

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

NIKO TURK

**IZOBRAŽEVANJE O VARSTVU PRI DELU IN DELOVNA
USPEŠNOST V PODJETJU IMPOL, D. D.**

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

NIKO TURK

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**IZOBRAŽEVANJE O VARSTVU PRI DELU IN DELOVNA
USPEŠNOST V PODJETJU IMPOL, D. D.**

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

ZAHVALE

Najprej se zahvaljujem staršem, ki so mi omogočali kvaliteten študij in me pri tem tudi podpirali. Veliko zahvalo za uspešno opravljeno raziskavo izrekam mojemu dekletu, ki je bila glavni motivator in pomemben ocenjevalec. Najbolj pa se zahvaljujem vsem zaposlenim v podjetju IMPOL, d.d., ki so mi na kakršnikoli način pomagali pri raziskovanju ter mi omogočili nadaljnje raziskovalno in ustvarjalno delo. Nenazadnje pa se zahvaljujem tudi mentorju docentu dr. Branku Iliču za vse napotke pri raziskavi in končni obliki diplomskega dela.

IZOBRAŽEVANJE O VARSTVU PRI DELU IN DELOVNA USPEŠNOST V PODJETJU IMPOL, D. D.

Znanje je vir napredka. To je rdeča nit mojega diplomskega dela, saj sem največ pozornosti posvetil konceptom, kot so znanje, učenje in izobraževanje. Danes predstavlja znanje ključno vlogo uspešne organizacije, njegovo upravljanje pa postaja stalnica v modernih učečih se organizacijah. V konkurenčnem poslovnem svetu na Zahodu skoraj več ni organizacije, ki ne bi težila k večji učinkovitosti, uspešnemu tiskemu delu, usposobljenemu posamezniku in dobri organizacijski kulturi. V ospredje vse bolj prihaja tudi varnost na delovnem mestu, kateri predvsem mlada podjetja še vedno posvečajo premalo pozornosti. Skozi svojo raziskavo sem želel izpostaviti to problematiko in opisati primer podjetja, kjer je varnost na določenih delovnih mestih ključnega pomena. Prav zaradi tega je postavljeno v ospredje izobraževanje o varstvu pri delu, ki lahko neposredno vpliva na delovno uspešnost zaposlenih. Skušal sem poiskati povezavo med kakovostjo podanih snovi in vsebine na izobraževanjih s področja varstva pri delu ter delovno uspešnostjo na študiji primera podjetja IMPOL, d.d. Pri analizi podjetja sem se dotaknil tako izobraževalnih programov kot tudi samega varstva pri delu in podal rešitve, na kakšen način bi lahko podjetje izboljšalo program izobraževanja in usposabljanja za varno delo.

Ključne besede: znanje, učenje, izobraževanje, učeča se organizacija, varstvo pri delu.

EDUCATION ON OCCUPATIONAL SAFETY AND WORK EFFICIENCY OF THE COMPANY IMPOL, D. D.

Knowledge is the source of progress. This is the connecting thread of my diploma, because most of my attention was focused on concepts such as knowledge, learning and education. Today, knowledge plays a key role in successful organization and knowledge management is increasingly important in modern learning organizations. In today's competitive business world of the western countries, one can hardly find an organization that does not strive for greater efficiency, effective team work, qualified personnel and good organizational culture. Occupational safety, which is given too little attention, especially by younger companies, is also becoming ever more important. I tried to point out these problems in my research and describe an example of a company where occupational safety at certain posts is crucial. This is why I concentrated mostly on education on occupational safety, which can directly influence the work efficiency of the employees. Based on a case study of the company IMPOL, d.d., I tried to identify a connection between the quality of education on occupational safety and work effectiveness. As part of my analysis of the company, I touched upon the educational programmes as well as the occupational safety itself, and tried to provide solutions that might improve the company's educational and training programmes regarding safety at work.

Key words: knowledge, learning, education, learning organization, occupational safety.

KAZALO

1. UVOD	7
2. METODOLOŠKI OKVIR	9
2.1 Področje raziskovanja	9
2.2 Cilji raziskovanja	9
2.3 Hipoteze	10
2.4 Metodologija	11
2.5 Struktura raziskovalnega dela	11
3. ZNANJE, UČENJE IN IZOBRAŽEVANJE	12
3.1 Znanje	12
3.1.1 Pomen znanja in ekonomija znanja	12
3.1.2 Definicije znanja	15
3.1.3 Tipi znanj	17
3.1.4 Upravljanje znanja	18
3.1.5 Ustvarjanje znanja v organizaciji	21
3.2 Učenje	23
3.2.1 Definicije učenja	24
3.2.2 Dejavniki učenja	27
3.2.3 Cikel organizacijskega učenja	28
3.2.4 Učeča se družba	29
3.2.4.1 Značilnosti učeče se družbe	30
3.2.5 Učeča se organizacija	32
3.2.6 Standard učeče se organizacije	36
3.2.6.1 Namen standarda USP S-10	37
3.2.6.2 Cilji standarda USP S-10	37
3.2.6.3 Delovanje učečega se podjetja in koristi uvedbe koncepta USP	37
3.2.6.4 Načela USP	38
3.2.7 Konceptualni model implementacije učeče se organizacije: MODEL FUTURE- O® ..	41
3.3 Izobraževanje	43
3.3.1 Definicije izobraževanja	43
3.3.2 Vrste izobraževanja	45
3.3.3 Usposabljanje	49
4. VARSTVO PRI DELU	51
4.1 Zdravje – bolezen	52
4.2 Pomen varstva pri delu	53
4.3 Dinamično ravnovesje delavec – delovno mesto	57
4.4 Delo varnostnega inženirja	60
4.5 Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD)	62
4.5.1 Temeljna načela zakona	63
4.5.2 Obveznosti delodajalca	64
4.5.2.1 Načini zagotavljanja varnega in zdravega dela	65
4.5.2.2 Strokovni delavec	65
4.5.2.3 Usposabljanje delavcev	66

4.5.3 Pravice in dolžnosti delavcev.....	66
4.5.3.1 Pravice in hkrati dolžnosti.....	67
4.5.3.2 Pravice delavcev	67
4.5.3.3 Dolžnosti delavcev.....	68
4.6 Sredstva za osebno varnost.....	68
5. DELOVNA USPEŠNOST	70
5.1 Motivacija	72
5.1.1 Herzbergova teorija motivacije	74
5.1.2 Teorija ekonomske motivacije	75
5.2 Merila in kriteriji za ugotavljanje delovne uspešnosti.....	76
5.3 Ocenjevanje delovne uspešnosti	78
6. EMPIRIČNI DEL – ANALIZA ŠTUDIJE PRIMERA: IMPOL, d.d.	80
6.1 Opis podjetja	80
6.2 Skrb za varno delo	83
6.2.1 Politika poklicnega zdravja in varnosti.....	84
6.2.2 Pravilnik o varnosti in zdravju pri delu	85
6.3 Programi izobraževanja in usposabljanja	89
6.4 Ugotavljanje potreb po izobraževanju in izvajanje izobraževanja	90
6.4.1 Cilj usposabljanja	90
6.4.2 Vzroki za potrebe po izobraževanju	92
6.4.3 Izobraževanje in usposabljanje na delovnem mestu.....	93
6.4.3.1 Obdobno usposabljanje in preverjanje na delovnem mestu	94
6.4.3.2 Preizkus teoretične in praktične usposobljenosti za varno delo na delovnem mestu ..	94
6.5 Analiza anketnega vprašalnika	96
6.5.1 Proučevani vzorec	97
6.5.2 Analiza odgovorov, ki zadevajo izobraževanje v Izobraževalnem centru	97
6.5.3 Analiza odgovorov, ki zadevajo teme izobraževanj v Izobraževalnem centru.....	100
6.5.4 Analiza odgovorov, ki zadevajo predavatelje v Izobraževalnem centru.....	103
6.5.5 Analiza odgovorov, ki zadevajo izobraževanje o varstvu pri delu	105
6.5.6 Komentar analize anketnega vprašalnika.....	108
7. SKLEPNE UGOTOVITVE.....	109
8. LITERATURA	114
8.1 Internetni viri	118
9. PRILOGE	120
Priloga A: Pojmi	120
Priloga B: Anketni vprašalnik	122
Priloga C: Diagrami iz analize ankete po posameznih odgovorih	124

1. UVOD

Današnji časi prinašajo nenehne spremembe na vseh področjih življenja. To se odraža tudi pri organizacijski kulturi in oblikovanju dela v sodobnih podjetjih. V primerjavi s časom izpred desetih in več let v ospredju ni več tako močno le tehnologija in stalni produkcijski napredek, ampak prihajajo postopoma v ospredje tudi posameznikove lastnosti oziroma človek sam. Sposoben in izobražen človek postaja glavna vrednota podjetja in ni več obravnavan le kot strošek. Posledično postajajo organizacije prijaznejše in dostopnejše posameznemu delavcu. Želijo ga tudi vse bolj zaščititi pred morebitnimi nevarnostmi v proizvodnih enotah in so ga zato pripravljene v skladu z zakonom stalno izobraževati.

S tem, da je v zadnjih desetletjih postala družba vse bolj dinamična, je znanje močno pridobilo na pomenu, kar se izraža posledično v izjemnem tehnološkem in informacijskem napredku. Ker pa družba postaja tudi vse bolj fleksibilna, zahteva neprestano spreminjanje in dopolnjevanje znanja, saj je znanje vse bolj specifično in vse hitreje zastara. Celotna svetovna ekonomija temelji na uporabi novih znanj – inovacij. Vse to nam nakazuje, da izobraževanje v otroštvu in mladosti ne zadostuje več ter da je potrebno ustvariti možnosti za učenje in izobraževanje skozi vse življenje. Tako se srečamo z novo percepcijo pomena izobraževanja, ki ni več samo življenjski proces v otroštvu in mladosti, ampak nas spremlja vse življenje.

V 21. stoletju se z znanjem srečujemo na vsakem koraku. V vsakdanjem življenju na podlagi znanja racionalno razmišljamo, rešujemo probleme ali pa na podlagi izkušenj na praktičen način opravljamo naloge. Znanje se nam zdi še bolj pomembno, ko smo vključeni v delovne procese organizacij. Preko izobraževalnih institucij naj bi si pridobili zadostno znanje, ki bi ga s pridom izkoriščali znotraj organizacije. Znanje, ki ga ljudje posredujejo organizaciji, naj bi ta izkoriščala v svoj prid, predvsem pa skrbela, da znanje ne zastara.

Znanje je tudi vse bolj ključni tvorec napredka, gospodarske rasti in bogastva. Uporaba znanja se najbolj odraža v organizaciji, kjer se vršijo najrazličnejši delovni procesi, ki so odraz diverzifikacije dejavnosti. Lahko bi rekli, da so organizacije inkubatorji novih znanj, ki se neprestano spreminjajo in dopolnjujejo.

Vse to znanje, ki ga posedujejo podjetja preko svojih zaposlenih, imenujemo intelektualni in človeški kapital. To je osnova za normalno delovanje v današnjem turbulentnem in spreminjajočem se okolju nepopolne konkurence. Brez teh dveh ključnih osnov podjetje enostavno ne zmore in ne more delovati na trgu. Podjetje so namreč ljudje ter njihove zmožnosti in sposobnosti, ki so potrebne za zagotavljanje dobrin kupcem, inovacije in prenove organizacije.

Podjetja naj bi se zavedala vrednosti, ki jo nosijo njihovi zaposleni in ključne vloge, ki jo imajo v podjetju. Management vse bolj teži k pravičnemu stimuliranju dela in motiviranju delavcev na najrazličnejše načine (Možina 2002). Mednje sodi tudi stalno izobraževanje, ki postaja velik in pomemben stimulator za delo, saj odraža zaupanje managementa in prenos določenih odgovornosti na svoje kadre. Tisti kadri, ki se tega zavedajo, znajo to dobro izkoristiti za bodoče delo in ostajajo v toku novonastalih sprememb.

Vodstvo sodobnih organizacij se torej vse bolj zaveda pomena znanja njihovih zaposlenih in prenosa le-tega na ostale zaposlene, kar je možno samo v dobro oblikovanih delovnih timih. Timsko delo je predpogoj za pridobivanje novega in ohranjanje obstoječega znanja. Posledično v današnjem času pridobiva na pomenu koncept učeče se organizacije, ki je v svetu že dobro uveljavljena formula za uspeh podjetja. Sodobna podjetja stremijo k temu, da bi postala učeča se, stalno vlagala v lastni intelektualni kapital in gojile svoje znanstvene time, ki ustvarjajo najvišjo dodano vrednost podjetju. Izobraževanje in skrb za svoje zaposlene sta ključna za uspeh podjetja. Izobraževanje ni več privilegij bogatih ljudi, ampak postaja vrednota družbe in predstavlja enega izmed osnovnih vseživljenjskih procesov, ki jih sodobni človek obvladuje.

2. METODOLOŠKI OKVIR

2.1 Področje raziskovanja

Področje raziskovanja v tem diplomskem delu je osredotočeno na sistem izobraževanja in usposabljanja na delovnem mestu s področja varnosti in zdravja pri delu v podjetju IMPOL, d. d. (v nadaljevanju IMPOL). Raziskati želim izobraževalne metode, ki jih uporabljajo v tem podjetju pri izobraževanju o varnosti in zdravju pri delu ter usklajenost le-tega z obstoječo zakonodajo. Raziskovanje se dotika tudi delovne uspešnosti, ki je vezana na izobraževanje in usposabljanje delavcev.

2.2 Cilji raziskovanja

Pred pisanjem diplomskega dela sem si zastavil tri glavne cilje. Prvi je bil raziskati, ali izobraževanje in usposabljanje o varnosti in zdravju pri delu povečuje samo varnost pri delu in hkrati delovno motivacijo zaposlenih za vestno opravljanje svojih nalog v raziskovanem podjetju. Drugi cilj je bil poiskati glavne vzroke za nekatere nepravilnosti, ki se občasno pojavljajo na izpostavljenih delovnih mestih v podjetju. Zadnji cilj in obenem tudi pomen empirične raziskave pa je bil poiskati morebitne vzroke absentizma in fluktuacije, ki je vsakoletno prisotna v IMPOL-u.

V diplomski nalogi bom opredelil tri večja področja raziskovanja, in sicer izobraževanje zaposlenih ter pomen znanja v učeči se organizaciji, pojem varstva pri delu in delovna uspešnost. Področje izobraževanja zaposlenih bom razdelal na njegove značilnosti ter druge pomembne dejavnike izobraževalnega postopka v organizaciji. Podrobneje si želim raziskati tudi pojem učeče se organizacije in njenega ključnega pomena v sodobni družbi. Tukaj imam v mislih predvsem Standard učečega se podjetja/organizacije USP S-10, zlasti njegov pomen in prednosti. Prav tako me zanima, kakšna znanja so potrebna za normalno delovanje podjetja v današnjem poslovnem okolju (eksplicitno in tacitno znanje). Zanima me tudi sam pojem varstva pri delu, ki ga želim podrobneje spoznati in proučiti pravno podlago. Največ izobraževanja in usposabljanja v podjetju IMPOL je namenjeno prav temu področju, zato ga je potrebno dobro raziskati in sestaviti

optimalni model, ki bi zaposlene kar se da najbolje usposobil za varno delo; tako bi posledično prihajalo do čim manjšega števila nezgod in bolezni na delovnem mestu. Nenazadnje pa me bo pri raziskovanju zanimala tudi delovna uspešnost ter vpliv izobraževanja na motivacijo zaposlenih.

V zadnjem delu raziskovalne naloge pa želim poiskati vzroke za morebitne nepravilnosti, ki se dogajajo v proizvodnji aluminija, kar je morda posledica nepopolnega izobraževanja in usposabljanja za varno delo. Podjetju bom skušal ponuditi boljšo in kvalitetnejšo različico usposabljanja ter skušal razrešiti določene napake, ki se pojavljajo zaradi nezadovoljstva zaposlenih z delovnim okoljem.

2.3 Hipoteze

Pred raziskovanjem samega stanja v podjetju na področju izobraževanja o varstvu pri delu sem postavil štiri hipoteze, ki me bodo spremljale skozi raziskovanje:

- 1. Izobraževanje in usposabljanje o varstvu pri delu ne zmanjšuje nevarnosti na delovnem mestu v zadostni meri.**
- 2. Izobraževanje in usposabljanje o varstvu pri delu ne dviguje motivacije in zadovoljstva pri delu.**
- 3. Izobraževanje in usposabljanje o varstvu pri delu še ne obvaruje delavcev pred nevarnostmi, ampak jih le opozarja oziroma poučuje, kako ravnati v kriznih situacijah – opravlja torej le blago preventivno funkcijo.**
- 4. Obstoječe delovne pogoje je potrebno izboljšati za zvišanje delovne uspešnosti in zmanjšanje nevarnosti na delovnem mestu.**

2.4 Metodologija

Metod dela, ki sem jih pri svojem raziskovanju uporabljal, je več. V teoretičnem delu uporabljam predvsem primerjalno metodo – primerjava pisnih in drugih virov. Prav tako v tem delu uporabljam metodo abstrakcije, saj skušam ločiti bistvene elemente teorije od nebistvenih. Metodologija, ki jo uporabljam pri raziskavi, je analiziranje že obstoječih internih raziskav, ki so del evalvacije izobraževanja in usposabljanja. Opravil sem tudi anketo, ki vsebuje vprašanja s področja varstva pri delu, izobraževanja, delovne uspešnosti, zadovoljstva zaposlenih z delovnim mestom in izobraževanjem v izobraževalnem centru podjetja IMPOL. Zanimal me je predvsem odnos zaposlenih do ponujenega izobraževanja.

V podjetju sem prav tako opravil intervjuje z gospo Brigito Juhart, vodjo kadrovskega področja v podjetju, gospo Željko Kutija, varnostno inženirko in gospodom Mirom Kapunom, varnostnim inženirjem, ki so mi pomagali pri lažjem spoznavanju obstoječe situacije v podjetju. Z njihovo pomočjo sem poskušal opredeliti problem in vzpostaviti novejši sistem izobraževanja oziroma pristopa do zaposlenih glede podajanja snovi o varstvu pri delu.

2.5 Struktura raziskovalnega dela

Diplomsko delo sem razdelil na štiri ključna področja. Raziskovalno delo začnem z razlago pojmov, kot so znanje, učenje in izobraževanje. V poglavju 3 opisujem bolj podrobno koncept učeče se organizacije, saj menim, da ima podjetje IMPOL potencial, da to tudi postane. To delo je korak bližje k udejanjanju omenjenega koncepta. Nadaljujem s prav tako obširnim področjem varstva pri delu, kjer opisujem sam pomen, delo in naloge varnostnega inženirja in Zakon o varnosti in zdravju pri delu. Nato opredeljujem pojem delovne uspešnosti in motiviranosti za delo pri zaposlenih. Zaključujem pa z analizo obstoječega stanja izobraževanja v podjetju IMPOL in s sklepnimi mislimi, v katerih zajemam predloge in priporočila za reševanje obstoječega stanja v podjetju.

3. ZNANJE, UČENJE IN IZOBRAŽEVANJE

3.1 Znanje

3.1.1 Pomen znanja in ekonomija znanja

Živimo v času, v katerem se od nas pričakuje vedno večja informiranost, razgledanost in večja kakovost opravljenega dela. Sestavljamo družbo znanja, ki je plod tako imenovane tretje industrijske revolucije, za mnoge obdobje digitalne revolucije. Ta se od prejšnjih revolucij razlikuje po tem, da za ključni dejavnik bogastva postavlja znanje. Če je prva revolucija v ospredje postavljala izrecno človekovo delo ter druga, ki je človekovemu delu dodala človeški napor, potem je tretja revolucija popolnoma izničila materialno vrednost blaga, saj je z vrednostjo znanja mogoče z informacijskim blagom trgovati zgolj v njegovi neopredmeteni obliki (Pretnar 2002: 24–25).

Znanost in tehnologija sta v zadnjih dvajsetih letih močno napredovali in ta trend se nadaljuje z vsakim naslednjim letom, če že ne mesecem. Znanje je primarni vir sleherne moderne organizacije in zato je smiselno, da na njem gradi oziroma usmeri svoj cilj v smer, ki je zanjo najugodnejša in najdonosnejša. Podjetja, ki nimajo namena graditi na lastnem znanju oziroma znanju, ki nastaja znotraj njih, ohranjajo status quo, ki pa že nekaj let ni več aktualen v modernem svetu. Podjetja morajo biti prodornejša in konkurenčnejša na trgu, ki je vse bolj nepredvidljiv in neizprosno predvsem za tiste, ki ne sledijo toku novodobnih sprememb in zaspijo na lovorikah.

»Količina znanja, ki nastaja na znanstvenotehnološkem področju, se eksponentialno povečuje. Znanja ni le vse več, temveč je tudi vse bolj specifično. S podobno hitrostjo prihajajo v uporabo nove, vse bolj razvejane in zahtevne tehnologije. Te pa pospešeno spreminjajo povpraševanje po delovni sili, to je vsebino, obliko in zahtevnost delovnih mest« (Svetlik in drugi 2002: 261).

»Vključevanje vse več znanja v nove tehnologije ima dve pomembni posledici. Po eni strani znanje spodrina enostavnejše delo. Za enako količino izdelkov je treba vse manj

delavcev. Narašča brezposelnost premajhnega povpraševanja in selitev delovnih mest od proizvajalcev izdelkov k proizvajalcem tehnologije in storitev« (Svetlik in drugi 2002: 262). Po drugi strani pa znanje postaja tako pomemben produkcijski tvorec, da vse bolj postavlja v ospredje upravljanje intelektualnega kapitala (Davenport, Prusak 1998) oziroma upravljanje ustvarjalnosti (Srića 1999). Organizacije postajajo 'učeče se' (Senge 1999) in jih bom v nadaljevanju tudi opisal.

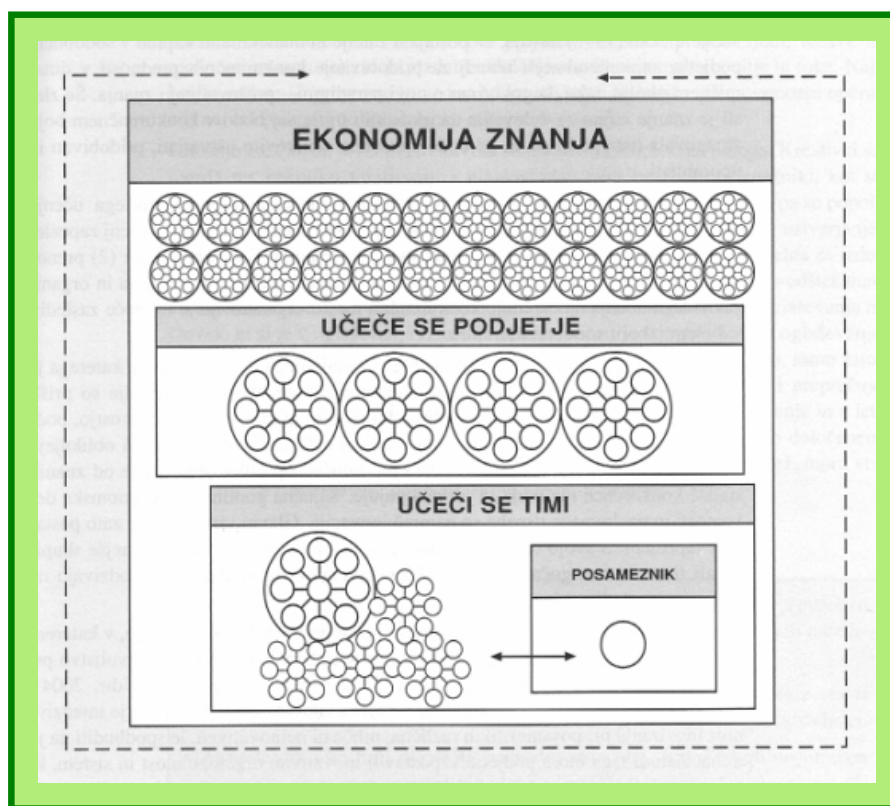
Pomen, ki ga pripisujemo znanju, lahko razvrstimo v tri skupine (Pfeffer 1998: 220):

- 1. Vidik uporabnosti.** Znanje vrednotimo po njegovi uporabnosti. Najpomembnejše je tisto znanje, ki ga potrebujemo za uspešno opravljanje dela in prispeva kar največ k delovnemu dosežku.
- 2. Socialni vidik.** Gre za znanje, s katerim se ločimo od drugih glede na stopnjo in količino. Znanje se prenaša iz generacije v generacijo kot dediščina človeštva in je pomembno za proces združitve ljudi glede njihovega sodelovanja.
- 3. Razvojni vidik.** Poudarja pomen znanja za razvoj osebnosti posameznika. Znanje ni razumljeno kot vrednost sama po sebi, ampak kot sredstvo, ki naj pomaga pri razvijanju naših potencialnih sposobnosti. S tem je tesno povezano motiviranje ljudi za stalno izobraževanje in usposabljanje.

Pomembno je tudi vedeti, da ekonomija znanja na novo postavlja okvire sodobni organizaciji in procesu managementa, ki preko funkcije planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja poteka v njej. Znanje je novo orodje sodobne teorije organizacije in managementa, ki skuša odgovoriti, kako oblikovati ustrezno organizacijsko kulturo, ki bo vzpostavljala proces poslovanja informacij in znanja ter razvijala intelektualni kapital organizacije (Dimovski in drugi 2005: 28). Sodobna teorija organizacije in managementa torej razlaga, kako naj vrhni management razvija, spodbuja, širi in v končni fazi tudi vzdržuje organizacijske sposobnosti za doseganje trajne konkurenčne prednosti v dinamičnem sodobnem organizacijskem okolju. To razlago lahko podpremo z naslednjim prikazom (slika 3.1.1.1). Slika prikazuje povezavo med ekonomijo znanja, ki gradi na učečih se organizacijah, te vključujejo v svoje delovne procese učeče se time, zanje pa so ključni samoiniciativni, učeči se posamezniki, ki z izkušnjami pri delu

pridobivajo tiho ali implicitno znanje. Prav prenos tacitnega¹ znanja od posameznika k timom in naprej po organizacijskem strukturnem kapitalu je ključen za razvoj učeče se družbe oziroma ekonomije znanja. »V sodobni ekonomiji, temelječi na znanju, v kateri prevladuje konkurenca in ne monopol, so praktično vsa podjetja prisiljena poiskati in mobilizirati tiho (tacitno) znanje svojih zaposlenih« (Ilič 2006: 508).

Slika 3.1.1.1 : Pomen učenja – od ekonomije do posameznika (razmerje med ekonomijo znanja, učečim se podjetjem, učečimi se timi in posameznikom)



Vir: Dimovski in drugi (2005: 29).

Ekonomija znanja je sodobni koncept razumevanja učeče se družbe, ki jo sestavlja več posameznih učečih se organizacij. Te so sestavljene iz kvalitetnih učečih se timov, ki so se pripravljene skupaj izobraževati in prispevati k razvoju organizacije. Najpomembnejši člen vsake učeče se organizacije in tudi družbe pa je seveda posameznik s svojim

¹ **Tacitno znanje** (Polanyi 1983) je znanje, ki ga ima učenec in ki vpliva na proces mišljenja, a ga nujno ne izrazi oziroma se ga niti ne zaveda.

znanjem in kompetencami – ključ za uspeh sleherne organizacije. Posameznikovo (tacitno) znanje pa se lahko tudi zapiše oziroma prenese preko učenja na ostale v organizaciji (Jacobson in Prusak 2006).

3.1.2 Definicije znanja

Če želimo podati nekaj definicij samega pojma **ZNANJA**, potem lahko začnemo z besedami Možine (2002: 207), ki pravi, da je znanje »ključni dejavnik razvoja in ga lahko opredelimo kot razumevanje in obvladovanje posameznih informacij in procesov. Novo znanje nastaja v procesu ustvarjalnega učenja in dela. Zgolj podatkovno učenje, ki vodi le do skladiščenja podatkov v spominu, še ne pomeni pravega znanja. Šele, ko podatke in informacije postavimo v sistem med seboj povezanih funkcionalnih odnosov, lahko govorimo o pridobitvi znanja. Na ta način pridemo do novih spoznanj, ugotovitev in idej.« Ta definicija nam dokaj izčrpno pojasnjuje, kaj naj bi znanje obsegalo. Obenem pa ga lahko razdelimo tudi na tisto znanje, ki je nam znano in se ga zavedamo, to je eksplicitno znanje, in tisto, ki je nezavedno, tiho znanje, ki ga imenujemo implicitno ali tacitno znanje.

V literaturi lahko zasledimo tudi probleme s samim konceptom znanja. Vprašati se je potrebno, kaj znanje poleg vloge ključnega tvorca napredka, rasti in bogastva organizacij in družbe sploh je. Nonaka in Takeuchi (1995: 21) menita, da je znanje dinamični proces utemeljevanja resničnosti osebnega prepričanja. Ta definicija se zdi morda malce prezahtevna, zato Davenport in Prusak (1998: 5) ponujata tole: »Znanje je spremenljiva mešanica kreativnih izkušenj, vrednot, miselno povezanih informacij in strokovnih spoznanj, ki omogoča okvir za vrednotenje in vključitev novih izkušenj ter informacij. Znanje se rojeva in uporablja v mislih vedežev. V organizacijah je pogosto vključeno ne samo v dokumentacijo ali arhive, temveč tudi v vsakodnevna organizacijska opravila, procese, prakso in standarde.« Ta definicija se ne zdi mnogo lažja za razumevanje, saj je iz nje takoj razvidna nejasnost in obsežnost pojma znanja.

Definicija Burtona-Jonesa pravi: »Znanje je označeno kot kumulativni zbir informacij in strokovnih veščin, zasnovanih na prejemnikovi uporabi informacij. Če je prejemnik človek, predstavlja znanje možgansko obdelavo 'surovin', prejetih v obliki informacij« (Burton-Jones 1998: 12). Nekoliko bolj strnjeno definicijo pa navaja Boisot (1998: 12), ki pravi, da naj bi se znanje gradilo na podlagi informacij, pridobljenih iz podatkov. Prav zadnji dve definiciji, ki sta sicer elegantni, pri svojem definiranju zopet zahtevata razumevanje dveh dodatnih pojmov, saj velik pomen namenjata podatkom in informacijam.

Burton-Jones (1999: 5) opredeljuje podatke kot neke signale, ki jih ustvarja oseba in jih pošlje prejemniku. Informacije pa so podatki, ki jih prejemnik razume in so torej za prejemnika smiselni podatki. Pomembno pri tem je, da včasih za učinkovito odločanje podatki sami niso dovolj, saj je kakovostna odločitev odvisna tudi od ustreznih informacij. Zato je možen zaključek, da so informacije »nekaj več« od podatkov, znanje pa »še nekaj več« od informacij.

Prej obravnavani definiciji sta izrecno temeljili na zbiranju informacij, vendar se pri tem pojavlja problem neustreznih podatkov in informacij. Zato je včasih nujno podatke in informacije tudi ustvariti, za kar pa je potrebna sposobnost generiranja novih relevantnih podatkov in pretvorba le-teh v informacije. Če k temu dodamo konsistentno in učinkovito odločanje, potem lahko v končni fazi pridemo do razširjene definicije znanja.

Znanje je zaloga podatkov in informacij, ki so (Pretnar 2002: 30):

- (i) zbrani iz razpoložljivih virov, znanja, izobrazbe ali prakse, razširjene na podlagi
- (ii) sposobnosti ustvarjanja podatkov in njihovega spreminjanja v informacije, ki niso na voljo iz drugih virov, z namenom povečevanja
- (iii) sposobnosti učinkovitega sprejemanja konsistentnih odločitev.

Ta definicija naj bi v celoti ustrezala konceptu znanja v teoretičnem smislu. Poteka od zbiranja iz razpoložljivih virov podatkov, odvisnih od naše izobrazbe, sposobnosti

ustvarjanja podatkov, katere je mogoče spremeniti v informacije, do katerih drugače nimamo dostopa. Na podlagi vsega tega smo kasneje sposobni učinkovitega sprejemanja konsistentnih odločitev.

3.1.3 Tipi znanj

Kot smo do sedaj ugotovili, je znanje zelo kompleksen pojem. Posledično ga lahko razdelimo tudi v pet tipov, ki so pri vsakem posamezniku različno intenzivno prisotni in razviti. Tako lahko ima en boljše razvito določeno praktično znanje oziroma sposobnost, drugi pa teoretično, ki ga je prebral v knjigi. Čeprav je verjetno natančneje, če rečemo, da skoraj vse zaposlitve vsebujejo oziroma imajo za posledico znanje, se zahtevan tip znanja znatno razlikuje glede na posameznikove sposobnosti in kompetence. Znanje in sposobnosti posameznika se torej od človeka do človeka razlikujejo in to lahko predstavimo s spodaj opredeljenimi tipi znanj. Opisi temeljijo na kategorijah različnih avtorjev²:

1. **KONCEPTUALNO ZNANJE:** težko razumljena, pojmovna in teoretična informacija, ki jo imamo v naši glavi. Nanaša se lahko na reševanje problemov in mišljenja o zaključkih na iznajdljiv način.
2. **UTELEŠENO (PRAKTIČNO) ZNANJE:** praktični in uporabni načini opravljanja stvari, naučeni iz izkušenj. Problemi se rešujejo preko sklepanja iz predhodnih izkušenj in bogastva informacij o specifičnem kontekstu.
3. **SOCIALIZIRANO (INKULTURIRANO) ZNANJE:** skupna razumevanja o tem, kako se stvari opravljajo okoli nas. To je lahko pomemben del organizacijske kulture ali kulture delovne skupine.
4. **UMEŠČENO ZNANJE:** sistematične rutine, ki pomenijo, da oseba lahko izvrši nalogo ali aktivnosti brez razmišljanja. Naloga za osebo postane sekundarne narave do te mere, da se njegovo znanje, učenje in spretnost pogreznejo pod njegov pogled.

² Kategorije so povzete po raziskavah avtorjev Blytona in Noona (2002: 203–204), ki v svojem delu navajata raziskovanja Thorstena Bleckerja in drugih avtorjev, ki so opredelili te tipe znanj.

5. VKODIRANO ZNANJE: informacije, izražene z znaki in simboli. Vsaka knjiga je oblika vkodiranega znanja. Informacijska tehnologija je povečala možnost za vkodiranje, manipulacijo in prenašanje znanja.

Blackler v Blyton in Noon (2002) raziskuje, da vseh pet oblik kaže na to, da so vsi posamezniki in organizacije, ne samo tako imenovani delavci znanja ali organizacije znanja, izobražene. Nadalje predlaga, da se poudarek prenaša znotraj oblik znanja od utelešenega in umeščenega do konceptualnega, inkulturiranega in vkodiranega znanja.

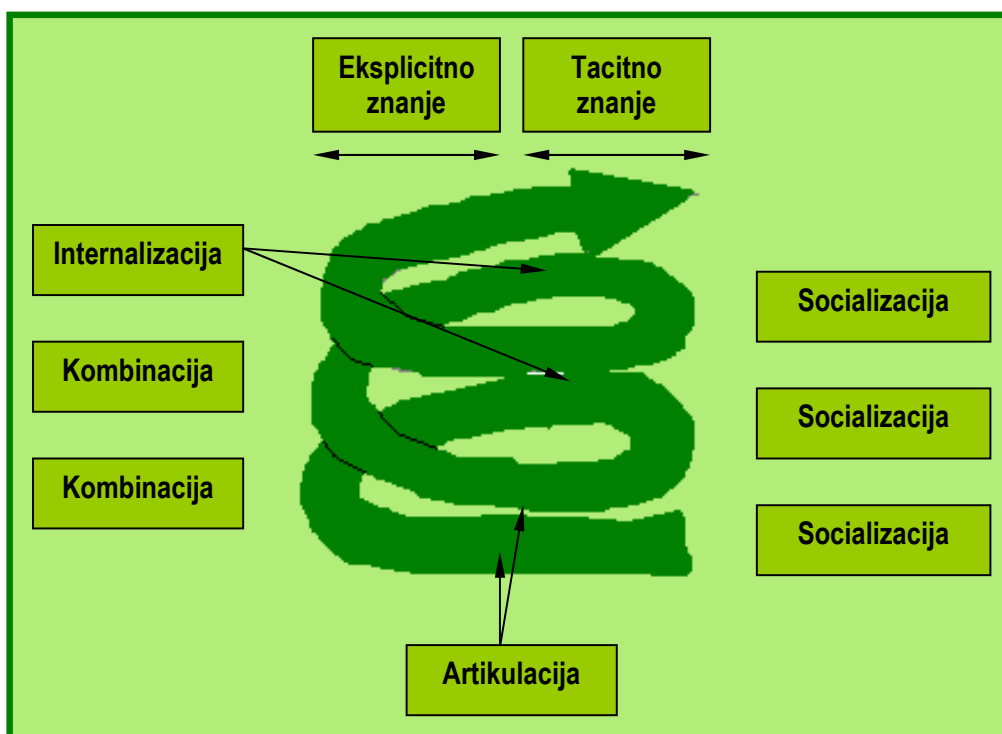
3.1.4 Upravljanje znanja

Po definiranju koncepta znanja v teoretskem smislu je potrebno pogledati, kako organizacije to znanje uporabljajo oziroma ustvarjajo. Ali lahko upravljajo znanje ljudi? Nonaka in Takeuchi (1995) pravita, da je ustvarjanje znanja v organizaciji dinamična interakcija med epistemološko (tacitno in eksplicitno znanje) in ontološko dimenzijo (od posameznika do skupine, organizacije in medorganizacijske ravni), ki se prepletata v štirih oblikah prehajanja in ustvarjanja novega znanja (socializacija, internalizacija, eksternalizacija in kombinacija).

Nonaka odvisnost teh oblik poimenuje spirala znanja (glej sliko 3.1.4.1). Organizacija naj bi spodbujala delavce k prenosu svojega tacitnega znanja do tistih, ki bi to spremenili, standardizirali v eksplicitno (oblika procedur), ta potek pa naj bi se nadaljeval v obliki spirale (Blyton in Noon 2002: 213). Prehod od tacitnega do eksplicitnega znanja je lahko zelo zapleten, zato je naloga tehnologov in vodij oddelkov, da ga prepoznajo, saj je za prihodnost organizacije ključnega pomena. »To so dokaj subtilne zadeve, kot so delovne vrednote, norme vedenja do sodelavcev v delovni skupini, načini komuniciranja, drobni tehnični prijemi, ki skrajšujejo delovni čas, zmanjšujejo stroške in dvigujejo kakovost« (Svetlik in drugi 2002: 266). V končni fazi je to izraženo tacitno znanje potrebno zapisati v programe izobraževanja in usposabljanja ter ga uspešno prenašati na sodelavce in nove delavce.

Na spodnji sliki (slika 3.1.4.1) imamo prikazano to spiralo znanja, v kateri je razviden prehod od tacitnega do eksplicitnega znanja preko artikulacije, socializacije, internalizacije in kombinacije.

