).

V razvitih državah je že desetletja nazaj postalo jasno, da predstavlja zasnova trženja sodoben in temeljni pristop v poslovanju vsake tako neprofitne kot izobraževalne organizacije. V Sloveniji se je ta težnja pojavila šele po osamosvojitvi v devetdesetih letih. Sedaj pa se z vsakim letom kaže jasnejša potreba po poznavanju in obvladovanju trženja storitev posameznih izobraževalnih organizacij.

3.3.1. Tržna naravnost izobraževalnih ustanov

V Sloveniji postajajo izobraževalne ustanove vedno bolj neodvisne in zmožne oblikovati same sebe. Sorazmerno s tem narašča zanimanje javnosti za te ustanove. Večina izobraževalnih ustanov se je iz težnje po preživetju prisiljen na trgu obnašati tržno. Ravno zato se morajo izobraževalne ustanove naučiti predstaviti sebe in svoje delo kar najbolj učinkovito in nadzorno. Trženje je tista dejavnost managementa, ki pomaga izobraževalni ustanovi, ponuditi svojim strankam natančen profil organizacije.

Po Bečaju (1995:425) pomaga trženje izobraževalni ustanovi:

- učinkovitejše komunicirati in prenašati svoje značilnosti in prednosti izbranim ciljem javnosti,
- zagotoviti pozitivni ugled v očeh javnosti,

- ustvarjati in vzdrževati kakovost njenih storitev,
- povečati zmožnost izrabe izobraževalnih priložnosti s privabljanjem dodatnih virov,
- širiti izobraževalne priložnosti z maksimiranjem življenjskega cikla storitev izobraževalne ustanove in obveščanjem o njenem obstoju,
- oblikovati bolj sistematično in načrtovano odločanje, ki omogoča uresničevanje postavljenih ciljev,
- ustvariti večji ugled in priljubljenost izobraževalne ustanove. Le-ta bo s tem lažje privabila kakovostno osebje in spodbudila uporabnike, da se bodo z izobraževalno ustanovo identificirali.

Tržni koncept delovanja katerekoli izobraževalne ustanove pomeni delovati tako, da bodo zadovoljene potrebe in pričakovanja javnosti. Uspeh marketinga je viden predvsem v uspešni prodaji storitev ali posameznega izdelka. Najbolj aktivno marketinško delovanje je mogoče opaziti predvsem na področju zasebnih izobraževalnih organizacij.

Glavne naloge marketinško usmerjene izobraževalne ustanove so določene s potrebami in cilji odjemalcev, pri čemer jih izobraževalna ustanova poskuša strokovni in dolgoročno zadovoljiti. Marketinško usmerjene izobraževalne ustanove morajo upoštevati štiri osnovna načela:

- izobraževalne potrebe svojih odjemalcev
- njihove posebne želje
- njihove dolgoročne interese
- interese širše družbe oz. okolja v katerem delujejo.

(glej Brečko, 1996:11).

Izobraževalne institucije uporabljajo marketinške pristope:

- ker se odrasle osebe prostovoljno odločajo za izobraževanje,
- ker imajo osebe prosto izbiro izobraževalnih institucij,
- ker v zadnjem času narašča število izobraževalnih institucij za odrasle,
- s tem pa pridobijo izobraževalne institucije tudi možnost dodatnega financiranja (sponzorstvo, donatorstvo, enkratna državna pomoč).

3.4. Trajanje izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja

Zasebne izobraževalne ustanove so po dolžini programov in ponujeni vsebini najbolj raznovrstne. Večina ustanov ponuja krajše programe izobraževanja kot so seminarji, delavnice, konference. Te oblike izobraževanj financirajo

delodajalci, ter obsegajo programe za potrebe dela, ki so praviloma krajši od rednih programov in pogosto namenjeni pridobivanju splošnega ali drugega znanja.

Dolgotrajnejši programi so namenjeni pridobivanju višje izobrazbene stopnje, krajši programi pa so namenjeni izpopolnjevanju za strokovno delo ali razvoju poklicne poti.

3.5. Prostori za izobraževanje/okolje

Pri izbiri prostora izvajanja izobraževanj je potrebno upoštevati več dejavnikov. Najpomembnejši so lokacija, urejenost prostora, zračanja, tehnična oprema, možnosti gostinske ponudbe, prenočišča in podobno. Zelo pomemben podatek pa je tudi število izobraževancev.

Glavna zahteva pri izbiri prostora sta velikost ter ustrezna tehnična opremljenost. V samem prostoru izobraževanja ne sme biti motečih dejavnikov, ki lahko vplivajo na počutje in posledično na nezadovoljstvo udeležencev. Udeleženci izobraževanj običajno želijo zračne in svetle prostore, ki imajo ustrezno hlajenje (ne premalo in ne preveč) in udobne stole, saj izobraževanje poteka običajno kar nekaj časa. Za seminarje, ki potekajo več dni (običajno so to dvo ali tro dnevni), je zelo pomembno, da je lokacija predavanj čim bližja hotelu v katerem izobraževanci bivajo. Ne smemo pa tudi pozabiti, da je poleg lokacije pomembna tudi njena dostopnost in parkirišča.

3.6. Uvajanje sprememb v izobraževalne ustanove

Na hitre spremembe na področju izobraževanja se odzivajo tudi izobraževalne ustanove, ki se vedno bolj financirajo s prodajo izobraževalnih storitev. Glavni dejavnik uspeha organizacij je neprestano spreminjanje in prilagajanje razmeram v okolju. Okolje zaradi hitrosti razvoja znanosti terja od sistema izobraževanja, da novostim prilagaja vsebinske ter konceptualne zasnove, da bi lahko v prihodnje sledili modernemu razvoju.

Novosti pa je potrebno uvajati tudi na področju poslovnih procesov, storitev, kot tudi na področju marketinga, informacijske podpore, motiviranja ljudi, razvoju zaposlenih itd. Zelo pomembno je, da se začne spreminjati mišljenje pri uvajanju novosti na vseh ravneh vodenja ter tudi med strokovnjaki izobraževalnih organizacij.

3.7. Udeleženci izobraževanj

Ljudje se izobražujemo skozi vse življenje. Izobraževanje za zadovoljitev zahtev dela postaja življenjska nuja. Največkrat se izobražujemo v šolah in drugih izobraževalnih ustanovah, mnogokrat pa tudi sami. Udeleženci izobraževanj se med seboj ločujejo po starosti, intelektualnem kapitalu, spolu, motivaciji za izobraževanje, vedenjskih vzorcih, načinu percepcije, kupni moči in še bi lahko naštevali. Motivacija, vedenjski vzorci in osebna zrelost udeležencev izobraževanj so odvisni od starosti udeležencev ter so različni ob začetku oziroma koncu izobraževanja.

Vsaka izobraževalna ustanova mora na začetku izobraževanja zagotoviti enako startno osnovo ter enake možnosti pridobivanja izobraževanja za vse udeležence, ki so pričeli s programom izobraževanja. Kasneje se sicer pojavljajo neenakosti med udeleženci, ki pa izhajajo iz samih udeležencev izobraževanja in na njih izobraževalna ustanova ne more vplivati.

3.8. Zaposleni v izobraževalni instituciji

Izvajalci izobraževanj so izvajalci nalog, ki izhajajo iz izobraževalnega procesa. Njihova naloga je posredovanje znanja, spretnosti, sposobnosti in navad udeležencem izobraževanj.

Zelo pomembno za izvajalce izobraževanj je, da so strokovnjaki na svojem specifičnem strokovnem področju, hkrati pa še vešči pedagogike in andragogike. Zato mora izobraževalna ustanova natančno opredeliti, kaj pričakuje od zaposlenih pri njihovem kontaktiranju s strankami ter pri samem izvajanju izobraževalnih programov. Zaposleni lahko s svojimi osebnimi vrtilinami, kot so pripravljenost na pomoč, točnost, strokovnost pri delu s strankami in njihova pripravljenost za poslušanje ter prilagajanje, potrdijo ali pa uničijo ugled določene izobraževalne ustanove. K temu lahko pripomore tudi videz in urejenost zaposlenih. Tako pridemo do spoznanja, da pridobivanje, usposabljanje, motiviranje in nagrajevanje zaposlenih tukaj ni le področje kadrovskega oddelka, temveč predstavlja izjemno pomemben del marketinškega spleta.

Ravno tako kot za podjetje je tudi za izobraževalno institucijo pomembno, da ima zaposlene prave ljudi. To pomeni, da se mora ukvarjati s planiranjem kadrov. Planiranje kadrov je proces, katerega namen je ugotoviti število kadrov in potrebne strokovne profile kadrov glede na določeno dejavnost organizacije (glej Ferjan, 1996:154).

Elementi procesa planiranja kadrov v izobraževalnih ustanovah so (glej v Ferjan, 1996:154):

- predvidevanje potrebnega števila novih pedagoških in nepedagoških kadrov posameznih strokovnih profilov za določeno časovno obdobje (vsaj za čas šolanja ene generacije);
- kritična analiza obstoječe izobrazbene strukture pedagoških in nepedagoških kadrov (stopnja in smer strokovne izobrazbe, strokovni izpit, članki, druge reference);
- kritična analiza obstoječe strukture udeležencev izobraževanj;
- zavestno usmerjanje strukture pedagoških in nepedagoških kadrov ter udeležencev izobraževanj.

Po zgoraj napisanem lahko sklepamo, da tudi izobraževalne institucije sistematično iščejo kadre, ne le preko oglasov, temveč tudi na druge načine. Ko imajo take ljudi, jih je potrebno znati obdržati. Tako lahko trdim, da je treba z njimi delati podobno kot s strankami. Treba je meriti njihovo delovanje in ustrezno nagrajevati najboljše.

4. MANAGEMENT IN MANAGER

4.1. Zgodovina izobraževanja managementa

Managerskemu izobraževanju lahko pripišemo borih sto let. Začelo se je v Ameriki. Harvardska poslovna šola, ki obstaja že od leta 1905, je bila tretja, ki je začela z izobraževanjem managerjev in prva, ki je podelila diplomu podiplomskega študija managementa MBA (Master of Business Administration). Evropa je šele po drugi svetovni vojni spoznala tovrsten način izobraževanja (Henley College v Veliki Britaniji). Konec petdesetih let in v začetku šestdesetih je bila v zahodni Evropi že vrsta managerskih šol. Ustanovile so jih predvsem multinacionalke za svojo rabo, nato pa so prerasle v mednarodne šole (na ta način je Nestlé ustanovil šolo IMEDE v Lausannu - sedanja IMD) (glej Purg, 1995:25).

V vzhodni in srednji Evropi so se tipične managerske šole pojavile šele pred nekaj leti in sicer odvisno od tega, kdaj so začeli uvajati gospodarske in družbene spremembe v državo in podjetja. V Sloveniji se je kot prva managerska šola pojavila Poslovna šola Bled (nekoč Center Brdo).

Ekonomске fakultete so bile prve v svetu, ki so začele z izobraževanjem managerjev. To je bilo značilno za nastanek šol za izobraževanje managerjev v ZDA, nato v Evropi, danes pa tudi povsod tam, kjer management vse do nedavnega ni bil priznan kot poklic, temveč kot funkcija: v srednji in vzhodni Evropi. Izobraževanje za management je zelo interdisciplinarno, zato so začeli ustanovljati posamezne fakultete za management, še bolj razširjeni pa so neodvisni inštituti (fundacije, centri). Ti se namreč največkrat ukvarjajo z izobraževanjem managerjev in ne študentov (glej Purg, 1995:25).

4.2. Kaj je management?

Management je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oz. vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Management je v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev (glej Možina, 1994:16).

»Manager usmerja človeške in materialne vire ter vodi delo oddelka ali organizacije« (Možina, S., 1994:16). Managerji predstavljajo le del zaposlenih v

organizaciji vendar pa so v organizacijah nujno potrebni, saj so njihova dejanja nepogrešljiva in jih lahko izvajajo le oni sami. Značilno za managerje je tudi to, da njihov poklic ni rutinski, vsaka naloga je specifična in zahteva tudi specifično ravnanje ter znanje.

