

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Pristov

Zadovoljstvo zaposlenih z omogočanjem pridobivanja novih znanj
v podjetju Turizem Kras, d. d.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Pristov

Mentorica: doc. dr. Alojzija Židan

Zadovoljstvo zaposlenih z omogočanjem pridobivanja novih znanj
v podjetju Turizem Kras, d. d.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

ZAHVALA

Za vso pomoč in prijaznost pri pisanju diplomske naloge se iskreno zahvaljujem mentorici, doc. dr. Alojziji Židan.

Iskrena hvala podjetju Turizem Kras, d. d. za posredovane informacije in podatke. Posebej pa se zahvaljujem svojim sorodnikom ter Björnu, ki so me ves čas študija podpirali ter verjeli vame.

Zadovoljstvo zaposlenih z omogočanjem pridobivanja novih znanj v podjetju Turizem Kras, d. d.

Cilj diplomske naloge je predstaviti zadovoljstvo zaposlenih z omogočanjem pridobivanja novih znanj v podjetju Turizem Kras, d. d. Želim vam tudi predstaviti, kako in na kakšen način lahko podjetje doseže zadovoljstvo z izobraževanjem in usposabljanjem.

V Turizmu Kras, d. d. se zaposleni redno izobražujejo glede na plan, ki je narejen na podlagi letnih razgovorov z delavci in razpoložljiva sredstva podjetja. Izobraževanje poteka tako zunaj kot znotraj podjetja. S pomočjo izobraževanj podjetje skuša zaposlenim pomagati pridobiti določena znanja, ki bi jim omogočila lažje izvajanje delovnega procesa in boljšo kakovost dela. Enkrat letno zaposleni izpolnijo vprašalnik, ki vsebuje tudi vprašanja v zvezi z zadovoljstvom in učinkovitostjo izobraževanja. Te podatke bom predstavila v mojem delu.

Rezultati diplomskega dela so pokazali, da so delavci podjetja Turizem Kras, d. d. zadovoljni z izobraževanjem, ki jim ga nudi podjetje in so mnenja, da se pri izvajanju izobraževanja upoštevajo tudi njihove želje. Podjetje izvaja izobraževanja na podlagi strategije podjetja in letnih razgovorov z delavci.

Ključne besede: izobraževanje, učinkovitost, zadovoljstvo, vrednotenje.

Obtaining employees' satisfaction by enabling them to acquire new knowledge in Turizem Kras, joint-stock company

The aim of my degree paper is to present the Turizem Kras workers' satisfaction with the possibility of gaining up-to-date knowledge and skills in this joint-stock company. I would also like to expose the various ways in which this company succeeds in carrying out this demanding task. The employees in the joint-stock company Turizem Kras are entitled to regular in-service training and up-to-date courses following a carefully devised plan, which is made according to annually-led conversations with the workers and the company's available financial resources. Seminars and workshops are organized on the company premises and elsewhere. By educating its employees the company tries to acquire specific knowledge, which is to lead to a more effective working process and thus to a better standard of work quality. The workers are requested to fill in a questionnaire, which includes questions about the satisfaction and effectiveness of the gained knowledge. Therefore I wish to present this valuable information in my paper.

The results of my diploma work have proved that the workers in the above-mentioned company are pleased with the education opportunities and they also appreciate the fact that they can attend educational courses in accordance with their wishes. The company implements education courses on the basis of its original strategy as well as on the workers' initiative.

Key words: education, effectiveness, workers' satisfaction, evaluation.

KAZALO

1 UVOD	7
2 OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV.....	10
2.1 KADRI IN KADROVSKI VIRI.....	10
2.2 ZNANJE	12
2.2.1 GLOBALIZACIJA NA PODROČJU ŠOLSTVA	13
2.3 UČENJE	15
2.3.1 VSEŽIVLJENJSKO UČENJE	15
2.4 IZOBRAŽEVANJE	16
2.4.1 IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH	17
2.5 USPOSABLJANJE.....	19
2.6 IZPOPOLNJEVANJE.....	20
3 VSEŽIVLJENJSKO UČENJE.....	20
3.1 UČEČA SE DRUŽBA	23
3.2 UČENJE V ORGANIZACIJI – UČEČA SE ORGANIZACIJA	24
4 IZOBRAŽEVANJE TER NJEGOV POMEN V/ZA PODJETJE.....	27
4.1 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU.....	27
4.2 CILJI IN NALOGE IZOBRAŽEVANJA V PODJETJU	27
4.3 OBLIKE IN METODE IZOBRAŽEVANJA	29
5 IZOBRAŽEVALNA DEJAVNOST V PODJETJU (TEMELJNE STOPNJE IZOBRAŽEVANJA V PODJETJU).....	32
5.1 RAZISKOVANJE IN UGOTAVLJANJE IZOBRAŽEVALNIH POTREB.....	32
5.2 NAČRTOVANJE IN OBLIKOVANJE IZOBRAŽEVANJA.....	35
5.3 PROGRAMIRANJE IZOBRAŽEVANJA.....	36
5.4 ORGANIZACIJA IN IZVAJANJE IZOBRAŽEVANJA	37
5.5 VREDNOTENJE IZOBRAŽEVANJA.....	39
5.5.1 VREDNOTENJE JAVNIH POLITIK.....	39
5.6 PRISPEVEK IZOBRAŽEVANJA K RAZVOJU PODJETJA.....	41
6 EVALVACIJA IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH.....	42
6.1 NAMEN, RAZLOGI IN FUNKCIJE EVALVACIJE	44
6.2 KIKRPATRICKOV ŠTIRISTOPENJSKI MODEL EVALVACIJE	46
7 EMPIRIČNA RAZISKAVA IN ANALIZA.....	47
7.1 PREDSTAVITEV PODJETJA TURIZEM KRAS, D. D.	47