Slika 3.1.4.1: Spirala ustvarjanja znanja



Vir: Blyton in Noon (2002: 213).

Na prvi pogled nekoliko nerazumljiva slika nam v svojem bistvu dobro prikazuje prenos znanja, ki je na videz skrito in morda še ne uporabljeno, v znanje, ki je nam znano in ga organizacija že uporablja oziroma koristi. Ta prenos poteka skozi različne faze, ki so prikazane skozi spiralno obliko, ki sama po sebi predstavlja nadaljujoči proces. Za organizacijo je torej ključnega pomena, da izrabi skrita znanja, ki so last zaposlenih v njej in da to znanje prenaša na ostale delavce.

Če si podrobno ogledamo definicijo tacitnega znanja, je to znanje, ki ga ima učenec in ki vpliva na proces mišljenja, a ga nujno ne izrazi in/ali se ga niti ne zaveda. Ima več pomenov (povzeto po Polanyi 1983):

- eksplicitno znanje, ki pa se tacitno uporablja, na primer uporaba orodja;

- znanje, pridobljeno po analogiji ali vizualno, na primer prepoznanje koga na cesti;
- katerokoli praktično ali teoretsko znanje, ki izhaja iz življenjskih navad;
- znanje, ki izhaja iz poglobljenosti v tematiko do stopnje, ki omogoča tako njeno implicitno kot eksplicitno razumevanje;
- znanje, ki oblikuje vedenje in/ali duhovna stanja in se ga običajno ne zavedamo.

Webb v Klep (2000: 104) pravi, da upravljanje znanja vsebuje kombinacijo nekaterih ali vseh naslednjih lastnosti:

- prepoznanje in izgrajevanje za podjetje ključnega znanja in veščin;
- različni načini formaliziranja znanja podjetja, ki je dostopno s primernimi sistemi;
- posredovanje znanja;
- razvijanje znanja, ki naj iz posameznikovega vira preraste v skupno znanje;
- razvijanje kulture podjetja, v kateri je znanje ovrednoteno in videno kot pogoj organizacijskega napredka in učinkovitega poslovanja.

Te predpostavke so ključnega pomena za podjetje oziroma organizacijo, saj je prav na podlagi tega odvisno njihovo soočanje s problemi v prihodnosti. Zato je v tem kontekstu ključna vloga tehnologije, ki zagotavlja različna in prilagodljiva orodja, s katerimi hranimo, organiziramo in indeksiramo različna znanja in veščine (Klep 2000: 104).

Organizacije, ki so sprevidele, da je znanje, ki ga posedujejo, njihova poglobljena prednost in da za učinkovit prehod znanja potrebujejo tudi managersko podporo, so začele z notranjo prestrukturacijo vlog.

Lank v Klep (2000: 105) predlaga te vloge:

- 1. Glavni upravitelj znanja:** član najvišjega vodstva, ki je zadolžen za identificiranje in prenašanje za podjetje najbolj pomembnega znanja.
- 2. Ponudniki informacijskih storitev:** organizirajo, katalogizirajo in vzdržujejo baze znanja, ki so dosegljive z elektronskimi sredstvi.
- 3. Spletni mojstri:** posamezniki, zadolženi za tehnično infrastrukturo, s pomočjo katere znanje postane razpoložljivo skupinam in posameznikom.

4. **Sponzorji znanja:** posamezniki, zadolženi za vsebino in razvoj posameznega segmenta znanja.
5. **Upravitelji znanja:** posamezniki, ki zagotavljajo, da je v projektu ustvarjeno novo znanje v primerni obliki zabeleženo in dosegljivo v skupnih bazah znanja.
6. **Lastniki znanj:** to so vloge, v katerih bo sodelovala večina delavcev v organizaciji.

Postavili smo si vprašanje, ali lahko organizacije upravljajo znanje. Kot smo spoznali, ga zagotovo lahko, vendar je od posamezne organizacije odvisno, koliko truda bo v to vložila. Znanje je potrebno najprej dobro osvojiti, nato ga prenašati v prakso in šele nato prenesti na ostale sodelavce. Seveda pa je potrebno to znanje tudi obdržati in ga nadgrajevati naprej za bodoče generacije in dobrobit poslovne uspešnosti. Za to pa so seveda odgovorni tako vodstvo (glavni upravitelji znanja po Lanku³) kot tudi delavci sami oziroma upravitelji in lastniki znanja. Tako, kot smo videli v zadnji opredelitvi vlog v prejšnjem odstavku, naj bi imele organizacije razdeljene vloge za boljše prepoznavanje pomembnosti znanja v podjetju, ki ga posedujejo in ga bi tako tudi lažje upravljale.

3.1.5 Ustvarjanje znanja v organizaciji

V obdobju rasti pomena intelektualnega kapitala⁴ bodo imeli ključno vlogo znanje in sposobnosti posameznikov. »Organizacije pridobivajo ta znanja na najrazličnejše načine, a vse premalo se zavedajo, da je zadeva malo bolj zapletena. Gre za ciklični postopek znotraj organizacije, pri katerem le-ta aktivno posega v distribuiranje, kreiranje, shranjevanje ipd., pri čemer samo znanje in preko njega celo podjetje pridobivata na pomenu« (Možina in drugi 2002: 20).

³ Lank v Klep 2000: 105.

⁴ Intelektualni kapital je vsota »skritih« vrednosti in potencialov v podjetju ali organizaciji, ki ni zajeta v računovodskih izkazih, in pomeni najpomembnejši vir primerjalnih prednosti. Intelektualni kapital je sestavljen iz človeškega kapitala (osebno znanje, sposobnosti, kompetence, motivacija), organizacijskega kapitala (podatki o organizacijskih procesih: tehnološki procesi, tok informacij, raziskave in razvoj,) in kapitala poslovnih odnosov (odnosi s kupci, dobavitelji, investitorji, poslovni partnerji) (povzeto po Možina in drugi 2002).

Patenti omogočajo podjetjem izbiro t.i. strategije »bimodalnih učencev« ali »neomejenih inovatorjev«, ki jim sočasno omogoča ustvarjanje in izkoriščanje obstoječega znanja. Izkoriščanje in ustvarjanje znanja namreč nista medsebojno izključljivi usmeritvi strategije znanja, pač pa se lahko dopolnjujeta. Organizacije lahko razvijajo določeno področje znanja ob sočasnem izkoriščanju drugega obstoječega znanja znotraj ali zunaj podjetja (Ilič 2006: 515).

Organizacije imajo čedalje bolj izobražene in sposobne delavce. Poraja se vprašanje, s kakšno verjetnostjo lahko trdimo, da bodo slednji tudi ostali v njej, ko vendar vemo, da je njihova zvestoba večinoma namenjena delu, kateremu se posvečajo. V današnjem času je vse bolj organizacija tista, ki potrebuje usposobljenega delavca, kot pa ta potrebuje njo. Rešitev, ki jo lahko ponudi, je okrepitev timskega dela, saj tako organizacija postane manj odvisna od vsakega posameznika.

Ker naj bi organizacija sama producirala znanje, lahko ta uvede proces ustvarjanja znanja. To je dinamičen cikel, v katerem znanje in informacije prehajajo skozi vse sloje organizacije. Zavedati se je treba, da nam formalna izobrazba sicer da temeljno znanje (know-what) in osnovne spodbude za ustvarjalno delo. Vendar pa nam večino drugega znanja (know-how in know-why) ter motivacijo za kreativno reševanje nalog in konkretnih problemov nudi sama organizacija oziroma podjetje s konkretnimi delovnimi situacijami.

Potem, ko smo spoznali sam pojem znanja in njegov pomen v organizaciji, se lahko posvetimo ožjim pojmom, ki so prav tako ključnega pomena za optimalno delovanje podjetij v njihovem okolju. Spoznali bomo še učenje in pojem učeče se organizacije ter izobraževanje in usposabljanje kot pomembni aktivnosti zaposlenih v delovni organizaciji.

3.2 Učenje

Globalizacija, nove tehnologije in vse hitrejši razvojni trendi gospodarstva vplivajo tudi na razvoj organizacijske znanosti. Navedeno od podjetja zahteva, da se vedno znova odziva na spremembe v okolju. Pri tem imam v mislih neprestano prilagajanje podjetja notranjemu okolju, pa tudi zunanemu, v katerem posluje. Eden od pristopov za soočanje podjetja s spremembami okolja je tudi koncept učeče se organizacije (learning organization), ki temelji na nenehnem izboljševanju sposobnosti podjetja skozi osebni razvoj in permanentno učenje vseh zaposlenih (Peršak 2007).

V tem diplomskem delu je torej smiselno zgoščeno opisati temeljne razsežnosti koncepta učeče se organizacije kot najrazvitejše stopnje razvoja managerskih perspektiv sodobnega poslovnega okolja v 21. stoletju. Sodobne, učeče se organizacije vzpostavljajo nove prijeme na področju planiranja, vodenja, organiziranja in kontroliranja poslovanja ter podpirajo in razvijajo pretok informacij po celotni hierarhični piramidi. Razvoj novih informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij je korenito spremenil način poslovanja sodobnih organizacij. Zaradi hitrejšega pretoka informacij se podjetja vedno bolj – predvsem zadnjih deset let – preoblikujejo v učeče se organizacije, globalno informacijsko omrežje pa omogoča uporabo novih, računalniško podprtih tehnologij, s katerimi sodobne organizacije lahko vzpostavijo sistem managementa znanja⁵. Potrebno je tudi vedeti, da učeče se družbe 21. stoletja temeljijo predvsem na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije, širokem kontrolnem razponu in organizacijski kulturi, ki spodbuja prilagodljivost, kreativnost in timsko delo. Ker države vse bolj sodelujejo, se morajo nacionalna gospodarstva hitro prilagajati in se učiti, saj v ekonomiji znanja ni ovir za vstop novih konkurentov na obstoječe nacionalne trge (Dimovski in drugi 2005).

V naslednjem poglavju želim predstaviti pojem učenja, ki je sestavni del sleherne organizacije, saj morajo biti delavci tako ali drugače naučeni določenih prijemov, ki so potrebni za normalno opravljanje nalog na delovnem mestu. Delavci so se prav tako

⁵ Management znanja se ukvarja z načini poslovanja informacij med zaposlenimi in organizacijo s pomočjo informacijske tehnologije (Tiwana 2002).

primorani neprestano učiti, da lahko sledijo spremembam, ki so sestavni del modernizacije. Skozi razlago bomo spoznali tudi pojme, kot sta na primer cikel organizacijskega učenja in akcijsko učenje. Podrobneje pa bom proučil koncepta učeče se družbe in učeče se organizacije, saj želim v končni fazi svetovati podjetju IMPOL, da bi v prihodnosti postalo učeče se. Moje raziskovanje namreč teži h konceptu učeče se organizacije, za katerega bi želel, da ga spozna tudi vodstvo in ga implementira v svojo poslovno strategijo. Na koncu opisujem tudi najnovejši model učeče se organizacije (model FUTURE-O[®]), ki je dobro raziskovalno podprt kot model prihodnosti oblikovanja optimalne organizacije, ki je veliko bolj fleksibilna, njeni posamezni operativni deli pa so veliko bolj neodvisni drug od drugega kot v obstoječih modelih.

3.2.1 Definicije učenja

UČENJE je kompleksen koncept, ki je kljub obsežnemu dolgoletnemu preučevanju še vedno dokaj neraziskan. Strokovnih razlag in definicij na to temo je seveda veliko, vendar pa se bom oprl zgolj na nekatere definicije.

Jelenčeva (1996: 10) pravi, da lahko učenje »široko opredelimo kot vsako dejavnost, namerno in nenamerno ali naključnostno, s katero posameznik z učenjem spreminja samega sebe. Pri tem vplivajo nanj kulturno okolje, dejavnosti, ki jih spremlja ali se jih udeležuje, ali pa njegova načrtna dejavnost, da vire učenja iz okolja tako ali drugače strukturira in jih prilagodi strokovnim potrebam.« Kot je razvidno iz te razlage, je učenje zelo obširen pojem in ga je resnično težko opredeliti oziroma zajeti vse komponente, ki jih obsega. In kot bomo videli v nadaljevanju, ko bom definiral še izobraževanje in usposabljanje, je učenje veliko širši pojem kot omenjena dva.

Ker bom pri svojem delu raziskoval učenje, izobraževanje in usposabljanje odraslih, je smiselno podati še definiciji Jelenca (1991: 68), ki pravi, da je učenje odraslih »dejavnost, s katero osebe, ki so intelektualno, telesno in socialno dozorele, pridobivajo novo znanje, spretnosti in stališča« in »proces, s katerim odrasli pridobivajo novo znanje in spretnosti ter razvijajo nova stališča, in dejavniki (intelektualni, biološki, socialni), ki

vplivajo na te procese, zlasti tisti, ki se razlikujejo od podobnih dejavnikov pri učenju otrok in mladine.«

Učenje je vseživljenjski proces oziroma dejavnost, ki poteka v različnih življenjskih obdobjih različno intenzivno. Človek se začne pospešeno učiti že v zgodnjem otroštvu, kar se nadaljuje v mladostništvu in nato skozi nadaljnja življenjska obdobja različno intenzivno, odvisno od vsakega posameznika. Ko človek konča redno izobraževanje, se njegovo učenje ne konča, ampak se nadaljuje, saj potrebuje nova znanja, ki jih zahtevajo spremembe v njegovem življenju. Te spremembe se dogajajo tako doma v družini kot na delovnem mestu, ko gradimo na svoji karieri. Ker vsega ne moremo znati, kaj šele obvladati, se učimo vse do svoje smrti.

Zgoraj sem že nakazal pojem vseživljenjskega učenja. »Po Unescovi definiciji izrazi vseživljenjsko učenje, vseživljenjsko izobraževanje, kontinuirano učenje in permanentno izobraževanje⁶ izvirajo iz zasnove, po kateri izobraževanje ni enkrat za vselej dana izkušnja, omejena na v otroštvu potekajoči cikel nenehnega izobraževanja, ampak je proces, ki se nadaljuje vse življenje« (Možina 2002: 210). Možina nadaljuje z besedami, da je že življenje samo po sebi trajajoč učni proces, vendar pa vsak posameznik potrebuje tudi posebne priložnosti⁷ za nadaljevalno, namensko in v medsebojni odvisnosti zaporedno organizirano učenje, poklicno in tudi splošno, da lahko sledi družbenim in tehnološkim spremembam v osebem življenju⁸ in tako uresničuje možnosti za osebni razvoj.

⁶ Vseživljenjsko učenje, vseživljenjsko izobraževanje, kontinuirano učenje in permanentno izobraževanje so prevodi angleških izrazov (lifelong learning, lifelong education, continuous learning) in francoskih izrazov (permanent education). Izraze lahko uporabljamo kot sinonime, saj v osnovi označujejo isti koncept, poudarjajo le njene različne vidike, ki pravijo, da je učenje proces, ki brez prekinitve poteka vse življenje. V različnih jezikih z različnimi izrazi označujejo ali vseživljenjskost ali neprekinjenost izobraževanja ali učenja, ki obsega posameznikovo namero in tudi priložnostno učenje in pridobivanje izkušenj.

⁷ Te življenjske priložnosti so predvsem vezane na socialni, psihofizični in kulturni status, saj so ti dejavniki ključnega pomena za osebni razvoj in izobraženost posameznika v skupnosti, kjer živi. Bolj kot so te priložnosti posamezniku in končno tudi skupnosti odprte, lažje in učinkoviteje absorbira znanja, ki mu je skozi življenjski proces ponujeno.

⁸ Spremembe v osebem življenju zajemajo vsa življenjska obdobja in njegove posamezne faze, ki zadevajo tako šolanje, delovno mesto, kariero, osebno življenjsko pot, družino, življenje v skupnosti, starost, hobije itd.

Borger in Seaborne (1972) definirata učenje kot vsako bolj ali manj trajno spremembo vedenja, ki je rezultat izkustva. Izkušnje, ki jih človek pridobiva skozi življenje so tiste, ki ga neprestano oblikujejo v to, kar je. Z njimi spreminja svoja videnja na svet in vedenje v tisto smer, za katero misli, da je optimalna v določenem trenutku odločitve. Človek lahko normalno eksistira samo tako, da medsebojno povezuje učne vire iz vsakdanjega okolja in jih prilagaja svojim potrebam.

Mnogo znanstvenikov, predvsem psihologov, je poskušalo razložiti učenje na osnovi različnih teorij, do katerih so prišli na osnovi eksperimentiranja z živalmi in na osnovi eksperimentalnih postopkov na ljudeh. »Definicija učenja kot bolj ali manj trajnega spreminjanja vedenja, ki je rezultat izkušenj, namreč razširja pogled na učenje s človeškega tudi na živalsko vedenje, ne da bi ju ostro razločevala. To je omogočilo iskanje pravil in načel, ki imajo široko uporabnost preko takšnih eksperimentov z živalmi« (Možina, 2002: 211).

Omeniti velja še nekaj osnovnih vrst učenja, ki jih je dodobra proučil Senge (1999) z iskanjem in analizo različnih situacij, v katerih se začnemo učiti, in z ugotavljanjem pogojev, ki so potrebni za učenje. To so klasično pogojevanje⁹; operativno pogojevanje¹⁰; psihomotorično učenje ali učenje sestavljenih spretnosti¹¹; besedno ali verbalno učenje¹²; učenje razlikovanja¹³; učenje pojmov kot kategorij predmetov, pojavov in odnosov z določenimi skupnimi značilnostmi¹⁴; učenje pravil, principov in zakonitosti¹⁵; učenje kot reševanje problemov¹⁶.

⁹ Na osnovi asociativnih zvez, ko brezpogojnemu dražljaju, ki povzroči neko brezpogojno reakcijo, pridružimo nevtralen dražljaj in večkrat ponovljena povezava dražljajev povzroči, da tudi nevtralni dražljaj izzove isto reakcijo.

¹⁰ Na osnovi okrepitve, ko dejanja, ki jim sledi stanje, ki ga posameznik želi doseči, polagoma izstopijo in se utrdijo.

¹¹ Učenje spretnosti, ki imajo običajno koristno funkcijo, kot so na primer obvladovanje stroja, igranje glasbenega instrumenta ali vožnja avtomobila.

¹² Učenje »nizov« besed – učenje pesmi ali odlomkov besedil ali učenje smisla raznih besedil.

¹³ Ugotavljanje razlik med predmeti in pojavi, kot je to na primer med različnimi geometrijskimi liki.

¹⁴ Na primer: vijak ne pomeni samo imena, ampak tudi posplošene značilnosti vseh predstavnikov, ki jih to ime označuje.

¹⁵ Na primer: v pravokotnem trikotniku je kvadrat hipotenuze enak vsoti kvadratov obeh katet (zakonitost).

¹⁶ Samostojno povezovanje predhodno naučenih zakonitosti, kar omogoča rešiti problemsko situacijo.

3.2.2 Dejavniki učenja

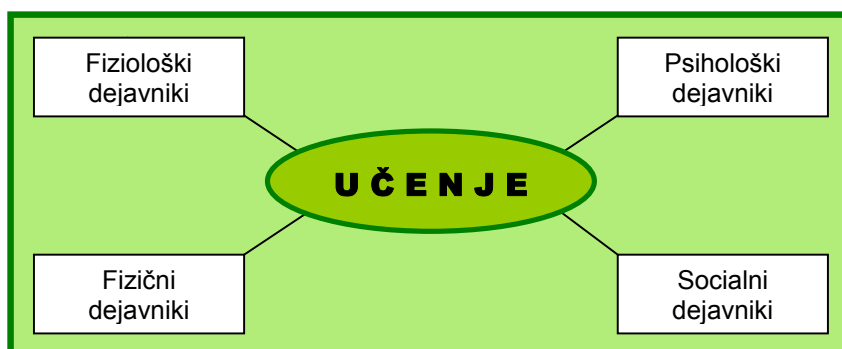
Učenje navadno poteka v treh procesih (povzeto po Možina 2002: 212):

1. Najprej človek pridobiva nove dejavnosti iz znanja.
2. Nato mu sledi proces ohranjanja in utrjevanja učinkov učenja oziroma teh novo naučene dejavnosti.
3. Zadnji proces pa je obnavljanje dejavnosti, ki poteka kot prepoznavanje ali kot skrajševanje ponovnega učenja.

Tako kot se ljudje med seboj razlikujemo po najrazličnejših stvareh, se razlikujemo tudi po tem, kakšna sta posameznikova intenzivnost in način učenja. Razlike pri učenju lahko pri ljudeh hitro opazimo, sploh če pogledamo primer osnovnošolskega razreda, kjer lahko hitro ugotovimo razlike v znanju med učenci. Ko jih nekaj časa spremljamo, ugotovimo, da se nekateri lažje in bolje naučijo snov kot drugi. Posamezniki se razlikujejo tudi po hitrosti učenja, saj za učenje iste snovi porabi nekdo en dan, drugi pa več dni.

Na učni uspeh oziroma na količino osvojenega znanja vpliva več dejavnikov. Le-te pa lahko razdelimo na notranje (osebne) in zunanje¹⁷ (iz okolja), ki se med seboj prepletajo in vplivajo drug na drugega. To nam nazorno prikazuje naslednja slika (slika 3.2.2.1).

Slika 3.2.2.1: Dejavniki učenja



Vir: Možina (2002: 212).

¹⁷ Zunanji dejavniki samo včasih neposredno vplivajo na učno uspešnost in se lahko povežejo ali spremenijo v notranje, psihološke oziroma nanje v precejšnji meri vplivajo. Tukaj se torej kaže ta njihova medsebojna povezanost in prepletenost.

1. **FIZIOLOŠKI DEJAVNIKI UČENJA**¹⁸: izhajajo iz posameznikovega telesnega stanja, zdravja in počutja. To so lahko kratkotrajni, kot so lakota, sitost in utrujenost, ali dolgotrajni, kot so bolezen ter pomanjkljivosti organov in čutil (npr. kratkovidnost).
2. **PSIHOLOŠKI DEJAVNIKI UČENJA**: za posameznika najbolj pomembni, ker na nekatere lahko zavestno vpliva. Glavne vrste psiholoških dejavnikov so: sposobnost, motivacija, navade, spretnosti in znanja ter osebnostno-čustvene sposobnosti.
3. **FIZIČNI DEJAVNIKI UČENJA**: izhajajo iz neposrednega učnega okolja. To so osvetljenost, temperatura, zračnost, vlažnost, tišina ali hrup ipd. Še posebej pomembna pa je urejenost učnega prostora.
4. **SOCIALNI DEJAVNIKI UČENJA**: izhajajo iz posameznikovega ožjega ali širšega okolja, kot na primer družina ali organizacija šolstva.

3.2.3 Cikel organizacijskega učenja

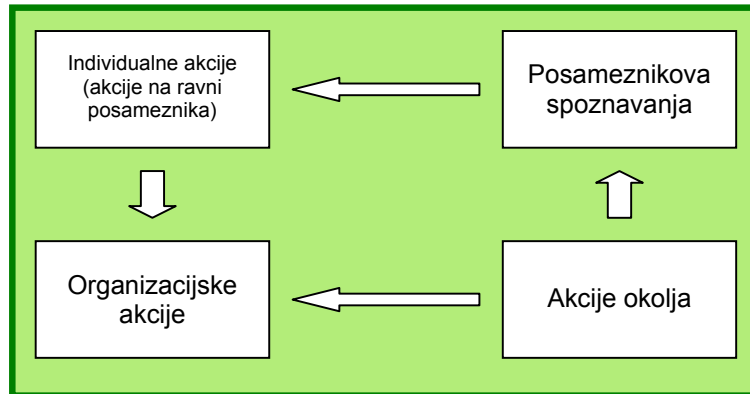
Organizacijsko učenje¹⁹ je koncept, ki vsebuje štiri različne elemente: prilagajanje, skupne predpostavke, pridobivanje znanja o odnosu akcija-rezultat in institucionalizirane izkušnje. Prilagajanje je proces zaznavanja sprememb v okolju, prilagoditev spremembam in uspešno obvladovanje sprememb. Skupne predpostavke so osnova za uporabljene organizacijske teorije in se spreminjajo z organizacijskim učenjem. Pridobivanje znanja je kontinuiran proces učenja v odnosu akcija-rezultat in učinkov okolja.

Cikel organizacijskega učenja obsega štiri stopnje: akcijo na ravni posameznika, akcijo na ravni organizacije, akcijo oziroma odziv okolja ter prepričanja posameznikov oziroma njihovo poznavanje, ki se povezuje v cikel. Vidik cikla organizacijskega učenja obravnava organizacijsko učenje v smislu neprestanega učenja organizacij, ko se prebijajo skozi različna okolja in temelji na modelu spodbuda-reakcija. Ta koncept temelji na predpostavki, da se organizacija lahko uči samo tako, da se učijo posamezniki. To pomeni, da je organizacijsko učenje enostavno kumulacija učenja posameznikov. Kadar imajo organizacije slabše znanje kot njihovi posamezni člani, to implicira na težave v komunikaciji (Dimovski in Colnar 1999: 706).

¹⁸ Opredelitve dejavnikov učenja so povzete po Možina 2002: 212–213.

¹⁹ Shrivastava o organizacijskem učenju v Dimovski in Colnar (1999: 701).

Slika 3.2.3.1: Cikel organizacijskega učenja



Vir: March in Olsen v Dimovski in Colnar (1999: 707).

Ko so faze v procesu organizacijskega učenja tesno povezane, govorimo o zaključenem ciklu učenja (glej sliko 3.2.3.1). Cikel pa je seveda lahko pretrgan in je tako nepopoln; v takšni situaciji nastanejo zanimivi pojavi²⁰, ki so pomembni za organizacijsko učenje.

Teorija Argyrisa in Schöna (1978) pravi, da organizacijsko učenje v okviru vidika akcijskega učenja v splošnem definiramo kot iskanje oziroma odkrivanje napak in njihovo odpravljanje (ali vsaj zmanjševanje). Ali natančneje, učenje se lahko navezuje na proces skupnega raziskovanja posameznih članov organizacije, testiranja in restrukturiranja organizacijskih teorij akcij tako na nivoju organizacije kot tudi posameznika.

3.2.4 Učeča se družba

Učečo se družbo lahko opredelimo kot družbo, v kateri se uspešno uveljavljata strategija in načelo vseživljenjskosti (permanentnosti) izobraževanja. V tej družbi naj bi se učili vsi ljudje v vseh življenjskih obdobjih, karkoli bi si želeli. Učenje v takšni družbi pomeni temeljni način ali slog življenja (Jelenc 1991). Pojem učeče se družbe se je pojavil v 70. letih prejšnjega stoletja (Dimovski in drugi 2005), zadnja leta pa se vse bolj uveljavlja v strokovni literaturi in v raziskovanju družbe nasploh. Težnja take družbe je izobraziti

²⁰ Kadar pa se cikel med prepričanji posameznikov in organizacijskimi akcijami pretrga, individualno učenje skorajda nima učinka na vedenje posameznikov. Ovire pri opredeljevanju vlog in standardne operacijske procedure prekinejo cikel, učenju, ki nastane v takšni situaciji, pa pravimo z vlogami ovirano učenje (Dimovski in Colnar 1999: 707).

vsakega posameznika in mu omogočiti enake možnosti za izobraževanje tudi vse nadaljnje življenje – omogočiti posamezniku vseživljenjsko učenje. Le tako bo lahko družba, v kateri se neprestano izobražujejo in izpopolnjujejo posamezniki in skupine, dosegla visoke standarde in napredek, ki je nujen za normalen prihodnji razvoj.

V vseh oblikah vseživljenjskega učenja se šteje učenje za ključno prvino delovanja, obstoja in uspešnosti vsake družbe in kot pomembno za včlenitev vseh in vsakega človeka v njeno dejavnost (Jelenc Z. v Jelenc Krašovec 2003). Jelenc Krašovec (2003: 2) pa je mnenja, da pojem 'vseživljenjsko učenje' dobiva poleg doslej poudarjene vertikalne razsežnosti (life-long – v vseh življenjskih obdobjih) tudi horizontalno (life-wide – v vsej življenjski širini). Poleg tega, da postaja stalno učenje iz leta v leto bolj spoznana nujnost, se spreminja tudi način učenja, ki se vedno bolj detradicionalizira, deinstitutionalizira in prenaša na posameznika. Posameznik ima za učenje na voljo mnogo različnih virov in sredstev, kar spreminja tudi razmerje moči med univerzo in drugimi organizacijami, ki delujejo prožneje in so bolj prilagodljive za potrebe posameznika. Tudi podjetje IMPOL, d.d. spada med te oblike organizacij, ki so veliko bolj dostopne za specifična znanja in posredovanje le-teh posamezniku preko internih usposabljanj in izobraževanj. Znanje ni več nakopičeno le v univerzah in posameznih šolah, temveč je vedno bolj razpršeno. Podjetja naj bi bila tista, ki nadgradijo posameznikovo znanje do te mere, da lahko svoje delovne naloge opravlja brezhibno. Šole dajejo ljudem osnovo, ki pa jo je treba dopolniti in nadgrajevati na delovnem mestu oziroma skozi uvajanje na nova delovna področja.

3.2.4.1 Značilnosti učeče se družbe

Sama definicija učeče se družbe nosi v svojem bistvu strategijo vseživljenjskega učenja, ki je bistvenega pomena za obstoj te družbe. Posamezniki in skupine so seveda tisti, ki jo oblikujejo s svojimi prizadevanji in vnemo za vseživljenjsko učenje oziroma neprekinjeno izobraževanje skozi vse svoje življenje. Učenje je torej najprej domena vsakega posameznika, ki naj bi s pomočjo državne politike, gospodarskega in tehnološkega razvoja ter v končni instanci lastnega prepričanja o pomembnosti izobraževanja in izpopolnjevanja skozi vse življenje poosebljal učečo se družbo. Učeče se družbe pa naj

bi nato skrbele za posameznika in njegov osebni razvoj ter neprestano nadgrajevale obstoječe znanje. Prikazal bom še nekaj teorij in definicij o učeči se družbi drugih avtorjev (glej tabelo 3.2.4.1.1), ki so pomembno prispevali k razvoju tega koncepta. Nekatero definicije so sicer nekoliko utopične, vendar je njihov pomen v tem, da nakazujejo razvoj družbe v smeri učeče se družbe.

Tabela 3.2.4.1.1: Definicije učeče se družbe

Cochinaux in de Woot (1995)	UD je družba, v kateri je učenje upoštevano kot dejavnost, ki poteka skozi vse življenje, kjer učeči se prevzemajo odgovornost za svoj napredek, kjer učenje označuje partnerstvo med učečimi se, učitelji, starši, delodajalci in skupnostjo, ki vsi delujejo skupaj za doseganje boljših rezultatov, je torej družba, ki zavrača privilegije in presega načela meritokracije. Pri UD gre za družbeno obveznost, da omogoči priložnosti tudi počasnim in zapoznelim učencem, dolgotrajno brezposelnim, prizadetim, izločenim, in te dolžnosti ne more izpolniti le z dosežki v začetnem izobraževanju.
Coffield (1997)	UD je družba, kjer si čim več posameznikov pridobiva visoko kvaliteto splošno izobrazbo, ustrezno poklicno usposobljenost in delo (ali niz zaposlitev), vredno človeka. V UD so učeči se vključeni v izobraževanje in usposabljanje ves čas življenja. UD bi povezovala odličnost s pravičnostjo in bi zagotovila vsem državljanom znanje, razumevanje in veščine za zagotavljanje ekonomskega razvoja in regeneracijo celotne javne sfere.
Dohmen (1996)	Obstajata dva temeljna koncepta UD, ki pa sta oba zastarela: prvi predvideva nadaljnji razvoj in odpiranje formalnega izobraževalnega sistema, drugi pa odprti trg izobraževanja z neomejeno tekmovalnostjo med ponudniki. <i>Dohmen</i> (1996) ponuja še tretjega: mobilizacija organiziranega samostojnega učenja oziroma razvoj različnih ponudnikov UD, tako tradicionalnih izobraževalnih institucij, ki izpolnjujejo organizacijske, usmerjevalske, svetovalne in podporne vloge vseživljenjskega učenja, kot tudi drugih virov učenja v lokalni skupnosti.
Edwards (1997)	UD je hkrati pogoj za vzpostavitev vseživljenjskega učenja in istočasno njegov rezultat, saj vseživljenjsko učenje pomeni celo paleto različnih učnih možnosti. Avtor razlikuje med tremi koncepti UD: UD kot izobražena družba, UD kot trg učenja in UD kot omrežje učenja.
Jelenc Z. (1991)	Avtor poimenuje UD tudi družba, ki se uči. S tem izrazom označuje družbo, v kateri se uspešno uveljavljata strategija in načelo vseživljenjske (permanentnosti) izobraževanja. V tej družbi naj bi se učili vsi ljudje v vseh življenjskih obdobjih, karkoli bi si želeli. Učenje v takšni družbi pomeni temeljni način ali slog življenja.
Van der Zee²¹ (1996)	Avtor predlaga pet kriterijev, ki naj bi bili potrebni za razvoj učeče se družbe. Prvi je <i>razširitev definicije učenja</i> , s katerimi misli predvsem na cel splet dejavnikov oziroma subjektov, ki so poleg izobraževalnega sistema vključeni v izobraževanje. UD spodbuja člane in skupine, da razvijajo svoje znanje, spretnosti in stališča. Drugi kriterij je <i>preusmeritev učnih ciljev</i> – težnja k celostnosti, k povezovanju sveta intelekta, znanosti in tehnologije s svetom občutkov, vrednot in ustvarjalnosti. Tretji kriterij je <i>preseganje poučevanja</i> . Situacijo poučevanja je treba obogatiti z razvijanjem celostnih sposobnosti, kar predpostavlja uporabo različnih virov učenja (obogatitev učnega okolja v izobraževalnih institucijah). Četrty kriterij predpostavlja <i>samoizobraževanje</i> , kot priporočljiv način učenja, saj spodbuja ljudi, da se učijo po lastnih zmožnostih in željah in tako prehajajo od reproduktivnega k produktivnim vidikom učenja (priporočljiva metoda za odrasle). Zadnji, peti kriterij, pa je pravica učiti se – vsi ljudje imajo pravico do učenja in ne privilegij, ne glede na socialni položaj, dohodke, starost, stopnjo izobrazbe in druge dejavnike.

Viri: Chochinaux, de Woot (1995), Coffield (1997), Dohmen (1996), Edwards (1997), Field, Schuller (1999), Jelenc (1991) in Jelenc Krašovec (2003).

²¹ Van der Zee, H. (1996). The learning society. V Raggatt, P. (ur.) in drugi: *The learning society. Challenges and Trends. Adult Learners, Education and Training 2*.

Pregled teh teorij nam pomaga bolje razumeti razvoj učeče se družbe tudi v bodoče, kajti družba se bo nenehno in vedno bolj spreminjala. Razvoj je vsekakor odvisen od mnogih dejavnikov politične, ekonomske, gospodarske, tehnološke in kulturne narave.

3.2.5 Učeča se organizacija

Učeča se družba se ne more vzpostaviti brez določenih dejavnikov, ki nujno vplivajo na njeno uspešno delovanje. Pogoji za vzpostavitev učeče se družbe so tako zagotovo učeči se posamezniki in učeči se timi, ki gradijo to družbo. Sem seveda spadajo danes zelo aktualne učeče se organizacije s posebnimi »značilnostmi, h katerim si prizadeva čedalje več organizacij in institucij, ki se želijo uspešno odzivati na nove potrebe« (Jelenc Krašovec 2003: 30–31). Jelenc Krašovčeva (prav tam) pravi, da je bistvo učeče se organizacije stalno učenje, vendar ne le posameznikov, ampak tudi organizacije kot celote, ki na tak način pridobiva več kot le vsoto strokovnih znanj in usposobljenost vseh zaposlenih. Avtorica prav tako meni, da se je včasih preveč posploševalo sam koncept učeče organizacije in da so organizacije spreminjale svoje delovanje le zato, da bi lahko dalje časa konkurirale na trgu. Izkazalo se je, da jim ponotranjenje načel koncepta resnično prinaša boljše uspehe in kvalitetnejše rezultate tako v tržnem poslovanju kot tudi glede zadovoljevanja potreb zaposlenih.

Če strnem nekaj svojih misli in definicij drugih avtorjev (Senge 1999, Kavčič 1994, Dimovski in drugi 2005), lahko rečem, da je učeča se organizacija organizacija, kjer se načeloma vsi zaposleni permanentno in načrtno izobražujejo, izpopolnjujejo in usposabljujejo ne glede na njihovo delovno mesto ali nivo, ki ga zasedajo v organizaciji. V taki organizaciji je izobraževanje, izpopolnjevanje ali usposabljanje dolžnost in pravica zaposlenega, navadno pa je ta pravica in hkrati dolžnost tudi zelo spoštovana in cenjena – postane vrednota vsakega zaposlenega. Gre torej za svojevrstno organizacijsko kulturo, v kateri se organizacije z ustvarjalnim učenjem razlikujejo od organizacij s prilagoditvenim učenjem. »Ustvarjalno učenje vodi do novih proizvodov, novih storitev, drugačnega opravljanja storitev, novih tehnologij, ustvarjanja novih trgov za nove proizvode itd. Skratka, organizaciji priskrbuje konkurenčno prednost z resničnimi

novostmi, s katerimi prehiti tekmece. Zato so učinki izjemno veliki, tudi do 60% povečana letna prodaja, 25% povečan dobiček itd.« (Kavčič 1994: 428).

V učečem se podjetju se vsi učijo, vzporedno pa se učijo tudi načinov, kako se učiti in pridobivati znanja (Loewen – Loo 2004). Za zaposlene v učečih se organizacijah je prav tako značilno, da vrednotijo, kako se učiti in predvsem kaj se učiti, učijo se hitreje in pametneje od konkurence, podatke spreminjajo v uporabno znanje; tvegajo, vendar ne ogrožajo sebe, med njimi ni zaznati strahov in zelo pogosto se učijo z eksperimentiranjem (Leitch in drugi 1996).

Koncept »učeče se organizacije« se je pričel uveljavljati v ZDA in v Veliki Britaniji leta 1988 z avtorji, kot so Hayes, Wheelwright, Clarc, Pedler, Boydell in Burgoyne (navajata jih Jones in Hendry v Kavčič 1994: 424), kljub dejstvu, da sama ideja, da se morajo organizacije učiti, ni nova. Izhaja že iz dvajsetih let 20. stoletja. Rezultat velikega števila avtorjev in relativno novega pojma je, da trenutno ne obstaja neka splošna definicija učeče se organizacije. Garvin (2000) je po analizi številnih definicij predlagal naslednjo. Učeča se organizacija je tista, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje in na tej podlagi tudi spreminjati svoje vedenje in razumevanje.