Težko je opisati, zakaj je izobraževanje managerjev pomembno, ne da bi prej opisali značilnosti managementa ter na kratko predstavili naloge, ki jih managerji opravljajo.

V številnih naših podjetjih management ne opravlja svoje vloge usklajevanja. Managerji, zlasti v manjših podjetjih, so še vedno specialisti – tehnologi ali pa managerji drugih poslovnih funkcij. Vsaka raven managementa opravlja manj zahtevno delo nižje ravni, dela najvišje ravni pa ne opravlja nihče. Avtorji (glej Rozman, et.al, 1993, 15-16) v opisu stanja managementa zaključijo, da je eden možnih vzrokov slabe uspešnosti podjetij tudi pomanjkanje izobraževanja. Če pogledamo še definicijo, ki so jo avtorji v istem delu razložili, vidimo, da je bistvena naloga managerja sestavljena iz treh dejavnosti: usklajevanja, odločanja ter delegiranja. Te dejavnosti pa niso prirojene, temveč se jih je potrebno naučiti.

Managerji opravljajo poleg usklajevalnega dela tudi izvedbeno delo. Znanjem, ki jih za to potrebujejo, pogosto pravimo tudi tehnično znanje. Delegiranje ali prenašanje zadolžitev je tretji način dela managerjev. Delegiranje pomeni prenašanje dela skupne delovne naloge na podrejene, ki hkrati z nalogo prevzemajo tudi odgovornost za izvedbo. Manager naj bi v resnici torej obdržal le tisto delo, ki ga ne more delegirati. Ali, če povem drugače: delegirati je potrebno vse delo, ki ga lahko opravijo drugi (glej Rozman et.al, 1993:66). Rozman opredeli management kot »usklajevanje tehnično razdeljenega dela v celoto, kot usklajevanje posameznika in skupine« (Rozman, 1993:20).

4.3. Ravni in področja delovanja managerjev

Najbolj pogosta delitev managementa je zagotovo delitev na osnovi organizacijske hierarhije. Management se deli na:

- najvišje vodstvo podjetja (top management)
- srednje vodstvo podjetja (middle management)
- prvo linijo managementa (supervisory).

Višji managerji usklajujejo poslovne enote velikih podjetij ali poslovne funkcije, če gre za manjša podjetja. Odgovorni so za splošno usmerjene dejavnosti,

opredeljujejo vizijo, poslanstvo, politiko, cilje in strategijo organizacije. Ponavadi tudi zastopajo organizacijo v javnosti. Tipični nazivi zanje so predsednik, pomočnik predsednika, izvršilni direktor. Višji managerji ponavadi zastopajo organizacijo v javnosti, v poslovnih in upravnih zadevah. Večino časa porabijo za pridobivanje informacij od zunaj in za razgovore z drugimi višjimi managerji.

Srednji managerji so managerji, ki usklajujejo poslovne funkcije oz. organizacijske enote, v katerih se le-te nahajajo. Določajo, katere izdelke ali storitve naj opravljajo v posameznih delih organizacije. Srednji managerji dobivajo široka pooblastila glede politike in strategije dela od višjega managementa in jih nato preoblikujejo v cilje in plane nižjim managerjem, da jih le-ti izvršujejo. Srednji managerji imajo običajno nazive vodja ali direktor sektorja, področja (proizvodnje, marketinga). Odgovorni so za usklajevanje dela nižjih managerjev in administrativnih delavcev.

Nižji managerji (supervisory) pa so odgovorni za manjše oddelke ali skupine in usklajujejo njihovo delo. Neposredno so odgovorni za proizvodjanje izdelkov ali storitev. To je lahko vodja prodaje, nadzornik delovnega procesa, oddelkovodja. Zaposleni neposredno poročajo temu managerju o svojem delu. Nižji manager potrebuje veliko tehničnega znanja, da lahko poučuje in nadzira podrejene pri njihovem delu. Ta vrsta managementa dela razmeroma malo z višjimi stopnjami managementa, največ časa porabi namreč za usklajevanje dela svojih sodelavcev. Njihovo delo je razmeroma raznolično, polno raznih opravil in sprotnega reševanja problemov.

4.4. Vloge in naloge managerjev

Bistvena vloga managerja je učinkovito izrabljati organizacijske vire kot so ljudje, denar, tehnologija, čas, informacije za doseg organizacijskih ciljev. Manager za doseganje ciljev organizacije potrebuje več elementov. Pri svojem delu se srečuje s planiranjem, organiziranjem, kadrovanjem, vodenjem, nadzorom. Z njegovim uspehom se ocenjuje njegovo delo. Pri svojem delu pa je vseeno odgovoren za uspehe in neuspehe svojih podrejenih.

Da bi manager dosegel cilje podjetja, mora določene funkcije opravljati sam, nekatere pa prepustiti svojim podrejenim. Štiri osnovne naloge, ki jih manager mora opravljati, so:

- planiranje - tu gre za nenehno in zavestno zamišljanje bodočega poslovanja podjetja, določanje ciljev in načinov za doseganje le-teh;

- organiziranje - je proces, ki vzpostavlja medsebojne odnose, razmerja in strukture med zaposlenimi, ki omogočajo izvajanje planov in doseganje ciljev;
- vodenje - predstavlja sposobnost vplivanja na druge ljudi, da bodo izvedli zamišljeno delo in dosegli zastavljene cilje, zato morajo znati dobri managerji komunicirati, ustrezno motivirati delavce in sami sprožiti akcijo;
- kontrola - je proces ugotavljanja doseženega in primerjava s planiranim. Hitreje ko se odkrijejo postopki odstopanja, bolj učinkovita je kontrola in več časa je za odpravo napak.

4.5. Katera znanja mora imeti uspešen manager

Sposobnosti, ki jih manager potrebuje pri svojem delu je Možina,S. (1994) razdelil v štiri skupine:

- tehnične sposobnosti (sem spadajo konkretna znanja, ki jih običajno poučujejo v ustreznih šolah),
- medosebne sposobnosti (nanašajo se na usmerjanje, vplivanje, spodbujanje in reševanje nasprotij ter delo z ljudmi – te spretnosti so ključne za delo s sodelavci),
- komunikacijske sposobnosti (od komunikacijskih sposobnosti je v precejšnji meri odvisna managerjeva uspešnost),
- konceptualne sposobnosti (te sposobnosti je najtežje razviti in so pogojene z načinom razmišljanja).

5. PRIMERJAVA SLOVENIJE S TUJINO

Primerjave sistemov izobraževanja po raznih državah so zelo zahtevne. Obstaja sicer UNESCOv mednarodni klasifikacijski sistem izobraževanja ISCED (International Standard Classification of Education), ki opredeljuje cilje, učne vsebine in organizacijske oblike izobraževanj. Vendar pa so sistemi izobraževanj po posameznih državah težko primerljivi, saj se kažejo razlike v ciljnih izobraževanja, trajanju izobraževanja, starosti udeležencev. Razlike izobraževanja se kažejo celo znotraj posameznih držav.

Institucionalna organiziranost izobraževanja v 9 državah (Italija, Norveška, Češka, Švica (italijansko govoreči del), Danska, Finska, Madžarska, Čile, Slovenija) temelji na odprtem trgu ponudnikov, ki delujejo na državnem ali zasebnem področju. Na Češkem, Norveškem in v Sloveniji se tretjina odraslih izobražuje v zasebnih izobraževalnih organizacijah. Presenetljiva je zelo visoka zastopanost teh organizacij je v Sloveniji in na Češkem. Upoštevati moramo namreč, da se je večina organizacij v zasebnem sektorju v bivših socialističnih državah razvila v zadnjih desetih letih.

Najpomembnejše institucije, ki odraslim ponujajo izobraževanje v Italiji, na Madžarskem in v Čilu so akademske ter post-sekundarne ustanove. Medtem ko so v Švici in na Danskem glavne ponudnice izobraževanja srednje šole, se na Finskem in Norveškem največ odraslih izobražuje pri delodajalcih oziroma v podjetjih, kjer so zaposleni. Podjetja so pomembni ponudniki izobraževanj tudi na Češkem, Danskem in v Švici. Neprofitne organizacije v proučevanih državah ne prevladujejo kot primarne organizatorke izobraževalnih dejavnosti, pomembnejšo vlogo imajo predvsem v Italiji in Švici.

Primerjalna analiza je pokazala, da ni enotnega, unificiranega in dokončno oblikovanega modela institucionalne organiziranosti izobraževanja v preučevanih državah, saj le te izhajajo iz lastnosti tradicij, izkušenj in pogojenosti. Analiza je potrdila, da imajo zelo velik pomen zasebne izobraževalne ustanove v Sloveniji. Redkeje se pojavljajo v Sloveniji kot ponudnice izobraževanj srednje šole ter dobavitelji oprem. Prav tako ponujajo manj možnosti za izobraževanja podjetja v Sloveniji kjer so posamezniki zaposleni, kot ponujajo to možnost na Norveškem ali Finskem (povzeto po Mirčeva, J. 2001:269-282).

6. PREDSTAVITEV IZOBRAŽEVALNIH USTANOV

V nadaljevanju naloge bom predstavila izobraževalne ustanove, ki so ponudile pomoč pri izdelavi moje diplomske naloge tako, da so rešile vprašalnik, ki sem jim ga posredovala.

6.1. Podjetje Gea College

Podjetniško izobraževalni center GEA College je z namenom, da slovenskemu trgu ponudi različne oblike podjetniškega in managerskega izobraževanja, razvije idejo podjetništva in skrbi za njeno promocijo, ustanovila podjetniška skupina, ki je pripravila poslovni načrt podjetja, v kateri so bili posamezniki podjetniki in nekateri profesorji Ekonomske fakultete v Ljubljani. Ob ustanovitvi GEA College leta 1990, je bilo v podjetju 43 družbenikov. Le - tem se jih je leta 1991 pridružilo še sedemnajst. Največja deleža ob ustanovitvi sta v podjetje prispevala Izvršni svet Republike Slovenije in Gospodarska zbornica Slovenije.

Predmet delovanja podjetja GEA College je podjetniško in managersko izobraževanje, promocija podjetništva in širjenje podjetniške kulture nasploh. Do konca leta 1992 se je tečajev GEA College udeležilo že preko 3000 tečajnikov. Analiza udeležencev izobraževanj je pokazala, da lahko tečajnike razdelimo v naslednje skupine:

- Managerji majhnih in srednje velikih podjetij;
- Že uveljavljeni podjetniki, ki iščejo dodatna znanja za uspešnejši prodor na trg in boljše vodenje podjetja;
- Obrtniki, ki so se že preoblikovali v podjetja ali so v fazi preoblikovanja;
- Podjetniki začetniki, zlasti iz vrst brezposelnih, ki razmišljajo o samozaposlitvi lastnem podjetju;
- Administrativni kader malih in srednje velikih podjetij;
- Svetovalci za podjetništvo;
- Strokovni delavci in administrativni kader javnih podjetij, javne uprave in javnih zavodov.

Vsebina programov se pod strokovnim vodstvom neprestano prilagaja zahtevam zgoraj navedenih ciljnih skupin. Danes z Gea Collegeom sodeluje približno 30 predavateljev.

6.2. Podjetje Odin

Podjetje Odin je bilo ustanovljeno leta 1990. Njihovo osnovno poslanstvo je ugotoviti, kakšna znanja kdo potrebuje, kje poiskati tiste, ki ta znanja imajo, kje zbrati tiste, ki ta znanja potrebujejo ter ustvariti pogoje, da se ta znanja kar najbolj učinkovito pretočijo.

Odin pomeni v svetu izobraževanja sinonim za kakovostno izobraževanje. To gre predvsem na račun kvantitete tako pri številu izvedb kakor tudi pri številu udeležencev na posameznih izobraževalnih oblikah. Odinove delavnice in seminarji so namenjeni predvsem manjšemu številu udeležencev, tako da imajo vsi udeleženci možnost neposrednega stika s strokovnimi izvajalci. Posebno pozornost namenjajo v Odinu izvedbam izobraževanj za tako imenovane zaprte skupine. To so oblike izobraževanj, ki so izdelane po posebnem naročilu podjetja ali druge organizacije.