7.2 ANALIZA USPEŠNOSTI PODJETJA IN SOOČANJA S KRIZO	50
7.3 IZOBRAŽEVANJE IN RAZVOJ KADROV V TURIZMU	51
7.3.1 POLITIKA RAZVOJA ČLOVEŠKIH VIROV V TURISTIČNI STRATEGIJI	51
7.3.2 PRISTOP K IZOBRAŽEVANJU V PODJETJU TURIZEM KRAS, D. D.	52
8 PREGLED IN ANALIZA ZADOVOLJSTVA IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH	
Z OMOGOČANJEM PRIDOBIVANJA NOVIH ZNANJ V PODJETJU TK	54
8.1 OPIS METODE RAZISKOVANJA	54
8.2 PRIKAZ REZULTATOV IZVEDENIH ANKET IZ LETA 2008 IN 2009	55
9 POTRDITEV/ZAVRNITEV POSTAVLJENIH HIPOTEZ	58
10 ZAKLJUČEK	60
11 LITERATURA	62
12 PRILOGE	66
PRILOGA A: INTERVJU S KADROVICO PATRICIJO MOŽE	66
PRILOGA B: PRELIMINARNO POROČILO TURIZEM KRAS, D. D.	69

KAZALO SLIK IN GRAFOV

SLIKA 2.1: ODNOS MED IZOBRAŽEVANJEM IN USPOSABLJANJEM	19
SLIKA 5.1: JAVNOPOLITIČNI CIKLUS OZ. VRTAVKA	40
SLIKA 6.1: SKUPINE V VREDNOTENJE JAVNE POLITIKE VPLETENIH JAVNOPOLITIČNIH IGRALCEV	43
SLIKA 6.2: KIRKPATRICKOV ŠTIRISTOPENJSKI MODEL	46
SLIKA 7.1: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA	49
GRAF 8.1: PRIKAZ SODELOVANJA ZAPOSLENIH PRI ANKETI V LETIH 2008 IN 2009 PO NIVOJU V ORGANIZACIJI V %	55
GRAF 8.2: PRIKAZ VREDNOSTI MNENJA ZAPOSLENIH O SISTEMU USPOSABLJANJA	56
GRAF 8.3: PRIKAZ VREDNOSTI MNENJA ZAPOSLENIH O UPOŠTEVANJU ŽELJA PRI IZOBRAŽEVANJU	56
GRAF 8.4: PRIKAZ VREDNOSTI MNENJA ZAPOSLENIH O NUDENJU POTREBNEGA USPOSABLJANJA ZA DOBRO OPRAVLJANJE DELA S STRANI PODJETJA	57

1 UVOD

Celostno pojmovanje izobraževanja je možno na osnovi vrednot partnerstva, ljubezni, sožitja, sodelovanja, miru, svobode. Celoviti človek je *homo humanus*, ki integrira telo, dušo in duha. Njegove potrebe niso samo materialne, ampak tudi duhovne. Šele celoviti človek doseže kvaliteto življenja. V modelu organske celote so vsi deli med seboj povezani. Nastajajo nove vrste vzgoje, kot so dialoška mirovna, ekološka vzgoja, kot tudi etične, ekološke in entropične meje ekonomije. Izhodišče šole ni več človek proti naravi, ampak človek v ekološko čisti naravi. Slovenija je šele na začetku teh procesov. Nova paradigma nam daje možnost preživetja (Novak 2002, 13).

Po besedah Novaka (2002, 3) edukacija postaja prva in najpomembnejša dejavnost postindustrijske družbe, če si učitelj in učenec privajata učne vsebine v strukturni funkciji njihovih največjih učinkov in kvalitete. Po njegovih besedah so učinki represivne vzgoje prej negativni kot pozitivni.

Če je bil v socializmu problem podrejanja šole politiki, pa je v postsocializmu prirejanje politike šoli. Šola ni prenehala biti politična, čeprav je politika pri večini državljanov neprijubljena. Ne gre niti za umik šole iz politike niti za umik politike iz šole (Medveš v Novak 2002, 5), ampak za razlikovanje v politični praksi.