Senge (1999) pa pravi, da je učeča se organizacija tista organizacija, v kateri poteka proces nenehnega učenja, ki zajema vse dele organizacije, pri čemer jo odlikujejo naslednje značilnosti (glej tabelo 3.2.5.1 in sliko 3.2.5.1): sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo posameznika, ki se odraža v nenehnem pridobivanju novih znanj, sposobnost spreminjanja mentalnih modelov posameznikov, sposobnost ustvariti skupno vizijo in sposobnost učenja v timu. Avtor pravi, da so učeče se organizacije vse tiste, v katerih ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in raztegljive načine oziroma vzorce mišljenja, so svobodni v skupnih prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj. Taka organizacija ima željo oziroma potrebo po povečevanju sposobnosti učenja.

Tabela 3.2.5.1: Značilnosti oziroma sestavine učeče se organizacije po Sengeju

1. SISTEMSKO MIŠLJENJE	Pripomore, da na bolj ustvarjalen način dobimo vpogled v vzorce in odnose ali jih spreminjamo z namenom trajne konkurenčne prednosti.
2. OSEBNO MOJSTRSTVO	Pomaga nepretrgoma oblikovati in izpopolnjevati osebno vizijo, osredotočati energije, razvijati potrpežljivost in bolj objektivno obravnavati realnost. Osebna odličnost vključuje veliko tehnik in načel, sestavljena pa je iz treh pomembnih elementov: osebne vizije, ustvarjalne napetosti in zavezanosti resnici.
3. MENTALNI MODELI	So temeljne predpostavke, vrednote, prepričanja, norme in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in uresničevanje akcij. Posameznike povezujejo v podoben način razmišljanja (mišljenja) in reševanja problemov. Spremeniti in tako razviti nove načine videnja in razumevanja realnosti jih je mogoče samo, če so organizacije dovolj prilagodljive in odprte okolju.
4. SKUPNA VIZIJA	Usmerja posameznike v organizaciji in jim daje energijo. Večina članov organizacije se ji zaveže, ker odraža njihovo osebno vizijo. Če se individualna in organizacijska vizija ne skladata, posameznik verjetno ne bo čutil pripadnosti in ne bo deloval v skladu s cilji organizacije – njegovo vedenje ne bo ustrezno. Osebna zavezanost skupni viziji je bistvenega pomena, zato morajo učeče se organizacije prevzemanju skupne vizije namenjati posebno pozornost.
5. TIMSKO UČENJE	Je proces usmerjanja tima, da bi usmeril energijo v doseganje zelenih rezultatov, temelji pa na osebni odličnosti in skupni viziji. Zahteva obvladovanje komunikacijskih postopkov (praks, tehnik) in usklajene akcije.

Vir: Senge v Dimovski in drugi (2005: 91).

Slika 3.2.5.1: Shema sestavin učeče se organizacije po Sengeju



Vir: Senge v Dimovski in drugi (2005: 92).

Sengejev model petih disciplin predstavlja enega izmed temeljnih modelov obravnavanja učeče se organizacije. Nenehna pridobivanje in ustvarjanje novih znanj sta po tem modelu stalnica učečega se podjetja, ki si želi konstantno konkurirati na trgu. Teh pet disciplin sestavlja zaokroženo celoto, ki temeljijo na skupni viziji, enotni podjetniški kulturi, na osebnih kvalitetah posameznih delavcev, na dobrih medčloveških odnosih in skratka na pravem timske delu. Organizacija naj bi delovala kot složna ekipa, v kateri se sodelavci med seboj razumejo, si pomagajo, rešujejo situacije in sledijo istim ciljem.

Za boljšo predstavo, kakšna je učeča se organizacija, navajam skupne značilnosti različnih definicij, ki jih je podal Kavčič (1994: 425):

- stalno pridobivanje novega znanja,
- organizacija ima razvite mehanizme prenosa individualnega učenja na skupini,
- pridobljeno novo znanje je podlaga za spreminjanje dejavnosti organizacije (profitne in neprofitne),
- stalno pridobivanje novega znanja in spreminjanje aktivnosti organizacije na tej podlagi je sestavina strategija organizacije,
- organizacija sistematično vzpodbuja učenje (individualno in skupinsko) na vseh ravneh,
- učenje v organizaciji predstavlja nov razvoj organizacije v prihodnje in
- odprtost organizacije do okolja.

Po navedbi Inštituta USP (Peršak 2007) je preobrazba klasične organizacije v učeče se podjetje proces, ki traja več let, začela pa naj bi se na strateškem nivoju z opredelitvijo vizije, ciljev, strategije podjetja končala pa s spremembo organizacijske strukture in kulture. Temu naj bi sledilo ustvarjanje takšnega podpornega okolja, ki bi vzpodbujalo timsko delo, inovativnost, neprestano učenje, izmenjavo znanja in osebno rast posameznika.

Glavni akterji učeče se organizacije so torej posamezniki, ki se z vsako spremembo okolja morajo usposabljeni oziroma izobraževati, s tem pa svojemu podjetju zagotovijo nadaljnji obstoj in rast v tržnem gospodarstvu. Ali kot pravi Argyris (1978), učeča se

organizacija je proces prepoznavanja in popravljanja napak. Organizacija se uči prek individualnega učenja posameznikov, ki imajo v razmerju do nje vlogo agentov. Tudi primer izobraževanja in usposabljanja v podjetju IMPOL je potrebno gledati skozi vidik posameznika – posameznik je namreč tisti, ki lahko bistveno prispeva k razvoju organizacije. Tako se je potrebno najprej lotiti prepoznavanja in nato še odprave napak, ki se pojavljajo v našem primeru pri izobraževanju o varstvu pri delu, ki je trenutno najobsežnejše interno izobraževanje.

Jelenc Krašovec (2003: 31) zaokrožuje sam koncept takole: pri učečih se organizacijah »gre za celostno ustvarjalno in kritično delovanje organizacije, ki tako pooseblja značilnosti, pomembne za boljšo konkurenčnost in doseganje boljših rezultatov nasploh, vplivajo pa tudi na bolj ustvarjalno delovno klimo. Učeča se organizacija temelji na timskem delu in na tudi siceršnjem medsebojnem sodelovanju, birokratsko hierarhijo pa nadomešča z demokratičnimi načini vodenja. To vpliva na občutek odgovornosti za uspeh pri vseh zaposlenih, saj vsak s svojim znanjem prispeva delček k skupnemu rezultatu, vendar le v povezavi z drugimi.«

3.2.6 Standard učeče se organizacije²²

Standard učečega se podjetja/organizacije USP S-10 (v nadaljevanju Standard) je razvil slovenski **Inštitut učečega se podjetja²³** (v nadaljevanju Inštitut USP), ki predstavlja orodje za preverjanje stopnje razvoja koncepta USP. Standard lahko uporabljajo vsa podjetja v Sloveniji, ne glede na velikost in panogo, ki sprejemajo koncept učečega se podjetja – USP kot način spreminjanja podjetja za doseg globalne konkurenčnosti na podlagi sistematičnega učenja, ustvarjalnosti in razvoja inovativnosti ter neprestanem razvoju kompetenc posameznika, tima in podjetja.

²² Povzeto po gradivu s predstavitve standarda na Gospodarski zbornici v Ljubljani, 14. 3. 2007 (Peršak 2007).

²³ Inštitut za razvoj učečega se podjetja (Inštitut USP) je bil kot neprofitni zavod ustanovljen oktobra 2000. Ustanovilo ga je 18 večjih in poslovno uspešnih slovenskih podjetij z namenom uveljavljanja koncepta učeče se organizacije v praksi slovenskih podjetij. V nadaljevanju se je ustanoviteljem pridružilo še več članov in sedaj deluje in raste z implementacijo Standarda učeče se organizacije/podjetja USP S-10 v slovenskem prostoru.

3.2.6.1 Namen standarda USP S-10

Standard ima dva glavna namena, in sicer spodbuditi podjetje k uvajanju koncepta učečega se podjetja kot enega od pristopov za doseganje večje konkurenčne prednosti in poslovne odličnosti ter povečati zavedanje o pomenu celovitega in sistematskega vodenja podjetja, razvoja človeških virov, znanja, nenehnega učenja in inovativnosti kot podlage za uporabo koncepta USP.

3.2.6.2 Cilji standarda USP S-10

Cilji Standarda so, prvič, ponuditi managementu dodatno orodje vodenja za samo-ocenjevanje dosežene stopnje razvoja koncepta USP in pripraviti načrt izboljšanja na izbranih področjih. Drugič, spodbuditi podjetje k rednemu sprejemanju lastnega napredka z zunanjim ocenjevanjem trenutnega stanja v podjetju glede na dejavnike razvoja koncepta USP in na tej osnovi opredeliti področja, ki jih je potrebno izboljšati. Zadnji cilj Standarda pa je, da se poskuša spodbuditi primerjavo dosežkov, ustvarjenih s pomočjo koncepta USP med podjetji.

3.2.6.3 Delovanje učečega se podjetja in koristi uvedbe koncepta USP

Učeče se podjetje se od klasičnega podjetja razlikuje v tem, da (Peršak 2007):

- temelji na kreiranju znanja (je družba znanja) za spremembe,
- kot socialna institucija preko skupin in timov vzpostavlja ravnovesje sposobnosti ljudi za kreativnost,
- zagotavlja hiter ter učinkovit transfer znanja skozi vse dele podjetja,
- sistematično išče, pridobiva in preizkuša nova znanja in nove pristope v praksi,
- se uči iz lastnih uspehov in napak ter
- se uči iz lastnih in tujih izkušenj ter iz primerov drugih sistematično rešuje probleme.

Če pogledamo z vidika organizacijskega učenja, pomeni učenje v organizaciji po Sengeju (1999) nenehno preverjanje izkušenj in njihovo preoblikovanje v znanje, dosegljivo

celotni organizaciji in pomembno za njeno ključno poslanstvo. Proces organizacijskega učenja vključuje različne vrste učenja, ki obsegajo pridobivanje, razdelitev in interpretacijo informacij znotraj organizacije. Ustvarja nove sposobnosti razumevanja in informacijski pomen, sproža vedenjske organizacijske spremembe, odkriva povezave med preteklimi in prihodnjimi akcijami, povečuje uspešnost in učinkovitost poslovanja organizacije ter potencialno (trajno) konkurenčno prednost.

Podjetje, ki se odloči za uvedbo koncepta USP, poveča dolgoročno poslovno uspešnost podjetja, poveča zadovoljstvo zaposlenih, pridobi potrditev, da sodi glede na izpolnjene kriterije med učeča se podjetja, je bolj konkurenčno in inovativno ter privlačno za vlagatelje.

Ali je IMPOL že učeče se podjetje? Tega z zagotovostjo ne moremo reči, saj gre za zelo kompleksno podjetje, ki je razdeljeno na veliko poslovnih enot, te pa imajo različne poslovne strategije in posledično tudi svoje kulture. Po besedah kadrovske svetovalke gospe Brigitte Juhart imajo enote tudi probleme z oblikovanjem kvalitetnih timov in dela v njih, kar pa je ključno za učeče se podjetje in za njegov nadaljnji razvoj. IMPOL seveda teži k temu, vendar pa bo moralo podjetje v prihodnje še dograjevati timsko delo in permanentno izobraževanje. Eden izmed glavnih pokazateljev, ali je (oziroma bo) IMPOL učeče se podjetje, bo zagotovo postopna uvedba standarda USP S-10, če bo vodstvo seveda to pripravljeno sprejeti. Najprej je potrebno osvestiti vodstveni kader, da je uvedba takšnih in podobnih standardov s področja izobraževanja in internega usposabljanja v današnjem času ostre konkurence nujno potrebna in da tudi takšni ukrepi usmerjajo podjetje v konkurenčnost na globalnem trgu, kjer omenjeno podjetje tudi posluje.

3.2.6.4 Načela USP

V učečem se podjetju večino znanja ustvarijo posamezniki, zato predstavlja znanje ključni vir (dejavnik) konkurenčne prednosti podjetja. Tako podjetje sestavljajo kompetentni ljudje, ki so popolnoma vključeni v doseganje ciljev podjetja. Prehod v novo stanje temelji na vodenju, ki opredeljuje vizijo, cilje, skupne vrednote, spremembe v

vedenju, učinkovitost izvajanja itd. V procesu spreminjanja in prilagajanja novim razmeram je kritična stopnja tega procesa v spremembah vedenja in aktivnosti.

Načela učečega se podjetja je sprejel Svet Inštituta USP leta 2001. Ta so:

1. Vizija znanja je središče strateške misli učečega se podjetja. Predstavlja nenehni razvojni izziv in ključni dejavnik konkurenčne prednosti organizacije ter posameznikov.
2. Vodje so izvor sodelavcem, njihovi trenerji in mentorji. So nosilci razvoja posameznikov in timov organizacije in njene urejenosti. Pri pomembnih odločitvah dosegajo visoko soglasje sodelavcev.
3. Učeče se podjetje pomeni sistematično in načrtno uvajanje organizacijske kulture sprememb, ki temelji na znanju, inovativnosti, podjetništvu, kakovosti ter partnerskih odnosih.
4. Učeče se podjetje razvija celovit, sistemski pristop.
5. Ključna znanja izhajajo iz strateških ciljev podjetja. Učenje je načrtovano. Procesi učenja potekajo kontinuirano, za vse zaposlene in z učinkovitimi metodami.
6. Gospodarjenje z znanjem je strateškega pomena: zbiranje, izbor, shranjevanje, distribucija, razvoj in prenos lastnih znanj v izdelke oziroma v storitve so temeljni poslovni procesi, skrbno načrtovani in v stalnem izboljševanju.
7. Pozitivno organizacijsko ozračje, celovito motivacijsko okolje in odprt komunikacijski prostor so ključni dejavniki za sprostitvev ustvarjalnosti in inovativnosti.
8. Učeče se podjetje spremlja, meri in vrednoti učinkovitost naložb v znanje.
9. Učeče se podjetje nudi vsakemu zaposlenemu poslovno priložnost. Vsakdo je odgovoren za svojo profesionalno in osebno rast (osebno mojstrstvo), obenem pa soodgovoren za prenos znanj in veščin na sodelavce.
10. Posebno pozornost učeče se podjetje namenja prispevku koncepta učeče se organizacije k odličnosti rezultatov in poslovni privlačnosti.

Možina in drugi (2002: 22–23) se v svojem delu prav tako sprašujejo o nujnosti učeče se organizacije oziroma postavljajo osnovna načela le-te. Zavedajo se, da je za učeče se

podjetje pomembna v prvi fazi *konkurenčna ostrina*, saj naj bi se vsa podjetja zavedala toka hitrih in nepredvidljivih sprememb na trgu, kar jih vodi v neprestano spremljanje novih znanj in učenje. Nato je potrebno *progresivno samospreminjanje*, saj lahko učeče se podjetje, ki dobro posluje, hitro izgubi občutek za zunanje okolje. Zato naj bi razvijalo sposobnosti samotransformacije oziroma naj bi bilo pripravljeno na nenehne spremembe. Naslednje tako imenovano načelo je to, da naj bi bili *prilagodljivi in razmišljujoči zaposleni*, saj naj bi le tako v celoti izkoristili svoj ustvarjalni potencial. Postali naj bi delavci znanja. Četrto načelo je *razvoj zaposlenih*, ki pravi, da smo v obdobju, ko ni več na prvem mestu tehnologija in informatika, ampak zaposleni oziroma delavci. Zadnje, sedaj že dobro znano, načelo razprave o smiselnosti učeče se organizacije pa je pomen *timskega dela*. Da bi dosegli resnično najboljše rezultate in visoko kakovost, je treba povečati stopnjo timskega dela in zniževati število individualnih nalog.

Skozi celotni razdelek 3.3.6 sem želel ilustrativno razčleniti podobo idealnega učečega se podjetja, ki jo lahko v Sloveniji udejanjamo skozi Standard, ki se je uveljavil v zadnjih nekaj letih. Preko Standarda lahko organizacije zadovoljujejo nekatere osnovne zahteve, ki jih postavljata teorija in praksa učečega se podjetja v modernejšem svetu. S tem prav tako pridobivajo na kvaliteti produktov (storitev) in timskega dela, ki je dandanes vse bolj pomembno za kvalitetno opravljeno delo. Podjetja so primorana slediti tokom sprememb v inovacijski konkurenci, s katero prihaja doba znanja ljudi in človeškega kapitala. Vedno več je poudarka na kvalitetnem človeškem kapitalu posameznika in vse manj na sami tehnologiji. V ospredje prihaja človek, ki je največji kapital podjetja ter z njim njegovo znanje in kompetence. Takšne ljudi pa lahko ustvarja samo učeča se organizacija, ki se je pripravljena s svojimi zaposlenimi neprestano spreminjati in vzdrževati nivo znanja, ki vsakoletno skokovito narašča. Načela, ki sem jih navedel v predhodnih odstavkih, so pogoj za obstoj takšne organizacije, ki naj bi svoje vrednote in kulturo podredili sistematičnemu pridobivanju in ohranjanju kvalitetnega znanja. V naslednjem opisujem najnovejšo obliko udejanjanja učeče se organizacije, ki smo jo razvili v Sloveniji – Model FUTURE-O®.

3.2.7 Konceptualni model implementacije učeče se organizacije: MODEL FUTURE-O®

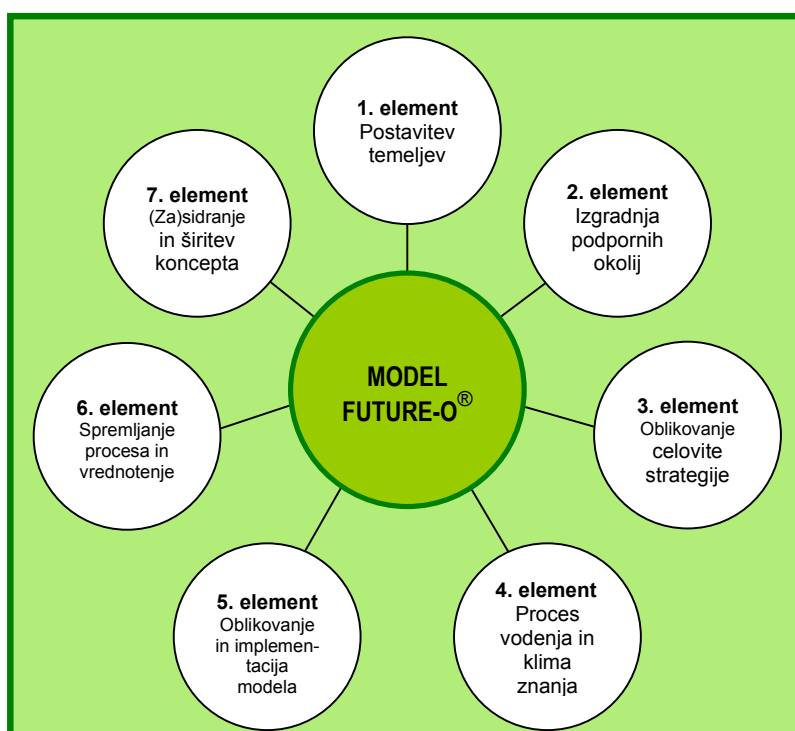
Oblikovanje popolne učeče se organizacije je izredno zahtevno dejanje za vodstvene kadre. Sam teoretični koncept in modeli za oblikovanje le-te so privlačni, vendar pa je udejanjanje in oblikovanje dobrega razvitega učečega se podjetja ena izmed težjih nalog, ki si jih podjetja v svojem življenjskem ciklu zastavijo. Managerji sicer lahko sprejemajo sam koncept take organizacije in si jo z lahkoto predstavljajo, vendar jo težko dejansko ustvarjajo in ohranijo. Dimovski in drugi avtorji (2005) pri razvijanju svojega modela učeče se organizacije (Model FUTURE-O®) pravijo, da vidijo razloge za težave pri uvajanju koncepta predvsem v pomanjkanju praktičnih navodil za implementacijo nekega modela učečega se podjetja v svoje podjetje.

S ciljem, da bi managerjem pomagali pri udejanjanju učeče se organizacije v praksi, so zgoraj navedeni avtorji razvili prvi slovenski celovit model, ki prek sedmih elementov vodi do polno razvite učeče se organizacije – model FUTURE-O®. Model se od prejšnjih praks in tehnik, kot pravijo avtorji, zelo razlikuje, saj zahteva drugačen, *molekularni pristop* k udejanjanju učeče se organizacije. Stare prakse, ki so v podjetju uvajali nov koncept po korakih, fazah ali zaporednih stopnjah, ne veljajo več. »Model FUTURE-O® narekuje celostno uresničevanje koncepta učeče se organizacije ter poudarja celovitost in povezanost vseh procesov in vseh zaposlenih na poti od vertikalnega k procesnemu organizacijskemu ustroju, ki temelji na organizacijskem učenju« (Dimovski in drugi, 2005: 123–124).

Ker gre pri tem modelu za popolnoma novo razumevanje sprememb, se potemtakem učeča se organizacija spreminja po vzoru naravnih sistemov, saj vsaka sprememba v njej vpliva na njene preostale elemente, zato avtorji govorijo o molekularnem pristopu. Vodje morajo celovito spremeniti način vodenja, in sicer morajo moč porazdeliti na vse zaposlene. »V organizaciji z radikalno decentraliziranim poslovanja se zamisli, inovacije in pobude spremljajo in zbirajo v smeri od spodaj navzgor, zato vsak zaposleni skrbi za sistematično ustvarjanje in prenašanje znanja prek vertikalnih in horizontalnih organizacijskih meja« (Dimovski in drugi, 2005: 124).

Kot nam prikazuje spodnja slika (slika 3.3.7.1), je model FUTURE-O[®] sestavljen iz sedmih elementov, ki jih ni potrebno uvajati po fazah, ampak se med seboj interaktivno dopolnjujejo. Gre namreč za interaktivno in simultano participacijo vseh članov učečega se podjetja v vseh procesih, vse dokler se celotna organizacija ne spremeni v smeri učenja. Le-ta naj bi bila določena s temeljnimi strateškimi akti organizacije (vizijo, poslanstvom in strateškim načrtom), ki jih takoj, ko jim vodstvo nameni ustrezeni pomen, začnejo udeleževati vsi zaposleni.

Slika 3.2.7.1: Konceptualni model udeleževanja učeče se organizacije – model FUTURE-O[®]



Vir: Dimovski in drugi (2005: 125).

Molekularni model udeleževanja učeče se organizacije je torej nov trend pri obravnavanju organizacije kot sistema. Kontinuum sedmih elementov je prvi prikaz slovenske prakse in prehoda od vertikalne organizacijske strukture k procesni organiziranosti, značilni za učečo se organizacijo. Tako razumevanje koncepta učeče se organizacije je za moderne organizacije ključnega pomena, saj se lahko le tako hitreje spreminjajo in reagirajo v današnjem podjetniškem okolju. Vsi elementi organizacije so z okoljem v koevolucijskem odnosu in morajo biti odzivni ter se prilagajati neodvisno drug od

drugega. Vsak element lahko torej neodvisno spreminjamo in nadgrajujemo, s čimer tako vplivamo na celotno strukturo.

Za primerjavo s konceptom modela FUTURE-O[®] podajam še model učeče se organizacije, ki jo podajata Farago in Skyrme (1995). Prva značilnost učečega se podjetja je kultura učenja, ki je ključnega pomena za inoviranje v podjetjih. Naslednja so procesi, ki spodbujajo interakcije v podjetjih – infrastrukturni, razvojni in vodstveni procesi. Tretja značilnost so uporaba vodstvenih orodij in tehnik, ki spodbujajo individualno in skupinsko učenje za kreativnost in hitrejše reševanje problemov. Zadnja značilnost modela pa so stalna uporaba veščin in motiviranja zaposlenih.

Potem, ko smo spoznali vrsto konceptov udejanjanja učeče se organizacije, pojme učenja in znanja v organizacijah ter vrsto definicij, nadaljujem z razlago koncepta izobraževanja in usposabljanja, ki sta prav tako ključnega pomena za normalen razvoj učečega se podjetja in implementacijo njegovih najrazličnejših modelov. Izobraževanje je namreč ključnega pomena za razvoj v prvi vrsti posameznika, nato določenega tima in v končni fazi za razvoj in modernizacijo celotnega podjetja. Tudi pri mojem raziskovanju sta igrala ključno vlogo izobraževanje in usposabljanje, predvsem za varno in zdravo delo na delovnem mestu.

3.3 Izobraževanje

3.3.1 Definicije izobraževanja

Izobraževanje je prav tako kot učenje zelo širok pojem, vendar kljub temu postavljen nekoliko ožje kot učenje. Zanj obstaja vrsta definicij in raziskovanj ter razprav, kjer si enako kot pri učenju vsi teoretiki niso enotni. Kljub temu obstajajo relevantne interpretacije in opredelitve pojma, ki jih bom v tem poglavju predstavil in skušal pokomentirati. Pri definicijah sem si prav tako pomagal z že znanimi avtorji in jih podal v tabeli 3.3.1.1. Ker pa pri svojem raziskovanju proučujem predvsem populacijo, ki je izven rednega šolanja oziroma so to večinoma odrasle osebe, bom v spodnji razpredelnici podal tudi nekaj definicij izobraževanja odraslih.

Tabela 3.3.1.1: Definicije pojma izobraževanje

Ferjan (1999)	<i>Izobraževanje</i> je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovega znanja, spretnosti in navad, ki potekajo v šolah, drugih izobraževalnih ustanovah pa tudi zunaj njih.
Jelenc (1996)	<i>Izobraževanje</i> je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovega znanja, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikovanje znanstvenega pogleda na svet. <i>Izobraževanje</i> je sestavljeno iz pripravljenih strukturiranih in bolj ali manj organiziranih položajev, v katerih se odrasli uči in sprejema informacije.
Jelenc Z. (1991)	<i>Izobraževanje</i> označuje dejavnosti, ki so usmerjene k razvijanju znanja in moralnih vrednot ter razumevanja vseh področij življenja. Smoter izobraževanja je zagotoviti mladim in odraslim podlago za razumevanje tradicij in idej, ki vplivajo na družbo, v kateri živijo, njihovo kulturo in druge kulture ter naravne zakone. Pomen izobraževanja je tudi v tem, da bi si ljudje pridobili jezikovne in druge spretnosti, ki so potrebne za sporazumevanje.
Jelenc Z. (1991)	<i>Izobraževanje odraslih</i> je vsaka organizirana in trajajoča komunikacija, namenjena učenju v skladu s potrebami in koristmi oseb, ki so končale nepretrgan cikel začetnega izobraževanja. Širše gledano gre za proces, v katerem osebe, ki so končale cikel začetnega izobraževanja v celoti vseživljenjskega izobraževanja, zavestno začnejo kakršne koli organizirane dejavnosti, s katerimi želijo spremeniti svojo informiranost, znanje in razumevanje ali pa spretnosti, veljavo ali stališča. V ožjem smislu pa je to proces, v katerem osebe, ki so končale začetni cikel izobraževanja v celoti vseživljenjskega izobraževanja, začenejajo sosedne in organizirane dejavnosti, ki niso usmerjene k pridobitvi poklica.
Kos (2000)	<i>Izobraževanje</i> je prvina konkurenčnosti. Izobraževanje, doizobraževanje, nenehno izobraževanje in preusposabljanje so orodja managementa za dvigovanje dodane vrednosti. To je primerjalna prednost, ki je temelj konkurenčnosti. Vlaganje v znanje, zlasti v usposabljanje mladih, je razmeroma poceni, daje pa največjo stopnjo donosa. Izobraženi zaposleni so bolj storilni, samostojnejši in inventivnejši, omogočajo nizko hierarhično, racionalno, »vitko« organizacijo, v kateri je lahko vsak svoj vodja in nadzornik itd.
Možina (2000)	<i>Izobraževanje</i> lahko v najožjem smislu opredelimo kot pridobivanje potrebnega znanja. Znanje so tiste posameznikove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje raznih problemov. Gre za splet podatkov, ki se mu vtisnejo v zavest. V bistvu so to preizkušene odločitve, ki posamezniku pomagajo reševati probleme. <i>Izobraževanje</i> je načrtovan in dolgotrajen proces razvijanja posameznikovega znanja, spretnosti in navad, ki jih lahko uporabi na vseh področjih življenja.
UNESCO (1979)	<i>Izobraževanje odraslih</i> : izraz označuje celoto organiziranih izobraževalnih procesov katere koli vsebine, stopnje in uporabljenih metod, bodisi formalno ali drugačno, bodisi da nadaljuje ali nadomešča začetno izobraževanje v šolah, kolidžih in univerzah, z oblikami usposabljanja vred.
Zakon o izobraževanju odraslih (1998)	<i>Izobraževanje odraslih</i> po tem zakonu obsega izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje in učenje oseb, ki so izpopolnile osnovnošolsko obveznost in si želijo pridobiti, posodobiti, razširiti in poglobiti znanje, pa pri tem izobraževanju nimajo statusa učenca, dijaka ali študenta.

Viri: Ferjan (1999), Jelenc, Z. (1991), Jelenc (1996), Juren (1998), Kos (2000) in Možina (2002).

Kot vidimo v tabeli 3.3.1.1, so si nekatere definicije pojma izobraževanja podobne, kar odraža skupno prepričanje več avtorjev, ki so si enotni pri svojih raziskavah. Prav tako je iz te tabele razvidna izredna širina pojma in obsežnost področja, ki ga zajema. Če iz teh definicij izluščim bistvo in podam svojo opredelitev pojma, lahko rečem, da je izobraževanje formalno ali neformalno iskanje novega znanja, s katerim se posameznik lahko uveljavlja in dokazuje v svetu dela, stroke, družine in drugih zanj pomembnih krogov, v

katerih deluje. Izobraževanje je prav tako dejavnost, s katero se srečujemo vse svoje življenje in nas tako dela umsko močnejše in bistrejše, kljub temu, da se tega včasih sploh ne zavedamo. Če dobro proučimo pojma učenje in izobraževanje, vidimo, da imata veliko skupnih lastnosti in da ju včasih kar enačimo, ko se dotaknemo področja vseživljenjskosti. Znanje je torej najpomembnejši vir, ki ga človek preko učenja, izobraževanja in usposabljanja pridobiva in osvaja.

Pomembna sestavina izobraževanja je investicija v znanje in izobrazbo posameznika v podjetju ali družbi nasploh. Seveda pa je lahko planiranje investicij v izobraževanje²⁴ zelo zapleteno in težavno. »V podjetjih je dostikrat mogoče izračunati pričakovane koristi investicije, čeprav gre za neposredne in posredne koristi izobraževanja. Vlaganja v izobraževanje praviloma prinašajo dolgoročne koristi, koristi posamezne investicije na kratke roke pa je navadno nekoliko težje izračunati« (Ferjan 1999: 63). Ker lahko podjetje vложи veliko denarja v znanje zaposlenega, gre tukaj za zelo delikatno področje upravljanja s človeškimi viri, ki ga je potrebno s strani vodstva podjetja podrobneje obravnavati in dobro oceniti smiselnost investicije.

Izobraževanje vpliva na posameznikov intelektualni razvoj, pomaga odkrivati še neznane talente in zmožnosti ter izboljšuje njegovo delovanje in razmišljanje. Koncepti, vrednote in ideje spreminjajo posameznikov način mišljenja, izboljšujejo sposobnosti reševanja problemov in razčiščujejo vrednote. V nadaljevanju opisujem še vrste izobraževanja, ki so del vseživljenjskega procesa in nas spremljajo vse od naše rane mladosti.

3.3.2 Vrste izobraževanja

Kot sem že omenil, raziskujem v svojem delu tudi izobraževanje odraslih in njegovo kvaliteto. Izobraževanje odraslih pa nima samo ene osnovne vrste, ampak ga lahko razdelimo v štiri temeljne kategorije. Sicer pa poznamo v ožjem smislu dve kategoriji – formalno in neformalno; teoretiki so jih za boljše razumevanje razdelili v štiri kategorije.

²⁴ Oblike vlaganj podjetij v izobraževanje: štipendiranje, interne kvalifikacije zaposlenih, šolanje vajencev po dualnem sistemu izobraževanja, pošiljanje zaposlenih v zunanje oblike izobraževanja, podeljevanje nagrad uspešnim učencem in študentom, pripravništvo oziroma uvajanje novozaposlenih, prakse študentov v podjetju, sponzoriranje raznih srečanj učencev in študentov (povzeto po Ferjan 1999).

Temeljne kategorije pa lahko razdelimo še na več oblik in metod²⁵, s katerimi izobražujemo odrasle.

Formalno izobraževanje je tisto, »ki naj privede do neke vrste formalno potrjenih izobraževalnih rezultatov, kot so dosežena stopnja izobrazbe, diploma, ali poklicna kvalifikacija,« neformalno pa tisto, »pri katerem ne gre za pridobitev javno veljavne stopnje izobrazbe ali kvalifikacije in se zato ne zahteva verifikacija izobraževanja z uradnim potrdilom o javni veljavnosti izobraževanja« (Jelenc Z. v Jelenc 1996: 14)

Avtorica Ivanuša-Bezjak (2006: 75) pri svojem delu izpostavlja pojem izobraževanja zaposlenih, za katere meni, da so največji kapital 21. stoletja. Pri svojem raziskovanju našteva najrazličnejše vrste izobraževanj, preko katerih si zaposleni lahko pridobiva potrebno znanje. Pojem izobraževanja zaposlenih »pomeni načrtno in sistematično pridobivanje novega znanja z različnimi oblikami izobraževanja (dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje šolanja ali študija, obiska krajših ali daljših seminarjev, delavnic, samoizobraževanje s pomočjo knjig in revij, nenehno sledenje novostim v stroki).«

Ločimo torej štiri naslednje kategorije (povzeto po Jelenc Z. v Jelenc 1996: 14–16):

- A. *formalno izobraževanje za pridobitev javno priznane stopnje splošne izobrazbe,*
- B. *formalno izobraževanje za pridobitev javno priznane stopnje strokovne ali poklicne izobrazbe,*
- C. *neformalno splošno izobraževanje,*
- D. *neformalno izobraževanje za poklic ali poklicno delo.*

A. Formalno izobraževanje za pridobitev splošne izobrazbe obsega osnovno izobraževanje odraslih (pridobitev osnovnošolske izobrazbe) in splošno srednje izobraževanje. Ti dve vrsti izobraževanja omogočata odraslim, da si pridobijo izobrazbo, ki si je med začetnim šolanjem iz različnih razlogov niso pridobili – »second chance education« ali v slovenskem prevodu »druga priložnost za izobraževanje« (Jelenc 1991).

²⁵ To so predavanja, programirani pouk, tečaj, delavnica, seminar, poučevanje, uvajalni program, mentorstvo, inštrukcija, konzultacija, svetovanje, akcijsko učenje, predstavitev, modul, rotiranje, študijski krožki in učenje z računalnikom (Ferjan 1999, Jelenc 1996, Možina 2002).

B. Formalno izobraževanje za pridobitev strokovne ali poklicne izobrazbe zajema izobraževanje za pridobitev poklicne in strokovne izobrazbe na srednji, višji in visoki stopnji, ki se konča z javno priznanim spričevalom. Poleg tega pa zajema še specializacije z javno veljavno potrditvijo posebne usposobljenosti ter drugo izobraževanje in usposabljanje za poklicno delo in poklic.

C. Neformalno splošno izobraževanje obsega izobraževanje za lastni osebni ali osebnostni razvoj (splošno izobraževanje o umetnosti, zgodovini, filozofiji, psihologiji ipd.), izobraževanje za družbene vloge in izobraževanje za družbeno blaginjo.

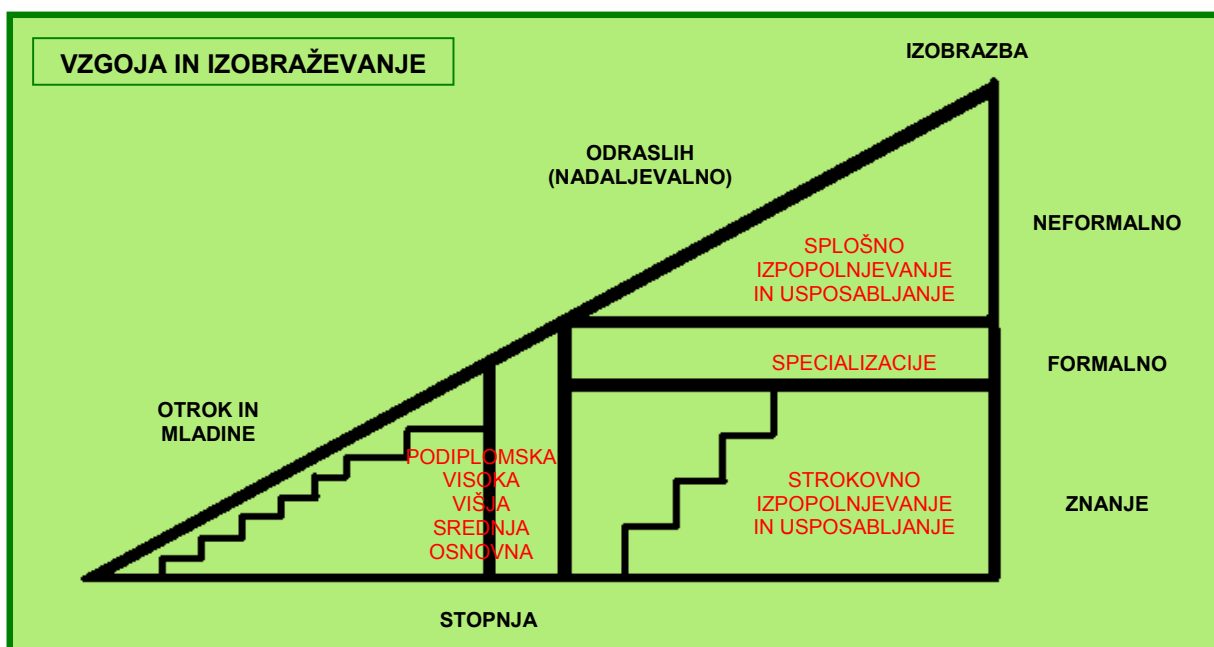
D. Neformalno izobraževanje za poklic ali poklicno delo pa zajema uvajanje ali privajanje na delo ali drugo usposabljanje za opravljanje delovnih ali poklicnih nalog ali funkcij (**usposabljanje**) in izpopolnjevanje, za katerega je značilno razširjanje, poglobljanje, posodabljanje, prilagajanje itn. poprejšnje formalne izobrazbe ali drugače pridobljenega znanja.

Pri razvrščanju vrst in oblik izobraževanja odraslih v navedene kategorije so tudi mejni primeri, ko težko rečemo, da neka vrsta izobraževanja sodi le v eno kategorijo. Takšno je npr. »izobraževanje za pridobitev pismenosti ali funkcionalne pismenosti«. To obliko namreč »lahko označimo bodisi kot formalno bodisi ko neformalno izobraževanje«, kot »izobraževanje za splošne potrebe – za lastni osebni ali osebnostni razvoj – in tudi za potrebe poklica ali poklicnega dela, saj je praviloma prvi pogoj za opravljanje takšnega dela« (Jelenc Z. v Jelenc 1996: 15).