6.3. Podjetje GV Izobraževanje

GV Izobraževanje je hčerinsko podjetje vodilne slovenske družbe za poslovne in pravne informacije, družbe GV Skupine. Zgodovina GV sega v leto 1952, ko je bilo ustanovljeno podjetje Gospodarski Vestnik. Hiter razvoj, sprejemljivost za znanje in strateška partnerstva so narekovali preoblikovanje in preimenovanje podjetja Gospodarski vestnik v družbo GV skupina, in pet hčerinskih podjetij GV Izobraževanje, GV Založba, eGV, GV revije, Časnik Finance.

Podjetje GV Izobraževanje je bilo ustanovljeno leta 2001 in se ukvarja z raziskavami na področju izobraževanja, čustvenih kompetenc in managerskih veščin, s seminarji za zaključene skupine, z organiziranjem seminarjev na področju računovodstva in financ, informatike, kadrovskega managementa, komuniciranja, managementa, marketinga in prodaje, organizacije dela, osebnostnega razvoja, prava.

6.4. Podjetje Socius

Podjetje Socius je bilo ustanovljeno leta 1990. Delavci podjetja se s svojim delom trudijo dokazovati, da njihovo ime vedno predstavlja tisto vrednost, ki

izhaja iz njihovega pomena (Socius lat. prijatelj, tovariš, partner). V razvoju njihove družbe so prehodili pot od svetovalcev v procesu lastninskega preoblikovanja do enega vodilnih slovenskih svetovalnih podjetij, ki je prepoznaven predvsem po sodobnih in učinkovitih pristopih v trikotniku odnosov med lastniki, nadzornim svetom in upravo. Prvotni aktivnosti Corporate Governance (korporacijsko pravo ter upravljanje in obvladovanje podjetij), se je zelo zgodaj pridružilo delo na področju izobraževanja in usposabljanja, saj se zavedajo da morajo današnji programi slediti potrebam strank – biti morajo zanimivi, praktično uporabljivi in slediti morajo svetovnim trendom.

V podjetju Socius se zavedajo, da bistvo sodobnega poslovnega sveta ni več v postavljanju togih pravil, temveč so najuspešnejši poslovneži danes »revolucionarji«. Po njihovem mnenju je prihodnost v rokah tistih, ki želijo graditi, ki so pripravljeni sprejeti drugačnost in se odpovedati namišljeni varnosti. Njihovo delo temelji na domačem okolju in novem principu korporacijskega prava, ki ga vidijo kot odprt sistem pravnih norm, katerih namen je zagotavljanje določene pravne varnosti. Bistveni element njihovega dela je spremljanje sprememb ter prilagajanje tržnim razmeram.

Družba Socius deluje na naslednjih področjih:

- svetovanje korporacijskega prava ter obvladanja in upravljanja družb (statusne spremembe, pravni akti, lojalnost zaposlenih, Corporate governance)
- priprava projektov in celovitih rešitev
- svetovanje družbam, organom družbe in posameznikom
- svetovanje v povezavi z lastnimi izobraževalnimi programi
- aktualni projekti (statuti delniških družb, opsijsko nagrajevanje, holdingi, koncerni...)
- izobraževanje na področju projektne in strateškega managementa
- komuniciranje in korporacijska kultura
- trženje.

Cilj je uveljavljati celovit in globalni pristop pri razvoju in trženju na področju izobraževanja, zagotavljati optimalni preplet s celotno ponudbo, razvojno strategijo, poslanstvom in vizijo družbe Socius (glej Prepletamo znanja, Sociusov interni zbornik).

6.5. Podjetje Tmi Adria

Podjetje TMI ADRIA je bilo v Sloveniji ustanovljeno leta 1995. Podjetje je vključeno v mednarodno svetovno mrežo TMI, ki je bila ustanovljena leta 1975 na Danskem in deluje v 35 državah sveta. Dejavnost podjetja je procesno svetovanje organizacijam in usposabljanje posameznikov. Poseben poudarek je na razvoju človeških virov, pri čemer njihovo delo temelji na bogatih mednarodnih izkušnjah v različnih poslovnih okoljih. Letno v njihovih programih sodeluje preko 250000 zaposlenih. Podjetje TMI pomaga posameznikom, timom in organizacijam obvladovati spremembe in dosegati trajne rezultate na področju produktivnosti, odnosov in kakovosti. Vsa tri področja so med seboj prepletena in soodvisna ter predstavljajo ključne dejavnike vsakega procesa sprememb.

Podjetje TMI Adria ima za svoj cilj obdržati vodilno mesto med svetovalnimi organizacijami v Sloveniji.

6.6. Podjetje Poslovna Šola Bled

Poslovna šola Bled je bila ustanovljena leta 1986 kot Center Brdo v okviru tedanje Gospodarske zbornice kot prva poslovna šola v Evropi. Namenjena je bila izobraževanju vodilnih delavcev, do danes pa se je razvila v eno vodilnih in kakovostno najuglednejših evropskih šol, v tujini znano pod imenom IEDC, ki sodi med najstarejše poslovne šole v vzhodni in srednji Evropi. Na seminarje, poslovne poletne šole, forume in podobno je doslej privabila v svoje klopi več kot 21000 managerjev, med poslovnimi partnerji pa je 250 vodilnih slovenskih, hrvaških in multinacionalnih organizacij. Šola se je leta 2000 preselila iz Brda pri Kranju na Bled se razširila in kakovostno še izboljšala dejavnost. Med predavatelji na Poslovni šoli Bled je vrsta najbolj znanih svetovnih imen.

Cilj poslovne šole je razvoj managerskih disciplin in nudenje mednarodnega poslovnega izobraževanja za managerje iz prakse in mlade managerje z visokim razvojnim potencialom. Te cilje izpolnjuje šola z organiziranjem kratkih seminarjev za najvišje vodilne, z mednarodno poletno šolo za mlade managerje, s poslovnimi forumi in seveda z mednarodnim podiplomskim študijem managementa (MBA).

6.7 Podjetje CTU

Podjetje CTU (Center za tehnološko usposabljanje) je bil ustanovljeno leta 1991. Center organizira in izvaja poklicna in strokovna izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja na področju:

- trženja, prodaje, trgovine
- managementa kakovosti
- proizvodnega in razvojnega managementa
- kadrovske izobraževalnega managementa.

CTU organizira in izvaja tudi priprave na strokovne izpite za pridobitev kvalifikacije (primer: trgovski poslovodja, poslovni sekretar,..). Podjetje se ukvarja tudi z založništvom strokovne literature in gradiv. V podjetju je 9 redno zaposlenih ljudi, veliko pa imajo tudi zunanjih strokovnih sodelavcev.

7. EMPIRIČNI DEL

Na vprašalnik za izobraževalne ustanove so odgovarjale institucije za izobraževanje vodilnih in vodstvenih kadrov. Z vprašalnikom sem želela preveriti, ali naše izobraževalne ustanove ponujajo programe izobraževanja za vodstvene kadre. Na vprašalnik je odgovorilo 7 izobraževalnih ustanov, kar je več kot polovica izobraževalnih ustanov, ki sem jih prosila za sodelovanje.

Če primerjamo dejavnost izvajalcev, lahko opazimo veliko pestrost med njimi, saj se poleg izobraževanja ukvarjajo tudi z založništvom, izdajo knjig, poučevanjem nižjih kadrov in podobno.

Na internetu je mogoče dobiti podatke o večini izvajalcev, ki predstavljajo ponudbo in navajajo vrste izobraževanj, ki jih izvajajo. Izobraževalne ustanove za izobraževanje vodilnih delavcev imajo največjo ponudbo v Ljubljani, najdemo pa jih tudi po drugih delih Slovenije.

Pri raziskovanju sem izhajala iz naslednjih izhodišč:

- uporaba različnih metod zbiranja podatkov
- ovrednotenje programov
- vključevanje različnih subjektov (udeležencev, izvajalcev).

V empiričnem delu sem proučevala ponudbe izobraževanj za vodilne in vodstvene kadre v Sloveniji ter jih tudi analizirala.

Izobraževalne ustanove namenjajo posebno pozornost vpisu novih udeležencev za izobraževanje. Zelo pomembno je, da izobraževalne ustanove ugotovijo, kakšna znanja potrebujejo ter zakaj, kdaj in kje bodo pridobljeno znanje uporabljali. Kakovostne izobraževalne ustanove se zavedajo potrebe po dolgoročnem razvoju in zato vlagajo v profesionalni razvoj predavateljev. Praksa namreč kaže, da je vloga učiteljev, mentorjev, predavateljev pri organiziranju in izvajanju izobraževanj nadvse pomembna, saj so oni tisti, ki skušajo na najprimernejši način posredovati izobraževalno storitev udeležencem.

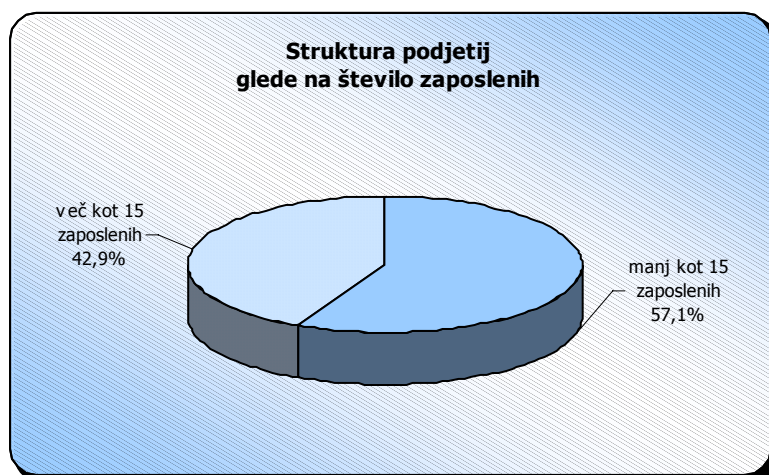
V nadaljevanju naloge so prikazani rezultati dobljeni s pomočjo vprašalnikov, ki so jih izpolnile institucije za izobraževanje vodilnih in vodstvenih kadrov.

7.1. Osnovni podatki o izvajalcih

Zanimivo je, da so vse izobraževalne ustanove zelo majhne po številu redno zaposlenih. Le tri ustanove imajo več kot 15 zaposlenih (42,9%). Največ zaposlenih ima Poslovna šola Bled, ki ima 23 redno zaposlenih. Tukaj ne prištevamo tudi zunanjih predavateljev.

TABELA 1: Struktura podjetij glede na število zaposlenih

Število zaposlenih	Število	Delež v %
a) manj kot 15	4	57,1
b) več kot 15	3	42,9



Slika1: Struktura podjetij glede na število zaposlenih

Podjetja so bila ustanovljena večinoma v obdobju po osamosvojitvi Slovenije do leta 1997, ko je prišlo do večjega sodelovanja med državami. Med podjetji izstopata dve izobraževalni ustanovi in sicer Poslovna šola Bled, ki je bila ustanovljena leta 1986 in GV Izobraževanje, ki je bilo ustanovljeno leta 2001.

7.2. Motivi, cilji, metode/oblike izobraževanja vodilnih kadrov

Vsa sodelujoča podjetja so navajala več različnih motivov, zaradi katerih vodilni kadri prihajajo k njim na izobraževanje. Kot najpogostejša motiva so navajala večjo uspešnost pri delu in lažje reševanje problemov. V manjši meri pa so navajala tudi osebni razvoj, razširitev znanj ter srečanje s prijatelji. Le eno izmed sodelujočih podjetij (Socius) pa je kot motiv za izobraževanje navedlo še seznanitev z novostmi ter konkretno pomoč pri delu.

Cilj oziroma namen izobraževanj je pomemben za vsakega posameznika oziroma za podjetja, ki se tovrstnih predavanj udeležijo. Podjetja so na to vprašanje odgovarjala zelo različno, in sicer:

- uvajanje principa celovitega upravljanja podjetjem (Corporate Governance)
- posredovanje uporabnih znanj
- razvoj organizacije/podjetja
- razvoj organizacijskih sistemov in procesov
- razvoj vodij
- izboljšanje učinkovitosti vodenja sodelavcev/skupine
- osebno izpopolnjevanje
- nadgradnja in specializacija znanj.