V šoli si je treba prizadevati za celovito podobo človeka: njena značilnost je upoštevanje vseh dejavnikov pri človeku, telesnih in duhovnih, pasivnih in aktivnih, čutnih in intelektualnih, predvsem pa čustvenih dejavnikov, ki v racionalni šoli manjkajo. Vse pa naj bi usmerjala skrb za vključevanje človeka kot svobodnega in odgovornega bitja v družbeni, socialno-ekonomski in politični okvir tako, da ne bi izgubil svoje osebnosti, prav tako pa, da osebnost ne bi bila ovira za razvoj človeka na medosebni ravni, s tem pa za medosebno bogatenje in ohranjanje človeškega, kar je ključna podlaga delovanja ljudi (Anders v Novak 2002, 5).

Po besedah Novaka (2002) je učitelj odgovoren za kakovostno delo in ne za rezultate učencev, ki pa so odvisni tudi od učenčeve sposobnosti in razmer v domačem okolju.

Kot je Novak (2002, 6) zapisal, se v razvitem svetu uveljavljajo tudi programske značilnosti transformacijskega modela šole, kot so: izvajanje integrativnega kurikula, izpeljava interakcijske komunikacije v koncentričnih krogih: učenec – učitelj, učitelji med seboj, učitelji in ravnatelj, učitelj in starši, šola in okolje, usklajeno razvijanje biološke psihosocialne in duhovne plasti človeka, medinstitucionalno povezovanje šol (lokalna skupnost, podjetja, društva, klubi staršev, zdravstveni dom, druge šole), kakor tudi uvajanje novih načinov (stilov) mišljenja, učenja in poučevanja, ki ga uveljavljajo tudi nekatere naše šole bolj, druge manj, tretje pa skoraj nič, glede na to, katera skupina od tihih in glasnih zagovornikov inovacijskih sprememb, ki bi jih bilo treba intelektualno domisliti, do tihih in glasnih nasprotnikov v smislu ohranjanja nespremenjenega stanja, ki na določeni šoli prevladuje.

»Izobraževanje v svetu in tudi pri nas dobiva neko novo in ustrežnejšo vlogo in pomen za nadaljnjo preobrazbo družbe in položaja človeka v njej« (Rečnik 1991, 7).

Znanje zaposlenih je postal ključni vir, s katerim si podjetje zagotavlja preživetje ter se lažje odziva na spremembe v okolju. V preteklosti je veljalo mnenje, da so delavci tisti, ki potrebujejo delodajalce in mnogi menijo tako še danes, vendar pa je resnica nekoliko drugačna. Podjetja morajo pritegniti zaposlene, predvsem izobražene ljudi, ter jim omogočiti tako profesionalni kot tudi osebni razvoj. Učenje, znanje in ustvarjalnost so ključni za konkurenčno prednost (Možina in drugi 2006).

Izobraževanje in usposabljanje dobivata vse večji pomen, saj je novo znanje ključni vir, da podjetje v tako konkurenčnem okolju lahko sploh preživi.

Izobraževanje je hkrati pravica in dolžnost vsakega zaposlenega, saj je znanje postalo ena od proizvodjalnih sil in bi zaposleni s svojim neznanjem lahko zavirali procese v podjetju.

Osnovno raziskovalno vprašanje moje diplomske naloge se nanaša na zadovoljstvo zaposlenih z omogočanjem pridobivanja novih znanj v podjetju Turizem Kras, d. d. (v nadaljevanju podjetje TK). Cilj diplomske naloge je prikazati, kako in na kakšen način lahko podjetje TK doseže zadovoljstvo zaposlenih z izobraževanjem in usposabljanjem.

Naloga temelji na teoretičnih konceptih, ki jim sledijo empirične ugotovitve podjetja Turizem Kras, destinacijski management, d. d.

V empiričnem delu bom skušala potrditi oziroma zavrniti sledeče hipoteze:

- 1. Pri izobraževanju in usposabljanju zaposlenih se upošteva razvojno strategijo podjetja.***
- 2. Zaposleni v podjetju Turizem Kras, d. d. so zadovoljni s strokovnim usposabljanjem in učenjem, ki ga omogoča podjetje.***
- 3. Zaposleni menijo, da se pri usposabljanju upošteva njihove želje.***
- 4. Izobraževanje v podjetju se načrtuje na podlagi individualnih letnih razgovorov.***

Diplomsko delo je razdeljeno v dva dela. Prvi, teoretični del, ter drugi, empirični del.

V prvem, teoretičnem delu, bom ob ustrezni literaturi predstavila teoretične opredelitve, temeljne pojme in teorije s področja znanja, učenja, izobraževanja, usposabljanja, vseživljenjskega učenja ter evalvacije izobraževanja.

Empirični del pa sem izvedla v podjetju Turizem Kras, d. d., kjer sem najprej predstavila osnovne kazalce podjetja ter njihov način izobraževanja ter usposabljanja. Nato sem predstavila rezultate raziskave Projekta za primerjalno raziskovanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah za leto 2008 in 2009, leti med seboj primerjala (del, ki se nanaša na to temo) ter podala analizo ugotovitev. Podatke sem prikazala s pomočjo grafov.