»Temeljno izobraževanje zadovoljuje temeljne potrebe in zahteve«, s tem pojmom označujemo »pridobitev temeljnega (bazičnega) znanja za poklic ali poklicno delo ali za splošne človekove ali družbene potrebe«; »nadaljnje izobraževanje pa pomeni, da se z izobraževanjem po obsegu, stopnji, vsebini itn. povečujeta (širita, poglobljata) obseg in kakovost pridobljenega znanja« in torej gre »za nadgradnjo temeljnega znanja in izobrazbe« (Jelenc Z. v Jelenc 1996: 16).

Vrste izobraževanja, ki sem jih navedel v tem poglavju, lahko prikažemo tudi s sliko (glej sliko 3.3.2.1). Za boljšo predstavo poteka celotnega izobraževalnega postopka sem podal spodnji prikaz (Rečnik 1991), ki nam ponazarja proces permanentnosti vzgoje in izobraževanja. Iz tega prikaza je prav tako dobro razvidna ločnica med formalnim in neformalnim pridobivanjem znanja in orientacija, ki nam pokaže, kakšna naj bi bila pot za doseganje le-tega (postopna, stopničasta). S pridobivanjem novega znanja izobrazba postopno narašča – nima negativnega trenda.

Slika 3.3.2.1: Strategija permanentnosti izobraževanja (pridobivanje in izpopolnjevanje izobrazbe in znanja) v celotnem sistemu vzgoje in izobraževanja



Vir: Rečnik (1991: 12).

Izobrazba torej narašča s postopnim pridobivanjem znanja, to pridobivanje pa je lahko »stopničasto« oziroma poteka po določenih fazah, lahko je linearno ali pa enostavno odvisno od posameznikovega življenjskega obdobja. Osvajanje znanja je seveda navzgor ne-omejeno (čeprav slika 3.3.2.1 prikazuje drugače), saj je znanje samo neomejeno, ker se neprestano spreminja in dopolnjuje. Pridobljeno znanje ustvarja nova znanja, kar se lahko nadaljuje v nedogled. Ljudje skozi otroštvo in mladost osvojimo osnovno znanje, ki ga lahko nato, če se za to odločimo, nadgrajujemo z nadaljnjim

šolanjem, izobraževanjem, usposabljanjem ali specializacijo. Od vsakega posameznika je torej odvisno, koliko znanja bo osvojil skozi življenje in posledično, kakšno stopnjo izobrazbe bo dosegel.

3.3.3 Usposabljanje

Pojem usposabljanje sem uvrstil v to poglavje, saj menim, da je ožji pojem in spada v področje neformalnega izobraževanja, kot smo lahko to že zasledili v predhodnem razdelku. Pri tem sem imel v mislih predvsem usposabljanje kot praktično vrsto izobraževanja, saj gre pri usposabljanju za učenje določenega konkretnega dela ali naloge (Jelenc 1991). Ker poteka v podjetju IMPOL prav tako veliko usposabljanja tudi s področja varstva pri delu, konkretno na samem delovnem mestu, opisujem tudi ta pojem.

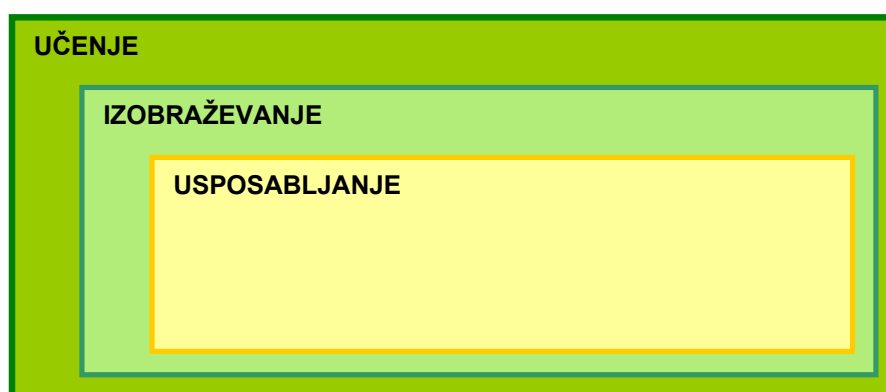
Pojem usposabljanje (training) lahko torej opredelimo kot »sistematično razvijanje znanja, vedenja in spretnosti, ki jih mora obvladati posameznik, da bi lahko ustrezno opravljal določeno nalogo« (Jelenc 1991: 17). Usposabljanj pa poznamo seveda toliko, kolikor obstaja različnih delovnih mest, saj se moramo za vsako delovno mesto posebej usposobiti, da ga lahko uspešno zasedemo. Gledano z organizacijskega vidika je usposabljanje torej tudi priučitev za delo na novem delovnem mestu. Tipični primeri usposabljanja so delovna praksa, vajeništvo, mentorstvo na delovnem mestu, uvajanje na delo, pripravniško delo, dopolnilno usposabljanje, priučitev in preusposabljanje.

»Pri usposabljanju gre za to, da s posebnimi postopki skušamo izboljšati delavčeve lastnosti, da bi lahko bolje opravljal svoje delo. Gre torej za usposabljanje za konkretno delo na konkretnem delovnem mestu« (Ivanuša-Bizjak 2006: 75). »Način in oblika usposabljanja ljudi za delo se razlikujejo, odvisni pa so od potreb, ki jih zahteva nova tehnologija, vrste dejavnosti, opremljenost z učno tehnologijo ipd.« (Merkač Skok 2001: 167).

Po mnenju Možine (2002: 216) lahko »usposabljanje razumemo kot neko vmesno etapo med izobraževanjem in delom ali kot »dodatni trening« tistih znanj, sposobnosti in navad, ki so pomembna za opravljanje določenega dela v okviru celote neke dejavnosti. Nikakor pa ne smemo gledati na usposabljanje kot na ločeno etapo, ampak kot zaključno stopnjo procesa izobraževanja.« Avtor nadaljuje, da bi lahko usposabljanje označili tudi kot »načrtno in sistematično spremembo vedenja posameznika, do katere pride na osnovi načrtnega in organiziranega učenja, ki posamezniku omogoča razviti določene spretnosti, potrebne za izvajanje konkretnega, načrtno določenega dela« (prav tam).

Slika 3.3.3.1 nam prikazuje odnos med pojmi, ki smo jih do sedaj spoznali in proučili. Nazorno lahko vidimo, da je usposabljanje ožji in podrejeni pojem izobraževanju, le-to pa je ožji pojem kot učenje.

Slika 3.3.3.1: Odnos med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje



Vir: Možina, Stane (2002: 217).

S to sliko zaokrožujemo 3. poglavje in prehajamo na področje varstva pri delu, ki je dandanes potrebno na slehernem delovnem mestu. To pri nas ureja tudi zakonodaja Republike Slovenije (Zakon o varnosti in zdravju pri delu), ki je potrebna za osnovno zaščito delavca in njegovega zdravja.

4. VARSTVO PRI DELU

Varstvo pri delu je eden izmed pomembnejših pogojev za normalno delovanje in obstoj podjetja. To velja tudi za osebno srečo zaposlenih in njihovih družin ter za normalen in uravnotežen odnos med organizacijo in zaposlenimi. Varstvo pri delu je ena od temeljnih pravic delavcev in delavk (v nadaljevanju delavec kot splošni pojem).

Zagotavljanje zdravja in varstva pri delu naj bi bila glavna skrb vsakega zaposlenega in odgovornega delodajalca. Zaradi vedno večjih tehnoloških in organizacijskih napredkov proizvodnje v svetu se je korenito spremenil odnos do zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu. Vse to v veliki meri vpliva na ekonomski vidik problema, saj posledice poškodb pri delu in bolezni v zvezi z delom zmanjšujejo splošno blaginjo države (negativne eksternalije) in povzročajo invalidnost predvsem pri aktivni populaciji. Varnost in zdravje pri delu določajo načela, pravila in dejavnosti, ki morajo posamezniku (delavcu) omogočiti uspešno opravljanje poklicnega dela s polnim delovnim učinkom in brez škode za njegovo zdravje od prvega delovnega dne pa do konca delovne dobe (<http://www.ferol.si/index.php?id=169>).

V naslednjih poglavjih bom podrobneje opredelil pojem varstva pri delu in njegov pomen v organizacijah; osredotočil se bom na delovne naloge, ki jih mora opravljati varnostni inženir (na podlagi obstoječe literature in intervjuja, ki sem ga opravil z interno inženirko); razdelal bom tudi zakonodajo s tega področja in opisal sredstva za osebno varnost, ki so pomembna predvsem v delovno intenzivnih organizacijah. Ostale ključne pojme²⁶, ki zajemajo to področje, opisujem v Prilogi.

²⁶ To so pojmi: zdravje, bolezen, delovno razmerje, delovno mesto, medicina dela, nevarne snovi, osvetljenost delovnega mesta, neugodno toplotno okolje, hrup oziroma okvare sluha, vibracije, utrujenost, ocenjevanje delovnih zmožnosti, bolniški stalež, poškodbe pri delu, invalidnost, poklicne bolezni, ergonomija in preventivni zdravstveni pregledi.

4.1 Zdravje – bolezen

Prvotno prepričanje je bilo, da je zdravje odsotnost bolezni (Bilban 2002: 1). V zadnjih desetletjih pa se je definicija zdravja bistveno dopolnila. Danes opredeljujemo zdravje kot širšo vrednoto. S pojmom **zdravje** označujemo ne le odsotnost bolezni ali nezmožnost za delo, ampak stanje popolnega telesnega, duševnega in socialnega blagostanja, ki se kaže v zmožnosti neprekinjenega prilagajanja okolju. Po stari definiciji (Kesić v Ilič in Svetlik 1996: 7) je zdravje »kompleksen in dinamičen sistem, sposoben prilagajanja na pozitivne in negativne vplive življenjskega okolja, ki posamezniku in družbi omogoča dosegati telesno, duševno in socialno blagostanje, vršiti vse biološke, socialne in poklicne funkcije in odlagati bolezni, onemoglost in zgodnjo smrt.« Po novejši definiciji zdravja pa skrb zanj ni več le ozek interes posameznika, ampak vse bolj postaja tudi skrb družbe; ni več le zasebna, ampak vse bolj tudi družbena dobrina. Zdravje je torej najpomembnejša vrednota našega življenja (Polajnar-Pavčnik in Wedam-Lukić 1998). Če nismo zdravi, ne moremo opravljati vseh ostalih dejavnosti, ki so potrebne za preživetje, npr. ne moremo hoditi v šolo, službo, ne moremo opravljati gospodinjskih del ipd.

Bolezen²⁷ je stanje ali način reagiranja organizma na okolico, pri katerem pride do motenj funkcij organizma. Najpogostejša socialno pomembna motnja je nesposobnost opravljanja rednih življenjskih funkcij, ki vključujejo tudi delo. Redkejša posledica bolezni je trajna okvara organa ali funkcije organizma, še redkejša pa smrt (Bilban 2002: 1). Včasih se ta izraz uporablja širše in vključuje tudi poškodbe, invalidnost, deviantna obnašanja in netipične različice strukture in funkcije, medtem ko v drugih kontekstih to obravnavamo kot posebne kategorije.

Zdravje kaže navade iz preteklosti (npr. iz obdobja odraščanja), kaže posledice nezdravega načina življenja, učinke dejavnikov okolja (delovnega in bivalnega), učinke naravnih dejavnikov (fizikalni, kemični, biološki). V bolezni je porušena integracija in koordinacija organizma.

²⁷ S preučevanjem bolezni se ukvarja patologija, sistematizira pa jih nozologija. Širša znanost o zgradbi in delovanju človeškega telesa, boleznih, njihovem zdravljenju in lajšanju se imenuje medicina.

Zdravstveno varstvo zaposlenih zajema dejavnosti, ukrepe in akcije, ki jih izvajajo zdravstvene ustanove za medicino dela. Izvajajo jih na svojem območju delovanja in v določenem času za izboljšanje in ohranitev zdravja zaposlenih, za humanizacijo njihovega dela, za preprečitev poškodb, obolenj in invalidnosti, za zgodnje razpoznavanje ter hitro zdravljenje bolezni v povezavi z delom ter za uspešno rehabilitacijo obolelih in poškodovanih delavcev (<http://www.medicina-dela-rogaska.com/>).

4.2 Pomen varstva pri delu

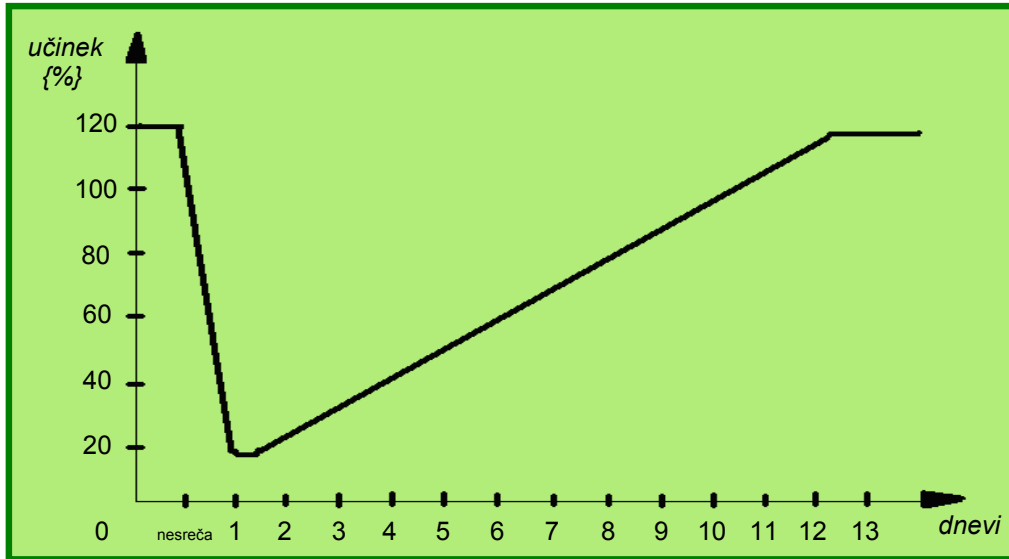
V vsaki družbeni ureditvi ima težnja k zaščiti zdravja in življenja ljudi na delu velik pomen – predvsem zaradi ekonomskih in socialnih posledic, ki jih povzročajo nesreče pri delu. Zaradi njih lahko namreč prihaja do velike gospodarske škode in težkih socialnih problemov; vse to pa se odraža pri posamezniku, njegovi družini, gospodarski ali kakšni drugi organizaciji in celotni družbi.

Vsaka nesreča moti normalen potek dela, ker poškodovani delavec preneha z delom, saj mu je potrebno nuditi najprej prvo pomoč²⁸, nato zdravniško oskrbo, če je potrebna in večkrat tudi dolgotrajno domačo nego. Normalen potek dela je moten tako dolgo, dokler se ta delavec ne vrne popolnoma zdrav, oziroma tako dolgo, dokler poškodovanega ne nadomesti drugi delavec. Nastane pa tudi motnja v proizvodnem procesu zaradi vpliva nesreče na sodelavce ponesrečenca, torej na tiste, ki v času nesreče opravljajo svoje redno delo v delovni organizaciji in nesrečo vidijo, o njej slišijo ali pa o njej sami več dni vznemirjeno pripovedujejo drugim. V takih primerih pride do velikega padca produktivnosti in posledično se izgubi veliko proizvodnega ali storitvenega časa – izgubljeni čas pa pomeni izgubljeni dohodek (Smole 1976).

Vse te trditve nam potrjuje diagram, izdelan ob analizi storilnosti neke skupine delavcev v podjetju, v kateri se je smrtno ponesrečil eden od sodelavcev (slika 4.2.1).

²⁸ Prva pomoč – takojšnja zdravstvena oskrba, ki jo poškodovancu na kraju nesreče zagotovijo laiki; traja tako dolgo, dokler ne prispe služba nujne medicinske pomoči.

Slika 4.2.1: Grafični prikaz padca delovnega učinka zaradi smrtne nesreče v skupini



Vir: Smole (1976: 3).

Diagram prikazuje izgubo v proizvodnji zaradi vpliva nesreče na sodelavce. Skupina, v kateri je ponesrečeni delavec delal, je pred tem presegala postavljeno normo za 20%. Prvi dan po nesreči je dosegla le 15% norme in šele po 12. dneh je bil učinek dela isti kot pred nesrečo. Stroški, ki so nastali v teh 12. dneh zaradi izpada dela in drugih neugodnosti, so vezani na direktne stroške podjetja. Sem spadajo tudi vsi stroški, ki si jih je delodajalec napravil zaradi nadomestitve tega delavca oziroma iskanja nove delovne sile in stroški morebitnega popravila stroja, pri katerem je prišlo do napake zaradi človeškega faktorja.

Poleg izgube zaradi motenj v proizvodnem procesu pa je imelo podjetje in družba nasploh zaradi nesreče pri delu še druge izdatke oziroma tako imenovane oportunitetne stroške, ki nastanejo zaradi stroškov zdravljenja, rehabilitacije, raznih nadomestil itd. Tak strošek za podjetje predstavljajo tudi razni zahtevki poškodovanih delavcev, ki se jih mnoga mlada podjetja največkrat sploh ne zavedajo pred nastalo nesrečo. Šele tukaj se taka podjetja zavedajo pomembnosti varnostnih inženirjev, ki opozarjajo na morebitne nevarnosti in redno spremljajo potek proizvodnje ter redno opozarjajo na nepravilnosti.

Podjetje IMPOL ima po besedah varnostne inženirke Željke Kutija občasne probleme z različnimi nepravilnostmi na nevarnih delovnih mestih²⁹, ki so lahko usodne za delavca. Zato je v podjetju, kljub kompleksnosti organizacijskih enot, poostren varnostni nadzor; organizirani so redni pregledi, ki zmanjšujejo morebitne poškodbe na delovnem mestu. Vendar pa je kljub vsemu vmes še človeški faktor, za katerega vemo, da ima pri svojih dejanjih zadnjo besedo. Če človeka ne usposobimo za varno delo in če se sam ne zaveda odgovornosti, ki zadevajo varno delo na delovnem mestu, potem prihaja do zgoraj omenjenih problemov, ki evidentno vplivajo na delovni postopek in celotni kolektiv.

Z obsežnimi (zadostnimi) vlaganji v varnost pri delu lahko delodajalec zagotovi manj poškodb in obolenj zaposlenih, kar lahko prinese precejšnje prihranke podjetju in zmanjšuje zdravniško odsotnost z dela. Po besedah Mitje Ferka³⁰ je delavec, ki je na bolniškem dopustu, v povprečju od tri- do petkrat dražji od zdravega delavca na delovnem mestu. Področje varstva pri delu ne vključuje samo tehničnega varovanja, ampak tudi smernice za varovanje zdravja zaposlenih ter preprečevanje poškodb in bolezni, ki nastanejo pri delu.

Glavni cilj varstva pri delu je, da delavec po končani delovni dobi ostane sorazmerno zdrav in nima trajnih posledic zaradi opravljanja dela. V nasprotnem primeru za državo namreč delavec predstavlja precej višji strošek. Če pride do kakršnekoli poškodbe ali obolenja še med delovnim razmerjem oziroma v času delovne dobe, pa je seveda strošek breme za delodajalca.

Mitja Ferk, varnostni svetovalec v podjetju Ferol, opozarja na pomen usposabljanja in izobraževanja delavca s področja varstva in zdravja pri delu, ki sicer primarno zajema pravno osnovo. To usposabljanje je potrebno pripraviti vsakič, ko pride do sprememb v

²⁹ To so predvsem zahtevnejša proizvodna delovna mesta, pri katerih gre za delo s nevarnimi stroji, vročimi pečmi in drugimi zahtevnejšimi napravami, ki obdelujejo aluminij.

³⁰ Mitja Ferk, varnostni svetovalec v podjetju Ferol, v dnevniku Finance (2. 4. 2007, št. 63: 18).

delovnem procesu, kar pa je v tem času hitrih tehnoloških sprememb³¹ toliko bolj potrebno.

Željka Kutija, varnostna inženirka v podjetju IMPOL, pa pravi, da stroški, ki nastanejo zaradi poškodbe na delovnem mestu, niso le posledica bolniškega dopusta, ampak mora delodajalec za delavca, ki je na bolniškem dopustu, pridobiti, vpeljati in plačati nadomestnega delavca, kar pa lahko povzroči zamude v poslovanju in s tem plačilo pogodbenih glob. Poleg tega se lahko zgodi tudi, da je treba poškodovanemu oziroma bolnemu delavcu plačevati odškodnino in tako lahko pride verižne reakcije, ki privede manjšega podjetnika do bankrota, večjega podjetnika pa do slabših letnih ali večletnih poslovnih rezultatov. Mnogo novodobnih delodajalcev se torej še vedno ne zaveda, koliko lahko podjetje pridobi oziroma prihrani z načrtnim vlaganjem v varno delovno okolje. Zato so torej potrebni nenehni izpopolnjevalni seminarji o varstvu pri delu, ki delavca usposobijo za varno delo.

Za primerjavo lahko podam še podatke iz ZDA (v Dessler 2003: 428), ki zadevajo nesreče na delovnem mestu. Revija Ameriškega medicinskega združenja je objavila podatek, da je na trgu dela 13,2 milijona delavcev, ki trpijo za poškodbami na delovnem mestu in 862,200 bolniških odsotnosti na leto, kar skupaj zahteva strošek za državo in delodajalce v višini 171 milijard dolarjev. Če izrazimo v odstotkih število poškodb in bolezni na delovnem mestu v primerjavi z vsemi poškodbami in boleznimi, znaša ta v povprečju 6,3 % na leto. Dessler (prav tam) navaja tudi podatke za resnejše poškodbe na delovnem mestu, ki v povprečju stanejo podjetje preko 23,000 dolarjev. Izpostavljen je primer eksplozije kotla v podjetju Ford's Rouge Power Plant, ki je terjala šest življenj in štirinajst ljudi z resnejšimi poškodbami. Celotni stroški podjetja, ki so nastali zaradi škode, smrti delavcev in drugih, s tem povezanih okoliščin, so znašali 1,5 milijona dolarjev. Poleg tega so v kasnejših letih izgradili najrazličnejše varnostne sisteme, za

³¹ V tem primeru je mišljen predvsem hiter tehnološki razvoj – razvoj novih industrijskih tehnologij in strojev, ki so lahko dandanes velika neznanka za starejše zaposlene delavce, ki so opravljali svoje delo dlje časa na starih strojih. Tako je večkrat potrebno ponovno usposobiti delavca za varno delo z novimi postopki dela in novimi tehnologijami. Le tako lahko delavec ostane varen pred poškodbami, ki se lahko hitro pojavijo, predvsem zaradi neznanja in lahkomišelnosti ali podcenjevanja nevarnosti.

katere so odšteli nadaljnjih 6 milijonov dolarjev. Ti so tako postali naložba za prihodnje delo in posledično se je povečala odgovornost do ostalih delavcev.

4.3 Dinamično ravnovesje delavec – delovno mesto

Za normalno, ali bolje rečeno optimalno, funkcioniranje delavca na delovnem mestu je pomembnih mnogo različnih faktorjev. Delavec se lahko na delovnem mestu počuti ogroženega ali pa morda zapostavljenega, kar pa se lahko zelo hitro odraža pri njegovem delovanju. Zato je pomemben tudi njegov zdravstveni status, saj le-ta naj ne bi bil ogrožen, če pa že, pa bi ga bilo treba kar se da najbolje varovati. Prav zato je pomembno, da se tega delodajalec zaveda in prispeva k optimizaciji delovnega okolja – preko popolne zdravstvene in socialne zaščite ter permanentnega izobraževanja delavca s področja varstva pri delu in drugih področij.

Na uspeh pri delu in delavčevo zmožnost za delo vplivajo (Bilban 2002: 1–2):

1. **I. Zdravje ljudi**, ki je v veliki meri odvisno od dejavnikov, kot so trenutno zdravstveno stanje, starost, spol, stan, izobrazba, kvalifikacija in odnos do dela.
 - II. **Telesne lastnosti delavca** – fizične sposobnosti delavca.
 - III. **Duševne lastnosti:**
 - sposobnosti (kaj človek zmore),
 - izkušnje – navade, spretnosti in znanje (kaj človek zna) – kompetence,
 - motivacija – potrebe, notranje in zunanje pobude, interesi, nagnjenja (kaj človek hoče).
 - IV. **Stališča in svetovni nazori** posameznika, ki so del njegove splošne izobrazbe in njegovih osebnih vrednot.
 - V. **Zrelost osebnosti**, ki je odvisna od posameznikove osebne rasti skozi vsa obdobja življenja.
2. **Delovno mesto:** prostor, ki je namenjen za izvajanje dela (nahaja se lahko v zgradbah oziroma prostorih delodajalca ali na začasnih ali premičnih deloviščih).
3. **Širše okolje:** fizikalni, kemični in biološki dejavniki širšega okolja, psihosocialne in družbenoekonomske razmere (odnosi).

4. Varstvo pri delu: tehniško, psihosocialno, družbenopravno in aktivno zdravstveno varstvo.

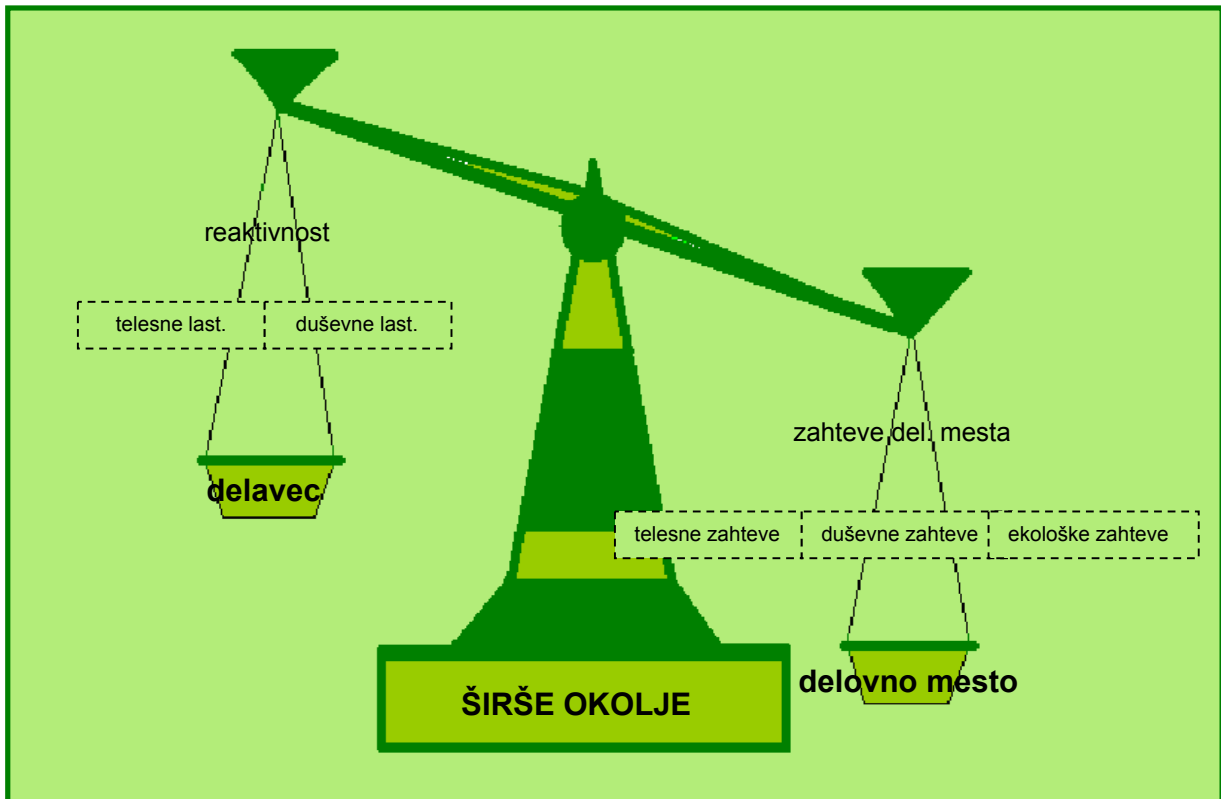
5. Raven socialne varnosti: zakonodaja s področja zdravstvenega, invalidsko-pokojninskega in socialnega varstva.

6. Skladna in usmerjena dejavnost vseh segmentov družbe na vseh ravneh, predvsem zdravstvene službe.

Kot sem nakazal že v zgornjem odstavku, morajo torej biti delavčeve reaktivnosti in zahteve delovnega mesta ves čas v *dinamičnem ravnovesju*. Največjo nalogo uravnovešanja ima varstvo pri delu, ki vključuje tako tehnično kot zdravstveno varnost. Če se to dinamično ravnovesje poruši, pride do kazalnikov negativnega zdravja: nezadovoljstvo, slabo počutje, utrujenost, fluktuacija, absentizem, bolniški stalež, poškodbe pri delu, poklicne bolezni, invalidnost, specifična umrljivost in nenazadnje posledično tudi neučinkovitost in nekonkurenčnost podjetja, ustanove in družbe.

Spodnji prikaz tehtnice (glej sliko 4.3.1) nam najbolj približa dejstva, ki smo jih omenili v tem poglavju. Ponazarja nam opisano dinamično ravnovesje med delavcem in delovnim mestom, ki naj bi bilo v idealnih pogojih popolnoma uravnovešeno. Tako en kot drug ekstrem oziroma previs v levo ali desno škodita, in sicer v prvem primeru (previs v levo) delodajalcu, ki tako izgublja na konkurenčnosti in sami pripadnosti delavca, v drugem primeru (previs v desno) pa delavcu, ki je lahko zaradi slabih delovnih razmer oziroma pritiska delodajalca telesno ali duševno prizadet (Bilban 2002: 2).

Slika 4.3.1: Tehnica dinamičnega ravnovesja



Vir: Bilban (2002: 1).

»Tehnica« (slika 4.3.1) ni nič drugega kot odraz odnosa med zaposlenim in delodajalcem, ki nam slikovito prikazuje, kakšne so potrebe oziroma zahteve drug drugega. Ko pride do neravnovesja, je tista stran, ki je nagnjena na »tehtnici« višje, prizadeta oziroma prikrajšana za določene potrebe ali lastnosti, ki so pomembne za njo. Vse to je pomembno tudi za normalno delovanje širšega okolja, katerega del sta delavec in delodajalec, saj lahko s svojim neravnovesjem vplivata³² tudi na širši socialni krog.

³² Vpliv takega ravnovesja se lahko odraža v stopnji absentivnosti, fluktuaciji in splošnemu nezadovoljstvu z delom pri delavcih. Vse to lahko vpliva na širšo družbo, ki prepoznava določena delovna mesta kot nepriljubljena ali celo nezaželena. Boljše kot je ravnovesje, bolj zaželena so taka delovna mesta in obratno. Ravnovesje pa je seveda v veliki meri odvisno od vodstvenega kadra in politike podjetja, ki postavlja zahteve delovnega mesta.

4.4 Delo varnostnega inženirja

Varnostni inženir³³ navadno dela kot pooblaščen oseba v podjetju ali ustanovi, ki opravlja strokovne naloge iz varstva pri delu. Lahko je zaposlen v podjetju ali pa opravlja svoje poslanstvo kot zunanji sodelavec. V nadaljevanju bom opisal nekaj nalog varnostnega inženirja³⁴.

Na področju varstva pri delu skrbi za organiziranje, zagotavljanje in izvajanje varstva. Preučuje varnost delovnega okolja, tehnoloških postopkov in delovnih razmer. Pripravlja varnostne ukrepe, nadzira in spremlja njihovo izvajanje in učinkovitost. Svetuje in strokovno pomaga pri urejanju varstva pri delu v internih aktih gospodarske družbe. Pripravlja navodila za varno delo in seznanja z njimi zaposlene, poučuje jih o nevarnostih ter o potrebnih varstvenih ukrepih, o novih delovnih pripravah in napravah, tehnoloških postopkih, nevarnih snoveh ipd. Organizira tehnične preglede in redne ali občasne meritve mikroklimе v delovnih prostorih. Spremlja potrebe meritev in v skladu z izidi meritev pripravi program ukrepov, ki naj izboljšajo delovne razmere. Na mestih s prekoračenimi škodljivostmi predlaga tehnično zaščito, predpiše in zagotovi uporabo ustreznih osebnih varovalnih sredstev, organizira namestitve opozorilnih tabel o prepovedih, nevarnostih in obvezni uporabi osebnih varovalnih sredstev.

Varnostni inženir organizira oziroma izvaja seminarje usposabljanja zaposlenih za varno delo, preverja znanje o njihovi usposobljenosti za varno delo ob nastopu dela, spremembi delovnega mesta, opreme ali tehnologije, pri uvajanju novih nevarnih snovi oziroma splošno na vsaki dve leti (www.ess.gov.si/SLO/Ncips/OpisiPoklicev/InzenirZaVarnostPridelu.pdf).

³³ Varnostni inženir se lahko zaposli v gospodarski družbi, ki ima organizirano lastno službo varstva pri delu, v družbah ali inštitutih, ki opravljajo strokovne naloge iz varstva pri delu ali varstva pred požarom kot storitev; v zavarovalnicah, gasilskih organizacijah in v družbah, ki so pooblaščenе za izvajanje požarnega varovanja.

³⁴ Naloge in samo delo varnostnega inženirja so napisani na podlagi intervjuja z varnostno inženirko Željko Kutija in varnostnim inženirjem Mirom Kapunom iz podjetja IMPOL ter na podlagi internetnega vira (www.ess.gov.si/SLO/Ncips/OpisiPoklicev/InzenirZaVarnostPridelu.pdf).

Naloga varnostnega inženirja je tudi, da izdela seznam z roki za opravljanje periodičnih zdravstvenih pregledov glede na delovno mesto, škodljivosti, nevarnosti in psihofizične zahteve. Organizira službo prve pomoči v gospodarski družbi ter reševanje ob nesreči ali poškodbe pri delu. Odgovoren je za prijavljanje hujših poškodb pri delu, kolektivnih nesreč in smrtnih poškodb pri delu. Analizira vzroke poškodb, poklicnih bolezni in drugih bolezni v zvezi z delom. Sodeluje s tehnologi pri spreminjanju namembnosti prostorov, tehnoloških postopkov oziroma uvajanju nove tehnologije. Sodeluje s kadrovsko in socialno službo, na zahtevo medicine dela ali SPIZ-a išče ustrezno delo ali mora premestiti zaposlene, ki so v invalidskih postopkih zaradi bolezni oziroma poškodb. Skupaj s kadrovsko službo skrbi za ustrezno strokovno usposobljenost zaposlenih in dodatno strokovno usposobljenost za delavce, kot so viličaristi, upravljavci mostnih dvigal, žerjavov, delavci, ki delajo z nevarnimi snovmi, vozniki za prevoze nevarnih snovi v cestnem prometu itn. Po hujših kršitvah iz varstva pri delu odstrani osebo z dela in poda proti njej pobudo za uvedbo disciplinskega postopka proti njej. Sodeluje z inšpekcijo dela, sanitarno inšpekcijo, inšpekcijo za okolje in prostor. Na področju požarnega varstva skrbi za organiziranje, zagotavljanje in izvajanje požarnega varstva, nadzira ukrepe požarnega varstva, požarnega reda ipd. Pripravi in izdela požarni red, splošne in posebne preventivne požarnovarnostne ukrepe in požarni načrt za gospodarsko družbo. Organizira oziroma vodi seminarje za usposabljanje zaposlenih iz požarnega varstva ter preverja njihovo znanje o tem. Izdela poročilo o stanju požarnega varstva za upravo podjetja in pripravi letni načrt za izvajanje požarnega varstva s hkratnim prikazom investicijskih stroškov. Sodeluje in usklajuje delo z industrijskim gasilnim društvom ter skrbi za preglede gasilnih aparatov, vodovodnih omrežij in priključkov, vgrajenih sistemov aktivne požarne zaščite objektov in naprav za gašenje požarov ter obveščanje o njih. Na področju varovanja okolja (ekologije) od proizvajalcev nevarnih snovi pridobi varnostno tehnična spričevala za nevarne snovi. Organizira zbiranje, sortiranje, skladiščenje in uničevanje posebnih odpadkov, ki so ostanki ali odpadki nevarnih snovi, uporabljenih v tehnoloških postopkih. Organizira izročitev posebnih odpadkov, namenjenih za uničenje pooblaščenim zbiralcem oziroma uničevalcem odpadkov, ki jih določi ministrstvo za okolje in prostor. Organizira periodične meritve tehnoloških odplak, emisij snovi iz lakirniških naprav, emisij iz

dimnikov ipd. Skupaj s tehnologijo skuša nevarne snovi zamenjati z manj nevarnimi ter človeku in okolju prijaznejšimi. Pri tem sodeluje tudi z inšpekcijo za okolje in prostor (www.ess.gov.si/SLO/Ncips/OpisiPoklicev/InzenirZaVarnostPridelu.pdf).

Po Zakonu o varnosti in zdravju pri delu (1999) pa opravlja varnostni inženir zlasti naslednje naloge. Svetuje delodajalcu pri načrtovanju, izbiri, nakupu in vzdrževanju sredstev za delo. Svetuje delodajalcu glede opreme delovnih mest in glede delovnega okolja. Izdeluje strokovne podlage za izjavo o varnosti ter opravlja periodične preiskave kemijskih, fizikalnih in bioloških škodljivostih v delovnem okolju. Opravlja periodične preglede in preizkuse delovne opreme ter opravlja delovni nadzor nad izvajanjem ukrepov za varno delo. Strokovni delavec prav tako izdeluje navodila za varno delo. Spremlja stanje v zvezi z poškodbami pri delu in poklicnimi boleznimi ter boleznimi v zvezi z delom, odkriva vzroke zanje in pripravlja poročila za delodajalca s predlogi ukrepov. Po Zakonu pripravlja in izvaja še usposabljanje delavcev za varno delo.

4.5 Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD)³⁵

Zakon o varnosti in zdravju pri delu (Ur.l. RS, št. 56/1999; v nadaljevanju Zakon) predpostavlja, da danes živimo in delamo v družbenoekonomskem sistemu, ki temelji na zasebni lastnini in tržnih zakonitostih, ter da obseg pravic, obveznosti in odgovornosti v zvezi z delom izhaja predvsem iz vloge in položaja, ki ga v procesu dela nekdo zaseda v odnosu do lastnine, ter od podpisane pogodbe o zaposlitvi. Prav zagotovo večino obveznosti v zvezi s to vsebino nalaga delodajalcu, kot formalnemu in dejanskemu predstavniku premoženja, vloženega v organizacijo ali status. Zakon torej predpostavlja obstoj osebe, zakonitega zastopnika, ki je dolžna aktivno poskrbeti za uresničitev vseh zakonskih zahtev v imenu delodajalca. Delodajalec po tem Zakonu je lahko: gospodarska družba, zavod, javni zavod, samostojni podjetnik posameznik, državni organ, kmet, civilnopravne osebe (društva, cerkev) itd. Delavec po tem Zakonu pa je oseba, ki je z delodajalcem sklenila pogodbo o zaposlitvi na podlagi delovnega prava (tudi dijak na praksi in študent z napotnico).