Izobraževalne ustanove izvajajo izobraževanja za vodilne kadre v različnih oblikah. Najpogosteje izobraževanja potekajo v obliki seminarjev, ki trajajo lahko od enega do treh dni in delavnic, na katerih je v ospredju praktični del. Več kot polovica sodelujočih podjetij izobraževanja izvaja tudi v obliki okroglih miz in konferenc. Nekatera podjetja pri izobraževanjih za vodilne kadre uporabljajo tudi tečaje, individualne ure, treninge (moj stil, moj tim, uspešno javno nastopanje), procesno svetovanje znotraj organizacij ter projektno delo. Nobeno izmed sodelujočih podjetij pa ne izvaja izobraževanja na daljavo in multimedijskega izobraževanja - t. i. video konference.

7.3. Informacije o izobraževalnih programih za vodilne kadre

Vseh sedem sodelujočih podjetij je kot vir informacij o izobraževalnih programih za vodilne kadre navedlo brošure/zloženke in internetne strani. Precej pogosto objavljajo informacije o svojih programih tudi v dnevnem časopisju (Delo, Finance), redkeje pa se odločajo za obveščanje preko TV medijev, radia in sejmov. Posamezna podjetja objavljajo ter predstavljajo izobraževalne programe tudi v svojih internih glasilih (Svetilnik – podjetje Socius, GV - Glas izobraževanja, Profesionalna prodaja – GV izobraževanje). Informacije pa lahko dobijo podjetja tudi na srečanjih kluba Socius. Podjetje TMI Adria svoje potencialne stranke tudi obišče, kjer jim na kratkem predstavitvenem sestanku programe predstavi.

7.4. Programi in organizacija izobraževanj za vodilne kadre

7.4.1. Socius

Podjetje Socius je v letu 2001 organiziralo 135 programov izobraževanj. Največ programov izobraževanj je bilo organiziranih za top management, nekaj manj pa za srednji in nižji management. V povprečju je bila velikost skupine od 10 do 30 udeležencev. Programi so trajali v povprečju od 24 do 48 ur. V večini so izobraževanja potekala v obliki seminarjev z delavnicami in treningov. Največ udeležencev je obiskalo seminarje, ki so se ukvarjali z »Izgradnjo osebnega stila vodilnega« (komuniciranje, utrjevanje samozavesti, izboljšanje nastopanja v javnosti). Pogosto so obiskovali tudi seminarje na temo »Timsko delo« in »Projektno vodenje«. Veliko udeležencev se je udeležilo tudi seminarja na temo »Usposabljanje članov nadzornih svetov«, kjer so pridobili znanja za strokovno, kakovostno in odgovorno delo v nadzornih svetih. Glede na povpraševanje se je največ seminarjev izvajalo v letu 2001 v povprečju enkrat na 3 mesece.

7.4.2. CTU

Podjetje CTU je v letu 2001 organiziralo 56 programov izobraževanj. Največ programov je bilo organiziranih za top management. V povprečju je velikost skupine okoli 15 udeležencev. Programi so trajali v povprečju od 18 do 48 ur. Izobraževanja so največkrat potekala v obliki seminarjev, nekaj v obliki delavnic in treningov. Najbolj obiskana je bila delavnica »Kako postati uspešen vodja prodaje« in »Trening za večjo učinkovitost vodij v praksi«. Pri delavnici »Kako postati uspešen vodja prodaje« je bil namen predvsem osvojiti veščine za učinkovito vodenje prodaje ter usposobiti prodajalca za uspešno in učinkovito komuniciranje s strankami. Pogosto so udeleženci obiskovali tudi seminarje, kot so »Vodenje sistema kakovosti«, »Doseganje uspeha z obvladanjem medčloveških odnosov« in »Usposabljanje vodij izobraževanja odraslih«. Posebnost pri CTU je izobraževalni program »Kadrovska akademija«, ki se izvaja dvakrat letno. Program zagotavlja predvsem nova in uporabna strokovna znanja, ki jih kadroviki niso mogli pridobiti med študijem ali pa so že zastarela.

7.4.3. Gv Izobraževanje

Podjetje GV Izobraževanje ima podobno ponudbo izobraževalnih programov kot podjetje Socius. V enakem obsegu izvajajo izobraževanja predvsem za top in srednji management. Izobraževanje poteka v manjših skupinah od 15 do 25

slušateljev. Izobraževanja izvajajo od 2 do 4 krat letno. Njihovi programi potekajo v povprečju od enega do dveh dni. V letu 2001 se je največ udeležencev udeležilo izobraževanja na temo »BSC v turizmu« (Balanced Scorecard) in na temo »Poslovno pogajanje« in »Retorika za managerje«.

7.4.4. Odin

Podjetje je v letu 2001 izvedlo 11 izobraževanj za vodilne in vodstvene kadre. Največ izobraževanj je bilo namenjenih srednjemu managementu. V povprečju so izvajali programe izobraževanj glede na povpraševanje, običajno v obliki kratkih seminarjev, ki trajajo od enega do dveh dni. Skupine so majhne, od 15 do 20 slušateljev. V letu 2001 se je največ udeležencev udeležilo seminarja »Poslovni bonton« in »Uspešno vodenje«.

7.4.5. Poslovna šola Bled

Poslovna šola Bled je v letu 2001 izvedla 63 izobraževanj, ki se jih je udeležilo 2798 udeležencev iz vseh koncev sveta. V povprečju izvajajo izobraževanja za vse vrste managementa tako, top, srednjega kot nižjega. Predvsem gre za seminarje, ki trajajo od enega do dveh dni, z izjemo MBA programa in seminarja na temo »Vodenje poslovnih procesov«, ki sta daljša. Poslovna šola Bled organizira tudi forume na temo »Inovacije in vodenje« (predstavitev posebnih lastnosti, ki jih morajo imeti voditelji, če želijo ustvariti inovacijske procese in podjetniško kulturo) ter enkrat letno različne forume za najvišje vodilne. V letu 2001 je bil to forum »Konkurenčnosti podjetij v srednji in vzhodni Evropi«. Vsi programi v Poslovni šoli Bled se izvajajo enkrat letno. Največ udeležencev se je v letu 2001 udeležilo različnih krajših seminarjev o aktualnih vsebinah z različnih področij managementa. Veliko udeležencev se je udeležilo tudi mednarodnega seminarja ob 15. obletnici šole »Izzivi za managerje v 21. stoletju«, teh je bilo 265 iz 12 držav.

7.4.6. Gea College

Podjetje Gea College je v letu 2001 izvedlo 35 izobraževanj. Največ izobraževanj je bilo izvedenih v obliki krajših seminarjev z aktualnimi vsebinami, kot so finance in davki, računovodstvo, vodenje, motiviranje, ekonomika, komuniciranje in podobno. Največ izobraževanj so organizirali za top management. V povprečju obsegajo skupine okoli 15-30 udeležencev. Programi se izvajajo običajno 1 x letno, prav tako pa izvedejo enkrat letno aktualni posvet. V letu 2001 je bil to posvet na temo »Strategija gospodarstva – razvoj Slovenije do leta 2006«. Posvet je bil prilagojen predvsem za potrebe direktorjev, managerjev, vodilnih strokovnjakov s področja investiranja,

razvoja in svetovanja. Posveta se je udeležilo 70 udeležencev.

Gea College izobražuje s kratkimi seminarji na aktualne teme, tako podjetnike, ki šele začenjajo podjetniško pot, kot tudi že priznane managerje. Prav tako pa tudi ponujajo programe, ki jih posebej pripravijo za posamezna podjetja. Programi vsebujejo kombinacije usposabljanj glede na potrebe podjetij. V letu 2001 so izvedli veliko izobraževanj »Hitra šola financ za direktorje«, »Hitra šola računovodstva za direktorje«, »Umetnost uspešnega vodenja sprememb«, »Sodobna šola vodenja in motiviranja zaposlenih«.

7.4.7. Tmi Adria

Pri podjetju TMI Adria je zanimivo, da izvajajo programe izobraževanja kot procese znotraj podjetij. Vsa izobraževanja potekajo od enega do dveh dni in sicer v skupini od 15 do 40 ljudi. Največ izobraževanj organizirajo za najvišje vodilne, nekaj manj pa tudi za srednji management. V letu 2001 so organizirali 80 izobraževanj, od tega se jih je največ udeležilo seminarja »Vplivanje na organizacijsko kulturo organizacije« ter seminarja »Učinkovito postavljanje ciljev, organiziranje in delegiranje«.

7.4.8. Povzetek

Iz zgoraj napisanega sledi, da vse izobraževalne ustanove izvajajo izobraževanja, ki potekajo v manjših skupinah. Največ izobraževanj poteka na temo komuniciranja in oblikovanja osebnega stila vodij. Po programih izobraževanja sta si podjetji GV Izobraževanje in Socius dokaj podobna. Poslovna šola Bled je med vsemi podjetji, ki so odgovorila na vprašalnik, posebnost, saj organizira in izvaja mednarodne programe tako na področju kratkih seminarjev kot tudi seminarjev, ki potekajo dlje časa. Na tem področju so ena izmed vodilnih izobraževalnih ustanov v Vzhodni in Srednji Evropi. Podjetje TMI Adria ima v svoji ponudbi predvsem seminarje na temo vodenje - različne oblike vodenja in organizacijske kulture. Podjetje Gea College pa ima velik poudarek na seminarjih na temo finance in računovodstvo.

7.5. Udeleženci

Leta 2001 se je v primerjavi z letom 2000 število udeležencev ki so se udeležili izobraževanj za vodilne kadre, po mnenju podjetij povečala v vseh podjetjih, razen v podjetju Odin, kjer je ostalo število udeležencev nespremenjeno. Največjo porast beleži podjetje Socius, kjer se je število udeležencev povečalo za dobro tretjino. V podjetjih GV izobraževanje in TMI Adria se je povečalo za

20 %, medtem ko v CTU in Gea College za 10 %. Poslovna šola Bled na vprašanje ni odgovorila.

Kljub temu, da se je število udeležencev izobraževanj za vodilne kadre v večini podjetij povečalo, je glavna ovira za še pogostejše udeleževanje izobraževanj, pomanjkanje časa in nezainteresiranost vodilnih za izobraževanje.

Mnenje glede pridobivanja ustreznega števila managerjev za izobraževanje vodilnih delavcev so deljena. Štiri podjetja (Socius, CTU, GV Izobraževanje, Odin) menijo, da obstajajo problemi pri pridobitvi top managementa za izobraževanje, pri čemer kot razlog najpogosteje navajajo pomanjkanje časa, v manjši meri pa premajhno ponudbo programov ter nezavedanje nujnosti izobraževanja. Ostala podjetja (TMI Adria, Poslovna šola Bled, Gea College) ne vidijo problemov pri pridobivanju top managementa za izobraževanja.

7.5.1 Struktura udeležencev

Struktura udeležencev izobraževanj glede na spol kaže na to, da se izobraževanj pogosteje ali v večini primerov udeležujejo moški (60-80%), razen pri GV Izobraževanju, kjer so pogostejše udeležence ženske. Povprečna starost udeležencev izobraževanj za vodilne kadre je okoli 36 let.

Udeleženci izobraževanj za vodilne kadre so najpogosteje direktorji/vodje kadrovske službe, komercialne, marketinga, odnosov z javnostmi ter direktorji podjetij. Podjetja pa so posamezno navajala kot udeležence tudi člane nadzornih svetov, direktorje nabave/logistike, vodje oddelkov, vodje službe kakovosti, vodje proizvodnje, strokovne sodelavce in svetovalce.

7.5.2 Lokacija izvajanja izobraževanj

Vsa podjetja izvajajo izobraževanja za vodilne kadre na sedežu podjetja - naročnika, zelo pogosto pa tudi na sedežu izobraževalne ustanove. Nekatera podjetja so kot možne lokacije izobraževanj navajala kongresne centre, hotelske konferenčne centre, najete prostore na privlačnih lokacijah in v večjih slovenskih regionalnih centrih (Maribor, Piran, Murska Sobota).