2 OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV

Ker se bom v nadaljevanju večkrat obračala na nekatere pojme, jih bom v tem poglavju najprej opredelila. Dejstvo pa je, da so ti koncepti, predvsem vzgoja, izobraževanje in usposabljanje, med sabo povezani, in da ni mogoče govoriti o vzgoji brez izobraževanja ter usposabljanja in seveda obratno. Zato slovenski avtorji poskušajo za vse tri pojme uporabljati en sam termin – **izobraževanje** (Jereb 1998).

Tudi v nalogi dajem večji poudarek izobraževanju, ker se tema nanaša predvsem na izobraževanje zaposlenih, zato vzgoje tukaj ne opredeljujem in ji ne dajem ključnega pomena.

2.1 KADRI IN KADROVSKI VIRI

»Kadri so vsi ljudje, ki (lahko) ustvarjalno sodelujejo pri delu v organizaciji. S kadrovskimi viri pa opredeljujemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanje, motiviranost, vrednote itd. kot tudi njihovo navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost za sodelovanje« (Možina 2002a, 7).

Vukovič in Miglič (2006, 13) pa poimenujeta razvoj kadrovskih virov kot dejavnost, ki temelji na dejavnostih in procesih, ki dejansko vplivajo na organizacijsko in individualno učenje za potrebe dela in delovnih procesov.

”Vsaka organizacija si prizadeva biti uspešna, zato je pomembno, da smotno usklajuje in razvija kadrovske, finančne in tehnološke vire glede na postavljene cilje” (Možina 2002a, 7).

Tudi večina drugih avtorjev ugotavlja, da so ljudje najpomembnejši dejavnik organizacije. Za primer lahko vzamemo dve podjetji, ki imata lahko enako tehnologijo za proizvodnjo določenega izdelka, delujeta v približno enakih pogojih, vendar je eno uspešnejše od drugega. Dejstvo je, da marsikaj vpliva na

storilnost, učinkovitost, uspešnost, toda vse bolj prevladuje spoznanje, da so ljudje ključen dejavnik.

Že v petdesetih letih dvajsetega stoletja so se v razvitem svetu začeli zavedati pomena ljudi, zaposlenih in posledično njihovega doprinosa k uspešnosti organizacije. Posledica tega je bil razvoj koncepta Human Resource Management ali po naše Upravljanje s človeškimi viri.

Povedati želim, da se mi zdi izobraževanje zelo pomembno, zato v tej nalogi dajem ključni pomen prav temu. Zaposlene je treba stalno izobraževati, jih seznaniti z konceptom vseživljenjskega učenja, ker s takim pristopom lahko obdržiš zaposlene in jim hkrati omogočaš, da se razvijajo, tako pa dobijo občutek, da res pripadajo nekemu podjetju ali organizaciji, kar je bistvena prednost za podjetje, ker zaposleni delujejo v njihov prid. Zdi se mi, da je ključ v tem, kako ti ravnaš z zaposlenimi. Če jih znaš motivirati s plačo ali s čim drugim, če jim omogočaš nadaljnje izobraževanje, jim omogočiš možnost napredovanja, so zaposleni lahko res temeljna prednost, v nasprotnem primeru pa je velika nevarnost, da podjetju niso lojalni.

To dokazuje tudi članek Tomasa N. Garavana, ki govori o tem, da notranje znanje in spretnosti zaposlenih predstavljajo temeljni vir prednosti za organizacijo pred konkurenco. Teorija človeškega kapitala dokazuje, da bi morale organizacije bolj zaščititi ključne kompetence zaposlenih predvsem s pomočjo investicij v izobraževanje in razvoj. Potemtakem bi bila vrednost zaposlenih, njihovih sposobnosti in zmožnosti edinstvena. Konkurenčna prednost je zagotovljena, ko ima organizacija sposobnosti in spretnosti zaposlenih, ki so unikatne, ki jih je skoraj nemogoče posnemati ...

Razvoj človeških virov v podjetju je eden najpomembnejših elementov za uspešno vodenje ljudi kot tudi za dvig konkurenčnosti delovnih pogojev in procesov v podjetju, ki omogočajo ohranjanje ključnih zaposlenih preko stalnega zagotavljanja rasti in razvoja zaposlenih v skladu z njihovimi potenciali.

Menim, da je vprašanje, kako naj ravnamo z ljudmi v organizaciji, da bomo dosegli cilje organizacije in hkrati zagotovili zadovoljstvo zaposlenih, povsem na mestu.

2.2 ZNANJE

Možina (2002b, 207) poudarja, da je "osnovni vir gospodarske uspešnosti v današnji družbi znanje". Danes torej govorimo o znanju, včasih pa so dajali poudarek predvsem bogastvu v materialni obliki, kot so zemlja, orodja ter naravni viri.

Znanje je ključni dejavnik razvoja, novo znanje pa nastaja v procesu ustvarjalnega učenja in dela.

Ločimo dve vrsti znanja: **eksplicitno znanje**, to je tisto znanje, ki je znano in se ga zavedamo, in na tisto, ki je nezavedno, torej **implicitno znanje**, ki mu pravimo tudi tiho znanje.