³⁵ Povzeto po Zakonu o varnosti in zdravju pri delu (Ur.l. RS, št. 56/1999) in Brezovar (2002).

Po Nacionalnem programu varnosti in zdravja pri delu je določena strategija razvoja področja varnosti in zdravja pri delu, katerega namen je varovanje življenja, zdravja in delovne zmožnosti delavca, preprečevanje poškodb pri delu, poklicnih bolezni in bolezni, ki so posledica dela ali so z delom povezane. Osnova Zakona sta torej želja, da se zavaruje zdravje in življenje delavcev, ter predpostavka, da to življenje in zdravje ogroža delovni proces, ki je v oblasti delodajalca. Zato večji del Zakona vsebuje obvezna pravila ravnanja – predvsem, kot že rečeno, za delodajalca. Ključna dolžnost delodajalca v najširšem smislu je, da postavi učinkovit sistem za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu ter da ves čas skrbi za njegovo operativno delovanje.

Zakon (1999) med drugim določa:

1. pravice in dolžnosti delodajalcev in delavcev,
2. ukrepe za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu,
3. organe, pristojne za varnost in zdravje pri delu,
4. uporablja se v vseh dejavnostih in za vse osebe, ki so zavarovane.

4.5.1 Temeljna načela zakona

Njihov namen je, da ob nenatančnem pravilu ali če je na izbiro več poti, izberemo najustreznejšo. Med načeli je splošna usmeritev, na primer zadeva, da imajo generalni ukrepi prednost pred posamičnimi in podobno, druga pa so v bistvu že pravice oziroma konkretne zahteve (Zakon 1999 in Brezovar 2002: 3):

- delodajalec je dolžan zagotoviti varnost in zdravje delavcev v zvezi z delom,
- delodajalec mora izvajati ukrepe in izbirati delovne metode, ki stalno izboljšujejo stopnjo varnosti in zdravja pri delu,
- delodajalec ne more prenesti svoje odgovornosti na nikogar,
- vse dolžnosti delodajalca po tem zakonu so hkrati pravice delavcev,
- delavec ima pravico do dela in delovnega okolja, ki mu zagotavlja varnost in zdravje pri delu,
- delovni proces mora biti prilagojen psihofizičnim zmožnostim delavca,

- delavec mora spoštovati in izvajati ukrepe za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu,
- delodajalčevi ukrepi za zagotavljanje varnega in zdravega dela delavcem ne smejo povzročati finančnih obveznosti,
- delavce, ki delajo na posebno težkih in zdravju škodljivih delih, mora delodajalec poklicno zavarovati,
- **sestavni del vsakega splošnega oziroma poklicnega izobraževanja so tudi znanja o varnem in zdravem delu.**

Zadnje načelo, ki izhaja iz tega Zakona, je za moje raziskovanje v tem diplomskem delu najpomembnejše, zato se bom pogosto opiral nanj. Raziskati želim predvsem to, ali se delodajalec resnično drži tega temeljnega načela Zakona in kako se le to načelo odraža v praksi oziroma kakšno je podajanje znanja o varnem in zdravem delu pri raziskovani organizaciji.

4.5.2 Obveznosti delodajalca

Ena od najpomembnejših obveznosti delodajalca je izdelava in sprejem dokumenta, ki se imenuje **IZJAVA O VARNOSTI**³⁶. Da bi izdelal ustrezno izjavo o varnosti, mora najprej oceniti vsa tveganja in nevarnosti, ki lahko privedejo do poškodb oziroma zdravstvenih okvar delavcev. Zakon pa ne predpisuje poti oziroma načina za ocenjevanje tveganja. Izbiro načina (metodologije) prepušča delodajalcu oziroma njegovemu strokovnemu delavcu, pomembno je le to, da so zares obravnavane in ovrednotene prav vse morebitne nevarnosti (Zakon 1999).

³⁶ S tem dokumentom delodajalec v pisni obliki opredeli nevarnosti ter sprejme vse potrebne ukrepe za zagotovitev varnega in zdravega dela. Izjava o varnosti je dokument, ki pomeni jedro sistema varnosti in zdravja pri delu pri posamičnem delodajalcu. Kot so med seboj različni delodajalci po velikosti, vrstah in obsegu nevarnosti, bodo različne tudi njihove izjave o varnosti (Brezovar v Srna 2002: 3). Z drugimi besedami je to listina, s katero delodajalec pisno izjavi, da izvaja vse ukrepe za zagotovitev varnosti in zdravja pri delu, glede preprečevanja nevarnosti in tveganja pri delu, obveščanja in usposabljanja delavcev, dajanja navodil, ustrezne organiziranosti ter zagotavljanja potrebnih materialnih sredstev v ta namen. Sestavni del izjave o varnosti je tudi ocena tveganja (<http://euprava.gov.si/euprava/poslovne/SituacijeStran.euprava?dogodek.id =219>).

Sicer pa je delodajalec dolžan izvajati take preventivne ukrepe in izbirati take delovne in proizvodne metode, ki bodo zagotavljale večjo stopnjo varnosti in zdravja pri delu ter bodo vključene v vse aktivnosti delodajalca in na vseh organizacijskih ravneh.

Če delodajalec prenese strokovne naloge na področju varnosti in zdravja pri delu na strokovnega delavca ali strokovno službo, ga to ne obvezuje odgovornosti na tem področju. Obveznosti delavcev na področju varnosti in zdravja pri delu ne vplivajo na načelo odgovornosti delodajalca.

Vse dolžnosti delodajalca po tem zakonu in predpisih, izdanih na njegovi podlagi, so hkrati pravice delavca v zvezi z zagotavljanjem njegove varnosti in zdravja pri delu (Vakselj 2000: 34).

4.5.2.1 Načini zagotavljanja varnega in zdravega dela

Načini zagotavljanja varnega in zdravega dela so naslednji. Najprej je potrebno določiti strokovnega delavca in nato pooblaščenega zdravnika. Sprejeti je potrebno ukrepe požarnega varstva, ukrepe prve pomoči in evakuacije ter izdati navodila za varno delo. Delavce je potrebno usposobiti za varno delo in jih obveščati o morebitnih nevarnostih. Zagotoviti je treba periodične preiskave delovnega okolja in delovne opreme ter zdravstvene preglede delavcev. Brez takšnega osnovnega zagotavljanja varnosti delovnega mesta je lahko delavec neprestano izpostavljen morebitnim nevarnostim in prav to je njegova pravica, da je pri opravljanju svojih delovnih nalog neprestano zaščiten. Delavca je tako potrebno tudi periodično in postopno izobraževati in usposabljanje za varno delo – ključna je pomembnost izobraževanja o varnosti pri delu (Zakon 1999 in Brezovar 2002: 4).

4.5.2.2 Strokovni delavec

Strokovnega delavca oziroma strokovne delavce (lahko jih je več npr. v večjih podjetjih) določi delodajalec, ki prav tako določi pogoje zanj. Njegovo delo lahko po besedah gospe Kutja, varnostne inženirke v IMPOL-u, delodajalec poveri drugemu strokovnjaku

ali strokovni službi, ki ima dovoljenje za tako delo. Strokovni delavec mora imeti opravljen strokovni izpit iz varnosti in zdravja pri delu.

Njegove glavne naloge po Zakonu (1999) so, da svetuje delodajalcu pri načrtu, izbiri, nakupu in vzdrževanju sredstev za delo, svetuje o opremi delovnih mest in delovnega okolja, izdeluje strokovne podlage za izjavo o varnosti ter opravlja periodične preiskave kemičnih, fizikalnih in bioloških škodljivosti v delovnem okolju. Pri tem opravlja tudi periodične preglede, preizkuse delovne opreme, nadzor nad izvajanjem ukrepov za varno delo in izdeluje navodila za varno delo. Skupaj z delodajalcem spremlja in analizira poškodbe in poklicne bolezni pri delu ter predlaga delodajalcu ukrepe za njihovo zmanjšanje. Za moje raziskovanje je najpomembnejše, da pripravlja in izvaja usposabljanje za varno delo, ki je ključnega pomena za osnovo razumevanje nevarnosti na samem delovnem mestu (Brezovar 2002: 4).

4.5.2.3 Usposabljanje delavcev

Je postopek, katerega rezultat je usposobljen delavec za svoje delo. Vir informacij o tem, katera znanja so posameznemu delavcu potrebna, je ocena tveganja njegovega delovnega mesta, na podlagi katere se izdelata pisni program usposabljanja.

Usposabljanje se izvede zlasti ob sklenitvi delovnega razmerja, prerazporeditvi, ob spremembah, pomembnih za varnost in za delavske in sindikalne predstavnike (predpisano posebno usposabljanje). Delodajalec določi roke za preizkuse usposobljenosti (največ 2 leti), ki so teoretični in praktični za vse delavce, za katere to izhaja iz ocene tveganja. Usposobljenost se preverja na delovnem mestu in mora biti prilagojena posebnostim dela in po izdelanem programu (Zakon 1999 in Brezovar 2002: 5).

4.5.3 Pravice in dolžnosti delavcev

Pravice in dolžnosti delavcev so po Zakonu (1999) razdeljene v tri skupine: pravice in hkrati dolžnosti, pravice delavcev in dolžnosti delavcev.

4.5.3.1 Pravice in hkrati dolžnosti

Pravice in hkrati dolžnosti, ki jih določa Zakon (1999), so v prvi vrsti seznanjati se z varnostnimi ukrepi in ukrepi zdravstvenega varstva, nato usposobiti se za izvajanje teh ukrepov in dajati strokovnemu delavcu in pooblaščenemu zdravniku predloge, pripombe in obvestila. Pomembno je prvo določilo, ki delavce zavezuje, da se tudi usposablajo za izvajanje varnostnih in zdravstvenih ukrepov. Če se delavec izogiba usposabljanju, potem krši delovne obveznosti. Delavce zavezuje tudi dolžnost obveščanja strokovnega delavca oziroma pooblaščenega zdravnika o kakršnikoli pomanjkljivosti pri zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu.

4.5.3.2 Pravice delavcev

Zakon določa pravice delavcev, ki ščitijo njihovo osnovno zdravje. Delavec lahko odkloni delo, če ni bil obveščen o vseh nevarnostih ali škodljivostih pri delu, v praksi pa jih zaznava. Delavec lahko tako odkloni delo, če ni bil zdravstveno pregledan in če mu grozi neposredna nevarnost za življenje in zdravje, ker niso bili izpolnjeni vsi predpisani ukrepi, in zahteva, da se nevarnost odpravi. Delavec lahko odkloni delo, če dela več kot poln delovni čas oziroma ponoči ter bi mu po mnenju pooblaščenega zdravnika nadaljnje delo poslabšalo zdravstveno stanje. V primeru, da delodajalec ne odpravi nevarnosti ali ne ravna v skladu z mnenjem pooblaščenega zdravnika, lahko delavec zahteva posredovanje inšpekcije dela ter o tem obvesti svet delavcev ali delavskega zaupnika za varnost in zdravje pri delu. Delavec ob neposredni in neizogibni nevarnosti ukrepa v skladu s svojimi znanji in možnostmi ter zapusti delovno mesto oziroma delovno okolje (Zakon 1999 in Brezovar 2002: 5).

Pravica »odkloniti delo« predstavlja varovalko, ki varuje delavca v tistih primerih, ko sam ne more vplivati na delovne razmere ali ni bil predhodno seznanjen z vsemi nevarnostmi ali škodljivostmi pri delu. V predzadnji pravici lahko vidimo tudi, da se delavec lahko obrne na inšpekcijo dela oziroma na delavskega zaupnika v primeru, ko ga delodajalec še naprej sili v nevarno ali zdravju škodljivo delo.

4.5.3.3 Dolžnosti delavcev

Zakon (1999) prav tako določa dolžnosti delavcev, ki ga zavezujejo k opravljanju varnega in zdravega dela. Delavec mora upoštevati predpisane varnostne ukrepe, uporabljati predpisana sredstva in opremo za osebno varnost pri delu in se odzvati na zdravstvene preglede. Delavec mora prav tako obveščati delodajalca pisno ali ustno preko svojih predstavnikov o vsaki pomanjkljivosti, škodljivosti, okvari ali drugem pojavu, ki bi lahko pri delu ogrozil njegovo zdravje in varnost ali zdravje in varnost drugih delavcev. Zadnja od dolžnosti pa je ta, da mora delavec sodelovati z delodajalcem in delavci, zadolženimi za varnost in zdravje pri delu, da bi vzpostavili varnost in izvedli ukrepe, ki jih je zahtevala inšpekcija dela (Brezovar 2002: 6).

4.6 Sredstva za osebno varnost

Kljub stalnim težnjam, da s tehničnimi in drugimi ukrepi v popolnosti odpravi nevarnosti in škodljivosti, ki se pojavljajo pri posameznih tehnoloških procesih, to vedno tudi najmoderneje organiziranim industrijam ne uspe. Pred posameznimi nevarnostmi in škodljivostmi skušajo zaščititi delavce s sredstvi za osebno varstvo in osebno varnostno opremo. Da bi to lahko storile, imajo na razpolago veliko število najrazličnejših sredstev, vsa pa morajo ustrezati sledečim skupnim zahtevam (Smole 1976: 25):

- v največji možni meri morajo varovati delavca pred nevarnostmi in škodljivostmi, ki jim je pri opravljanju dela izpostavljen;
- biti morajo izdelana tako, da delavca čim manj ovirajo pri delu;
- izdelana morajo biti iz takšnega materiala, ki ne bo škodljivo vplival na človeško telo oziroma njegove posamezne dele;
- biti morajo strogo namenska.

Ker so pri delu izpostavljeni nevarnostim in škodljivostim različni deli telesa osebe, ki takšno delo opravlja, je celotna razdelitev sredstev za osebno varnost običajno narejena po tem principu. Tako ločimo (Kamenik in drugi 2002 in Smole 1976):

- **sredstva za zaščito glave** (varnostne čelade, kape, mreže, rute in druga pokrivala);
- **sredstva za zaščito oči in obraza** (zaščitna očala zaprtega ali odprtega tipa, ročni ali naglavni ščitniki);
- **sredstva za zaščito sluha** (ušesni vložki, ušesne školjke, ušesni šlemi);
- **sredstva za zaščito dihalnih organov** (razne maske z dovodom čistega zraka in aparati s kisikom ali stisnjenim zrakom);
- **sredstva za zaščito rok** (rokavice iz različnih materialov);
- **sredstva za zaščito nog** (zaščitni čevlji, zaščitni škornji, ščitniki za kolena);
- **sredstva za zaščito celotnega telesa** (zaščitne obleke za različne namene, predpasniki, oprsniki, pelerine, plašči, zaščitni pas).

5. DELOVNA USPEŠNOST

Primerno oblikovanje dela in neprestana skrb za delavca kot enega izmed členov organizacije sta ključnega pomena za njegovo motiviranost na delovnem mestu in v končnem izidu izboljšujeta delovne dosežke in povečujeta zadovoljstvo delavcev z delom. S to tezo sem želel izpostaviti pomembnost zadovoljstva in motiviranosti posameznika na delovnem mestu, ki pomembno vpliva na normalen razvoj podjetja. Nezadovoljen delavec z delovnimi razmerami je lahko največji strošek podjetju; nasprotno, zadovoljen in motiviran delavec pa je lahko eden temeljnih dejavnikov poslovne uspešnosti.

Delovno uspešnost lahko v prvi vrsti opredelimo kot rezultat dela oziroma poslovanja. Če pa podrobneje pogledamo sam organizacijski proces, pa vidimo, da spada pod to področje veliko več kot le sam rezultat opravljenega dela. Na delovno uspešnost vplivajo tudi proizvodnost in ekonomičnost dela, uspeh oziroma učinek dela, osnovna sredstva podjetja ter usposobljenost in motiviranost delavca (povzeto po Uhan 2000: 51–52). Uhan (2000: 53) pri opredelitvah delovne uspešnosti izpostavi glavni kazalnik: »Prav vselej pa je za uspešno delo vendarle potreben (tudi in predvsem) motiviran delavec.«

Delovna uspešnost je torej odvisna od posameznikove usposobljenosti in motivacije za delo, na njegov delovni rezultat pa v pozitivnem ali negativnem smislu vplivajo njegove osebne lastnosti in delovna situacija, pogosto pa tudi zasebno življenje (Huč in Jereb 2001: 10).

Lipičnik (1998) je mnenja, da je nagrajevanje za delovno uspešnost del plačilnega sistema, s katerim skuša delodajalec nagraditi posebno prizadevanje pri delu, to je rezultat dela. Nagrada je protivrednost, ki jo zaposleni želi za svoje delo in se nanaša na neposredno plačilo zaposlenih, ki vsebuje plačo (fiksni del) in vsako prejeto stimulacijo (Armstrong 1999).

Organizacije naj bi nagradile zaposlene, saj od njih v zameno pričakujejo točno določene oblike vedenja³⁷. Zaposleni v zameno za predanost delu pričakujejo določene ekstrinzične nagrade v obliki napredovanj, plače, »fridge benefits«, postranskih dohodkov, bonusov ali delnic. Posamezniki prav tako pričakujejo intrinzične nagrade, med katere spadajo občutek kompetentnosti, dosežka, odgovornosti, pomembnosti prispevka, vpliva in osebne rasti. Zaposleni naj bi nato presojali ustreznost izmenjave vedenja za nagrado organizacije skozi oceno obeh navedenih vrst nagrad (Beer in drugi 1984: 113).

V notranjosti podjetja moramo razmišljati o dvosmernem toku uspešnosti. »Uspešnost posameznika je namreč pogoj za uspešnost podjetja, ta pa spet spodbuja uspešnost posameznika, ki jo merimo s tem, kako zaposleni dosegajo cilje« (Zupan 2001: 14). Zupanova (2001:14–15) poda tezo, da je osnova za uspešnost podjetja torej posameznik, ki v odnosu z drugimi prispeva k uresničevanju skupne vizije in ciljev. Pomembno je, da imata tako posameznik kot podjetje korist drug od drugega³⁸.

V tem poglavju želim torej izpostaviti koncepte, ki so del delovne uspešnosti oziroma tako ali drugače vplivajo nanjo. Izpostavil bom predvsem pojme, kot so ocenjevanje delovne uspešnosti, motiviranost za delo in zadovoljstvo na delovnem mestu.

Raziskave avtorjev (Torrington in Hall 1991) kažejo, da s primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo v podjetju, kar po eni strani izboljšuje delovne dosežke in rezultate, po drugi strani pa povečuje zadovoljstvo delavcev. Ta dva dejavnika pa seveda pozitivno spodbujata drug drugega. Dokazano je (Herzberg 1987), da je zadovoljen delavec mnogo bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen. Na splošni ravni zveze med oblikovanjem dela na eni ter delovno uspešnostjo in zadovoljstvom z delom na drugi strani pojasnjujejo teorije delov-

³⁷ Delodajalci potrebujejo visoko usposobljene in kompetentne delavce, ki se strinjajo z visoko stopnjo storilnosti in lojalnosti.

³⁸ Podjetje mora imeti korist od uspešnosti posameznika, ki se pokaže v doseganju ciljev in razvoju podjetja. Posameznik pa mora imeti korist od uspešnosti podjetja, ki se pokaže tako v večjih možnostih za doseganje nadaljnje uspešnosti (vlaganje v znanje, opremo in boljše delovne razmere) kot v nagradah za doseženo uspešnost (Zupan 2001: 15).

ne motivacije. V nadaljevanju zgoščeno opisujem pojem motivacije in razdelam dve motivacijski teoriji, ki obravnavata motiviranost za delo in vpliv na delovno uspešnost. Poglavlje zaključujem z razlago meril in kriterijev ter ocenjevanja delovne uspešnosti.

5.1 Motivacija

V tem poglavju podajam definiciji pojmov motivacije in motiviranja zaposlenih, ki sta ključna za razumevanje ravnanja ljudi v okoliščinah materialnega in nematerialnega nagrajevanja za izboljšanje delovne uspešnosti. Splošno lahko pojem motivacije opredelimo kot usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Bolj specifično pa je motivacija zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost (Uhan 2000: 11). Potreba je razlika med želenim in dejanskim stanjem (Beer in drugi 1984: 119). Če to prenesemo v delovni proces, pa je motivacija nenehen spodbujevalen proces osmišljanja osebnega delovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odličnosti (Mayer 1994: 18). Motivacija je tudi pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vložen napor zadovolji potrebe posameznika.

Motiviranje pa je »proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Spodbujati jih je možno npr. z različnimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami spodbude, ki pozitivno motivirajo in ki zadovoljujejo osebne potrebe. Grožnje ali kazni so oblike negativnega spodbujanja, ki osebo odvrta od neželenih ciljev ali dejanj oziroma nesprejemljivih obnašanj« (Turk 1987: 127).

Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo pa so (Lipičnik 1998: 162): *značilnosti dela* (različne zmožnosti, značilnost nalog, avtonomija, povratne informacije), *organizacijska praksa* (sistem nagrad in pravila) in *individualne razlike* (potrebe in stališča ljudi).

Denar kot motivator in kot glavna spodbuda za delo nima več tako močnega pomena, kot ga je imel v preteklosti. Plača sama po sebi ne bo pri zaposlenemu nikoli povzročila polnega zadovoljstva, medtem ko mu bodo ponujena svoboda, izziv in občutek, da je zaposleni nekaj dosegal ali končal, dali občutek zadovoljstva (Torrington in Hall 1991: 425). V ospredje torej prihajajo tudi druge vrste spodbud za uspešno in vestno opravljeno delo (Ilič 2002). V zadnjih letih mednje zagotovo spada nenehno izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih s strani podjetja, kar omogoča zaposlenemu miselno in osebnostno rast. Omogočiti delavcem stalno ali občasno postopno izobraževanje je motivator za učinkovitejše opravljanje dela in boljše prilagajanje kolektivu podjetja. Izobraževanje deluje kot spodbuda in zaupanje vodstva zaposlenemu, da lahko v imenu podjetja, v katerem je zaposlen, osvaja nova znanja.

Ko govorimo o izobraževanju o varstvu pri delu v podjetju IMPOL, ga ne moremo šteti med prej omenjene spodbude in motivatorje, saj to izobraževanje spada med tiste zakonsko predpisane, ki jih morajo vsakoletno obnavljati in so le del proizvodnega postopka. Vendar pa to ne velja za vsa druga izobraževanja, ki potekajo v podjetju. Za nekatera je značilno, da se jih zaposleni radi udeležujejo in jim predstavljajo enega izmed motivov za boljše delo v bodoče. S spremembo miselnosti in kulture izobraževanja ter z morebitnim Standardom učečega se podjetja bi se dalo programe izobraževanj narediti veliko bolj dostopne in prijaznejše zaposlenim. Tako bi motivacija in posledično tudi delovna uspešnost naraščala sorazmerno z uspešnostjo izvedenih programov. Podjetja se morejo enostavno začeti zavedati, da je vlaganje v človeški kapital³⁹, motivacijo in podobo podjetja prav tako pomembno kot vlaganje v marketing, raziskave in razvoj ali kapitalne investicije (opremo).

³⁹ Človeški kapital lahko opredelimo kot osebno znanje in sposobnosti posameznika; znanje in kompetence, kako človek opravi določeno nalogo; motivacija za delo in zadovoljstvo na delovnem mestu (Možina in drugi 2002: 19).

5.1.1 Herzbergova⁴⁰ teorija motivacije

Zvezo med oblikovanjem dela ter delovno uspešnostjo in zadovoljstvo z delom je raziskoval Herzberg (1987), ki je pri svojem delu ugotovil, da največje zadovoljstvo pri delu povzročajo tako imenovani notranji dejavniki, ki delu dajejo vrednost že sami po sebi (delovni dosežki, priznanja za opravljeno delo, delo samo po sebi, odgovornost pri delu, napredovanje, osebna rast). Največje nezadovoljstvo pa povzroča odsotnost tako imenovanih zunanjih dejavnikov (ustrezne politike in upravljanja v organizaciji, ustreznega vodenja, dobrih odnosov z nadrejenimi, dobrih delovnih razmer, ustrezne plače in dobrih odnosov s sodelavci).

Na podlagi prejšnjih ugotovitev je Herzberg (1987) sklepal, da eni dejavniki predvsem motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Glavni izveček iz raziskovanja je bil torej, da odsotnost prvih ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost drugih pa ne povečuje zadovoljstva nad normalno raven. Prve je tako imenoval **motivatorje** (motivacijski dejavniki ali intrinzični faktorji), druge pa **higienike** (vzdrževalni dejavniki ali ekstrinzični faktorji); obojne nam nazorno prikazuje tabela 5.1.1.1. Če nam z ustreznim oblikovanjem dela in organizacije uspe vnesti v delovno okolje motivatorje, bodo delavci zadovoljni; če pa nam uspe vnesti v delovno okolje higienike, bomo preprečili nezadovoljstvo.

Tabela 5.1.1.1: Vzdrževalni in motivacijski dejavniki (higieniki in motivatorji)

Vzdrževalni dejavniki – HIGIENIKI	Ustrezna organizacija dela Politika vodenja in nagrajevanja Delovne razmere in cenjeno delo Medsebojni odnosi Zaslужek – primerni osebni dohodek Položaj in varnost Ustrezni vodje in kontrola dela
Motivacijski dejavniki – MOTIVATORJI	Uspeh pri delu Priznanje za rezultate Zanimivo in pestro delo Samostojnost in odgovornost pri delu Strokovno usposabljanje Osebni (tudi osebnostni) razvoj

Viri: Herzberg (1987: 109–120), Uhan (2000: 25) in Možina (2002: 181).

⁴⁰ Herzbergova teorija motivacije povzeta po Herzberg (1987: 109–120), Možina (1999: 5–8) in Možina (2002: 180–184).

Higieniki omogočajo primerno nevtrarno podlago za delovanje motivacijskih dejavnikov, saj se nanašajo na delovne razmere – delovne okoliščine, ne pa tudi na vsebino dela). Kot sem že omenil, njihova prisotnost zmanjšuje nezadovoljstvo, ni pa nujno, da bi povzročala tudi zadovoljstvo delavcev. Pomembni postanejo takrat, ko niso več zadovoljene potrebe, ki jih pokrivajo. Motivacijski dejavniki pa se nanašajo na samo vsebino dela, kar pomeni, da njihova prisotnost povzroča zadovoljstvo in motiviranost za delo (Uhan 2000: 25).

Kot je videti, ima lahko Herzbergova motivacijska teorija pozitivne rezultate. Če ima podjetje interes za spremembo in preoblikovanje dela, tako da postane le-to bolj zanimivo, lahko dosega s spodbujanjem delavcev boljše rezultate in večjo delovno učinkovitost. S tem posegom podjetje delo obogati in naredi za vse bolj privlačno. »Vodstva organizacij lahko računajo na nadpovprečne delovne rezultate in na zadovoljne delavce predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje. Lahko bi rekli, da so praktično vsi obravnavani motivatorji v rokah vodij. Vprašanje je le, ali jih znajo uporabiti« (Možina 1999: 6).

Lipičnik (1998: 169) pa meni, da je Herzbergova motivacijska teorija uporabna za managerja »predvsem zato, ker se lahko zaveda dveh vrst orodja za motiviranje zaposlenih: motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati odzive ali aktivnosti pri posameznikih, in higienikov, s katerimi je mogoče povzročati predvsem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo. Konkretno stanje v organizaciji odloča, katero vrsto dejavnikov bo manager najuspešneje uporabil.«

5.1.2 Teorija ekonomske motivacije

Za primerjavo podajam še eno motivacijsko teorijo, ki prav tako obravnava motivacijo za delo kot eden od glavnih faktorjev uspešnosti podjetja. Sicer je znanih veliko motivacijskih teorij, ki obravnavajo delavčeve motive za delo, vendar pa nobena ni univerzalna.

»Raziskave o delovanju ekonomske motivacije ugotavljajo, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbuda samo toliko časa, dokler je dinamična in uveljavlja razlikovanje

pri obračunu zaslužka. Ko pa določena oblika delitve postane ustaljena, jo delavci sprejemajo kot dejstvo in motivacijska vrednost izostane« (Uhan 2000: 22). Iz tega lahko razberemo, da sicer ekonomska motivacija deluje spodbudno, vendar samo do neke mere oziroma samo določen čas, potem pa lahko začne upadati. Poraja se tudi vprašanje, katera je tista denarna spodbuda, ki motivira delavca bolj kot druge. Vsak posameznik ima namreč različna merila za finančne in nefinančne motivatorje. Pri tem velja omeniti, da je z denarnim nagrajevanjem mogoče spodbujati npr. inovacije in druge dosežke le do določene meje, ko postaja učinkovitejše nedenarno nagrajevanje inovatorjev. Čim višja je pričakovana ali dejanska nagrada za inovacijo, tem bolj je inovator spodbujen oziroma motiviran za nadaljnje inoviranje (Ilič 2002).

Ali finančne nagrade ljudi motivirajo, se sprašuje tudi Lipičnik (1998: 199), ki pravi, da to velja za tiste ljudi, ki »pričakujejo, da bodo za svoje delo prejeli ustrezno finančno nagrado. Vendar je veliko ljudi, ki delajo, ne da bi pričakovali nagrade, včasih ne pričakujejo niti zahvale.« Ekonomska motivacija tako ne deluje enako na vse skupine delavcev. Delavci, ki opravljajo enostavna, lahka in malo zahtevna dela in s svojimi zaslužki komaj pokrivajo potrebe za svojo existenco, kar je na primer delno prisotno tudi v industrijski coni podjetja IMPOL, so veliko bolj občutljivi glede materialne motivacije od delavcev, ki prejemajo tolikšne zaslužke, da njihov obstoj ni ogrožen.

Za primerjavo lahko vzamemo še pomembne ugotovitve Zupanove (2001: 58), ki z vidika ekonomske motivacije pravi, da je »za zaposlene po kolektivni pogodbi najpomembnejši dejavnik visoka plača, nato zanimivo delo, dobre delovne razmere in dobri sodelavci. Za zaposlene z individualno pogodbo pa so na prvem mestu dobri sodelavci, nato pa skupaj zanimivo delo in visoka plača, sledita samostojnost in osebni razvoj.«

5.2 Merila in kriteriji za ugotavljanje delovne uspešnosti

Delovno uspešnost naj bi ocenjevali v slehernem podjetju, saj lahko le tako optimalno in realno nagradijo svoje zaposlene – materialno (plača, dodatki, bonusi...) in nematerialno (pohvale, nagrade...). Uspešnost pa se seveda lahko ustvarja na več ravneh, zato je

tudi ugotavljanje možno in smiselno tako, da se ustvarja in izkazuje. Uspešnost pa lahko ugotavljamo individualno za posameznega delavca, skupinsko za delovno povezano skupino delavcev in kolektivno za vse delavce v organizaciji (Uhan 2000: 65). To uspešnost se tudi nagrajuje različno glede na raven, na kateri je bila ta dosežena. Pri opisu podjetja IMPOL navajam primer, kako tam nagrajujejo delovno uspešnost na različnih delovnih ravneh. Sicer pa v tem razdelku opisujem nekatere ključne kriterije, ki jih podjetja uporabljajo za ugotavljanje delovne uspešnosti, da bi lahko zadovoljili potrebam, ki jih imajo zaposleni.

Pri ugotavljanju delovne uspešnosti na vseh ravneh uporabljamo torej merila in kriterije, ki morajo biti v podjetju že vnaprej določeni; merila naj bi bila enostavna in razumljiva vsakemu delavcu in se morajo neprestano izpopolnjevati glede na naravo dela.

Navajam nekaj meril in kriterijev, ki jih uporabljajo podjetja za ugotavljanje delovne uspešnosti. Te sem zaradi preglednosti podal v tabeli 5.2.1; med njimi so tudi merila in kriteriji, ki jih uporablja podjetje IMPOL.

Tabela 5.2.1: Merila in kriteriji za ugotavljanje delovne uspešnosti ⁴¹

MERILA	KRITERIJI
<ul style="list-style-type: none"> • <i>nadpovprečna strokovnost</i> (kakovost opravljenega dela, vestnost in natančnost pri delu, pravilnost uporabe predpisov in pooblastil), • <i>nadpovprečna učinkovitost</i> (delo je opravljeno pravočasno oziroma v krajšem času od predvidenega, opravljenih je več nalog, redno izpolnjevanje rokov), • <i>nadpovprečna gospodarnost</i> (porabljeni stroški sredstev za delo so nižji od pričakovanih, ekonomično ravnanje in koriščenje delovnega časa), • <i>nadpovprečna samostojnost</i> (opravljanje zahtevnejših nalog, dajanje koristnih predlogov za izboljšanje dela, samoiniciativnost, iznajdljivost, inovativnost). 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>nadpovprečna delovna obremenjenost,</i> • <i>nadpovprečni delovni rezultati,</i> • <i>samostojnost pri delu,</i> • <i>občasno opravljanje dodatnih nalog delovnega mesta,</i> • <i>občasno povečan obseg dela na delovnem mestu,</i> • <i>občasno opravljanje nalog odsotnega delavca poleg svojega dela in nalog,</i> • <i>občasno opravljanje dodatnih nalog v projektnih in delovnih skupinah,</i> • <i>opravljanje nalog, ki jih je zaradi njihove pomembnosti oziroma nujnosti potrebno opraviti v krajših rokih od običajnih,</i> • <i>občasno opravljanje dela v zahtevnejših, težjih ali nevarnejših delovnih razmerah od običajnih.</i>

⁴¹ Merila in kriteriji za ugotavljanje delovne uspešnosti navedeni na podlagi pogovora z Brigito Juhart, vodjo kadrovskega področja v podjetju.

Zgornja merila in kriteriji so uporabna zgolj za ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti posameznika, saj so vezana oziroma vezani na specifično delovnih nalog. Obstajajo seveda tudi merila in kriteriji, ki so vezana na specifično skupino ali celotno organizacijo, vendar teh ne bom navajal zaradi obsežnosti tematike. Tudi pri svojem raziskovanju ugotavljam zadovoljstvo z izobraževanjem o varstvu pri delu in njegov vpliv na delovno uspešnost posameznika in ne skupine. Raziskovanja skupine oziroma njihove skupne delovne uspešnosti ter vpliv izobraževanja na delovno uspešnost bi se bilo smiselno lotiti takrat, ko bi bilo podjetje pripravljeno na spremembe s področja izobraževanja in izpopolnjevanja svojih zaposlenih. To bi bilo smiselno le, če bi se podjetje pripravljalo na morebitno sprejetje certifikata USP ali pa morda, če bi želeli modernizirati pristope učenja in izobraževanja.

5.3 Ocenjevanje delovne uspešnosti

Ocenjevanje delovne uspešnosti se uporablja za ugotavljanje delovnih rezultatov delavcev pri tistih delih, kjer merjenje ali normiranje ni izvedljivo oziroma ni smotno ali pa povzroča neželene posledice. »Ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev posega v zelo občutljivo področje ugotavljanja delovnega prispevka delavca v delovnih procesih. Na podlagi meritev in ocenitev določa delež delavca pri delitvi osebnih dohodkov oziroma plač, ki delavcu opredeljujejo raven osebne potrošnje in s tem življenjski standard, ki vpliva tudi na njegov družbeni položaj in ugled« (Uhan 2000: 97).

Proces ugotavljanja uspešnosti je »sistematičen postopek evalvacije, človekovih prednosti in slabosti, ki so povezane z delom. Na splošno bi lahko rekli, da učinkovit sistem ugotavljanja uspešnosti delavcem tudi pomaga pri ugotavljanju njihovih zmožnosti za opravljanje določenega dela« (Lipičnik 1998: 107).

Z ocenjevanjem delovne uspešnosti v končni instanci ugotavljamo delovni rezultat tako posameznika kot tima, v katerem deluje. Rezultat se kaže v količini opravljenega dela, v kakovosti, gospodarnosti dela ipd. Pri ocenjevanju torej ugotavljamo, »ali je neki delavec

pri izvajanju del (operacij, opravil ali nalog), za katerih izvajanje je razporejen, dosegel normalni, večji ali manjši delovni rezultat« (Uhan 2000: 103).

Obsežna raziskava več slovenskih podjetij (Zupan, 2001: 168–174) je pokazala, da ima vsako podjetje zase različno vrsto ocenjevanja svojih zaposlenih in njihove delovne uspešnosti. V Gorenju na primer vodja delavca za enostavnejša dela oceni s tremi merili (količina, kakovost in gospodarnost) ter z dodatno oceno ustvarjalnosti za zahtevnejša dela, kar je izredno podobna tehnika ocenjevanja delovne uspešnosti kot v IMPOL-u. V Luki Koper ocenjujejo delovno uspešnost mesečno s prav tako tremi merili (količina, kakovost in odnos do dela), za katere pa je izdelana ocenjevalna lestvica s točkovanjem ocen. V raziskavi (prav tam) je obravnavan tudi primer podjetja PCX Computers, kjer pa uspešnost zaposlenih ocenjujejo s šestnajstimi merili, ki odražajo ključna področja delovne uspešnosti (npr. primer prenašanja znanj, pripravljenost za izobraževanje, odzivnost, organizacija časa). Vsako merilo prinese določeno število točk, ki se razlikuje glede na njihov pomen.

Pri ocenjevanju je prav tako pomemben časovni okvir, saj so določene delovne naloge in posledično njihovi delovni rezultati zelo odvisni od časovnih rokov, na katere je vezan delavec. Seveda se postavlja vprašanje, kako pogosto izvajati presojo delovne uspešnosti delavcev. Pomemben je delovni rezultat, ki ga je delavec dosegel v ocenjevalnem časovnem obdobju. Pri ocenjevanju delovne uspešnosti torej ni dopustno upoštevati pozitivnih ali negativnih rezultatov, vezanih na pretekle dogodke (Uhan 2000: 103).

Pomembno poglavje pri ocenjevanju delovne uspešnosti so tudi napake pri ocenjevanju. Navadno nastajajo takrat, ko mora ocenjevalec na podlagi nepopolnih podatkov oblikovati sodbe oziroma ocene. Napakam se pri ugotavljanju delovne uspešnosti ne moremo izogniti, lahko pa jih kontroliramo in omilimo (Lipičnik 1998: 109).

6. EMPIRIČNI DEL – ANALIZA ŠTUDIJE PRIMERA: IMPOL, d.d.

6.1 Opis podjetja

»Tovarna so ljudje!« To je misel, ki jo poudarja predsednik uprave IMPOL, d. d. Jernej Čokl, vsakič, kadar predstavlja IMPOL in njegove dosežke. Vsako podjetje ima vizijo, cilje, strategijo in plan, ki mu sledi pri uresničevanju ter doseganju ciljev. Vendar podjetje ni samo organizacija, stavbe, strojna oprema, niti svetle pisarne. Podjetje so predvsem zaposleni, ki uresničujejo politiko oziroma cilje podjetja. Tudi IMPOL so skozi desetletja ustvarjali ljudje s svojim znanjem, izkušnjami in pripadnostjo ter željo po nenehnem razvoju, kar počnejo še danes (po beseda vodje kadrovskega področja v podjetju).