7.5.3. Uvajanje novosti

Izobraževalne ustanove se odločajo za novosti v izobraževalnih programih glede na povpraševanje oziroma potrebe podjetij. Poleg tega redno spremljajo ponudbo tovrstnih programov v tujini. Izobraževalne ustanove uporabljajo pri svojem delu tako domačo kot tujo strokovno literaturo.

Ena izmed izobraževalnih ustanov (TMI Adria) uvaja novosti v svoje programe ob izvajanju samih programov na podlagi praktičnih in strokovnih metod, ki so se pokazala v določenih podjetjih kot uspešna. Predvsem gre za metode, ki se razvijejo ob določenih projektih – pri izvedbi samega projekta in se izkažejo kot uspešne (zadovoljijo slušatelje), zato jih ob naslednjem predavanju zopet uporabijo.

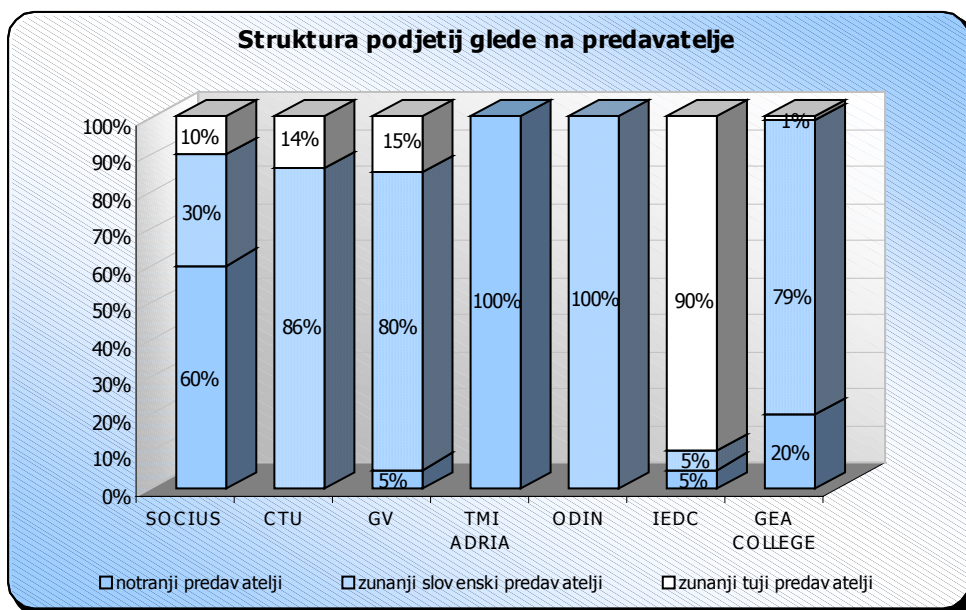
7.5.4. Predavatelji

Pri strukturi podjetij glede na predavatelje izstopata podjetji Odin in TMI Adria. Zanimivo je, da v enem podjetju – to je podjetje Odin, predavajo samo zunanji slovenski predavatelji (100%). To pomeni, da njihova izobraževanja za vodilne vodijo predvsem znani slovenski strokovnjaki na različnih področjih. Ti strokovnjaki so lahko iz vrst predavateljev na fakultetah, lahko so uspešni managerji, direktorji uspešnih podjetij, člani nadzornih svetov. Medtem ima drugo podjetje – TMI Adria, ravno obratno stanje. Njihovi predavatelji prihajajo iz vrst zaposlenih v podjetju (100%), kar pomeni, da ne gostijo zunanjih strokovnjakov. To je tudi razumljivo, saj je podjetje TMI Adria podružnica podjetja, ki ima svojo interno akademijo v različnih delih Evrope in kjer se izobražujejo vsi zaposleni (tako v podružnicah kot v matičnem podjetju).

Naslednja zanimivost pri predavateljih v izobraževalnih ustanovah je Poslovna šola Bled, ki ima med predavatelji kar 90% zunanjih tujih predavateljev, medtem ko si 10% delijo slovenski predavatelji, tako zunanji kot notranji. Glede na to, da je Poslovna šola Bled mednarodno priznana in specializirana za MBA program in med drugim izvaja tudi usposabljanja za vodilne in vodstvene kadre, me ne čudi, da ima tako visok delež tujih predavateljev.

Glede na angažirane zunanje slovenske predavatelje sta si podjetji CTU in GV Izobraževanje dokaj podobni. Zunanji slovenski predavatelji zavzemajo pri obeh od 80-90%, na njihovih predavanjih srečamo od 10-15% zunanjih tujih predavateljev. Razlika med njima je v zastopanju notranjih predavateljev, katerih je v podjetju GV Izobraževanje 5%, medtem ko jih v podjetju CTU ni.

Podjetje Gea College ima strukturo svojih predavateljev razdeljeno na 20% notranjih predavateljev, 79% zunanjih slovenskih predavateljev in 1% zunanjih tujih predavateljev. Na drugi strani pa ima podjetje Socius več notranjih predavateljev -60%, 30% je zunanjih slovenskih predavateljev, preostalih 10% predstavljajo zunanji tuji predavatelji.



Slika 2: Struktura podjetij glede na predavatelje

7.5.5. Izobraževanje in problemi

V podjetjih, ki izvajajo izobraževanja za vodstvene kadre, se predavatelji najpogosteje izobražujejo na seminarjih, bodisi doma v okviru njihove institucije ali v okviru izobraževalne ponudbe drugih izobraževalnih organizacij ter v tujini. Pri vsem tem je tudi nujno potrebno spremljati domačo ali tujo strokovno literaturo, predavatelji pa se udeležujejo tudi raznih posvetov, delavnic, treningov, kongresov in obiskujejo sorodne šole v tujini. Izobraževalne institucije tudi same organizirajo seminarje za svoje zaposlene, na katere povabijo najbolj znane profesorje iz najbolj znanih managerskih šol v tujini. Podjetje TMI Adria ima razvito svojo akademijo, ki jo obiskujejo vsi člani podjetja TMI Adria. Akademija poteka po različnih delih Evrope: Hillerod (Danska), Birmingham (Anglija), Milano (Italija), Dunaj (Avstrija), in sicer povsod tam, kjer ima matično podjetje svoje podružnice.

Sodelujoče organizacije so navajale precej različne probleme, s katerimi se srečujejo predavatelji pri izobraževanju vodilnih kadrov:

- pričakovanja izobraževalcev niso izpolnjena na samem izobraževanju,
- moteno delo zaradi nediscipliranosti udeležencev,
- različna delovna praksa udeležencev,
- pomanjkanje časa za obravnavanje posamezne teme v okviru razpoložljivega termina za predstavitve,
- pomanjkanje sredstev za uvajanje organizacijskih pripomočkov, ki jih priporočajo strokovnjaki.

7.6. Merjenje učinkovitosti izobraževanj in zadovoljstvo udeležencev

Vsa sodelujoča podjetja razen TMI Adria pri izvajanju programov za vodilne kadre merijo učinkovitost in uspešnost izobraževanj. Slednje ugotavljajo na naslednje načine:

- z vprašalniki, ki jih izpolnijo udeleženci po končanem programu izobraževanj,
- s spremljanjem implementacij znanj in sposobnosti v praksi in delu,
- z ugotavljanjem ponovne vključitve v druge programe izobraževalne ustanove,
- z zaključenimi projekti, ki jih pripravijo udeleženci in ocenijo predavatelji,
- z anketo za vrednotenje izobraževalnih programov, seminarjev, posvetov in okroglih miz,
- z razgovori z udeleženci med izvedbo izobraževanj.

Zadovoljstvo udeležencev merijo vsa sodelujoča podjetja (razen podjetja Odin) z anketo, poleg tega pa tudi z neformalnimi preverjanji med izvedbo programa, s pogovori s slušatelji, s pozivi za naknadno izražanje mnenj ter s spremljanjem implementacije novih znanj.

Vseh sedem sodelujočih podjetij nudi svojim udeležencem po končanih izobraževanjih tudi svetovanje. Svetovanja se izvajajo v obliki odgovorov na konkretna vprašanja (osebno, po telefonu ali e-mailu) ter v obliki pomoči pri določenih projektih, ki jih izvaja samo podjetje (npr. kako pripraviti strategijo na področju izobraževanja vodilnih kadrov, kako urediti nove koncepte in modele na področju izobraževanja).

7.7. Konkurenca

Po mnenju anketiranih institucij so v Sloveniji največja podjetja za izobraževanje vodilnih kadrov Poslovna šola Bled, GV izobraževanje, Gea College, CISEF, CTU, Dedalus, Socius in ITEO; v tujini pa je eno izmed sodelujočih podjetij navedlo INSEAD - Francija, IMD - Švica (ena izmed vodilnih svetovnih poslovnih šol z več kot 59-letno tradicijo), LBS - Anglija.

V letu 2001 se je skoraj v vseh podjetjih največ udeležencev udeležilo le enega programa, pri čemer podjetja navajajo, da ta delež znaša med 40-60%

udeležencev. Izjema tukaj je podjetje TMI ADRIA, kjer znaša delež tistih udeležencev, ki so se udeležili le enega programa v letu 2001, samo 10%.

Delež tistih, ki se na izobraževanje za vodilne kadre vračajo dvakrat znaša 20-40% udeležencev. Ta delež je mnogo višji pri podjetju TMI ADRIA, kjer znaša skupaj 80%. Najnižji pa je delež tistih udeležencev, ki so se v letu 2001 udeležili izobraževanj več kot trikrat in se giblje med 0-10%.

Kot zanimivost naj povem, da je bilo najvišje število udeležb izobraževanj za vodilne kadre s strani enega udeleženca 5 oziroma 6 krat. S tem mislimo, da se je eden slušatelj vrnil 5 ali 6 krat v isto izobraževalno ustanovo na različne programe izobraževanj.

Podrobnejšo strukturo vračanja udeležencev prikazuje slika v nadaljevanju naloge.

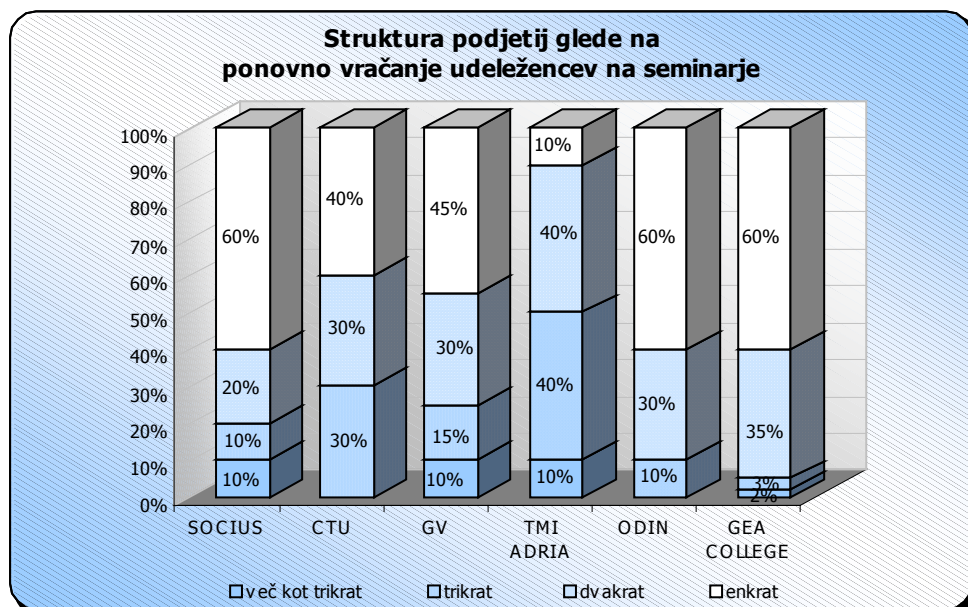
Iz spodnjega grafa je razvidno, da se udeleženci izobraževanj v vseh podjetjih, ki so odgovorila na to vprašanje (eno podjetje ni podalo podatkov) vračajo na preostale programe izobraževanj, ki jih podjetja nudijo. V podjetju Gea College, Odin in Socius se najpogosteje udeleženci vračajo enkrat, teh je kar 60%. Od 20 do 35% je takih, ki se v teh podjetjih vrnejo dvakrat na izobraževanja, od 3 do 10% je tistih, ki se vrnejo trikrat, od 2 do 10% pa jih tistih, ki se udeležijo izobraževanj več kot trikrat.