Posameznik ali organizacija naj ne bi praviloma nikoli nehala bogatiti sklada svojega znanja. Bistvo je v tem, da si pripravljen za izpopolnjevanje in preizkušanje koristnosti znanja tudi v praksi.

Ker živimo v družbi tveganja in se vse bolj zavedamo, da v današnjem svetu pravzaprav ni nič dokončnega, je pomembno, da spodbujamo razvoj sposobnosti zaznavanja priložnosti v okolju, sposobnost prilagajanja nenehnim spremembam ter nenazadnje sposobnost posameznika, da si poišče ustrezne informacije (Možina 2002b, 208).

Pfeffer (1998, 220) navaja, da pomen, ki ga pripisujemo znanju, lahko razvrstimo v tri različne vidike: **vidik uporabnosti**, kjer znanje vrednotimo po njegovi uporabnosti, **socialni vidik**, kjer gre za znanje, s katerim se ločimo od drugih glede na stopnjo in količino, ter **razvojni vidik**, ki poudarja predvsem znanje za razvoj osebnosti posameznika.

Empirična raziskava »Križa univerze 2«, ki sta jo leta 2001 izvedla Študentska organizacija Univerze v Ljubljani in Zavod Radio Študent, prikazuje, da se je na vprašanje »Kaj je za vas znanje« 60 % vprašanih odločilo za t. i. moderno opredelitev znanja kot »skupek dejstev, izkušenj, hipotez in teorij, ki so nastale na podlagi kontroliranega opazovanja, preverjanja in potrjevanja strogo omejenega področja stvarnosti«. 8 % vprašanih se je odločilo za t. i. postmoderno opredelitev znanja kot ozadja »virtualne resničnosti«, se pravi, sveta informacijskih tokov, podatkovnih baz in simulacijskih modelov. V raziskavi pa so bili vključeni asistenti, docenti, izredni ter redni profesorji v znanstvenoraziskovalni in pedagoški sferi Univerze v Ljubljani (Majerhold 2001, 141–142). S tem sem skušala prikazati dejstvo, da je definicij glede znanja res veliko, od modernih do postmodernih, vsem pa je skupno prav to, da je znanje ključ do uspeha.

Da pa ni pomembno samo znanje, ampak tudi njegova uporaba v praksi, nam skozi branje knjige pove Gril Alenka (2009). Po njenem mnenju je pomembno, da šole sodelujejo z institucijami in družbenimi organizacijami, kjer lahko učenci naučeno družbeno znanje preizkusijo in si pridobijo »ustrezne sodelovalne veščine«. Prav tako je zapisala, da ima zelo pomembno vlogo sama struktura socialnega okolja, v katerih se mladostniki naučijo socialnih znanj, ki so potrebna za vključitev v družbo.

Tako Grilova (2009) govori, da so zelo pomembne tudi poteze socialnega okolja, v katerem mladostniki živijo in imajo pozitiven vpliv na oblikovanje identitete mladostnikov. Te poteze so npr. medsebojno zaupanje v skupini, pripadnost skupini, možnost samoizražanja, prevzemanje odgovornosti ipd.

2.2.1 GLOBALIZACIJA NA PODROČJU ŠOLSTVA

Medveš (2008, 6) v svojem članku globalizacijo razume kot »svetovno organizirane procese, s katerimi transnacionalne organizacije (OECD, Svetovna banka, Evropska komisija ...) širijo svoje vizije in »mite« o izobraževanju. Po njegovem mnenju Slovenija »brez ustreznega premisleka »spušča« tuje vizije v

svoj izobraževalni prostor, kar pa dolgoročno ni nevarnost za šolsko polje, temveč za slovensko samobit sploh, posebno kulturo«.

Kot ugotavljata Meyer in Lechner (2005, po Medveš 2008, 7), »so v ozadju globalizacijskih teženj v izobraževanju pomembne institucije na svetovni ravni, ki formirajo »svetovno kulturo«, »svetovno izobraževalno politiko« in, kar je najpomembnejše, »svetovno uporabno znanje«.

Novak (2006, 116) je zapisal, »ker je paradigma tisti vzor, ki v bistvu določa človekovo dejanje in nehanje, je vprašanje paradigme šole notranje vprašanje kulture šole in njenega kulturnega okolja«.

Medveš (2008) v svojem delu opisuje tudi primere, kako se moč »globalnih igralcev« krepí tako, da se posamezni državi ponudi določen program, ki reformira šole in vpliva na izobraževalne institucije (lahko posredno ali pa tudi neposredno). Tu lahko omenimo primer Svetovne banke, ki je uvajala določene predmete v poklicno izobraževanje v Šrilanki in Bangladešu in zanje izdelala nov sistem sekundarnega izobraževanja. To pa je vključevalo ne samo izobraževalnega programa, temveč tudi izobraževanje učiteljev in materialno opremo učilnic, kjer so ta izobraževanja potekala. Za Slovenijo je bil najbolj aktualen bolonjski proces, ki pa temelji na konceptu neoinstitucionalizma (»globalizacijski vpliv, ki se izvaja le deloma preko države, svoje prave cilje pa dosega neposredno prek izobraževalnih institucij« Medveš 2008, 15).