IMPOL postaja sodobno organizirana gospodarska družba, ki si iz leta v leto vse bolj utira pot na zahtevnem mednarodnem trgu. Konkurenca na trgu je sicer neusmiljena, vendar ni nepremagljiva. Konkurenca IMPOL-u so namreč velike multinacionalne družbe oziroma močna podjetja iz ZDA in Evropske unije, ki so v zadnjih letih z nakupi pridobila vpliv po vsem svetu. V takšnih pogojih je nemogoče obstajati brez jasno izpostavljenih zahtev po kakovosti izdelkov, procesov in odličnosti celotnega poslovanja. Prav tu so napor in prizadevanja podjetja, ki so nadgrajeni s standardom ISO 9001, sistemom varstva okolja ISO 14001 in sistemom varnosti in zdravja OHSAS 18001.

Podjetje IMPOL v svoji osnovi izdeluje izdelke iz aluminija in aluminijevih zlitin s postopki ulivanja, valjanja, stiskanja, vlečenja in izsekovanja v ulitke, namenjene preoblikovanju, valjane pločevine, trakove in folijo, stiskane profile, stiskane in vlečene palice in cevi ter izsekane rondele.

IMPOL izvaža preko 80 % svojih izdelkov v več kot 25 držav sveta. Najpomembnejši kupci so iz držav, kot so Nemčija, Italija, ZDA, Madžarska, Belgija, Nizozemska in Slovenija. Letni promet je preko 150 milijonov dolarjev. V letu 2000 je IMPOL izdelal in prodal rekordnih 74.092 ton svojih izdelkov. Tako količinski obseg proizvodnje in prodaje kot dobiček imata zadnjih štirih let tendenco nenehnega naraščanja. Stopnja profitabil-

nosti družbe se zvišuje. Iz leta v leto se povečujejo tudi investicijska vlaganja v nove produkte in hčerinska podjetja.

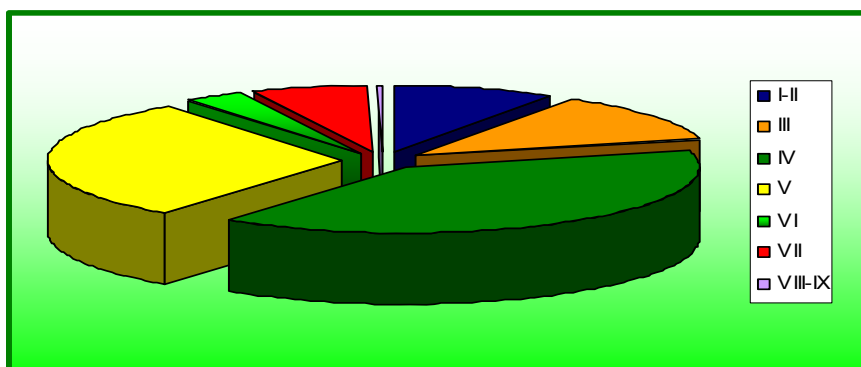
Skrb za kadre je stalnica v politiki poslovanja IMPOL-a. Izobrazbena in kvalifikacijska struktura zaposlenih je po besedah Brigitte Juhart ugodna⁴² in je predstavljena v spodnji tabeli 6.1.1 in sliki 6.1.1. Prikazujeta nam, da je v podjetju največ zaposlenih s četrto stopnjo pridobljene izobrazbe, kar očitno sporoča, da gre za delovno intenzivno podjetje. Povprečna starost zaposlenih pa je okoli 38 let.

Tabela 6.1.1: Izobrazbena struktura v IMPOL-u (december 2006)

	I-II ⁴³	III	IV	V	VI	VII	VIII-IX	Skupaj
Število zaposlenih	88	118	386	289	33	64	2	980
Odstotek zaposlenih	9	12	39,4	29,5	3,4	6,5	0,2	100

Vir: Kadrovski oddelek podjetja IMPOL.

Slika 6.1.1: Izobrazbena struktura v IMPOL-u (december 2006)



Kot nam prikazuje slika 6.1.1, je v podjetju IMPOL največ zaposlenih s IV. stopnjo izobrazbe (39,4%), sledijo zaposleni s V. (29,5%) in III. (12%) stopnjo izobrazbe. Nekoliko manj je takih, ki spadajo med najnižje izobražene s I. in II. stopnjo izobrazbe (9%), višje izobražen kader – VI. (3,4%) in VII. (6,5%) stopnja izobrazbe – pa predstavlja približno desetino vseh zaposlenih v IMPOL-u. Najvišje usposobljen kader – VIII.-IX. stopnje izobrazbe – predstavlja zanemarljiv delež (0,2%) delavcev v podjetju.

⁴² Ugodna zasedenost delovnih mest, dobra razporeditev izobrazbenih struktur po enotah in razporeditev delovnih profilov in stopnje izobrazbe, značilna za delovno intenzivno industrijo (Banič 1999).

⁴³ Stopnje izobrazbe.

Po dolgoročnem planu kadrov naj bi ohranili obstoječo izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo oziroma jo še nekoliko izboljšali s kadri z visoko strokovno izobrazbo tehnične smeri. Zato v podjetju vzpodbujajo izobraževanje ob delu ter štipendiranje na poklicnih, srednjih in visokih šolah za pridobitev predvsem tehničnih poklicev. Glede na potrebe proizvodnje v IMPOL-u prevladujejo poklici, kot so diplomirani inženir metalurgije, metalurški tehnik, strojni tehnik, elektrotehnik, električar, preoblikovalec kovin, strojni ključavničar in strojni mehanik, poleg teh pa še diplomirani ekonomist in ekonomist ter ekonomski tehnik.

Družba IMPOL daje velik poudarek področju varovanja zdravja in varnosti na delovnem mestu. K neposrednemu izvrševanju obveznosti na tem področju jo zavezujejo Zakon o varnosti in zdravju pri delu (1999) ter drugi podzakonski predpisi s tega področja⁴⁴. Za izvajanje nalog in uspešno obvladovanje področja, je družba najprej sprejela Politiko poklicnega zdravja in varnosti (2000). Temu je sledil Pravilnik o varnosti in zdravju pri delu (2000) ter številni organizacijski predpisi. Področje varovanja zdravja in varnosti na delovnem mestu pa posredno obravnavajo tudi drugi splošni akti⁴⁵.

Podjetje je sicer v zadnjem letu doletelo preoblikovanje v holding, saj se je razdelilo na pet manjših enot zaradi razbremenitve vrhovnega vodstva podjetja. Oblikovale so se nove družbe z omejeno odgovornostjo, ki od 1. 1. 2007 poslujejo kot samostojni gospodarski subjekti⁴⁶. IMPOL ima tudi kadrovsko (Kadring d.o.o.) in finančno (SimFin d.o.o.) funkcijo ločeno od svoje primarne dejavnosti. Enako velja za še nekaj manjših podjetij, katerih večinski lastnik je. V zadnjih letih se je IMPOL začel tudi širiti z vlaganjem v podjetja iz Slovenije in tujine (Tovarna Seval v Srbiji).

⁴⁴ Pravilnik o osnovah za opravljanje nalog varstva pri delu (Ur.l. SRS, št. 27/1987), Pravilnik o evidencah in prijavah s področja varstva pri delu (Ur.l. SRS, št. 32/1980, 1/1984, 18/1987, 35/1988) in drugi.

⁴⁵ Zakon o delovnih razmerjih (Ur.l. RS, št. 42/2002), Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (Ur.l. RS, št. 9/1992), Resolucija o nacionalnem programu varnosti in zdravja pri delu (Ur.l. RS, št. 126/2003) in drugi.

⁴⁶ IMPOL FTT d.o.o. – področje valjanja pločevine, trakov in folije; IMPOL Infrastruktura d.o.o. – vzdrževanje in skrb za obstoječo infrastrukturo podjetja; IMPOL LLT d.o.o. – področje taljenja in izdelovanja zlitin iz aluminija; IMPOL PCP d.o.o. – področje iztiskanja profilov, cevi in palic in IMPOL R&R d.o.o. – področje raziskav in razvoja.

6.2 Skrb za varno delo⁴⁷

IMPOL, kot sem že omenil, posluje v zahtevnem poslovnem okolju, za katerega je značilno zaostrovanje zahtev in nihanje tržišča. Prizadevanja vodstva so zato usmerjena v upravljanje notranjih virov. Najpomembnejši notranji vir družbe so zaposleni, njihovo znanje in kompetentnost. Kompetentnost zaposlenih za izvajanje nalog je močno odvisna od stanja na področju varnosti in zdravja pri delu, ki naj bi bilo urejeno v skladu z zakonodajo. Po tej zakonodaji naj bi bili delavci pravilno in dobro usposobljeni s področja varnosti in zdravja pri delu, kar naj bi se odražalo v njihovi kompetentnosti pri pravilnem in predvsem varnem izvajanju delovnih nalog.

Za področje zdravja in varnosti je značilna dokaj temeljita urejenost z zakonodajo, ki pa se v preteklosti zaradi položaja lastnine in odgovornosti ni dosledno izvajala. Z Zakonom o varnosti in zdravju pri delu – ZVZD (Ur.l. RS št. 56/1999) v družbah je odgovornost za upravljanje z zdravjem zaposlenih in stopnjo varnosti procesov jasno dodeljena lastnikom in preko njih najvišjemu vodstvu – upravi družbe.

IMPOL je za vzpostavitev konsistentnega sistema uporabil specifikacijo OHSAS 18001⁴⁸, ki je v svetu najbolj uveljavljena. Vzpostavljeni sistem so potrdili s certifikatom v letu 2000 kot prvi v Sloveniji. Izjava o varnosti, s katero se je uprava zavezala za izvajanja vseh ukrepov na področju zdravja in varnosti, je izdelana na osnovi izvajanja postopkov identificiranja nevarnosti, ocenjevanja tveganja ter izvajanja nenehnih izboljšav.

V sistem prepoznavanja nevarnosti in ocene tveganja so vključeni vsi zaposleni osebno in tudi preko njihovih zastopnikov v svetu delavcev. To sodelovanje se spodbuja v obliki rednega sodelovanja odgovornih v sistemu zdravja in varnosti na sejah sveta delavcev. V teh aktivnostih sodeluje tudi služba za varstvo pred požarom in pooblaščen zdravnik.

⁴⁷ Poglavlje delno povzeto po Kamenik in drugi (2002).

⁴⁸ OHSAS 18001 je standard, ki opredeljuje zahteve s področja poklicnega zdravja in varnosti pri delu.

Strokovnjaki s področja varstva pri delu in kadroviki iz podjetja IMPOL so ugotovili, da je pomembno postopke zdravega in varnega dela preko njihovih neposrednih vodij predstaviti vsem zaposlenim ter njihovo razumevanje preveriti na njihovih delovnih mestih. V ta namen so izdali brošuro (Kamenik in drugi 2002) kot priročnik za zaposlene za boljše razumevanje svoje vloge in za boljše izvajanje postopkov na delovnem mestu. Namen tega usposabljanja je torej zagotoviti, da je vsak delavec po programu ob prvi in ob vsaki kasnejši razporeditvi kakor tudi občasno (periodično) poučen o delovnih razmerah in nevarnostih pri delu, o varnostnih ukrepih in sredstvih za osebno varstvo.

Po specifikaciji OHSAS 18001 mora organizacija ugotoviti potrebno usposobljenost in potrebe po usposabljanju. Ljudi mora usposablјati, kajti varen način dela ni nujno prva izbira (hitri in enostavni postopki imajo prednost pred varnimi). Za učinkovito usposabljanje se po specifikaciji OHSAS 18001 priporoča sistematičen pristop za vsako osebo, s katerim se bomo sicer seznanili kasneje v razdelku 6.3 :

- ugotovitev individualnih potreb usposabljanja,
- izvedba ustreznega usposabljanja,
- ocenitev uspeha in vzdrževanje zapisov,
- periodični pregled in ponovna ocenitev potreb.

6.2.1 Politika poklicnega zdravja in varnosti

V »Politiki poklicnega zdravja in varnosti«⁴⁹ so v temeljnih načelih zajete naloge, pravice in obveznosti vodstva in vseh zaposlenih v zvezi z zagotavljanjem poklicnega zdravja in varnosti ter navedeni tudi cilji. Varovanje zdravja je trajna zavezanost vodstva in vsakega posameznika. Vodstvo zagotavlja učinkovito izvajanje aktivnosti, ki se odraža v podelitvi pristojnosti in odgovornosti vodjem organizacijskih enot, strokovnim sodelavcem in zdravniku. Vsak posameznik je dolžan skrbeti za svoje zdravje. Nihče ne sme ogrožati zdravja drugih. Poznavanje in uresničevanje načel poklicnega zdravja in varnosti sta zavezujoča za vse zaposlene.

⁴⁹ Interni predpis na področju varnosti in zdravja pri delu, ki ga je družba sprejela 15. 9. 2000.

Cilji zagotavljanja poklicnega zdravja in varnosti so usmerjeni k postopnemu uvajanju varnejših in zdravju prijaznejših postopkov v skladu s tehnološkimi in finančnimi zmožnostmi ter ob upoštevanju načela gospodarnosti. Odražajo se predvsem v spremembah tehnoloških postopkov (nadomeščanje nevarnih postopkov z manj nevarnimi); zmanjševanju časovne izpostavljenosti neugodnim fizikalnim dejavnikom; določitvi nevarnih območij in omejitvi gibanj s posebnimi oznakami; določitvi delovnih mest, kjer se izvajajo periodični preizkusi teoretične in praktične usposobljenosti za varno delo; določitvi območij kjer je potrebno izvajati periodične preiskave fizikalnih in ekoloških škodljivosti; določitvi delovnih mest, kjer se izvajajo redni preventivni zdravniški pregledi; spremljanju zdravstvenega stanja zaposlenih; izvajanju periodičnih pregledov delovne opreme in učinkoviti uporabi predpisanih zaščitnih sredstev (Kamenik in drugi 2002: 9–10).

Politika poklicnega zdravja in varnosti (2000) je po moji oceni dobro zasnovan dokument, ki podrobneje zavezuje tako podjetje kot vse zaposlene, da ravnajo v skladu z ZVZD (1999) in da upoštevajo vse podzakonske predpise, vezane na kolektivno pogodbo. V Politiki (2000) so tudi podrobneje opredeljena delovna mesta, pomembna za mojo raziskavo, kjer se izvajajo periodični preizkusi teoretične in praktične usposobljenosti za varno delo.

6.2.2 Pravilnik o varnosti in zdravju pri delu

S Pravilnikom⁵⁰ (2000) se določajo pravice in dolžnosti družbe IMPOL kot delodajalca in delavcev v zvezi z varnim in zdravim delom ter ukrepi za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu. Uprava družbe je sprejela tudi posebne organizacijske predpise in sklepe, vezane na izvajanje posameznih določb pravilnika, ki imajo značaj splošnega akta.

⁵⁰ Pravilnik o varnosti in zdravju pri delu je sprejela uprava družbe na seji dne 11. 12. 2000 in temelji na Zakonu o varnosti in zdravju pri delu (Ur. l. RS št. 56/99). Pravilnik v splošnih določbah podrobneje pojasnjuje pomen posameznih pojmov, kot so delavec, delovno mesto, delovno okolje, sredstvo za delo, delovna oprema, nevarna snov, izjava o varnosti, strokovni delavec, pooblaščen zdravnik, vodja organizacijske enote in odgovorni vodja del.

V poglavju dolžnosti družbe so navedene naloge in ukrepi, ki jih je IMPOL kot delodajalec dolžan zagotoviti in izvajati v okviru zagotavljanja varnosti in zdravja, vključno s preprečevanjem nevarnosti pri delu, obveščanjem in usposabljanjem, z ustrežno organiziranostjo in z zagotavljanjem potrebnih materialnih sredstev. Družba skrbi za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu na različnih nivojih, predvsem preko strokovne službe, preko pooblaščenega strokovnega sodelavca za izvajanje strokovnih nalog, preko pooblaščenega zdravnika, preko izvajanja nalog vodje organizacijske enote in preko izvajanja nalog organizacijske vodje del.

Družba je dolžna (Kamenik in drugi 2002: 10–11):

- izdelati in sprejeti izjave o varnosti v pisni obliki in jih skupaj z poročili o stanju varnosti in izvedenimi varnostnimi ukrepi tudi posredovati svetu delavcev in reprezentativnemu sindikatu;
- določiti posebne zdravstvene zahteve za posamezno delovno mesto, zagotoviti izvajanje zdravstvenega varstva pri pooblaščenem zdravniku in zagotoviti vse oblike zdravstvenih pregledov;
- določiti enega ali več strokovnih delavcev in jim omogočiti neodvisno opravljanje nalog v skladu z zakonom;
- obveščati delavce o varnem delu in jih seznanjati o vseh nevarnostih na delovnem mestu, tudi o nevarnih snoveh. Obveščati jih o potrebnih varnostnih ukrepih, vključno s tveganji glede varnosti in zdravja in z delavci, določenimi za izvajanje ukrepov prve pomoči, požarne varnosti in evakuacije;
- zagotoviti brezplačno usposabljanje delavcev za varno delo in prilagoditi usposabljanja glede na vrste nevarnosti, uvajanje novih tehnologij, spremembe v delovnem procesu ter teoretično in praktično preverjati usposobljenost;
- pravočasno obvestiti inšpekcijo dela o uvajanju delovnih procesov, kjer obstaja večja nevarnost za poškodbe oziroma zdravstvene okvare. Takoj prijaviti vsako smrtno poškodbo pri delu, oziroma pravočasno vsako poškodbo, kjer gre za nezmožnost za delo, daljšo od treh zaporednih delovnih dni, kolektivno nezgodo ali ugotovljeno poklicno bolezen;

- voditi predpisane evidence in hraniti vso dokumentacijo v skladu z zakonom ter omogočiti delavcem in njihovim predstavnikom sodelovanje pri obravnavi vseh vprašanj, ki zadevajo zagotavljanje varnega in zdravega dela.

Vodja organizacijske enote je dolžan v enoti, ki jo vodi, izvajati, nadzirati in pospeševati varnost in zdravje pri delu tako, da (Kamenik in drugi 2002: 11):

- poskrbi, da opravijo delavci obdobjni zdravstveni pregled in preizkus varstva pri delu v rokih, določenih v organizacijskem predpisu oz. opisom delovnih mest. Poskrbi, da je delovna oprema v brezhibnem stanju in ustrezno ter pravočasno pregledana;
- opravlja periodična usposabljanja in preizkus znanja iz področja varnosti in zdravja pri delu. Sodeluje pri izdelavi ocene tveganja za izjavo o varnosti;
- je odgovoren, da takoj organizira odpravo pomanjkljivosti s področja zagotavljanja varstva in zdravja, ki jo ugotovi ob nadzornem pregledu pristojna inšpekcija;
- takoj prekine delovni proces, če ugotovi, da bi lahko prišlo do poškodbe pri delu in poskrbi za odpravo nevarnosti;
- vloži zahtevo za uvedbo disciplinskega postopka zoper delavca, ki ne spoštuje predpisanih ukrepov s področja varnosti in zdravja;
- hrani in varuje dokumentacijo o posebnih odpadkih, nevarnih snoveh, tehnični brezhibnosti delovne opreme, periodičnih preiskavah delovnega okolja, usposabljanju delavcev za varno delo, preventivnih zdravstvenih pregledih delavcev, navodila proizvajalcev delovne opreme, internih prijavah poškodb pri delu.

Organizacijski vodja del je dolžan v delu delovnega procesa, ki ga vodi, izvajati, nadzirati in pospeševati varnost in zdravje pri delu s tem, da (prav tam):

- vsakega delavca, ki je na novo sklenil delovno razmerje ali je prvič razporejen na novo delovno mesto, pred pričetkom dela seznaniti z delovnim postopkom in vsemi ukrepi za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu;
- skrbi, da je delovna oprema v brezhibnem stanju in za nabavo varovalne opreme in sanitetnega materiala za prvo pomoč;
- opravlja nadzor, ali delavci opravljajo delo v skladu z delovnimi navodili in pri tem uporabljajo predpisano osebno varovalno opremo;

- občasno preverja znanje delavcev s področja varnosti in zdravja pri delu in opravlja periodična usposabljanja in preizkuse znanja področja varnosti in zdravja pri delu;
- je dolžan obveščati vodjo organizacijske enote o vsaki delovni nezgodi ali nevarnem pojavu, ki bi lahko ogrozil zdravje in varnost delavcev;
- zavarovati kraj smrtne ali hujše poškodbe pri delu in poskrbeti, da ostanejo okoliščine nespremenjene, dokler preiskava ni zaključena;
- odstraniti delavca z delovnega mesta ali z dela, če ne spoštuje ukrepov za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu.

Vsak delavec ima pravico in dolžnost pred pričetkom izvajanja delovnih operacij seznaniti se z vsemi delovnimi postopki za izvajanje varnega dela in ukrepi za zagotavljanje varnosti in zdravja. Poučevanje opravi organizacijski vodja del.

Delavec mora opravljati delo s takšno pazljivostjo, da s tem varuje svoje življenje in zdravje ter življenje in zdravje drugih. Pri tem mora upoštevati predpisane delovne postopke, predpisane varnostne ukrepe, uporabljati predpisana delovna sredstva in opremo za osebno varnost ter se odzvati na zdravstvene preglede v skladu z zakonom in organizacijskimi predpisi. Z delovnimi sredstvi in napravami mora ravnati kot dober gospodar in skrbeti za njihovo brezhibnost ter organizacijskega vodjo takoj opozoriti na nastale pomanjkljivosti (Kamenik in drugi 2002: 12).

Ker Pravilnik o varnosti in zdravju pri delu (2000) temelji na ZVZD (1999), ga morajo vsi zaposleni v IMPOL-u upoštevati. V nasprotnem primeru se obravnavajo kršitve Pravilnika (2000) oziroma Zakona (1999) in se podajo predlogi za razrešitev spora oziroma se preverijo nastale nepravilnosti. V Pravilniku so po moji oceni dobro hierarhično opredeljene dolžnosti najprej podjetja kot gospodarskega subjekta, nato dolžnosti vodje organizacijske enote in nato še dolžnosti organizacijskih vodij del. Teh dolžnosti se morajo držati, saj s tem izvajajo, nadzirajo in pospešujejo varnost in zdravje pri delu, ki je pomemben del dela slehernega posameznika v proizvodnem procesu.

6.3 Programi izobraževanja in usposabljanja ⁵¹

Izobraževanje je v IMPOL-u organizirano s strani podjetja Kadring, d.o.o., ki opravlja tudi druge kadrovske storitve za vsa podjetja, ki so vključena v poslovni sistem. Programi izobraževanja se lahko izvajajo na več lokacijah, vendar pa so načeloma predvideni v učilnicah Izobraževalnega centra družbe. Učilnici oziroma boljše rečeno predavalnici sprejmeta ena do 30 in druga do 60 udeležencev najrazličnejših izobraževanj. Programe izobraževanj koordinira in vodi vodja Izobraževalnega centra oziroma organizator izobraževanj, ki prav tako pripravlja plane izobraževanj za posamezna podjetja, skrbi za štipendijsko politiko in pripravnike ter praktikante, organizira ekskurzije za zunanje obiskovalce in skratka skrbi, da poteka v Izobraževalnem centru kvalitetno in brezhibno izobraževanje in usposabljanje.

Izobraževalni programi so razdeljeni na splošno in specifično področje. Pod splošno spadajo področje kakovosti, področje upravljanja s človeškimi viri in ekonomsko-poslovno področje. Pod specifično pa spadajo proizvodno-tehnično področje, področje tujih jezikov ter področje računalništva in informatike. Slednji so prilagojeni glede na sorodna delovna področja.

Najobsežnejše je torej področje kakovosti, ki zajem sistem kakovosti, sistem ravnanja z okoljem in sistem poklicnega zdravja in varnosti, kamor spada tudi moja obravnavana tematika varstva pri delu. Ta je lahko podana kot uvajalni seminar ali kot obdobjni preizkus znanja iz varstva pri delu. Naslednje večje področje je področje upravljanja s človeškimi viri, kjer se zaposleni na tem področju izobražujejo iz tematik vodenja, komuniciranja z zaposlenimi in strankami ter kadrovanja. Proizvodno-tehnično področje je namenjeno izključno proizvodnim delavcem in njihovim nadrejenim, saj zajema seminarje in usposabljanja, ki so potrebni za normalno delovanje proizvodnega procesa. Naslednje področje je ekonomsko-poslovnega značaja in je predvideno za komercialne delavce oziroma delavce iz marketinga in finančnike. Zadnji dve področji, področje tujih jezikov in področje računalništva in informatike, pa sta namenjeni vsakomur, ki začuti potrebo po osvojitvi novega ali dopolnitvi obstoječega znanja.

⁵¹ Uvodni del poglavja temelji na podlagi opravljenega intervjuja s kadrovske svetovalko Brigito Juhart.

6.4 Ugotavljanje potreb po izobraževanju in izvajanje izobraževanja⁵²

Podjetje IMPOL določa postopek za ugotavljanje potreb po izobraževanju in njegovo izvajanje z internim organizacijskim predpisom z namenom, da vsakemu zaposlenemu v zagotovi usposobljenost za izvajanje zadanih aktivnosti, ki vplivajo na kakovost izdelka, varovanje okolja ter obvladovanje pogojev in dejavnikov, ki lahko vplivajo na njegovo zdravje. Med slednje izobraževalne aktivnosti spada tudi področje varstva pri delu, ki ga raziskujem tudi sam.

Hkrati želijo v podjetju zagotoviti, da se zaposleni zavedajo pomena svojih vlog ter njihovega vpliva na doseganje planiranih ciljev kakovosti, okoljske ozaveščenosti ter zavedanja odgovornosti za poklicno zdravje in varnost. Aktivnosti so usmerjene tudi v vzgojo lastnega kadra (z rednim štipendiranjem in vzpodbujanjem študija ob delu), organiziranja praktičnega pouka za učence oziroma udeležence, postopek sistematičnega uvajanja novo sprejetih delavcev in organiziranje pripravništva in strokovne prakse (Organizacijski predpis 2001).

6.4.1 Cilj usposabljanja

Z načrtnim usposabljanjem zaposlenih v družbi IMPOL zagotavljajo pogoje za doseganje zastavljenih ciljev, zapisanih v dolgoročni strategiji družbe in v letnih ciljih. Glavni cilj podjetja je, da zaposlene usposobi za izvajanje nalog ter uporabo postopkov, v katerih so te naloge definirane. Hkrati pa želijo, da se zaposleni zavedajo (Organizacijski predpis 2001: 2):

- svojih vlog in odgovornosti;
- pomena izpolnjevanja zahtev politike kakovosti, okoljske politike ter politike poklicnega zdravja in varnosti;
- katere karakteristike kakovosti v določeni fazi procesa lahko pomembno vplivajo na kakovost opravljenih nalog in kakovost izdelka;
- kakšni so dejanski/možni pomembni vplivi njihovega dela na okolje in kakšne prednosti za okolje prinašajo izboljšave lastnega ravnanja;

⁵² Poglavje temelji na internem organizacijskem predpisu, ki ga je družba IMPOL, d.d. sprejela leta 2002.

- kakšne so dejanske/možne nevarnosti in tveganja njihovega delovanja in kakšne prednosti poklicnega zdravja in varnosti prinašajo izboljšave lastnega ravnanja;
- posledic, do katerih lahko pride zaradi neupoštevanja predpisanih postopkov.

Eden od ciljev usposabljanja zaposlenih v družbi je tudi ta, da se zaposleni zavedajo odgovornosti za kakovost, poklicno zdravje in varnost ter da so ekološko ozaveščeni. Vse to naj bi vzpodbujalo zaposlene, da se aktivno vključujejo v aktivnosti sistema kakovosti, sistema ravnanja z okoljem ter sistema vodenja poklicnega zdravja in varnosti.

Zavedanje odgovornosti za kakovost, poklicno zdravje in varnost ter ekološko ozaveščenost v podjetju zagotavljajo (Organizacijski predpis 2001: 2–3):

- s splošnim oblikami usposabljanja vseh zaposlenih za sistem kakovosti, sistem ravnanja z okoljem ter sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti;
- z obveščanjem zaposlenih o aktivnostih na področju sistema kakovosti, sistema ravnanja z okoljem ter sistema vodenja poklicnega zdravja in varnosti preko internega glasila Metalurg;
- s posredovanjem rezultatov kakovosti na oglasnih deskah (podatki o izmetu, pogojnih prevzemih, reklamacijah itd.);
- z izvajanjem simulacij postopanja v izrednih razmerah (izredni vplivi na okolje);
- z objavo pritožb in mnenj zaposlenih in zainteresirane javnosti s področja sistema ravnanja z okoljem in sistema vodenja poklicnega zdravja in varnosti;
- z neposrednim pogovorom in opozarjanjem delavcev na ugotovljene ali možne nepravilnosti pri izvajanju posameznih nalog in posledicami, ki jih njihove napake lahko povzročijo.

Aktivnosti na področju zagotavljanja zavedanja odgovornosti za kakovost, poklicno zdravje in varnost ter ekološko ozaveščenost zaposlenih v družbi IMPOL usmerja in usklajuje poslovodni tim za kakovost, okolje ter poklicno zdravje in varnost, ki na predlog organizacijskih vodij obravnava in potrди posamične aktivnosti.

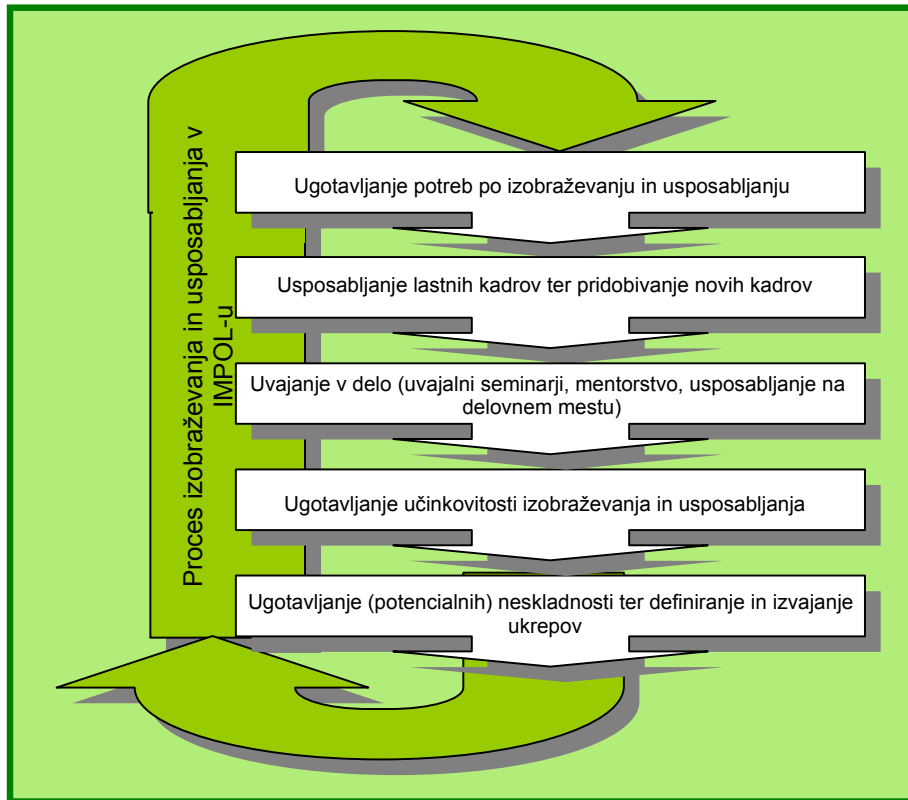
6.4.2 Vzroki za potrebe po izobraževanju

Potrebe po izobraževanju posameznikov ugotavljajo organizacijski vodje, na osnovi znanih zahtev za izvajanje dela, definiranih v opisih delovnih mest. Vzroki za dane potrebe po izobraževanju pa so po navedbah Izobraževalnega centra lahko (Organizacijski predpis 2001: 3):

1. ugotovljene razlike med zahtevano in dejansko izobrazbo,
2. ugotovljene razlike med zahtevanimi in dejanskimi funkcionalnimi znanji,
3. nastale spremembe v procesih (npr. nakup nove opreme, sprememba tehnologije, uvajanje novega izdelka, spremenjena notranja organizacija dela),
4. zakonske zahteve po pridobitvi ali obnovi znanj,
5. zahteve po usposabljanju zaposlenih za opravljanje nalog, ki lahko vplivajo na poklicno zdravje in varnost (varstvo pri delu, ravnanje z nevarnimi snovmi),
6. zahteve po usposabljanju zaposlenih za opravljanje nalog, ki lahko vplivajo na okolje in dvigovanje ekološke ozaveščenosti zaposlenih,
7. podani predlogi na vodenju letnega razgovora,
8. razvojni interesi družbe in
9. skrb za osebni razvoj in motivacijo zaposlenih.

Slika 6.4.2.1 nam prikazuje potek aktivnosti pridobivanja usposobljenega kadra. IMPOL z najrazličnejšimi načini ustvarja in ohranja znanje svojih zaposlenih (usposabljanje, izobraževanje, študij ob delu, uvajanje na delo – mentorstvo, obdobjni preizkus znanja itd.). V izobraževalnem centru preko celotnega procesa usposabljanja tudi usklajujejo nekatere neskladnosti med programi in zahtevami zaposlenih tako, da preko povratnih informacij delovodij ali tistih, ki so odgovorni za večje število delavcev, spreminjajo in prilagajajo usposabljanja njihovim potrebam. Samo tako lahko ponudijo delavcu kvalitetno izobraževanje, s katerim dvigujejo tako kvaliteto znanja v organizaciji kot tudi ohranjajo oziroma zvišujejo raven zadovoljstva zaposlenih in s tem vplivajo na delovno uspešnost. To se kaže predvsem v potrjevanju in priznavanju delavčevega prispevka organizaciji ter zaupanju v njegovo usposobljenost. S tem, ko je delavcu omogočeno dodatno izobraževanje in usposabljanje, lahko ta razume to kot intrinzično nagrado, kar pa lahko dvigne raven zadovoljstva delavca in posledično poveča njegovo delovno uspešnost.

Slika 6.4.2.1: Potek aktivnosti pridobivanja usposobljenega kadra



Vir: Organizacijski predpis (2001: 4).

Diagram na sliki 6.4.2.1 nam prikazuje podroben proces izobraževanja in usposabljanja v podjetju IMPOL. Začne se z ugotavljanjem potreb po izobraževanju in usposabljanju. Za določeno specifično delo v proizvodnji je potrebno imeti zagotovljen lastni kader, v nasprotnem primeru ga je potrebno pridobiti od zunaj. Ko imamo enkrat zagotovljen kader, ga je potrebno najprej uvesti v delo in ga na samem delovnem mestu usposobiti za delo. Nato je potrebno v procesu izobraževanja in usposabljanja preveriti to uvajalno izobraževanje in usposabljanje. Na koncu pa je potrebno podati oziroma izvesti še ukrepe v primeru ugotovljenih potencialnih neskladnosti.

6.4.3 Izobraževanje in usposabljanje na delovnem mestu

Kadar je na delovno mesto vezano izvajanje več vrst opravil, mora neposredni organizacijski vodja delavca pred prvim začetkom izvajanja določenega opravila poučiti in seznaniti s postopki, ki se nanašajo na njegove delovne naloge (navodila za delo,

navodila za varno delo, navodila za ravnanje z okoljem). Prav tako ga mora poučiti o pravilnem načinu izvajanja delovnih nalog, o pravilnem načinu ravnanja z delovnimi napravami in o pravilnem načinu ravnanja v primeru nastanka izrednih razmer, kadar delavec opravlja delovno opravilo, kjer lahko pride do izrednih razmer.

6.4.3.1 Obdobno usposabljanje in preverjanje na delovnem mestu

V IMPOL-u imajo urejeno tako, da je neposredni organizacijski vodja dolžan preverjati pridobljeno znanje in usposobljenost zaposlenih⁵³. Vse vrste usposabljanj na delovnem mestu, ki se nanašajo na sistem kakovosti, sistem ravnanja z okoljem ter sistem poklicnega zdravja in varnosti, morata izvajalec usposabljanja in delavec potrditi z Izjavo o seznanitvi in uvedbi delavca za izvajanje določenih nalog v delovnem procesu ter o preizkusu teoretičnega in praktičnega usposabljanja za varno delo.

6.4.3.2 Preizkus teoretične in praktične usposobljenosti za varno delo na delovnem mestu

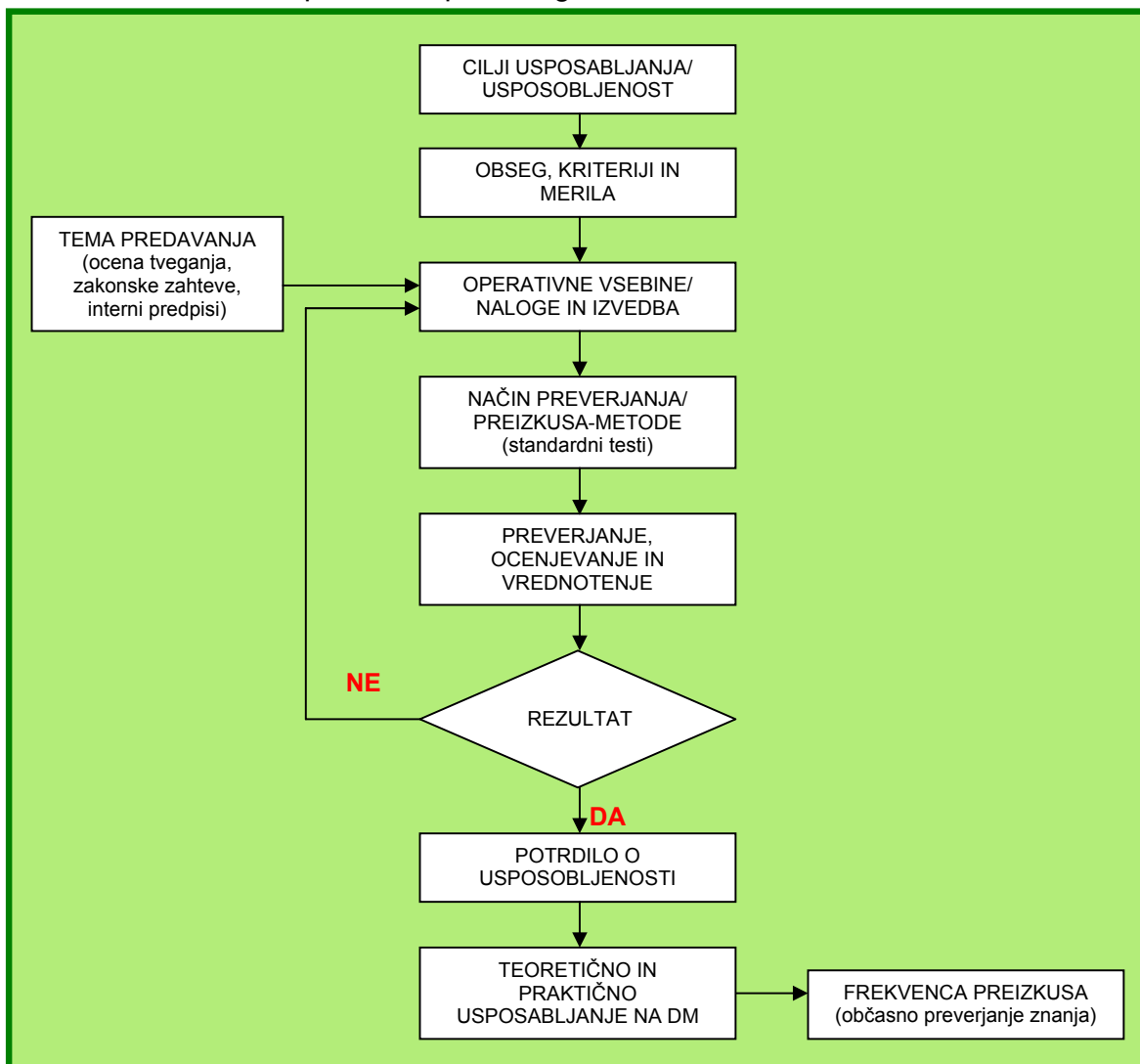
Preizkus teoretične in praktične usposobljenosti za varno delo preverja delodajalec na delovnem mestu. Delodajalec določi obvezne preizkuse teoretične in praktične usposobljenosti za varno delo za delavce, ki delajo na delovnem mestu, kjer iz ocene tveganja izhaja večja nevarnost za poškodbe in zdravstvene okvare in za tiste delavce, ki delajo na delovnih mestih, kjer so poškodbe pri delu in zdravstvene okvare pogostejše.