Podjetji CTU in GV Izobraževanje sta si po strukturi vračanja udeležencev izobraževanj podobni. 40-45% je takih, ki se enkrat vrnejo v izobraževalno ustanovo na ostale programe izobraževanj; 30% je takih, ki obišejo izobraževanja dvakrat, več kot trikrat pa se vrne 15-30% udeležencev. V podjetju GV Izobraževanje so zabeležili 10% tistih, ki se vrnejo na preostale programe več kot trikrat.

Povsem drugačna slika vračanja udeležencev izobraževanj se kaže v podjetju TMI Adria. Pri njih je najmanjši procent tistih, ki se vrnejo enkrat ali več kot trikrat (20%) na predavanja, 80 % je takih, ki se vrnejo dvakrat ali trikrat.

Iz zgoraj napisanega sledi, da se v povprečju udeleženci izobraževanj najpogosteje enkrat ali dvakrat vrnejo na preostala izobraževanja, pri tem pa izstopa podjetje TMI Adria. Po mojem mnenju je število vračanja udeležencev na izobraževanja v isto izobraževalno ustanovo odvisno predvsem od potreb

podjetja, od potreb posameznika, dosedanjega uspešnega sodelovanja s to ustanovo ter predvsem od ponudbe programov izobraževanj v tej ustanovi.



Slika 3: Struktura podjetij glede na ponovno vračanje udeležencev na seminarje

7.8. Marketing

Podjetja so v nadaljevanju vprašalnika odgovarjala tudi na vprašanje, koliko je znašal njihov proračun za oglaševanje v letu 2001. Dve podjetji (Poslovna šola Bled in Gea College) sta navedli od 30 do 35 milijonov SIT, dve podjetji (CTU in GV Izobraževanje) 15 oziroma 19 milijonov SIT, podjetje Socius 250 tisoč SIT, medtem ko dve podjetji na vprašanje nista odgovorili.

Podjetja so navajala precej različne deleže od prihodkov v letu 2001, ki so jih namenjala za oglaševanje izobraževanj (zloženke, v medijih,..). Deleži se gibljejo od 2,8% do 26%.

Izobraževanje je predstavljalo v treh sodelujočih podjetjih (GV Izobraževanje, Odin, Gea College) največji delež od celotnih prihodkov v letu 2001 (82% ali več). Po tem lahko sklepamo, da predstavlja izobraževanje njihovo glavno dejavnost. V dveh preostalih podjetjih se giblje ta odstotek precej nižje (2-20%), medtem ko dve podjetji na vprašanje nista odgovorili.

7.9. Predlogi za prihodnost

Podjetja so v vprašalniku navajala tudi predloge za prihodnost. Vsa podjetja želijo izboljšati kakovost svojih storitev, tako da bodo razvijala nove programe izobraževanja, izpopolnjevala že obstoječe programe, dodatno usposobila predavatelje – trenerje, znižala ceno svojih storitev – da bodo bolj dostopna, ponudila svojim slušateljem več možnosti za medsebojno komunikacijo in izmenjavo mnenj ter vzpostavila sistem CRM. Customer Relationship Management ali upravljanje odnosov s kupci je poslovna strategija, ki v ospredje postavlja osebni odnos do stranke kot posameznika. Kupec ni več zgolj del kupne moči, kaplja v morju, statistični podatek, ampak oseba s svojimi lastnimi potrebami, željami in razmišljanjem. Namen CRM-ja je doseči najvišji nivo zadovoljstva, preseganje pričakovanj in vzpostavitev pristnega odnosa, kar posledično pomeni okrepitev kupčeve zvestobe.

Zelo pomemben cilj za vse izobraževalne ustanove je ugoditi potrošnikovim željam in v tem biti najboljši.

7.10. Programi za izobraževanje vodilnih delavcev

Retorika za managerje – konflikti in nasprotja so v svetu managerjev normalni, vendar pa je potrebno te konflikte in nasprotja s komuniciranjem obvladovati, voditi in upravljati. Pri seminarju *Retorika za managerje* se managerji naučijo komuniciranja v danih situacijah, naučijo se sprejemati delovna navodila, spoznajo različne stile vodenja.

Moj osebni stil – seminarji na temo osebnega stila pomagajo managerjem izboljšati učinkovitost komuniciranja ter nastopanja v javnosti. Ob koncu predavanj ponujajo izobraževalne ustanove treninge javnega nastopanja.

Timsko delo – poteka v obliki seminarja. Seminar pomaga managerjem soočiti se s težavami v timu, nudi jim pomoč kako oblikovati svoj tim, kako razdeliti vloge v timu.

Usposabljanje članov nadzornih svetov – seminar namenjen predvsem za člane nadzornih svetov. Seminar pomaga razrešiti vprašanja, s katerimi se soočajo člani nadzornih svetov.

Kadrovska akademija – program zagotavlja pridobitev novih uporabnih strokovnih znanj, ki si jih vodilni delavci niso mogli zagotoviti v času študija. Program je zasnovan predvsem za kadrovice oziroma osebe, ki se ukvarjajo s kadrovskimi zadevami. Program je sestavljen iz različnih tematskih sklopov, ki se nanašajo na delo v kadrovskih službah. Izvaja se v obliki seminarjev, vaj, študije primerov.

Usposabljanje vodij izobraževanja - Train the Trainers; seminar je namenjen vsem, ki se ukvarjajo z organiziranjem, vodenjem ter izvajanjem izobraževanja in strokovnega usposabljanja odraslih. Program se izvaja v obliki seminarja, vaj ter skupinskega dela.

Ocenjevanje in zagotavljanje kompetenc za organizacijske vloge – program je namenjen vsem, ki so odgovorni za oblikovanje sistema razvoja kadrov. Seminar poskuša pomagati bodočim managerjem kako oceniti kakovost lastnih človeških virov. Seminar poteka v obliki predavanja, razprav, vaj ter študije primerov.

Kako postati h kupcem usmerjeno podjetje – seminar je namenjen vsem, ki jih zanima, kako svojo organizacijo usmeriti h kupcem. Kot vemo, nobeno delo ni možno opraviti brez napak, zato nas seminar nauči, kako reagirati ob napakah ter še vedno ohraniti 100-odstotno zadovoljstvo kupca.

Vodenje preobrazbe podjetja – namen seminarja je seznaniti udeležence izobraževanj z sodobnimi trendi in izzivi ter predvsem z sodobnimi prijemi, ki jih uporabljajo uspešna podjetja

Mnogo seminarjev in delavnic je na temo aktualnih problemov v naši zakonodaji, aktualnih problemov na določenem področju delovanja, npr. Kako zmanjšati stroške v podjetju, Poslovna prezentacija, Komuniciranje za managerje, Plačni sistem, Ključni kupci, Kako postati uspešen vodja prodaje, Lobiranje, Davčne spremembe, Novi zakon o delovnih razmerjih.

Podjetja prilagajajo in ponujajo seminarje glede na povpraševanje. Najbolj aktualni seminarji so tisti, ki odražajo trenutno potrebo na tržišču.

7.11. Pogovor z dvema vodilnima delavcema

V svojem diplomskem delu sem želela prikazati izobraževanje managerjev v Sloveniji, zato sem izvedla intervju z dvema vodilnima delavcema. Oba vodilna delavca sta direktorja in lastnika oz. solastnika podjetja. Podjetji se med seboj ločujeta tako po panogi poslovanja kot po številu zaposlenih. Zaradi varovanja podatkov ju poimensko ne bom omenila.

Prvi manager je direktor in solastnik podjetja, ki se ukvarja z vplivi na okolje.

1. Za začetek sem hotela izvedeti, ali se kot manager izobražuje ter kje?

Manager ve, da samo izobraževanje pomeni v današnjem času konkurenčno prednost. Zato veliko denarja in časa posveča izobraževanju tako sebe kot tudi svojih zaposlenih. Ker je programov izobraževanj v Sloveniji za njegovo stroko zelo malo, posega predvsem po izobraževanjih, ki jih organizirajo določene institucije v tujini (npr. izobraževanja, ki jih organizira Evropska banka oziroma ki jih le-ta predpiše). Spremlja tudi tujo literaturo, kjer dobi dovolj informacij o področju, na katerem deluje.

2. Zanimalo me je tudi, ali je v Sloveniji sploh obiskal kakšno izobraževanje za vodilne kadre?

Ker mi je že v prvem vprašanju omenil, da v Sloveniji ni dovolj izobraževanj na temo okolja ter vplivov nanj, se zato izobraževanj na to temo ne udeležuje. Pač pa sam kot predavatelj sodeluje z eno izmed izobraževalnih ustanov, kjer predava o temah, s katerimi se ukvarja njegovo podjetje.

3. Ali svoje zaposlene izobražuje ter kako?

Zaposleni kot vir konkurenčne prednosti so pomemben sestavni člen vsakega podjetja. Svoje podrejene pošilja tako na osnovna izobraževanja na temo retorike, tečajev tujih jezikov, kako uspešno pripraviti prezentacijo, kot tudi na določena izobraževanja v tujino. Veliko izobraževanj pa izvede tudi sam znotraj podjetja po obisku kakšnega seminarja ali programa v tujini, ko poroča o novih smernicah na tržišču.

4. Zanimalo me je tudi, ali po njegovem mnenju izobraževalne ustanove ponujajo dovolj različnih vrst programov za izobraževanje kadrov?

Kot vodilni delavec podjetja, ki se ukvarja z okoljem, meni, da naše izobraževalne ustanove ne ponujajo dovolj raznovrstnih programov. Ustanove

ponujajo veliko izobraževanj za vodilne kadrovske delavce, vodilne na področju marketinga in podobno, medtem ko za podjetja, ki potrebujejo za svoje delo bolj specifična znanja, teh znanj ne posredujejo. Na primer podjetje, ki se ukvarja z jeklarstvom ali elektrotehniko, v naših izobraževalnih ustanovah ne bo našel nič o novih znanjih na tem področju. Našel pa bo veliko izobraževanj na teme, ki jih mora kot vodilni delavec obvladati, vendar pa niso namenjena strogo stroki, v kateri deluje.

5. Kaj menite o naših izobraževalnih ustanovah?

V Sloveniji je po njegovem mnenju zelo veliko izobraževalnih ustanov, vendar pa se pri njem poraja vprašanje kakovosti izobraževalnih programov. Zelo veliko predavateljev se v svojih programih oklepa teoretičnega znanja, medtem ko je znanje iz prakse manj posredovano. To ga zelo moti, ker meni, da se iz prakse lahko veliko naučimo.

6. Pohvala/kritika izobraževalnih ustanov?

Po njegovem mnenju je zelo pohvalno, da se nekatere izobraževalne ustanove že prilagajajo potrebam odjemalcev izobraževanj. S tem misli, da v svoje programe vedno bolj vpletajo predavatelje, ki lahko posredujejo znanje iz prve roke, se pravi ljudi, ki dejansko delajo na določenem področju, se z njim srečujejo vsak dan ter tako posredujejo svoje izkušnje.

7. Izobraževalne ustanove v tujini?

Ker veliko časa prebije v tujini tako zaradi poslovnih dejavnosti kot tudi za izobraževanja, je omenil, da mu je v tujini zelo všeč sistem izobraževanja (kratkih seminarjev ali daljših tečajev). V tujini potekajo predavanja 8-10 ur dnevno, medtem ko so predavatelji zveneča imena svetovno znanih podjetij npr. direktor podjetja Ikea, direktor podjetja Volkswagen. Oba direktorja sta predstavila delo v njihovem podjetju, predvsem pa sta se ustavila pri problemih, s katerimi se srečujejo ter kako jih rešujejo. Na koncu je seminar potekal v obliki diskusije med direktorjema ter udeleženci izobraževanj.

Sam pravi, da to obliko izobraževanja zelo pogreša v naših izobraževalnih ustanovah.

Drugi manager je prav tako direktor in lastnik podjetja, ki se ukvarja z založništvom revije in organizacijo konferenc na temo, ki je v njegovi reviji najbolj obsežna

1. Na začetku najinega pogovora me je prav tako zanimalo, ali se izobražuje ter kje?

Največ se izobražuje v obliki raznih seminarjev in specializiranih konferenc tako v Sloveniji kot v tujini.