Na podlagi analize OECD-ja na projektu PISE v nemškem šolstvu je le-ta sprejel PISINE ukrepe, ki so bili osredotočeni na »razvoj novega koncepta znanja, katerega osrednji cilj je orientacija na kompetence in standarde« (Medveš 2008, 19). S svojo naravnostjo k svetovnemu znanju pa je OECD sprožil postopno razvrednotenje vrednot sistematičnega teoretičnega znanja. To pa je lahko nevarno, saj lahko uporaba rabe znanja izniči pomen teorije.

»To svojevrstno izraža tudi sodoben šolskopoličen mit, da je pomembnejše »kako znati« kot »kaj znati«, kar je prav tako sestavni del tega družbopolitičnega konstrukta o svetovno uporabnem znanju« (Medveš 2008, 20).

Po besedah Novaka (2006, 138) »se bo kriza izobraževanja zmanjšala, če se bo znanje učiteljev o kriznih pojavih povečalo«.

2.3 UČENJE

Strokovna literatura opredeljuje učenje različno, vsem pa je skupno to, kar navaja Možina. »Učenje je dejavnost, ki poteka skozi vsa obdobja človekovega življenja« (Možina 2002b, 210).

Jelenc (1996, 10) pravi, da je učenje »vsaka dejavnost, namerna, nenamerna ali naključnostna, s katero posameznik z učenjem spreminja samega sebe. Pri tem pa nanj vplivajo 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 svojim potrebam«.

Učiti se začnemo v otroštvu, ko pa izstopimo iz rednega izobraževanja, se naše učenje ne konča. Nenehne spremembe na delovnem mestu, v karieri, v družini zahtevajo vse čas novo znanje, torej lahko rečemo, da je učenje vseživljenjski proces.

Učenje lahko opredelimo tudi kot vsako dejavnost, naj si bo namerna ali nenamerna, s katero posameznik spreminja samega sebe (Možina 2002b, 215).

Psiholog Vid Pečjak učenje opredeljuje kot »spreminjanje dejavnosti pod vplivom izkušenj in z razmeroma trajnim učinkom«. V življenju se posameznikova dejavnost namreč spreminja zaradi dveh procesov: učenja in zorenja organizma (Pečjak 2001, 8).

Vukovič in Miglič (2006, 10) pa podajata drugačno razumevanje, saj menita, da splošno veljavnega odgovora na to, kaj je učenje, še ni, saj znanost še ni uspela v celoti razkriti zakonitosti človekovih učnih in miselnih procesov.

2.3.1 VSEŽIVLJENJSKO UČENJE

Vseživljenjsko učenje ali permanentno učenje je učenje v vseh obdobjih življenja (life-long) ter v vsej širini življenja (life-wide) (Jelenc Krašovec 2003, 2).

Koncept vseživljenjskega učenja je bil prvič izpostavljen v 70. letih prejšnjega stoletja. Nekateri sociologi opozarjajo, da je ta ideja privlačna zato, ker je v okviru tega koncepta učenje razumljeno kot individualni proces, kjer se zanemari njegova družabnost. (Young v Barle in Bezenšek 2006, 295).

Alessandrini navaja, da so na začetku idejo o permanentnem izobraževanju razumeli kot možnost za pridobitev nedokončane ali prenizke izobrazbe. (Alessandrini 1996, 16). Danes pa si pod pojmom vseživljenjskega učenja in izobraževanja predstavljamo reorganizacijo na vseh področjih življenja (delo, prosti čas, družina, kultura, šport, izobraževanje). Pri tem je pomembno dejstvo, da za učenje ni nikoli prepozno. Koncept vseživljenjskega učenja hkrati odpira in razvija nove možnosti za učenje in izobraževanje, daje večji pomen izobraževalnim institucijam, kjer poteka edino pravo učenje in izobraževanje ter uravnoteži pomen učenja in izobraževanja, ki poteka zunaj izobraževalnih institucij (sistema) s tistim znotraj sistema (Jelenc Krašovec 2003, 8–16).

Po besedah Novaka (2009) lahko izobraževanje kot celoto pojmuje ne le na osnovi znanja, temveč tudi na osnovi ljubezni, sodelovanja, miru, svobode. Po njegovih besedah lahko človek, šele ko zadovolji tako materialne kot duhovne potrebe, doseže kvaliteto življenja. Tako nastajajo nove vrste vzgoje, katerih izhodišče je »človek v ekološko čisti naravi«. Paradigma šole se je spremenila in omogoča učencem, da se obnašajo bolj inovativno ter sprejemajo tako zase kot za ostale kar se da najboljše odločitve.

2.4 IZOBRAŽEVANJE

»Izobraževanje je načrten in dolgotrajen proces razvijanja posameznikovega znanja, spretnosti in navad, ki jih lahko uporabi na vseh področjih svojega življenja« (Možina 2002b, 214).