V družbi IMPOL izvajajo splošno teoretično usposabljanje in preizkus iz področja varstva pri delu in požarne varnosti (glej sliko 6.4.3.2.1) v Izobraževalnem centru podjetja Kadrin. Izvajalci so interni strokovni delavci, ki so visoko usposobljeni za izvajanje izobraževanja iz omenjenih področij; frekvenca izvajanja je določena glede na posamezno delovno mesto. V podjetju prav tako izvajajo praktično usposabljanje in preizkus iz področja varstva pri delu na samih delovnih mestih s povečano oceno tveganja. Tukaj so izvajalci neposredni organizacijski vodje, frekvenca pa izhaja iz ocene tveganja, vendar ne sme biti daljša od dveh let). Praktično usposabljanje in

⁵³ Zapise o izvedenem usposabljanju na delovnem mestu mora vodja organizacijske enote dvakrat na leto posredovati v podjetje Kadrin, natančneje v Izobraževalni center.

preizkus s področja varstva pri delu na vseh ostalih delovnih mestih je prav tako del izvedbenega programa, kjer pa frekvenca ne sme biti daljša od treh let (Organizacijski predpis 2001).

Slika 6.4.3.2.1: Diagram poteka splošnega teoretičnega usposabljanja in preizkusa iz varstva pri delu in požarnega varstva



Vir: Organizacijski predpis (2001: 7–8).

V diagramu na sliki 6.4.3.2.1 je pregledno ponazorjen potek teoretičnega usposabljanja za varno delo. Na začetku si je potrebno zastaviti cilje usposabljanja ter obseg, kriterije in merila, ki so ključni za smotrnost samega izobraževanja. Ko imamo postavljene cilje,

je potrebno oceniti, kakšno znanje morajo osvojiti posamezni tipi delavcev, saj gre pri njih za specifikko posameznega poklica oziroma različna delovna mesta in drugačne ocene tveganja. Podana teorija se od poklica do poklica lahko razlikuje; isto velja za teste oziroma način preverjanja in ocenjevanja znanja. Če so rezultati testov pozitivni, se delavcem izda potrdilo o usposobljenosti in se jih preverja ponovno v različnih obdobjih (odvisno od tveganja na delovnem mestu; bolj kot je delovno mesto tvegano, pogostejši so ti preizkusi). Če pa so rezultati testov negativni, mora oseba ponovno pristopiti k celotnemu usposabljanju – to je predavanje – in nato ponovno k preverjanju znanja.

Vsebina programa za izobraževanje in usposabljanje iz področja varstva pri delu in požarne varnosti se prilagaja posameznim skupinam delavcev oziroma zaposlenim v določeni organizacijski enoti. Kot pripomoček za podajanje teorije služi Priročnik za usposabljanje za varno delo (2002) za interno uporabo.

Praktični preizkus usposobljenosti za varno delo pa se izvaja torej na samem delovnem mestu. Neposredni organizacijski vodja je dolžan izvajati obvezne občasne preizkuse praktične usposobljenosti za varno delo za delavce, ki delajo na delovnem mestu, kjer iz ocene tveganja izhaja večja nevarnost za poškodbe in zdravstvene okvare, in za tiste delavce, ki delajo na delovnem mestu, kjer so poškodbe pri delu in zdravstvene okvare pogostejše. Preverjanje usposobljenosti delavca se izvaja na osnovi potrebnih znanj in zahtev delovnega mesta (Organizacijski predpis 2001: 8).

6.5 Analiza anketnega vprašalnika

V sodelovanju z Izobraževalnim centrom sem v podjetju opravil raziskavo, s katero sem želel preveriti svoje uvodoma postavljene hipoteze in obstoječe stanje izobraževanja v podjetju. Ta raziskava je bila seveda osredotočena na usposabljanje s področja varstva pri delu, ki se ga udeležuje sleherni delavec v podjetju. Pri oblikovanju vprašalnika so mi bili v pomoč varnostna inženirka Željka Kutija ter varnostna inženirja Miro Kapun in Dejan Klančnik.

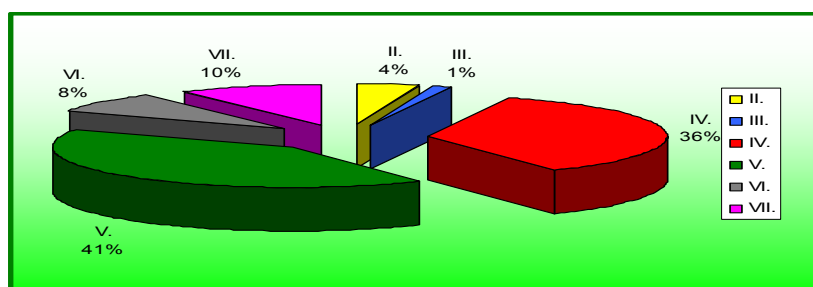
Anketni vprašalnik je bil razdeljen na dva sklopa: splošen in specifičen sklop. Slednji je bil razdeljen še na štiri dele, med katerimi je prvi zajemal izobraževanje v izobraževalnem centru nasploh, ostali trije pa so se že dotikali izobraževanja o varstvu pri delu (vsebina, predavatelji, ustreznost izobraževanja ipd.).

6.5.1 Proučevani vzorec

Vzorec vprašanih je bil vzet iz več enot poslovnega sistema oziroma bolje rečeno treh večjih podjetij (IMPOL FT, d.o.o., IMPOL PCP, d.o.o. – cevarna in IMPOL PCP, d.o.o. – profilarna) in ostalih manjših, ki so del holdinga IMPOL, d.d. Skupno je bilo anketiranih 74 zaposlenih, med katerimi je bilo 15 žensk (glej sliko C1 v Prilogi). Povprečna starost anketiranih je 35 let. Vzorec je reprezentativen, saj predstavlja mnenja vseh prevladujočih izobrazbenih struktur in več organizacijskih enot.

Izobrazbena struktura proučevanega vzorca (slika 6.5.1.1), izražena v odstotkih, je bila naslednja: **4%** z II. stopnjo (v podjetju 9,4% – I. in II. st.); **1%** s III. stopnjo (v podjetju – 13,8%); **36%** s IV. stopnjo (v podjetju – 42,5%); **41%** s V. stopnjo (v podjetju – 25,6%); **8%** s VI. stopnjo (v podjetju – 3,2%); **10%** s VII. stopnjo (v podjetju – 5,4%). Med anketiranimi ni bilo nikogar s I. stopnjo izobrazbe in nobenega magistra ali doktorja znanosti.

Slika 6.5.1.1: Izobrazbena struktura vzorca



6.5.2 Analiza odgovorov, ki zadevajo izobraževanje v izobraževalnem centru

V tem razdelku bom analiziral najprej samo izobraževanja s pomočjo grafičnih prikazov (določene slike so v Prilogi C), ki nam prikazujejo, kakšno je strinjanje s podanimi dejstvi (gre torej za zaprta vprašanja, ki obravnavajo področje izobraževanja).

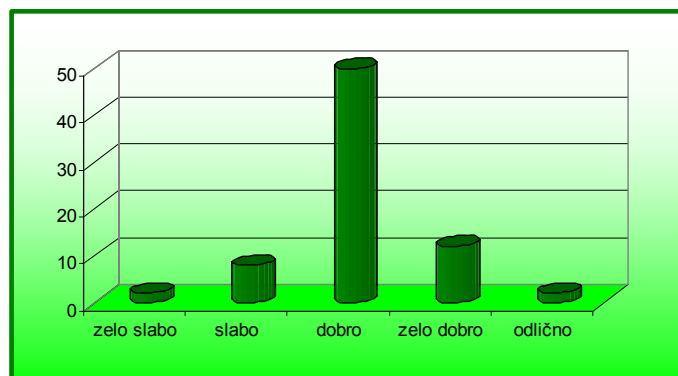
Trditve so zahtevale kvalitativne odgovore, in sicer od *zelo slabo* do *odlično*. Postavil sem jim naslednje problemske sklope, ki zadevajo Izobraževalni center in izobraževanje nasploh:

- organizacija izobraževanja v Izobraževalnem centru,
- pogoji v prostorih Izobraževalnega centra (prostor – učilnice, osvetljenost, prezračevanje),
- ustreznost izobraževalnih programov,
- tehnike poučevanja predavateljev (način podajanja učne snovi),
- učni pripomočki v učilnicah in
- ustreznost časovnih terminov za izvedbo izobraževalnih programov.

ORGANIZACIJA IZOBRAŽEVANJA

Organizacija izobraževanja poteka v podjetju Kadrिंग, d.o.o., natančneje v Izobraževalnem centru poslovnega sistema IMPOL. Pri tem vprašanju me je zanimala samo organizacija, torej vsi izobraževalni programi, katere obiskujejo zaposleni v podjetju. V spodnji sliki 6.5.2.1 prikazujem stališča o organizaciji izobraževanja v Izobraževalnem centru.

Slika 6.5.2.1: Mnenje o organizaciji izobraževanja

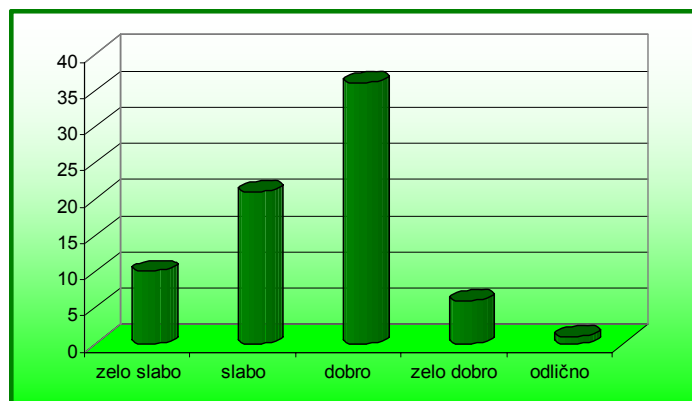


Mnenje o organizaciji izobraževanja je videti relativno dobro, saj nam je večina (50/74) odgovorila, da je organizacija dobra. Bila so le manjša, skoraj zanemarljiva odstopanja (vidna je simetrična razporejenost odgovorov).

POGOJI V PROSTORIH IZOBRAŽEVALNEGA CENTRA

Pogoji so bili tukaj mišljeni predvsem v prostorih, kot so učilnice/predavalnice, osvetljenost in zračnost. Mnenje o prostorih je grafično predstavljeno v sliki 6.5.2.2.

Slika 6.5.2.2: Mnenje o pogojih izobraževanja



Pri postavljenem vprašanju o pogojih v prostoru so bila mnenja že bolj deljena, saj se je skoraj polovica vprašanih nagibala k odgovoroma, da so pogoji slabi (21/74) oziroma zelo slabi (10/74). Vendar pa kljub temu meni večina, da so pogoji v Izobraževalnem centru dobri (36/74) ali zelo dobri (6/74). Graf prikazuje asimetričnost porazdelitve odgovorov (v levo).

USTREZNOST IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV

Izobraževalni programi so v Izobraževalnem centru, kot smo že lahko videli v poglavju 6.3, zelo raznoliki glede vsebin in področij, ki jih zajemajo. Anketirane smo vprašali tudi po zadovoljstvu z izobraževalnimi vsebinami in programi (slika C2 v Prilogi). Odgovori so bili zelo podobni tistim, ki so predstavljali mnenje o sami organizaciji izobraževanja (velika podobnost porazdelitve odgovorov s sliko 6.5.2.1 – simetrična razporeditev).

TEHNIKA POUČEVANJA PREDAVATELJEV

Zaposleni v podjetju poslovnem sistemu IMPOL imajo skozi vse leto veliko zakonsko zavezujočih izobraževalnih programov, ki se jih morajo udeležiti. Na teh programih se zvrsti veliko različnih predavateljev z različnimi tehnikami poučevanja in različnimi pristopi. Splošno mnenje o teh predavateljih je predstavljeno v sliki C3 v Prilogi. Odgovo-

ri so si bili znova zelo podobni z odgovori iz prejšnjih postavljenih vprašanj. Razlika je bila samo v tem, da se jih je pri tem vprašanju v primerjavi z prejšnjimi nekoliko več strinjalo z odgovorom, da so tehnike poučevanja zelo dobre (19/74).

UČNI PRIPOMOČKI V UČILNICAH

Učni pripomočki v učilnicah so nekoliko zastareli (starejše table, mize in stoli, ni projektorjev, starejša avdio-video oprema), kar je močno vplivalo na slabše mnenje anketiranih. To nam prikazuje slika C4 v Prilogi, kjer se vidi dokaj močna asimetričnost v levo, saj je kar 23/74 anketiranih odgovorilo, da so pripomočki slabi, kar 8/74 ljudi pa je bilo mnenja, da so zelo slabi. Največ anketirancev je sicer podalo dobro mnenje (28/74), vendar občutno manj, kot v predhodno postavljenih vprašanjih. Ne smemo pa seveda pozabiti na odgovore z zelo dobrim mnenjem (12/74).

ČASOVNI TERMINI IZOBRAŽEVANJ

Izobraževanja v Izobraževalnem centru in drugih lokacijah potekajo večinoma med samim delovnim časom, nekaj izobraževalnih programov pa tudi v popoldanskih terminih, ko delavci že končajo z delovnimi obveznostmi. Časovni termini so tako večinoma prilagojeni potrebam vodij in udeležencev. To je razvidno (glej sliko C5 v Prilogi) tudi pri zadovoljstvu s postavljenimi termini Izobraževalnega centra, saj je več kot polovica (38/74) vprašanih odgovorila, da so časovni termini dobro zastavljeni. Ostali odgovori pa so bili enakomerno razporejeni v obe skrajnosti.

6.5.3 Analiza odgovorov, ki zadevajo teme izobraževanj v Izobraževalnem centru

V Izobraževalnem centru potekajo skozi vse leto najrazličnejša predavanja, treningi, tečaji, seminarji ipd. Zato so si vsebine od predavanja do predavanja zelo različne, saj potekajo izobraževanja in usposabljanja s področij, ki so zakonsko predpisana, in ostalih področij⁵⁴, ki so pomembna za normalno delovanje organizacijskih procesov v smislu osvajanja novih znanj. V tem razdelku si bomo torej ogledali analizo odgovorov

⁵⁴ Področje kakovosti, področje upravljanja s človeškimi viri, proizvodno-tehnično področje, ekonomsko-poslovno področje, področje tujih jezikov in področje računalništva in informatike.

(določeni grafični prikazi so podani v Prilogi C), ki predstavljajo splošno mnenje o predavanih temah v Izobraževalnem centru in predvsem mnenje o zakonsko predpisani temi varstva pri delu.

Trditve so zahtevale kvalitativne odgovore, in sicer od *popolnoma se ne strinjam* do *popolnoma se strinjam*. Postavil sem jim naslednje problemske sklope oziroma postavljene trditve, ki zadevajo splošne izobraževalne teme in temo varstva pri delu:

- splošna funkcionalnost in učinkovitost predavanih tem,
- splošna uporabnost in zanimivost predavanih tem,
- zanimivost in uporabnost teme varstva pri delu,
- učinkovitost usposabljanja in izobraževanja s področja varstva pri delu in
- kvaliteta tehnike podajanja snovi (didaktične metode) s področja varstva pri delu.

FUNKCIONALNOST IN UČINKOVITOST TEM

Mnenje o tem, da so predavane teme v Izobraževalnem centru funkcionalne in učinkovite, je bilo sledeče (glej sliko C6 v Prilogi). Največ anketiranih (33/74) ni imelo izdelanega mnenja, saj se niso niti ne strinjali niti strinjali, nekoliko manj (30/74) je bilo tistih, ki so se s trditvijo strinjali, občutno manj pa so bili zastopani ostali odgovori. Graf kaže asimetričnost odgovorov (v desno).

UPORABNOST IN ZANIMIVOST TEM

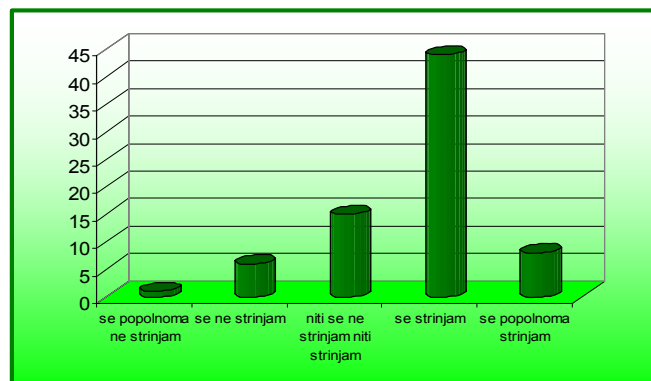
Na vprašanje, ali so predavane vsebine in teme tudi uporabne in zanimive, pa so anketirani podali naslednje odgovore (slika C7 v Prilogi). Nekoliko manj kot polovica (34/74) anketiranih se je strinjalo s trditvijo, da so uporabne in zanimive, manj (29/74) pa je bilo takih, ki se niso mogli opredeliti glede trditve. Mnenja zaposlenih o uporabnosti in zanimivosti so torej dokaj dobra, kar odraža dobro delo Izobraževalnega centra, ki opravlja funkcijo organizatorja izobraževanj in selektorja vsebin, ki se v njem odvijajo.

ZANIMIVOST IN UPORABNOST TEM S PODROČJA VARSTVA PRI DELU

Ker je področje varstva pri delu zelo obširno, so tudi teme s tega področja zelo različne. Različnost se kaže predvsem v raznolikosti delovnih mest in specifikah, ki jih ta delovna

mesta imajo. Za vsako posamezno delovno mesto obstaja različna ocena tveganja, saj gre za različne delovne naloge (lažje in težje). Tako so si tudi predavane teme med seboj različne, ko gre za usposabljanje delavcev za varno delo pri uvajanju na novo delovno mesto. Spodnji prikaz (slika 6.5.3.1) nam prikazuje strinjanje s trditvijo, da so teme s proučevanega področja zanimive in uporabne.

Slika 6.5.3.1: Teme s področja varstva pri delu so zanimive in uporabne

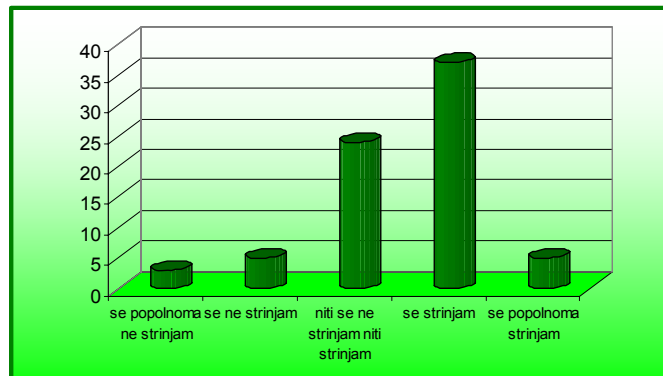


Iz slike 6.5.3.1 je dobro razvidno močno strinjanje (odgovor se strinjam: 44/74 in se popolnoma strinjam: 8/74) z zgoraj navedeno trditvijo (asimetričnost grafa v desno). Le petino (15/74) je bilo takih odgovorov, pri katerih je videti neodločnost in le desetino (7/74) takih, ki se niso (popolnoma) strinjali s trditvijo.

UČINKOVITOST USPOSABLJANJA ZA VARNO DELO

Usposabljanje za varno delo je ključnega pomena za nemoteno in varno delo na delovnem mestu. Ali je vedno tudi učinkovito, pa je vprašanje, ki se poraja ob vsaki morebitni nezgodi in nepravilnostih pri delu. Varo delo bi moralo biti namreč prva skrb vsakega posameznika, ki opravlja težja opravila ali se dnevno sooča z nevarnostmi na delovnem mestu. Zato smo vprašali zaposlene, kako močno se strinjajo s trditvijo, ki pravi, da je usposabljanje s področja varstva pri delu učinkovito. To nam prikazuje naslednja slika 6.5.3.2.

Slika 6.5.3.2: Usposabljanje s področja varstva pri delu je učinkovito



Videti je, da se tudi s to trditvijo anketirani kar močno strinjajo (37/74). V primerjavi s prejšnjo obravnavano trditvijo je nekoliko več takih, ki so imeli deljeno mnenje (24/74). Na ostale odgovore je odgovarjalo manjše število vprašanih.

UPORABNOST PREDAVANIH TEM S PODROČJA VARSTVA PRI DELU

Delovne naloge so, kot sem že predhodno omenil, zelo različne, odvisno od delovnega mesta. Nekatera so zelo izpostavljena morebitnim nevarnostim, druga manj ali celo nikoli. Tako se postavlja vprašanje, ali so predavane teme s področja varstva pri delu sploh uporabne za vsa delovna mesta. Pri analizi grafa (glej sliko C8 v Prilogi) si lahko odgovorimo na to vprašanje, saj se pojavi kar desetina odgovorov (7/74) vprašanih, ki se popolnoma ne strinjajo s trditvijo, da so te predavane teme uporabne za njihovo delovno področje. To odraža tisti odstotek anketiranih, ki opravljajo lažja oziroma pisarniška dela. Še vedno pa prevladujejo pritrdilni odgovori oziroma anketirani se strinjajo s podano trditvijo (32/74), manj pa je takih, ki se niti ne strinjajo niti strinjajo (26/74).

6.5.4 Analiza odgovorov, ki zadevajo predavatelje v izobraževalnem centru

Poleg tega, da se v izobraževalnem centru odvije veliko število predavanj in drugih tečajnih oblik, se izmenja tudi precejšnje število predavateljev. Ti imajo posledično tudi različne pristope podajanja snovi. Zato bom v tem razdelku predstavil analizo odgovorov, ki opisujejo mnenje udeležencev izobraževanj o predavateljih.

Trditve so ponovno zahtevale kvalitativne odgovore, in sicer od *zelo slabo* do *odlično*. Postavil pa sem jim naslednje problemske sklope, ki zadevajo delo predavateljev:

- način podajanja snovi,
- prepričljivost predavateljev o predavani temi varstva pri delu in
- pisno in ustno preverjanje znanja.

NAČIN PODOJANJA SNOVI

Predavatelji oziroma učitelji se med seboj lahko zelo razlikujejo, tudi kadar predavajo popolnoma isto temo. Način, kako bo predavatelj določeno temo prenesel na udeležence, je odvisen predvsem od njegove usposobljenosti in njegove osebnosti. Pri raziskovanju me je tako zanimala informacija o tem, kakšno imajo mnenje anketirani o načinu podajanja snovi, ki je ponazorjeno na sliki C9 (v Prilogi). Iz podanih odgovorov je razvidno, da je to mnenje dobro (34/74) oziroma zelo dobro (28/74), kar priča o dobri usposobljenosti predavateljev oziroma o dobrem načinu njihovega predavanja.

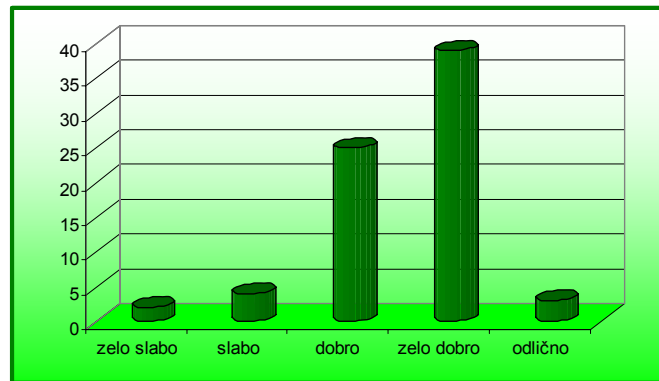
PREPRIČLJIVOST PREDAVATELJEV

Predavatelje se lahko razlikuje tudi po njihovi prepričljivosti in njihovi sposobnosti prenašanja znanja na udeležence izobraževanja. V podjetju IMPOL je večina (35/74) zaposlenih mnenja, da je prepričljivost predavateljev, ki predavajo o temi varstva pri delu, dobra. Le deset manj (25/74) pa je celo mnenja, da je prepričljivost zelo dobra, kar ponovno dokazuje o dobrem prenašanju znanja na zaposlene.

PISNO IN USTNO PREVERJANJE ZNANJA

Večina izobraževalnih programov, ki jih izvajajo v Izobraževalnem centru, ima pisno in/ali ustno preverjanje znanja. V primeru izobraževanja in usposabljanja o varstvu pri delu gre za pisno preverjanje. Zaposlene v podjetju sem vprašal po mnenju o kvaliteti preverjanja znanja, odgovori pa so podani v naslednjem grafičnem prikazu (slika 6.5.4.1).

Slika 6.5.4.1: Pisno in ustno preverjanje znanja



Iz grafa je dobro razvidna asimetričnost v desno, saj se je mnenje glede kvalitete preverjanja znanja nagibalo predvsem k odgovoroma dobro (25/74) oziroma zelo dobro (39/74). Videti je, da so zaposleni tudi z preverjanjem znanja in usposobljenosti zelo zadovoljni in da jim odgovarjajo določene tehnike testiranja predavateljev.

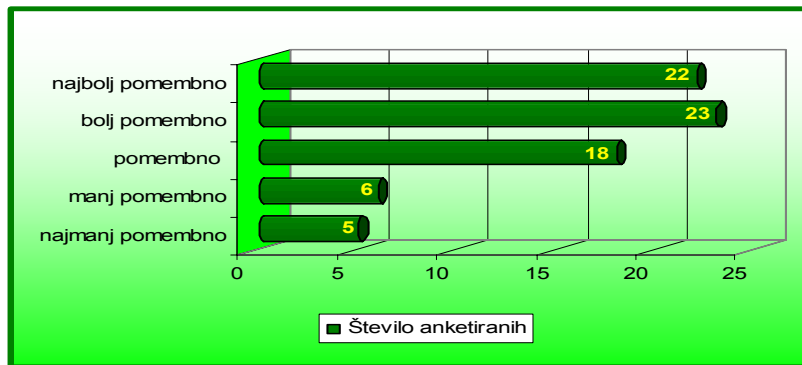
6.5.5 Analiza odgovorov, ki zadevajo izobraževanje o varstvu pri delu

V tem razdelku si bomo ogledali še zadnji niz odgovorov na vprašanja, vezana izključno na izobraževanje o varstvu pri delu. Vsebine vprašanj so se navezovale na pomembnost snovi iz varstva pri delu, na prilagajanje vsebine snovi različnim delovnim mestom, na vpliv usposobljenosti za varno delo na delovno uspešnost in na mnenje o spremembi izobraževanja.

POMEMBNOST PREDAVANE SNOVI IZ VARSTVA PRI DELU NA DELOVNEM MESTU

Varstvo pri delu je, kot sem že velikokrat poudaril, eno od pomembnejših konceptov raziskovanja današnjega časa. Kako intenzivno morajo delavci pri delu varovati sebe in druge, je odvisno od posameznega delovnega mesta. Večja intenzivnost dela je zagotovljena v delovno intenzivnih organizacijah, kot je IMPOL, saj večina zaposlenih dela v nevarnejših okoliščinah. Zato sem delavce tudi vprašal o pomembnosti predavane teme iz varstva pri delu na njihovem delovnem mestu (glej sliko 6.5.5.1).

Slika 6.5.5.1 : Pomembnost predavane snovi iz varstva pri delu na delovnem mestu

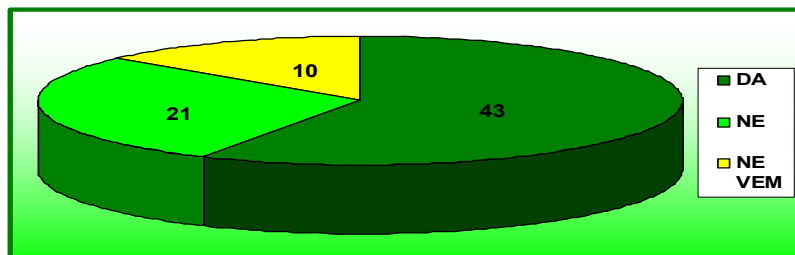


Iz prikaza (6.5.5.1) lahko razberemo, da gre resnično za temo, ki je po oceni anketiranih pomembna na delovnem mestu v takšni organizaciji, kot je IMPOL. Večina vprašanih je namreč menila, da snov iz varstva pri delu vsaj pomembna (18/74), če že ne bolj pomembna (23/74) ali najbolj pomembna (22/74). Le malo je bilo takih (11/74), ki jim na delovnem mestu snov veliko ne koristi, kar je mnenje zaposlenih, ki na delu niso izpostavljeni tako kot ostali (pisarniški poklici, lažja delovna opravila).

PRILAGODITEV TEME IZOBRAŽEVANJA VSAKEMU POSAMEZNIKU

Ker me je v raziskavi zanimalo tudi zadovoljstvo z izobraževalnim programom, sem delavce vprašal, ali bi bilo treba temo varstva pri delu prilagoditi vsakemu profilu delavca oziroma delovne enote posebej. Spodnja slika (6.5.5.2) prikazuje naslednje odgovore.

Slika 6.5.5.2: Tema iz varstva pri delu je potrebno prilagoditi vsakemu profilu delavca

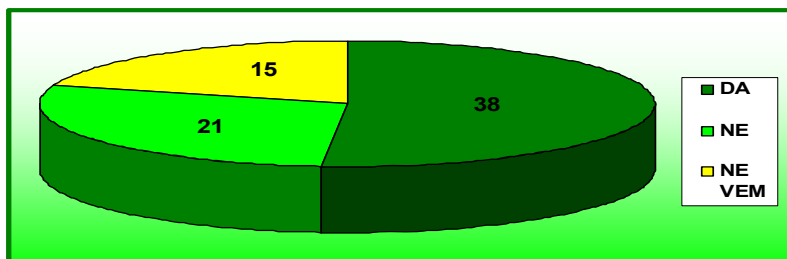


Kot je razvidno iz slike 6.5.5.2, lahko rečemo, da je več kot polovica vprašanih (43/74) mnenja, da je potrebno izobraževanje in usposabljanje prilagoditi vsakemu delavcu posebej. Slaba tretjina (21/74) je nasprotovala temu predlogu, nekaj pa je bilo takih, ki niso imeli izoblikovanega mnenja (10/74).

VPLIV USPOSOBLJENOSTI ZA VARNO DELO NA DELOVNO USPEŠNOST

Moje naslednje vprašanje zaposlenim je bilo, ali vpliva usposobljenost za varno delo na njihovo delovno uspešnost posameznika.

Slika 6.5.5.3: Vpliv usposobljenosti za varno delo na delovno uspešnost zaposlenih

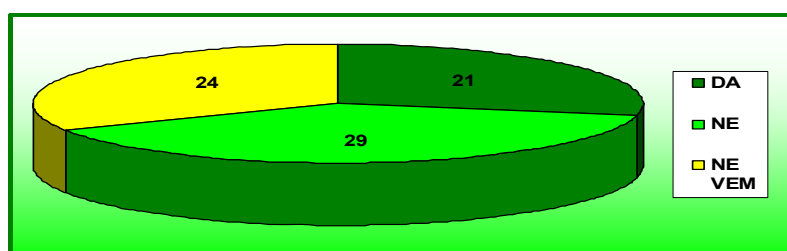


Slika 6.5.5.3 nam prikazuje odgovore na to zastavljeno vprašanje. Več kot polovica (38/74) je mnenja, da vpliv obstaja, nekaj (21/74) je bilo takih, ki je menilo nasprotno, še manj pa takih (15/74), ki so bili neodločeni oziroma na to vprašanje niso imeli odgovora.

UPORABA NOVIH PRISTOPOV IN METOD

Moje zadnje vprašanje delavcem je bilo, ali menijo, da bi bilo bolje izobraževanje in usposabljanje o varstvu pri delu s popolnoma drugim pristopom in metodami. Anketirani so mi podali naslednje odgovore (glej sliko 6.5.5.4).

Slika 6.5.5.4: Ljudi bi bilo bolje usposablјati s popolnoma drugimi pristopi in metodami



Mnenja so bila zelo različna, saj so bili vsi odgovori podobno zastopani. Najmanj ljudi je bilo sicer mnenja, da bi lahko prišlo do takšnih sprememb v izobraževanju (21/74), vendar pa je večina menila (29/74), da te spremembe niso potrebne. Večina je torej mnenja, da lahko ostane obstoječe izobraževanje in usposabljanje. Kar slaba tretjina vprašanih (21/74) pa ni imelo izoblikovanega mnenja oziroma se niso mogli odločiti, ali so spremembe potrebne ali ne.

6.5.6 Komentar analize anketnega vprašalnika

Če kritično ocenim raziskavo in njene ugotovitve, velja izpostaviti, da je bila raziskava o izobraževanju v Izobraževalnem centru opravljena dokaj izčrpno. Dobil sem odgovore tako s splošnega področja izobraževanja kot tudi s področja varstva pri delu. Pri slednjem sem predstavil mnenje delavcev o delu predavateljev, o ustreznosti izobraževanja in metodah podajanja snovi. Če pogledamo odgovore v celoti, je videti v splošnem pozitivno naravnost oziroma nagibanje k strinjanju s podanimi trditvami v anketnem vprašalniku. Vendar se ob tem postavlja vprašanje, ali je ta pozitivizem tudi realen. Do neke mere je in odslikava realno mnenje o splošnem in specifičnem izobraževanju. Določen odstotek vprašanih pa je najverjetneje podal svoje pozitivno mnenje zaradi vprašalnika samega oziroma zaradi drugih morebitnih subjektivnih razlogov. Ti razlogi so morda ali v pasivnosti izražanja stališč nižje izobraženih delavcev ali zaradi strahu pred vodstvom, da bi odgovorili v nasprotju z njihovimi pričakovanji, ali pa je razlog enostavno v tem, da s svojo pozitivno naravnostjo izražajo naklonjenost vodstvu. Seveda tudi splošna pozitivna ocena pogojev in vsebine izobraževanja s strani vprašanega vzorca še ne pomeni, da je to tudi dejansko učinkovito in optimalno za podjetje samo. Če bi bilo izobraževanje o varstvu pri delu v podjetju povsem učinkovito in brez morebitnih napak, potem se ne bi pojavila potreba po raziskovanju le-tega. Prav tako ne bi prihajalo do občasnih manjših delovnih nesreč, če bi bilo izobraževanje in usposabljanje na delovnem mestu povsem učinkovito. Na podlagi raziskave lahko sklepam, da je trenutno izobraževanje in usposabljanje za varno delo zadovoljivo, vendar kljub vsemu potrebuje določene popravke in izboljšave, s katerimi bi dosegli večjo pozornost in motivacijo zaposlenih za tovrstno izobraževanje.

7. SKLEPNE UGOTOVITVE

V zadnjih desetletjih je znanje postalo glavno vodilo sleherne uspešne organizacije v svetu. Organizacije namreč vse bolj postajajo učeče se, kar se odraža predvsem v trendu vedno večjega izobraževanja, večjem timskem delu, večji pomembnosti organizacijske kulture, vseživljenjskosti učenja ipd. V ospredje prihaja kompetenten in sposoben posameznik, brez katerega organizacija ne more konkurenčno nastopati na trgu. Ljudje v razvitem svetu so vse bolj izobraženi in usposobljeni ter specializirani za opravljanje točno določenih nalog, kar jim daje izključno vlogo pri opravljanju le-teh. Torej je na trgu delovne sile tudi vse večja konkurenca. Permanentnost učenja in izobraževanja tako posameznika kot organizacije vodi v razvijanje t.i. učeče se družbe, kar je prav tako trend sodobne organiziranosti družbe. Vse bolj je pomemben tudi prenos posameznikovega tacitnega znanja v podjetje, katero naj bi ga uporabljalo in razvijalo (t.i. know-how podjetja).

Učeča se organizacija je postala pojem diskusije večine na trgu že uveljavljenih podjetij. Doseganje zahtev različnih standardov so stalnica sodobnih organizacij, ki si želijo svoje proizvode ali storitve kvalitetneje uveljaviti. V Sloveniji je eden izmed teh standardov tudi Standard USP S-10. Ta predstavlja orodje za preverjanje stopnje razvoja koncepta učečega se podjetja. IMPOL je eno izmed takšnih podjetij, ki si v prihodnosti želi implemetirati ta standard in s tem postati še konkurenčnejše. Poslovni sistem IMPOL bi s tem povečal svojo odličnost in zavedanje o pomenu celovitega in sistematskega vodenja podjetja, razvoja človeških virov, znanja, nenehnega učenja in inovativnosti. Da pa bi ta standard lahko podjetje tudi uveljavilo, pa je potrebno še veliko truda in sprememb, saj bi morale spremeniti najprej način razmišljanja vodstvenega kadra in nato še vseh ostalih zaposlenih. Standard ima zelo visoke zahteve, ki jih IMPOL zaradi svoje kompleksnosti zaenkrat še ne more dosegati. Moje priporočilo bi bilo, da bi podjetje postopoma sprejemalo Standard USP S-10 preko posameznih obratovalnih enot oziroma novonastalih družb, saj imajo te družbe različne strategije in politiko delovanja.