2. Zanimalo me je tudi, ali je v Sloveniji obiskal kakšen program za izobraževanje vodilne kadre?

V Sloveniji ne obiskuje programov za vodilne kadre. Največkrat se udeležuje raznih konferenc in seminarjev v tujini, medtem ko se v Sloveniji udeležuje programov izobraževanj, ki jih prirejajo določena podjetja, ki se ukvarjajo s podobno dejavnostjo kot on.

3. Ali svoje zaposlene izobražuje ter kako?

Svoje zaposlene dodatno izobražuje s tem, da jim omogoči prisotnost na sejnih (npr. Cebit) v tujini.

4. Zanimalo me je tudi, ali po njegovem mnenju izobraževalne ustanove ponujajo dovolj različnih vrst programov za izobraževanje kadrov?

Po njegovem mnenju izobraževalne ustanove ponujajo kar pester izbor programov, vendar pa tudi on dvomi o dovolj visoki kvaliteti teh programov.

5. Kaj menite o naših izobraževalnih ustanovah?

O izobraževalnih ustanovah v Sloveniji nima ravno oblikovanega mnenja, ker jih ne obiskuje. Še vedno je po njegovem mnenju v večini podjetij bolj pomembna stopnja izobrazbe kot pa praktična znanja, pridobljena na seminarjih.

6. Pohvala/kritika izobraževalnih ustanov?

Manager meni, da je v naših izobraževalnih ustanovah vse premalo praktičnih primerov prikaza določenega stanja. Med predavanji predavatelji preveč posegajo po teoretičnih znanjih, medtem ko jim je praksa tuja, saj ne predavajo predavatelji, ki imajo praktična znanja.

7. Izobraževalne ustanove v tujini?

Razen raznih oblik specializiranih konferenc se ostalih izobraževanj ne udeležuje.

8. Ali tudi sami organizirate kakšna izobraževanja v podjetju?

V večini primerov njegovi zaposleni obiskujejo razne sejme in konference v tujini ter nato po prihodu v podjetje o tem poročajo.

Sami pa organizirajo izobraževanje na temo, ki je v njegovi reviji najbolj zastopana. Na to konferenco povabijo znana imena slovenskih in tujih podjetij, ter predstavnike vladnih ustanov v tujini in Sloveniji. Ti predstavniki predavajo o svojem delu ter o problemih in napredkih, s katerimi se soočajo pri vsakdanjem delu.

9. Ali bi kaj spremenili pri programih ali ustanovah?

Manager meni, da se teorija in praksa v današnjem svetu razlikujeta ter da je praksa veliko bolj pomembna od teorije. Zato bi rad izobraževalnim ustanovam sporočil, naj bolj gledajo na prakso ter vabijo predavatelje s prakso, saj le ti lahko nudijo realni prikaz stanja v določeni panogi.

8. ZAKLJUČEK

Stalne spremembe, ki smo jim priča v današnjem času ob vedno močnejši konkurenci na trgu, procesu globalizacije in vključevanja v EU, zahtevajo tudi vedno več znanja. Slovenska podjetja se morajo zavedati nujnosti izobraževanja. Ravnanje z znanjem je postalo pojem preteklosti, danes je ključno vprašanje gospodarjenje z znanjem z vidika ustreznega generiranja in koncentriranja znanja v danem prostoru in času.

Kot cilj diplomske naloge sem si zadala ugotoviti, kaj ponujajo naše izobraževalne ustanove na področju izobraževanja vodilnih in vodstvenih kadrov ter ali obstajajo kakšne razlike med njimi. Za začetek lahko povem, da obstajajo razlike med izobraževalnimi ustanovami, ki sem jih proučevala. Če primerjam podjetje Poslovno šolo Bled in TMI Adria, sem ugotovila, da je prva specializirana za področje vodilnih in vodstvenih kadrov ter MBA študija, medtem ko se drugo podjetje ukvarja bolj s svetovanjem organizacijam. Vsa podjetja ponujajo podobne teme programov, vendar so pri nekaterih podjetjih določene teme ter izobraževalni programi veliko bolj poglobljeni.

Preverjanje hipotez:

- *Kot vemo, je konkurenca na področju izobraževanja v Sloveniji precejšnja, kar posledično vpliva na bolj kakovostne izobraževalne programe.*

Zgoraj navedeno hipotezo lahko v celoti potrdim, saj so pri izvajalcih izobraževanj opazne spremembe v smeri izboljšanja kakovosti storitev. S tem lahko ugotovim, da je organizacijam zelo pomembno zadovoljstvo udeležencev izobraževanj ter da se pri izvajanju izobraževanj dejansko počutijo dobro. Merilo uspešnosti nekega izobraževanja ni v številu udeležencev, ki so se tega izobraževanja udeležili, temveč v iskanju najbolj ustreznih strategij v konkretnih situacijah, v katerih udeleženci pridobijo kvalitetna znanja.

- *Za poučevanje oz. izobraževanje ne obstaja ena sama metoda izobraževanja, temveč kombinacija večih.*

Izobraževalne ustanove za poučevanje kombinirajo različne oblike in metode izobraževanj. Najpogostejša oblika izobraževanj so seminarji. Lahko so različno dolgi, velikokrat pa potekajo v kombinaciji s treningi. Pri svojem delu

uporabljajo več različnih metod dela, saj bodo predavatelji le tako pripomogli k enakim možnostim izobraževanja za vse slušatelje.

- *Managerji se vedno bolj zavedajo nujne potrebe po izobraževanju, zato, vedno bolj posegajo po njem.*

Pri zasebnih izobraževalnih ustanovah se pojavlja trend naraščanja udeležencev izobraževanj. Glede na to lahko sklepam, da se naši managerji vedno bolj zavedajo nujnosti izobraževanj za uspešno poslovanje.

- *V Sloveniji imamo razvit sistem usposabljanja vodilnih kadrov*

Vsaka izobraževalna ustanova ponuja izobraževanja za različne nivoje tako managementa kot preostalih zaposlenih. Veliko programov izobraževanj je narejenih za vse tri nivoje managerjev (višji, srednji in nižji nivo) kot tudi za vse preostale zaposlene, ki imajo željo po določenem znanju. V Sloveniji ne moremo govoriti o izobraževalnih programih, pripravljenih in oblikovanih ravno za managerje, ker je to kader, ki ga v tako majhni državi ni zelo veliko. Obstajajo pa nekateri točno določeni programi kot so »MBA«, »Forum najvišjih vodilnih« in podobni, ki so namenjeni samo vodstvenim delavcem. Te programe izvaja predvsem Poslovna šola Bled, ki je tudi vodilna v Srednji in Vzhodni Evropi na področju izobraževanja vodilnih delavcev.

V Sloveniji obstaja veliko programov narejenih, točno za določene vrste poklicev na primer programi izobraževanja članov nadzornih svetov, programi za izobraževanje sekretarjev, poslovnih tajnikov, programi za izobraževanje delavcev v bolnišnicah. Tudi ti programi so narejeni tako za vodstvene kadre v teh sektorjih kot tudi za preostale zaposlene. Tako da bi to hipotezo delno zavrnila.

Zanimivo je dejstvo, da imajo zasebne izobraževalne organizacije v Sloveniji prevladujočo vlogo. To lahko pomeni večjo fleksibilnost in ekonomičnost ponudbe, večjo konkurenco in s tem povezano višjo kakovost. Pomeni pa tudi spodbujanje sprememb na področju izobraževanja.

V Sloveniji prevladujejo standardni načini izobraževanja, kot so pouk v učilnici, seminarji ali delavnice, učenje s pomočjo tiskanih gradiv, premalo pa je poudarka na področju informacijske tehnologije – učenje na daljavo, multimedijско učenje.

Doseganje ciljev organizacije je možno le ob trajnih in sistematičnih prizadevanjih. Trajno doseganje ciljev običajno ni posledica naključij, pač pa uspešnega managementa.

V lanskem letu je Zveza društev za kadrovske dejavnosti podjetjem poslala vprašalnik o izobraževanju in usposabljanju za vodenje v podjetja. Podjetja so odgovarjala na vprašanja o usposabljanju svojih vodilnih. Iz njihovih odgovorov je mogoče sklepati, da slovenska podjetja skrbijo za izobraževanje vodilnih in vodstvenih delavcev, saj se zavedajo nujnosti izobraževanja. Prav tako je možno iz njihovih odgovorov sklepati, da se izobraževanju ne udeležuje le višji management, temveč tudi nižji in srednji management.

9. LITERATURA

- Bečaj, J., (1995): Menedžment v vzgoji in izobraževanju. Ljubljana. Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Berlogar, J., (1997): Kritična interpretacija kakovosti v izobraževanju odraslih. Andragoška spoznanja, št. 3-4.
- Brečko, D., (1996): Marketinški pristop v izobraževanju odraslih. Andragoška spoznanja, Letnik 2, leto 1996, št.4
- Brekić, J., (1994): Inovativni management. Alinea, Zagreb.
- Drucker, P., (1990): Management in Non-profit organizations, Herperbusiness
- Ferjan, M., (1996): Skrivnosti vodenja šole k znanju, uspehu in ugledu. Didakta, Radovljica.
- Ferjan, M., (1999): Organizacija izobraževanja, Moderna organizacija, Kranj.
- Florjančič, J., Kavran, D., (1992): Kadrovska funkcija – management. Moderna organizacija, Kranj.
- Florjančič, J., (1994): Globalni in kadrovski management, skupina avtorjev, Moderna organizacija, Kranj.
- Jančič, Z., (1990): Marketing - strategija menjave. Gospodarski vestnik, Studio marketing, Ljubljana.
- Jančič, Z., (1999): Celostni marketing, Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
- Jelenc, S., (1996): ABC izobraževanja odraslih, ACS, Ljubljana
- Jelenc, Z., (1991): Terminologija izobraževanja odraslih. Pedagoški inštitut Ljubljana.
- Jereb, J., (1987): »Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov«. Moderna organizacija, Kranj.
- Jereb, J., (1994): Razvoj vodstvenih kadrov. V Globalni in kadrovski management, ur. J. Florjančič, Moderna organizacija; 189-204.
- Jereb, J., (1998): Izobraževanje in usposabljanje kadrov. V: Možina, S. (ur.): Management kadrovskih virov, Zbirka Profesija, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 175-212.
- Jereb, J., (1998a): Teoretične osnove izobraževanja. Moderna organizacija. Kranj.
- Jurše, K., (2000): Management v izobraževalnih ustanovah. Andragoška spoznanja, Letnik 6, leto 2000, št.4. Ljubljana.

- Kranjc, A., (1977), Izobraževanj naša družbena vrednota. Delavska enotnost. Ljubljana.
- Kejžar, I., (1993): »Usposabljanje vodilnih kadrov z različnimi primeri skupinske dinamike«. Organizacija in kadri, Kranj, 26 (1993) 9-10, str. 699-705
- Kotler, P., Fox, F.A., (1995): Strategic Marketing for Educational Institutions, Preutic-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Kotler, P., (1996): Marketing management - Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga
- Lončar, L., (2001): Marketing na področju izobraževanja - izobraževanje javnih uslužbencev. Organizacija, letnik 34, št. 10.
- Merkač, M. Možina, S., (1998): Raziskovanje in promoviranje kadrovskih virov, Management kadrovskih virov, Ur. S. Možina, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana; 447-486
- Mirčeva, J., (2001): Organiziranost izobraževanja odraslih v Sloveniji¹ Organizacija, letnik 34, Številka 5, str. 269-282.
- Morano, M., (2001): Kdaj je izobraževanje učinkovito – pogled in mnenje izvajalca. Andragoška spoznanja, 2001, št.4. Ljubljana.
- Morello, G., (1993): The Hidden Dimension of Marketing, Journal of the Market Research Society, Vol. 35, No 4
- Možina S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., Bohinc, R., (1994): Management. Radovljica, Didakta.
- Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojevič, M., Merkač, M., (1998): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede. Zbirka Profesija, Ljubljana.
- Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., pučko,D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., Kovač, B., (2002): Management: novo znanje za uspeh. Didakta, Radovljica.
- Novak, V., Florjančič, J., (2003): Sistem usposabljanja vodilnih in vodstvenih delavcev kot temeljni dejavnik učinkovitosti razvoja kadrov. Zbornik 22. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved. Založba Moderna organizacija, 26.03.-28.03.2003, Portorož.
- Purg, D.; (1995): Menedžerske šole. Andragoška spoznanja, Ljubljana, št.1-2, str. 25-26.