Jelenc (1996,11) navaja, da je »izobraževanje dejavnost, ki poteka vsa obdobja človekovega življenja, saj človek potrebuje novo znanje ves čas«.

Ne moremo pa mino dejstva, da je izobraževanje vseživljenjski proces, ki zajema tako predšolskega in šolskega otroka ter mladostnika kot tudi odrasle ljudi različnih starosti, vse do tretjega življenjskega obdobja.

Izobraževanje se deli na dva dela: prvo je **obdobje začetnega izobraževanja**, ki traja od vstopa v šolo do izstopa iz šolanja, drugo pa je **obdobje nadaljevalnega izobraževanja**, ki vključuje posameznika po prekinitvi začetnega izobraževanja, oziroma, ko se posameznik po začetnem izobraževanju ponovno vključi v izobraževanje (Rečnik 1991, 11).

Izobraževanje glede vsebine in smotra delimo tudi na splošno in strokovno. Pri splošnem izobraževanju je bistvo to, da je izobraževalni proces usmerjen na posredovanje znanj o naravi in družbi, ki jih za življenje potrebuje vsak človek. Če pa govorimo o strokovnem izobraževanju, s tem mislimo na posredovanje in sprejemanje takega znanja in razvijanja takih sposobnosti in navad, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje določenega strokovnega dela (Jereb 1998, 18).

Delorsova komisija poudarja izobraževanje kot družbeno izkušnjo, kjer se otrok odkriva, razvija sposobnosti v odnosu do drugih ter hkrati pridobiva znanje in spretnosti. Pomembno je, da se izobraževanje začne v zgodnjem otroštvu, vedno pa mora vključevati družino ter ožjo skupnost (Delors 1996, 23).

2.4.1 IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH

To je dejavnost oz. proces, v katerem se osebe vključujejo v sosledične in organizirane aktivnosti z namenom, da bi povečale svoje znanje, informiranost, spretnosti, izboljšale svoje razumevanje ter razvijale svoje vedenje.

Izobraževanje odraslih je specifičen, samostojen in obsežen ter raznovrsten sistem, ki temelji na značilnostih, potrebah in možnostih odraslih ljudi in na družbeni potrebah in interesih v zvezi z odraslo populacijo (Rečnik 1991, 11–12).

Ne glede na to, da se v različnih državah izobraževanje pojmuje in opredeljuje različno, obsega izobraževanje odraslih v praksi vedno tri samostojna področja, kot so:

- *splošno izobraževanje;*
- *poklicno izobraževanje;*
- *izobraževanje za pridobitev izobrazbe.*

Iz tega sledi, da se tudi cilji s področja izobraževanja odraslih bistveno ne spreminjajo. Ti so razvijanje aktivne udeležbe izobraževanja odraslih v družbenem razvoju, boj proti nepismenosti in prizadevanja za njeno popolno odpravo, dvig splošne izobrazbene ravni celotnega prebivalstva, uveljavitev koncepta vseživljenjskega učenja, prispevek k poklicnemu izobraževanju, priprava odraslih za prevzemanje različnih vlog v družbenem življenju ... (Rečnik 1991, 32).

Vse to je seveda res, vendar je ključno to, da se mora novo učenje odraslega ujemati z njegovimi izkušnjami, ki so bogat vir učenja. Znanje in izkušnje, ki jih že imajo, morajo predstavljati temelj, na katerem se nato gradi novo znanje. (Vukovič in Miglič 2006, 32).

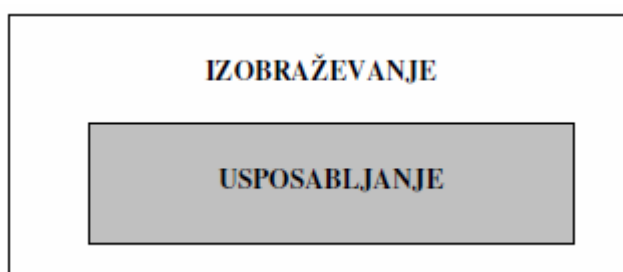
Pomembno je tudi dejstvo, da se zavedamo, da odrasli v izobraževanju in učenju niso homogena skupina. Skupno jim je to, da se želijo pridobiti novo, dodatno znanje, spretnosti in navade, imajo pa različna pričakovanja, različne potrebe, motive in možnosti za izobraževanje.

Odrasle lahko razvrščamo po naslednjih značilnostih, ki določajo njihove posebnosti v izobraževanju in učenju, in sicer po: starosti, spolu, doseženi izobrazbi, zaposlitvenem statusu, prizadetosti različnih oblik in stopenj (duševne, fizične prizadetosti in zasvojenosti), družbenih in delovnih vlogah (revnejši sloj, starševstvo, člani sindikatov, vodstveno osebje, strokovnjaki različnih profilov) (Vilič Klenovšek 2004, 40–41).