Izobraževanje in usposabljanje o varstvu pri delu ne zmanjšuje nevarnosti na delovnem mestu v zadostni meri. To je bila prva zastavljena hipoteza, katero lahko povežemo tudi s ciljem mojega raziskovanja. Ta je bil namreč poiskati morebitne vzroke za nepravilnosti, ki se občasno pojavljajo na izpostavljenih delovnih mestih. Zgoraj zastavljeno hipotezo lahko na podlagi raziskave vsekakor sprejmemo, saj proces izobraževanja in usposabljanja o varstvu pri delu ne more zagotoviti zmanjšanja nevarnosti. Delavca sicer lahko vodi, kako ravnati v situacijah, vendar pa osvojeno znanje po zaključku obveznega izobraževanja ne more povečati varnosti pri delu. Kako ravnati v nevarnih in nepredvidenih situacijah, je stvar usposobljenosti za specifično delovno mesto ter stvar posameznikovega upoštevanja varnostnih pravil. Načrtno neupoštevanje pravil je lahko vzrok za morebitne »želene« bolniške staleže ali absentizem, ki so posledica nezadovoljstva z delovnim mestom in/ali vodenjem procesa.

Ker sem v diplomskem delu raziskoval izobraževanje o varstvu pri delu v podjetju IMPOL, ki je eno od vodilnih podjetij s področja predelave aluminija v Evropi in svetu, me je zanimal predvsem odnos zaposlenih do izobraževanja in kako to vpliva na njihovo delovno uspešnost. Delovna uspešnost predstavlja pomembno vrednoto podjetja, ki ji sledijo zaposleni in vodstvo. Ena od postavljenih hipotez je bila, da izobraževanje in usposabljanje o varstvu pri delu na kakršnikoli način ne dviguje motivacije za delo in zadovoljstva z njim. Po pregledu obstoječega stanja v podjetju to sicer delno drži, saj izobraževanje resnično ne zvišuje motiviranosti delavcev in zadovoljstva z delom. Izobraževanje in usposabljanje kot proces pridobivanja znanja za varno delo je za zaposlene le kot zakonska obveza in ne kot motivator za boljše in kvalitetnejše delo zaradi izobraževanja samega. Vendar pa lahko to hipotezo delno tudi ovržemo, saj, kot smo videli v analizi vprašalnika (glej sliko 6.5.5.3), več kot polovica anketiranih meni, da usposobljenost za varno delo vpliva na delovno uspešnost in motiviranost za delo.

V današnjem svetu po moji domnevi predstavlja varno delo eno od glavnih vrednot podjetja, zato je bil predmet raziskovanja v diplomskem delu osredotočen tudi na to vejo organizacijske politike. Mlada podjetja se premalo zavedajo tega, v svetu izredno pomembnega področja, saj še vedno premalo vlagajo v varno delo zaposlenih in

varčujejo pri najbolj občutljivih segmentih podjetja. Delavec je glavni vir in bogastvo vsake organizacije, česar naj bi se organizacija tudi zavedala. Uveljavljena podjetja namreč vedo, da je potrebno nenehno vlaganje v zaposlene in da je skrb za posameznika ključnega pomena. Ožje gledano, usposobljeni in izobraženi posameznik za varno delo namreč skrbi najprej za svoje zdravje in opozarja na nepravilnosti, ki se dogajajo na njegovem delovnem mestu. Širše pa posameznik skrbi tudi za celotno delovno okolje in druge sodelavce, ki so lahko izpostavljeni morebitnim nevarnostim.

Tako lahko sklepam, da drži tudi naslednja hipoteza, ki pravi, da samo izobraževanje in usposabljanje o varstvu pri delu še ne obvaruje delavcev pred nevarnostmi, ampak jih le opozarja oziroma poučuje, kako ravnati v kriznih situacijah – opravlja torej le blago preventivno funkcijo. Izobraževanje in usposabljanje za varno in zdravo delo delavce le opozarja, ne more pa jih tudi ščititi. Znova lahko poudarim, da je usposobljen in izobražen delavec tisti, ki glede na svojo osebnost skrbi, da je delo opravljeno na varen in zdrav način in da pravočasno opozori nadrejene ali varnostne inženirje na nepravilnosti.

Vzroke za morebitne nepravilnosti, ki se pojavljajo v proizvodnji aluminija, je treba iskati predvsem v obstoječih delovnih pogojih. Po pogovoru z varnostnimi inženirji v podjetju sem ugotovil, da bi lahko bilo veliko manj delovnih nesreč (predvsem manjših), če bi se izboljšali določeni pogoji na izpostavljenih delovnih mestih. S tem bi se lahko zvišala tudi delovna uspešnost, saj bi bili delavci manj izpostavljeni ter bi lahko določene naloge opravljali tudi hitreje in kvalitetneje. Tako lahko sprejmemo še zadnjo hipotezo, ki pravi, da je potrebno izboljšati obstoječe delovne pogoje, da bi lahko pričakovali zvišanje delovne uspešnosti in zmanjšanje nevarnosti na delovnem mestu.

Za konec podajam nekaj rešitev, ki zadevajo spremembo raziskovanega izobraževanja in s tem povezano delovno uspešnost. Izobraževanje o varstvu pri delu naj bi bilo nekoliko bolj privlačneje zastavljeno s strani predavateljev in podprto z sodobnejšimi didaktičnimi pripomočki. Spremembam, ki se pojavljajo v svetu tehnologije in informacij, je enostavno potrebno slediti. S tem predavatelji pridobivajo večjo pozornost s strani zaposlenih in tako povečujejo zanimanje za to področje. Delavec bi si za dalj časa

zapomnil določene avdio-vizualne prikaze s področja varnega dela, kot pa sicer zgolj navedene podatke, ki jih navadno dobi pri »informativnih« predavanjih.

Da bi delavcu ostalo v spominu kar se da največ vsebine predavane teme s področja varovanja zdravja pri delu, bi predlagal podjetju IMPOL, da uvede določena krajša prostovoljna obnovitvena predavanja in preizkuse znanja s tega področja. Poleg tega bi lahko delavca neprestano opozarjali na varno delo z različnimi aktualnimi fotografijami in okrožnicami delovnih nesreč, ki se dogajajo v Sloveniji in svetu. Takšna metoda bi lahko vplivala na čustva zaposlenih, ki bi posledično pogosteje pazili pri svojem delu in hitreje reagirali v kriznih situacijah. S tem bi se lahko sprožila verižna reakcija, ko bi tudi delavci pazili drug na drugega, saj bi se ob napakah medsebojno opozarjali in varovali tako zdravje svojih sodelavcev kot tudi delovno opremo (okolje).

Delavce bi lahko opozarjali tudi z novimi internimi opozorilnimi znaki za varno delo. Ti ne bi bili podobni tistim, sicer zakonsko predpisanim. Slednji bi ostali na svojih mestih kot do sedaj, novi pa bi bili prepoznavnejši in postavljeni na mesta, za katere ni nujno, da so predpisana. Opozorilni znaki bi bili samolepilna folija najrazličnejših nestandardnih oblik in vidnejših barv. Znaki bi se tudi letno menjevali ter spreminjali, s čimer bi lahko delavčevo pozornost ohranili za daljše časovno obdobje. Vse to bi delovalo kot nekakšna interna reklama za varno delo in bi delavca vsakodnevno spremljalo na najrazličnejših mestih delovnega okolja (tudi v sanitarnih prostorih, garderobah, jedilnici itn.). Zraven znakov pa bi lahko bili tudi kakšni humorni komentarji in misli, ki bi delavce spodbudili h pogovoru o njih. S tem bi vsekakor hitreje pritegnili pozornost delavcev in vplivali na njihovo nadaljnje ravnanje.

Ali bodo podane rešitve tudi zvišale samo delovno uspešnost ter motivacijo za hitro in učinkovito opravljeno delo, je seveda vprašanje za nadaljnje raziskovanje. Najprej je seveda potrebno, da vse te spremembe vodstvo podjetja tudi sprejme in jih implementira v delovne procese. Če bo vodstvo torej sprejelo in izvajalo predlagane ukrepe v smeri izboljšanja izobraževanja in opozarjanja delavcev za varnejše in zdravju prijaznejše delo, lahko po določenem časovnem obdobju ponovno preverimo vpliv novejših metod

izobraževanja na zadovoljstvo zaposlenih. Ali se je pri tem dvignila tudi motiviranost za delo in posledično tudi delovna uspešnost, pa nam bodo prav tako pokazale raziskave v naslednjih letih.

8. LITERATURA

1. Argyris, Chris in Donald A. Schön (1978): *Organizational Learning*. Reading: Addison Wesley.
2. Armstrong, Michael (1999): *Employee Reward*. London: Institute of Personnel and Development.
3. Banič, Ivo (1999): *Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, Quinn D. Mills in Richard E. Walton (1984): *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
5. Bilban, Marjan (2002): Zdravstveno varstvo delavcev. V Milan Srna (ur.): *Priročnik za strokovni izpit iz varnosti in zdravja pri delu*, 1–33. Ljubljana: Zavod za varstvo pri delu.
6. Blyton, Paul in Mike Noon (2002): *The realities of work*. New York: Palgrave.
7. Boisot, Max H. (1998): *Knowledge Assets*. Oxford: Oxford University Press.
8. Borger, Robert in E. A. M. Seaborne (1972): *Psihologija učenja*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
9. Brezovar, Borut (2002): Pravna ureditev varnosti in zdravja pri delu. V Milan Srna (ur.): *Priročnik za strokovni izpit iz varnosti in zdravja pri delu*, 1–7. Ljubljana: Zavod za varstvo pri delu.
10. Burton-Jones, Alan (1998): *Knowledge Assets*. Oxford: Oxford University Press.
11. Burton-Jones, Alan (1999): *Knowledge Capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
12. Cochinaux, Philippe in Philippe de Woot (1995): *Moving Towards a Learning Society*. Geneve, Brussels: CRE in ERT.
13. Coffield, Frank (1997): *A National Strategy for Lifelong Learning*. Newcastle: Department of Education, University of Newcastle.
14. Davenport, Thomas H. in Laurence Prusak (1998): *Working Knowledge: How Organizations Manage What they Know*. Boston: Harvard Business School Press.
15. Dessler, Gary (2003): *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
16. Dohmen, Günther (1996): *Lifelong Learning: Guidelines for a modern education policy*. Bonn: Federal Ministry of Education, Science and Research and Technology.

17. Dimovski, Vlado in Tadeja Colnar (1999): Organizacijsko učenje. *Teorija in praksa* 36(5), 701–722.
18. Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič (2005): *Učeča se organizacija. Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
19. Drucker, Peter F. (2001): *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
20. Edwards, Richard (1997): *Changing places? Flexibility, lifelong learning and a learning society*. London, New York: Routledge.
21. Ferjan, Marko (1999): *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
22. Ferk, Mitja (2007): Zdrav delavec – petkrat cenejši. *Finance* 63, 2. april 2007.
23. Field, J. in T. Schuller (1999): Investigating the Learning Society. *International Journal of of University Adult Education* 31(1), 1–12.
24. Garvin, David A. (2000): *Learning in action: a guide to putting the learning organization to work*. Boston: Harvard Business School Press.
25. Herzberg, Frederick Irving (1987): One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review* 65(5), 109–120.
26. Huč, Božidar in Janez Jereb (2001): Vpliv izobraževanja na produktivnost in poslovne rezultate podjetja. *Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre* 34(1), 5–15.
27. Ivanuša-Bezjak, Mirjana (2006): *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
28. Ilič, Branko (2002): Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika spodbude za inoviranje v podjetju. *Teorija in praksa* 39(6), 935–951.
29. Ilič, Branko (2006): Pomen patentov v družbi znanja: Socioekonomske implikacije za podjetja in družbo. *Teorija in praksa* 43(3–4), 507–520.
30. Jelenc, Sabina (1996): *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
31. Jelenc Krašovec, Sabina (2003): *Univerza za učečo se družbo: Kako univerza sledi tokovom sodobnega izobraževanja*. Ljubljana: Sophia.
32. Jelenc, Zoran (1991): *Terminologija izobraževanja odraslih. Z gesli in pojasnili v slovenščini ter gesli v angleškem, francoskem, španskem, nemškem in italijanskem jeziku*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.

33. Juren, Peter (1998): *Predpisi o vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
34. Kamenik, Stanka, Miro Kapun, Željka Kutija, Žarka Fišinger, Jože Brglez, Tomaž Smolar in Adi Žunec (2002): *Priročnik za usposabljanje za varno delo*. Slovenska Bistrica: IMPOL, d. d.
35. Kavčič, Bogdan (1994): Učecha se organizacija. *Slovenska ekonomska revija* 45(5), 424–432.
36. Klep, Jožica (2000): Izzivi 21. stoletja pri upravljanju podatkov in metapodatkov. *Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre* 33(2), 102–107.
37. Kos, Marko (2000): *Menedžment dodane vrednosti: Podjetniško dohitevanje EU*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
38. Leitch, Claire (1996): Learning Organizations: The Measurement of Company Performance. *Journal of European Industrial Training*, 20(1) 31–44.
39. Lipičnik, Bogdan (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
40. Loewen, Pamela in Robert Loo (2004): Assessing Team Climate by Qualitative and Quantitative Approaches: Building the Learning Organization. *The Learning Organization* 11(2/3), 260-272.
41. Mayer, Janez (1994): *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus, Založba Ikra.
42. Merkač Skok, Marjana (2005): *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
43. Mihalič, Renata (2006): *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
44. Možina, Stane (1999): Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost. *Industrijska demokracija* 2(3), 5–8.
45. Možina, Stane (2002): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
46. Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač (2002): *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

47. Nonaka Ikujiro in Hirotaka Takeuchi (1995): *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, Oxford: Oxford University Press.
48. Organizacijski predpis (2001): *Ugotavljanje potreb po usposabljanju in izvajanje usposabljanja*. Slovenska Bistrica: IMPOL, d.d.
49. Peršak, Marjan (2007): *Standard učeče se organizacije – podjetja USP S-10 (Gradivo za predstavitev standarda USP S-10)*. Ljubljana: Inštitut za razvoj učečega se podjetja.
50. Pfeffer, Jeffrey (1998): *Competative Advantage trough People*. Boston: HBS Press.
51. Polajna-Pavčnik, Ada in Dragica Wedam-Lukić (1998): *Pravo in medicina*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
52. Polanyi, Michael (1983): *The tacit dimension*. Gloucester: P. Smith.
53. Pretnar, Bojan (2002): *Intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju*. Ljubljana: GV Založba.
54. Raggatt, Peter, Rivhard Edwards in Nick Small (1996): *The learning society. Challenges and Trends. Adult Learners, Education and Training 2*. London, New York: Routledge.
55. Rečnik, Ferdo (1991): *Izobraževanje Slovenije za 21. stoletje: Globalna koncepcija razvoja vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
56. Senge, Peter (1999): *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. London: Random House Busines Books.
57. Smole, Branko (1976): *Varstvo pri delu. Gradivo za delavce v neposredni proizvodnji*. Maribor: Inštitut za varstvo pri delu Maribor.
58. Srića, Vladimir (1999): Upravljanje ustvarjalnosti. *Kadri: strokovno informativna revija Zveze društev za kadrovske dejavnost* 5(5), 15–20.
59. Svetlik, Ivan, Jože Glazer, Alenka Kajzer in Martina Trbanc (2002): *Politika zaposlovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
60. Tiwana Amrit (2002): *The Knowledge Management Toolkit, Orchestrating IT, Strategy, and Knowledge Platforms*. New York: Prentice Hall.
61. Torrington, Derek in Laura Hall (1991): *Personal Management: A New Aproach* London: Prentice Hall.

62. Turk, Ivan (1987): *Pojmovnik poslovne informatike*. Ljubljana: Društvo ekonomistov.
63. Uhan, Stane (2000): *Vrednotenje dela II. Motivacija – Uspešnost – Plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
64. Vakselj, Marko (2000): *Zakon o varnosti in zdravju pri delu ter njegovi podzakonski predpisi s komentarjem*. Ljubljana: Primath.
65. Zupan, Nada (2001): *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

8.1 Internetni viri

1. Državni portal Republike Slovenije (2006): *Izjava o varnosti z oceno tveganja*. Dostopno na <http://e-uprava.gov.si/e-uprava/poslovneSituacijeStran.euprava?Dogodek.id=219> (23. april 2007).
2. Državni zbor Republike Slovenije (1999): *Zakon o varnosti in zdravju pri delu*. Ljubljana: ULRS 56. Dostopno na <http://www.ius-software.si/baze/regi/zakoni/blz99a5cht.htm?source=search> (15. avgust 2007).
3. Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo (2006): *Identifikacija poklica: Inženir/inženirka za varnost pri delu: Opis opravil in delovnih nalog*. Dostopno na <http://www.ess.gov.si/SLO/Ncips/OpisiPoklicev/InzenirZaVarnostPridelu.pdf> (22. december 2006).
4. Ferol, d.o.o. (2006): *Varstvo in zdravje pri delu*. Dostopno na <http://www.ferol.si/index.php?id=169> (12. maj 2007).
5. Herzberg, Frederick (2003): *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Online. Dostopno na http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/article.jsp?ml_action=get-article&articleID=R0301F&ml_page=1&ml_subscriber=true (5. september 2007).
6. Jacobson, Al in Laurence Prusak (2006): *The Cost of Knowledge*. Dostopno na http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/article.jsp?ml_action=get-article&articleID=F0611H&ml_page=1&ml_subscriber=true (10. september 2007).
7. Državni zbor Republike Slovenije (2003): *Resolucija o nacionalnem programu varnosti in zdravja pri delu*. Ljubljana: ULRS126-5394. Dostopno na <http://>

www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti_pdf/nac_program_vzd.pdf (10. september 2007).

8. Ratkajec, Tihomir (2007): *Medicina dela Rogaška*. Dostopna na <http://www.medicina-dela-rogaska.com/> (12. julij 2007).

9. PRILOGE

Priloga A: Pojmi ⁵⁵

<p>Biološki dejavniki delovnega okolja – nalezljive bolezni so lahko poklicne, če je njihov nastanek povezan z delovnim procesom, ki ga človek opravlja. Tako je na primer tuberkuloza poklicna nalezljiva bolezen, če jo je dobila oseba, ki dela z okuženim materialom oziroma prihaja v stik z ljudmi, ki so zboleli za tuberkulozo. Neposredno so ogroženi zdravniki, veterinarji in drugo zdravstveno osebje, delavci v predelavi krzna in kož itd. Povzročitelje pa lahko razdelimo na bakterijske bolezni, virusne bolezni, glivične bolezni in parazitne bolezni.</p>
<p>Bolezen – stanje ali način reagiranja organizma na okolico, pri katerem pride do motenj funkcij organizma. Najpogostejša socialno pomembna motnja je nesposobnost za opravljanje rednih življenjskih funkcij, ki vključujejo tudi delo. Redkejša posledica bolezni je trajna okvara organa ali funkcije organizma, še redkejša pa smrt.</p>
<p>Bolniški stalež – je začasna odsotnost z dela zaradi bolezni, poškodb, nege ter drugih zdravstvenih vzrokov. Bolniški stalež je posebna oblika socialne varnosti, ki naj bi prispevala k bolnikovi ozdravitvi z zagotovitvijo denarnega nadomestila za čas, ko ne more sodelovati v proizvodnem/storitvenem procesu.</p>
<p>Delovno mesto – prostor, ki je namenjen za izvajanje dela in se nahaja v zgradbah oziroma prostorih delodajalca kot tudi na začasnih ali premičnih deloviščih do katerih ima delavec dostop v času svoje zaposlitve in je pod neposrednim ali posrednim nadzorstvom delodajalca.</p>
<p>Delovni invalid – vsak, ki je zavarovan po zakonu o pokojninskem in invalidskem zavarovanju in so mu ugotovili invalidnost ter mu zaradi invalidnosti priznali ustrezne pravice iz invalidskega zavarovanja.</p>
<p>Delovno okolje – prostor, v katerem se izvaja delo in vključuje delovna mesta, delovne razmere, delovne postopke, socialne odnose in druge vplive zunanjega okolja.</p>
<p>Delovna oprema – vsak stroj ali naprava, aparat, orodje in druga oprema, ki se uporablja pri delu.</p>
<p>Ergonomija – veda, ki ima cilj prilagoditi delo, delovna sredstva in delovno okolje psihičnim in telesnim značilnostim človeka.</p>
<p>Hrup (okvare sluha) – je vsak nezaželen ali neprijeten zvok, kvarno vpliva na počutje in zdravje ljudi. Človeško telo ne zazna enako dobro tonov vseh frekvenc. Najbolje zazna tone v področju frekvenc 500 – 5000 Hz. Glasnejši kot so toni, manj je izražena spektralna odvisnost. Okvara sluha nastane, če smo po osem ur dnevno izpostavljeni hrupu, ki presega 85 dB.</p>
<p>Invalidnost – pomeni, da morajo določene trajne spremembe v zdravstvenem stanju toliko vplivati na zavarovančevo delovno zmožnost, da pri njem nastane izguba ali vsaj zmanjšana zmožnost za delo na delovnem mestu (na svojem delu), na katerega je trajno razporejen pred nastankom trajnih zdravstvenih sprememb. Pri boleznih je okvara organizma dinamična, ima svoj začetek in razvojni tok, pri invalidnosti pa gre za končno, definitivno stanje kot posledico bolezni, poškodbe ali hibe. O invalidnosti govorimo, kadar nastanejo spremembe v zdravstvenem stanju zavarovanca, ki so posledica vzrokov za nastanek invalidnosti (poškodba pri delu, poklicna bolezen, poškodba izven dela, bolezen), da so spremembe v zdravstvenem stanju trajne in jih ni mogoče odvrniti z zdravljenjem ali ukrepi medicinske rehabilitacije, da te trajne spremembe povzročajo izgubo ali zmanjšanje delovne zmožnosti.</p>
<p>Izjava o varnosti – listina oziroma dokument, s katerim delodajalec v pisni obliki opredeli nevarnosti ter sprejme vse potrebne ukrepe za zagotovitev varnega in zdravega dela. Je dokument, ki pomeni jedro sistema varnosti in zdravja pri delu pri posamičnem delodajalcu. Kot so med seboj različni delodajalci po velikosti, vrstah in obsegu nevarnosti, bodo različne tudi njihove izjave o varnosti. Z drugimi besedami je to listina, s katero delodajalec pisno izjavi, da izvaja vse ukrepe za zagotovitev varnosti in zdravja pri delu, glede preprečevanja nevarnosti in tveganja pri delu, obveščanja in uspo-sabljanja delavcev, dajanja navodil, ustrezne organiziranosti ter zagotavljanja potrebnih materialnih sredstev v ta namen. Sestavni del izjave o varnosti je tudi ocena tveganja.</p>

⁵⁵ Razlaga pojmov podrobneje opredeljena v Bilban v Srna 2002: 1-30 ter na spletni strani <http://euprava.gov.si/euprava/poslovneSituacijeStran.euprava?dogodek.id =219>.

<p>Neugodno toplotno okolje – v našem toplotnem podnebnem pasu človek v naravnem okolju ni izpostavljen večjim toplotnim obremenitvam. Lahko pa jim je na delovnem mestu: v metalurških obratih, steklarski in papirni industriji, industriji gum, pri delu na soncu itd. Bolj redka so delovna mesta, kjer so ljudje izpostavljeni nizkim temperaturam (hladilnice, delo na prostem itd.). Take razmere vplivajo na delovno sposobnost in frekvenco nezgod pri delu, lahko pa tudi ogrožajo zdravje delavca. Delavci so prav tako izpostavljeni neugodnim razmeram v tako imenovani toplotno-vlažni mikroklimi (rudniki, pralnice, tekstilna industrija, barvarne itd), enako delavci, ki delajo na prostem (poljedelci, gradbeni delavci).</p>
<p>Nevarne snovi – to so snovi, ki ogrožajo človeka, ki med proizvodnjo, rokovanjem, transportom, skladiščenjem ali uporabo uhajajo ali se tvorijo in pri tem povzročajo dražeče, dušljive, strupene ali druge škodljive učinke. To so prahi, dimi, plini, megle, pare ali vlakna v količinah, ki lahko prizadenejo zdrave osebe, ki z njimi prihajajo v stik. Glavne lastnosti nevarnih snovi: eksplozivnost, oksidativnost, vnetljivost, strupenost, povzročajo preobčutljivost, rakotvornost, mutagenost, jedkost, dražljivost.</p>
<p>Ocenjevanje delovnih zmožnosti – delazmožnost je opredeljena kot zmožnost človeka, da svoj potencial (telesni, umski) uporabi za pridobivanje dobrin. Ocena delovnih zmožnosti je lahko splošna, kjer ocenjujemo vse lastnosti človeka naenkrat, ali pa specifična, kjer gre za točno definirana dela oziroma zahteve in obremenitve, ki jim bo/je delavec izpostavljen. Ocena je lahko zanesljiva le, če ima zdravnik na voljo dovolj informacij o delovnih zahtevah, obremenitvah in tveganjih in tudi o delavčevih zmogljivostih ter mejah njegovih fizičnih in psiholoških funkcij. Namen ocenjevanja delazmožnosti je usklajevanje bioloških značilnosti organizma z zahtevami delovnega mesta.</p>
<p>Osvetljenost delovnega prostora – oko zaznava svetlost predmetov in okolice. Pri prevelikih razlikah svetlosti v neposrednem vidnem polju, med njim in bližnjo ter daljno okolico se mora oko tem razlikam nenehno prilagajati. Posledično so astenoptične težave, ki se kažejo kot bolečine v očeh in glavi, splošno neugodje in hitro ter nepotrebno utrujanje. Razsvetljava delovnega mesta je lahko dnevna, umetna ali kombinirana. Zagotoviti mora zadostno osvetljenost na delovnem mestu, enakomerno osvetljenost prostora, zadostne kontraste za dobro razločevanje predmetov ali drugih značilnosti, preprečiti škodljivo bleščanje, dovolj majhno utripanje, pravilno smer svetlobe, naravni raspored senc, zasenčenost proti direktnemu vpadu sončne svetlobe. Optimalna razsvetljava je pomembna za ohranjanje normalnega vida delavcev, zmanjšanja števila nezgod pri delu, izboljšanje produktivnosti in kakovosti dela, odpravljanje nepotrebne utrujanja delavcev in vzdrževanje čistoče v delovnih prostorih.</p>
<p>Poklicne bolezni – so povzročene z daljšim neposrednim vplivom delovnega procesa in delovnih razmer na določenem delovnem mestu ali na delu, ki sodi v neposredni okvir dejavnosti, na podlagi katere je oboleli zavarovan in so v registru poklicnih bolezni.</p>
<p>Pooblaščen zdravnik – zdravnik specialist s področja medicine dela, ki mu delodajalec poveri opravljanje strokovnih nalog zdravstvenega varstva pri delu.</p>
<p>Poškodba pri delu – je poškodba zavarovanca, ki je posledica neposrednega in kratkotrajnega mehanskega, fizikalnega ali kemičnega učinka ali posledica hitre spremembe položaja telesa, nenadne obremenitve telesa ali drugih sprememb fiziološkega stanja organizma, če je takšna poškodba v vzročni zvezi z opravljanjem dela ali dejavnosti, na podlagi katere je zavarovanec zavarovan.</p>
<p>Preventivni zdravstveni pregledi – opravljajo se zaradi varovanja življenja, zdravja in delovne zmožnosti delavca, preprečevanja nezgod (pri delu in izven dela), poklicnih bolezni, bolezni v zvezi z delom in preprečevanja invalidnosti, predvsem zaradi bolezni gibal, duševnih motenj ter bolezni srca in ožilja. Z njimi ugotavljamo delavčevo zdravje in zmožnost za opravljanje dela.</p>
<p>Sredstva za delo – objekt namenjen za delovne in pomožne prostore; delovna oprema; sredstvo in oprema za osebno varnost pri delu; snovi in pripravki; drugo sredstvo, ki se uporablja v delovnem procesu ali je kakorkoli povezano z delovnim procesom.</p>
<p>Utrujenost – je negativni kazalnik zdravja, ki zmanjšuje učinek pri delovni aktivnosti in je nastala zaradi izvajanja te aktivnosti. Delavec doživlja utrujenost kot neprijeten telesni občutek, ki ne dovoljuje, da bi začeto delo enako hitro in dobro nadaljeval. Je pravzaprav obrambni mehanizem, ki varuje energijske rezerve in preprečuje prehitro obrabo organov. Zmanjšuje storilnost delavcev, slabšo kakovost izdelkov in ima zato tudi ekonomske učinke. Hromi veselje do dela, povzroča otopelost, nezadovoljstvo in nemir. Utrujenost je mešanica delavčevih občutkov in resničnih sprememb v organizmu. Glede na vrsto dela jo delimo na psihično in fizično utrujenost, ki je posledica telesnih obremenitev.</p>
<p>Zdravje – stanje popolnega telesnega, duševnega in socialnega blagostanja, ki se kaže v zmožnosti neprekinjenega prilagajanja okolju. Po novi definiciji zdravja skrb zanj ni več le ozek interes posameznika, ampak vse bolj postaja tudi skrb družbe; ni več le zasebna, ampak vse bolj tudi družbena dobrina.</p>

Priloga B: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

V izobraževalnem centru opravljamo raziskavo, s katero želimo izboljšati določene izobraževalne vsebine in metode, s katerimi le-te vsebine podajamo. Ta raziskava je osredotočena na usposabljanje s področja varstvu pri delu, ki ste ga morali obiskati na vašem delovnem mestu. Anketni vprašalnik je anonimen in je namenjen izboljšanju samega izobraževanja in usposabljanja, zato vas prosimo, da na vprašanja in trditve odgovarjate z vso resnostjo, saj le tako lahko izpopolnimo določene nepravilnosti in pomanjkljivosti, ki se pojavljajo pri izobraževanju.

SPLOŠNI DEL

1. Spol:

Moški

Ženski

2. Starost:

3. Izobrazba (stopnja):

I.
nedokončana OŠ

II.
osnovna šola

III.
2-letna sr. šola

IV.
3-letna sr. šola

V.
4-letna sr. šola
gimnazija

VI.
višja šola

VII.
visoka šola

VIII.
magisterij

IX.
doktorat

4. Zaposlen/a v podjetju:

SPECIFIČNI DEL – IC

V razpredelnicah so postavljene trditve oz. dejstva, ki zadevajo izobraževalni center, izobraževanje, namen izobraževanja in predavatelje.

Imate 5 možnosti, da ocenite trditve oz. dejstvo, ali je zelo slabo oz. se popolnoma ne strinjam (1), slabo oz. se ne strinjam (2), dobro oz. niti se ne strinjam niti strinjam (3), zelo dobro oz. se strinjam (4) ali pa odlično oz. se popolnoma strinjam (5). Trditev označite z **X**.

I	IZOBRAŽEVALNI CENTER	1 – zelo slabo	2 – slabo	3 – dobro	4 – zelo dobro	5 – odlično
5.	Organizacija izobraževanja v izobraževalnem centru					
6.	Pogoji v prostorih izobraževalnega centra (prostor – učilnice, osvetljenost, prezračevanje)					
7.	Ustreznost izobraževalnih programov					
8.	Tehnike poučevanja predavateljev (način podajanja učne snovi)					
9.	Učni pripomočki v učilnicah					
10.	Ustreznost časovnih terminov za izvedbo izobraževalnih programov					

II	TEME IZOBRAŽEVANJA	1-popolnoma se ne strinjam	2 – se ne strinjam	3 – niti se ne strinjam niti strinjam	4 – se strinjam	5 – se popolnoma strinjam
11.	Teme so funkcionalne in učinkovite.					
12.	Teme so uporabne in zanimive.					
13.	Teme s področja varstva pri delu (VPD) so zanimive in uporabne.					
14.	Usposabljanje s področja VPD je učinkovito.					
15.	Tehnika podajanja snovi (didaktične metode) s področja VPD je dobra.					
16.	Predavane teme s področja VPD so uporabne za moje delovne naloge.					

III	PREDAVATELJI	1 – zelo slabo	2 – slabo	3 – srednje	4 – dobro	5 – zelo dobro
17.	Način podajanja snovi					
18.	Motiviranje udeležencev za sodelovanje					
19.	Prepričljivost predavatelja o predavani temi (VPD)					
20.	Strokovnost predavatelja za predavano področje (VPD)					
21.	Preverjanje znanja – testi in ustno preverjanje					

22. Kakšna se vam zdi pomembnost predavane snovi iz varstva pri delu na vašem delovnem mestu (obkroži od 1-5, pri čemer je 1 najmanj pomembno in 5 najbolj pomembno)?

1 2 3 4 5

23. Ali bi bilo potrebno prilagoditi temo usposabljanja iz varstva pri delu vsakemu profilu delavca oz. delovne enote posebej? (obkroži)

DA NE NE VEM

24. Kaj bi vi spremenili oz. dodali, da bi bilo usposabljanje iz varstva pri delu prijaznejše in učinkovitejše?

25. Ali vpliva vaša usposobljenost za varno delo na vašo delovno uspešnost? Opišite kako.

DA NE NE VEM

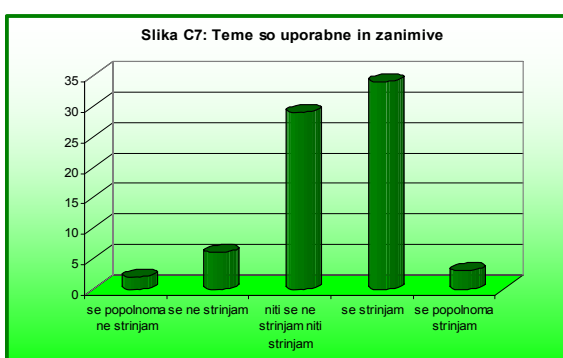
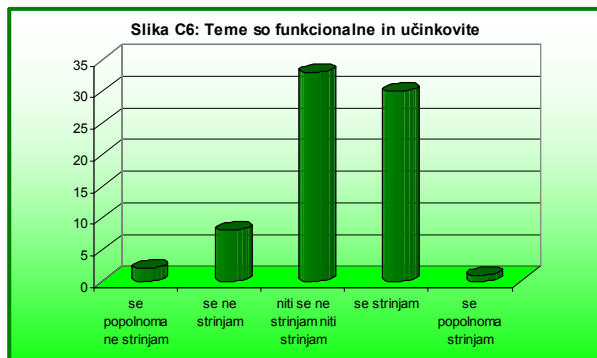
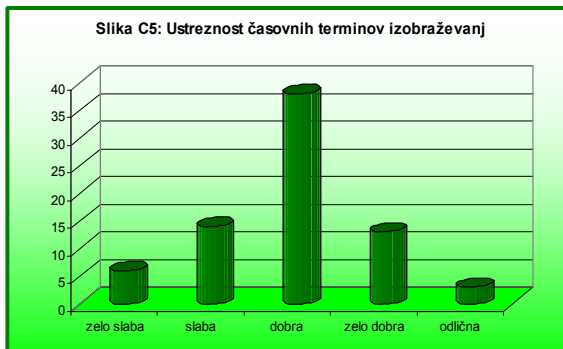
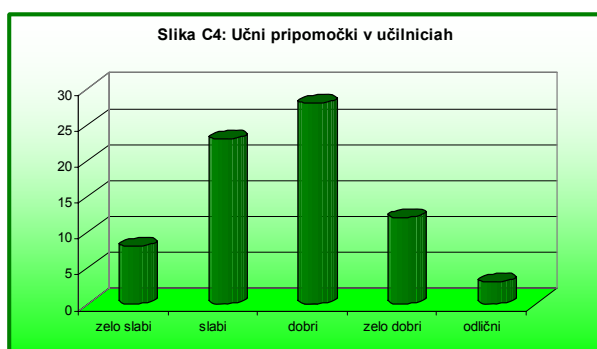
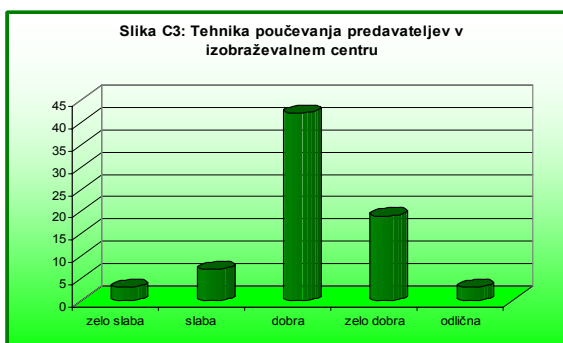
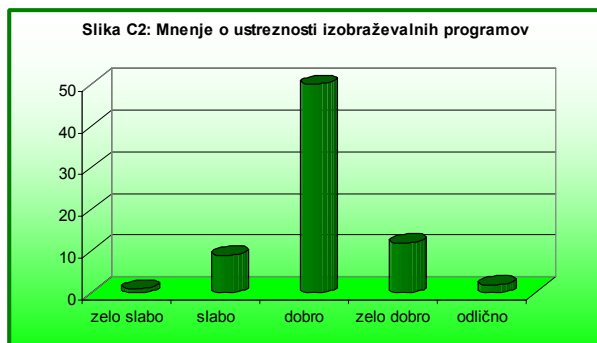
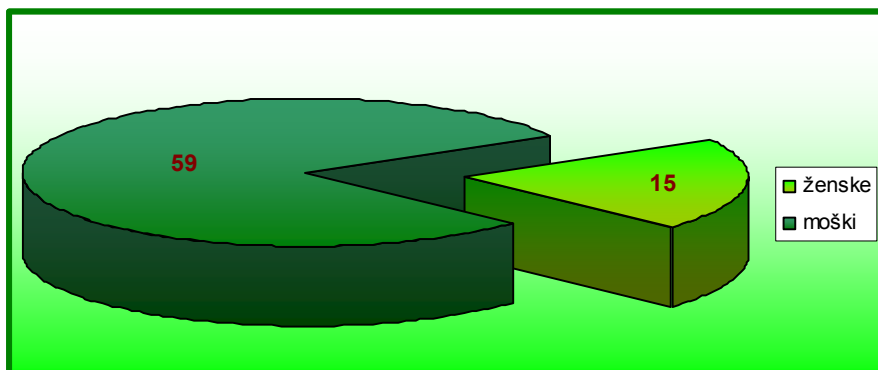
26. Menite, da bi bilo bolje ljudi usposabljanje iz varstva pri delu s popolnoma drugim pristopom in metodami?

DA NE NE VEM

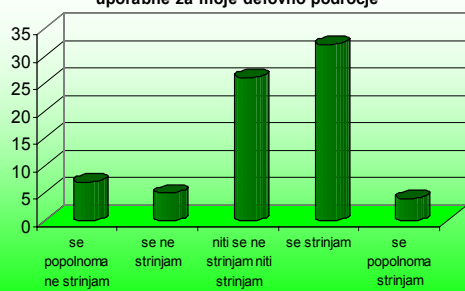
Hvala za sodelovanje!

Priloga C: Diagrami iz analize ankete po posameznih odgovorih

Slika C1: Spolna sestava vzorca



Slika C8: Predavane teme s področja varstva pri delu so uporabne za moje delovno področje



Slika C9: Mnenje o načinu predavanja predavateljev