- Radovan, M., (2002): Ovire odraslih pri vključevanju v izobraževanje. Andragoška spoznanja, letnik 8, leto 2002, št.1. Ljubljana
- Rečnik, F., (1999): Pedagoško - andragoško usposabljanje. Priročnik za usposabljanje mentorjev. Center za tehnološko usposabljanje, Zavod republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana.
- Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F., (1993): Management. Ljubljana. GV
- Sfiligoj, N., (1993): Marketinško upravljanje. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Trunk Širca N., Tavčar M., (1998): Management nepridobitnih organizacij. Koper: Visoka šola za management.
- Valentinčič, J., (1983): Sodobno izobraževanje odraslih. Temelji, organizacija, metode. UNIVERZUM. Ljubljana.
- (1997) Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji, Ministrstvo za šolstvo in šport, Ljubljana.
- <http://www.gvizobrazevanje.si>
- <http://www.socius.si>
- <http://www.odin.si>
- <http://www.geacollege.si>
- <http://www.iedc.si/slo>
- <http://www.gea-college.si>
- <http://www.tmi-adria.si>

VPRAŠALNIK ZA IZOBRAŽEVALNE USTANOVE

Pred vami je vprašalnik, ki se nanaša na izobraževanje vodilnih kadrov. Izdelan je z namenom proučiti različne izobraževalne ustanove, ki izvajajo izobraževanja za vodilne kadre v slovenskih podjetjih v okviru diplomske naloge z naslovom »**Izobraževalne ustanove za izobraževanje vodilnih kadrov**«. Prosim Vas, da pri vsakem vprašanju obkrožite ali pa na črte napišite ustrezne odgovore.

A: MOTIVI, CILJI, METODE/OBLIKE IZOBRAŽEVANJA VODILNIH KADROV

1. Za začetek mi prosim povejte, kakšni so po vašem mnenju glavni motivi, zaradi katerih prihajajo vodilni kadri k vam na izobraževanje?

- 1) večja uspešnost pri delu
- 2) osebni razvoj
- 3) lažje reševanje problemov
- 4) razširitev znanj
- 5) srečanja s prijatelji
- 6) drugo: _____

2. Kakšni so vaši cilji oz. namen izobraževanj, ki jih pri vas izvajate za vodilne kadre?

3. Katere oblike izobraževanj pri vas uporabljate za vodilne kadre?

- 1) individualne ure
- 2) delavnice
- 3) tečaji
- 4) okrogle mize
- 5) seminarji
- 6) konference
- 7) izobraževanje na daljavo
- 8) multimedijško izobraževanje (video konference)
- 9) drugo: _____

B: INFORMACIJE O IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMIH ZA VODILNE KADRE

4. Kje se lahko podjetja informirajo o izobraževalnih programih, ki jih izvajate za vodilne kadre?

- 1) brošure / zloženke
- 2) sejmi
- 3) dnevni tisk
- 4) radio
- 5) televizija
- 6) internet
- 7) drugo: _____

5. Ali ima vaše podjetje predstavitevno stran na internetu?

- 1) da
- 2) ne

C: PROGRAMI IN ORGANIZACIJA IZOBRAŽEVANJ ZA VODILNE KADRE

6. Najprej mi prosim povejte, koliko izobraževanj (delavnic, seminarjev) za vodilne kadre ste izvedli v preteklem letu (2001)?

!__!__!__! Izobraževanj

7. Povejte mi prosim, katere programe vse v vaši ustanovi ste v letu 2001 izvajali za vodilne kadre in mi za vsak program posebej navedite nivo zahtevnosti, dolžino oz. obseg trajanja programa, pogostost izvajanja programa, velikost skupine in skupno število udeležencev.

Ime programa	Nivo zahtevnosti	Trajanje / obseg programa (št.ur/dni)	Pogostost izvajanja programa	Velikost skupine	Skupno udeležencev v letu 2001
	1) višji/top 2) srednji 3) nižji management		1) 1x letno 2) 1x na 3mesece 3) glede na povpraševanje 4) drugo: _____		
	1) višji/top 2) srednji 3) nižji management		1) 1x letno 2) 1x na 3mesece 3) glede na povpraševanje 4) drugo: _____		
	1) višji/top 2) srednji 3) nižji management		1) 1x letno 2) 1x na 3mesece 3) glede na povpraševanje 4) drugo: _____		
	1) višji/top 2) srednji 3) nižji management		1) 1x letno 2) 1x na 3mesece 3) glede na povpraševanje 4) drugo: _____		
	1) višji/top 2) srednji 3) nižji management		1) 1x letno 2) 1x na 3mesece 3) glede na povpraševanje 4) drugo: _____		
	1) višji/top 2) srednji 3) nižji management		1) 1x letno 2) 1x na 3mesece 3) glede na povpraševanje 4) drugo: _____		
	1) višji/top 2) srednji 3) nižji management		1) 1x letno 2) 1x na 3mesece 3) glede na povpraševanje 4) drugo: _____		
	1) višji/top 2) srednji 3) nižji management		1) 1x letno 2) 1x na 3mesece 3) glede na povpraševanje 4) drugo: _____		
	1) višji/top 2) srednji 3) nižji management		1) 1x letno 2) 1x na 3mesece 3) glede na povpraševanje 4) drugo: _____		
	1) višji/top 2) srednji 3) nižji management		1) 1x letno 2) 1x na 3mesece 3) glede na povpraševanje 4) drugo: _____		

8. Ali se je število udeležencev (vodilnih kadrov iz podjetij) izobraževanj v vaši ustanovi v letu 2001 v primerjavi z letom 2000 povečalo ali zmanjšalo?

- 1) povečalo → Za koliko odstotkov? !__!__!__! %
 2) zmanjšalo → Za koliko odstotkov? !__!__!__! %
 3) ostalo na enaki ravni

9. Ali je problem pridobiti ustrezno število top managementa za izobraževanje vodilnih delavcev?

- 1) da → *nadaljujte z vpr. 9a!*
- 2) ne → *nadaljujte z vpr. 10!*

9a. Zakaj po vašem mnenju?

10. Ali lahko v % približno ocenite, kakšna je bila struktura udeležencev vaših izobraževalnih programov za vodilne kadre glede na spol v letu 2001?

- 1) ženske !__!__!__!__%
 - 2) moški !__!__!__!__%
- $\Sigma = 100\%$

11. Kakšna je povprečna starost udeležencev vaših izobraževanj za vodilne kadre?

12. Kakšno funkcijo v podjetjih imajo udeleženci vaših izobraževanj?

- 1) direktor podjetja
- 2) vodja / direktor kadrovske službe
- 3) vodja / direktor komerciale
- 4) vodja / direktor marketinga
- 5) vodja / direktor odnosov za stike z javnostmi
- 6) drugo: _____

13. Kaj je po vašem mnenju glavna ovira, da se vodilni kadri podjetij vaših izobraževalnih programov ne udeležujejo pogosteje?

- 1) pomanjkanje časa
- 2) visoka cena
- 3) neustreznost programov
- 4) nepripravljenost za izobraževanja
- 5) drugo: _____

14. Ali lahko poveste kje vse izvajate izobraževanja za vodilne kadre?

- 1) na sedežu izobraževalne ustanove
- 2) na sedežu podjetja - naročnika
- 3) drugo: _____

15. Na podlagi česa uvajate novosti v programih izobraževanj?

- 1) spremljanje tovrstnih programov v tujini
- 2) strokovna literatura
- 3) potrebe
- 4) povpraševanje s strani podjetij
- 5) drugo: _____

16. Kdo vse v vaši ustanovi izvaja izobraževanja za vodilne kadre?

- | | |
|------------------------------------|------------------|
| 1) notranji predavatelji | !_!_!_!_!% |
| 2) zunanji, slovenski predavatelji | !_!_!_!_!% |
| 3) zunanji, tuji predavatelji | !_!_!_!_!% |
| | $\Sigma = 100\%$ |

17. Ali mi navedete prosim še število predavateljev, ki izvajajo izobraževanje za vodilne kadre v vaši ustanovi:

- | | |
|------------------------------------|-----------|
| 1) notranji predavatelji | !_!_!_!_! |
| 2) zunanji, slovenski predavatelji | !_!_!_!_! |
| 3) zunanji, tuji predavatelji | !_!_!_!_! |

18. S katerimi problemi se srečujejo vaši predavatelji na izobraževanjih vodilnih kadrov?

19. Kje in na kakšen način se izobražujete vi in vaši zaposleni?

D: MERJENJE UČINKOVITOSTI IZOBRAŽEVANJ IN ZADOVOLJSTVA UDELEŽENCEV

20. Ali pri izvajanju programov merite učinkovitost in uspešnost izobraževanj? In če da, na kakšen način?

- 1) da → nadaljujte z vpr. 20a!
2) ne → nadaljujte z vpr.21!

20a. Na kakšen način? _____

21. Ali po končanih izobraževanjih ugotavljate tudi zadovoljstvo udeležencev in če da, na kakšen način?

- 1) da → nadaljujte z vpr. 21a!
2) ne → nadaljujte z vpr.22!

21a. Na kakšen način? _____

22. Ali po končanih izobraževanjih vašim udeležencem nudite tudi svetovanje in če da, v kakšni obliki?

- 1) da → nadaljujte z vpr. 22a!
2) ne → nadaljujte z vpr.23!

22a. V kakšni obliki? _____

E: KONKURENCA

23. Ali morda poznate kakšne podobne ustanove, ki izvajajo izobraževanja za vodilne kadre?

- 1) da
- 2) ne

24. Katera so po vašem mnenju tri največja podjetja za izobraževanje vodilnih kadrov?

25. Ali lahko prosim navedete kolikšen je tržni delež vašega podjetja?

26. Ali se udeleženci vaših izobraževanj za vodilne kadre vračajo k vam?

- 1) da
- 2) ne

27. Koliko udeležencev se je vaših izobraževanj za vodilne kadre v letu 2001 udeležilo le...?

(Opomba: Če vam je težko podati posamezne številke udeležencev, ki so se v letu 2001 vračali k vam na izobraževanja, vas prosim, da oceno podate v odstotkih, pri čemer naj bo vsota 100%.)

- 1) enkrat !__!__!__!
- 2) dvakrat !__!__!__!
- 3) trikrat !__!__!__!
- 4) več kot trikrat !__!__!__!

28. Ali lahko navedete, kolikšno je bilo najvišje število udeležb izobraževanj za vodilne kadre s strani enega udeleženca (to je posameznika in ne podjetja) v letu 2001?

!__!__!__!

F: MARKETING

29. Ali mi lahko prosim navedete, koliko je znašal vaš proračun za oglaševanje v letu 2001 (v SIT)?

30. Kolikšen delež od prihodkov ste v preteklem letu (2001) namenili za oglaševanje izobraževanj (zloženke, oglaševanje v medijih....)?

!__!__!__!%

31. Ali lahko prosim navedete kolikšen delež od celotnih prihodkov v letu 2001 predstavlja izobraževanje?

!__!__!__!%

G: OSEBNA IZKAZNICA PODJETJA

32. Število zaposlenih v podjetju: !_!_!_!_!_!

33. Leto ustanovitve podjetja: !_!_!_!_!_!

34. Podjetje (naziv, ulica, kraj in poštna številka):

PODATKI O ANKETIRANCU

Ime in priimek osebe: _____

Funkcija v podjetju: _____

E-mail naslov: _____

Telefon: _____

Za konec mi prosim povejte, kaj bi morala ustanove, kot je vaša, ponuditi podjetjem, da bi se še v večji meri udeleževala vaših izobraževanj? Na kakšen način bi pritegnili še več podjetij? Načrti, ki jih imate v vašem podjetju za vnaprej....

Najlepša hvala za sodelovanje.