2.5 USPOSABLJANJE

Ko razpravljamo o izobraževanju, ne moremo mimo pojma usposabljanje, ki predstavlja neko vmesno stopnjo med izobraževanjem in delom. Lahko ga poimenujemo kot nek »dodatni trening« tistih znanj, sposobnosti in navad, ki so potrebna za opravljanje določenega dela v okviru celote neke dejavnosti. »Usposabljanje je torej proces, s katerim razvijamo tiste posameznikove sposobnosti, ki jih potrebuje pri opravljanju natančno določenega dela v okviru določene dejavnosti« (Možina 2002b, 216).

Slika 2.1: Odnos med izobraževanjem in usposabljanjem



Vir: Možina (2002c, 18).

Jereb (1998, 17) opredeli usposabljanje kot »proces razvijanja sposobnosti, ki jih človek potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti«.

Ključna razlika med izobraževanjem in usposabljanjem je ta, da izobraževanje oblikuje zavest, usposabljanje pa razvije sposobnosti, ki jih človek potrebuje za življenje in delo v družbi.

Usposabljanje je nadgradnja poklicnega izobraževanja, saj je usmerjeno k reševanju konkretnih težav v konkretnih organizacijskih okoliščinah. Je eden glavnih elementov posameznikovega razvoja, ker se nanaša na takojšnje izboljšanje uspešnosti posameznika in organizacije (Vukovič in Miglič 2006, 22).

2.6 IZPOPOLNJEVANJE

Jereb (1998, 19) opredeli pojem izpopolnjevanje kot »proces dopolnjevanja, sistematiziranja in spreminjanja že usvojenega znanja, spretnosti, navad in razvitih sposobnosti«.

Človek se mora nenehno izpopolnjevati, kajti drugače bi ga razvoj in številne spremembe v neki stroki kmalu prehiteli. Izpopolnjevanje zaposlenim namreč omogoča, da svoje znanje in spretnosti dopolnjujejo, širijo in poglobljajo. Rezultat pa se kaže kot večja delovna uspešnost ter učinkovitost zaposlenih.

3 VSEŽIVLJENJSKO UČENJE

Proces vseživljenjskega učenja se začne v predšolskem obdobju, nadaljuje v obveznem izobraževanju ter obdobju formalnega izobraževanja in usposabljanja in potem poteka skozi vse življenje. Aktualizira se skozi zagotavljanje učnih izkušenj in aktivnosti doma, na delovnem mestu, na fakultetah in v drugih izobraževalnih, socialnih, kulturnih organizacijah, ustanovah, tako formalnih kot neformalnih. Ključno pa je to, da se formalno in neformalno učenje povezujeta, kar vključuje tako posameznikovo delovno kot tudi življenjsko okolje.

»Čas globalnih sprememb v družbi je prinesel potrebo po spremembi tradicionalne, transmissijske šole v sodobno šolo informacijske družbe, ki mora usposabljati učečega, da bo znal ustvarjalno obvladovati dinamične spremembe« (Židan 2004, 52–53).

Po besedah Židanove (2004) mlada generacija v današnjih časih bolj potrebuje »sposobnost hitrega razmišljanja«, da se lahko znajde v različnih situacijah, kot pa »dajanje končnih informacij«, ki po končanem šolanju ne bodo pomagale mladim, saj bodo že zastarele.

Vseživljenjsko učenje predstavlja neke vrste vstopnico za reševanje izzivov, ki jih prinašajo hitre spremembe sveta.

Kot navaja avtorica (Židan 2004, 45–46), je demokracija vrednota, katere uporaba je pomembna na dveh ravneh »na individualni in na družbeni«. Le ta nam pomaga pri soočanju z izzivi, ki nas čakajo v življenju.

Kakovostno uresničevanje vzgoje za demokracijo je potrebno na več med seboj prepletajočih se ravneh, in sicer na:

- *kognitivni ravni (pridobivanje vedno novih spoznanj o tej vrednoti);*
- *emocionalni ravni (izpričevati pozitivna čustva do te vrednote);*
- *konativni, akcijski, dejanski ravni (s kakovostnimi komunikacijskimi ter drugimi ravnanskimi vzorci nenehno potrjevati to vrednoto) (Židan 2004, 51).*

Edwards (1997, 24–29) navaja nekaj vidikov sprememb, ki vplivajo na to, da postaja koncept permanentnega učenja in izobraževanja neizogiben dejavnik razvoja:

- **Narava sprememb** – znanstveni, ekonomski in tehnološki napredek prinaša hitro zastarevanje znanja, globalizacija prinaša nove komunikacijske vzorce, ki zahtevajo stalno učenje, fleksibilnost pa se pojavlja skupaj s tekmovalnostjo in negotovostjo; gre pa tudi za spremembe, kot so migracije, uničevanje okolja, politične spremembe ... S temi spremembami se lahko spopademo le, če se zavedamo pomena učenja za vse življenje.
- **Stopnja spreminjanja** – ljudje so negotovi in zmedeni ravno zaradi vseh teh sprememb, ki jih ne moremo več predvideti.
- **Spornost sprememb** – spremembe so vprašljive in negotove in vsak si jih lahko drugače razlaga. Vedno več se pojavlja novih oblik učenja, zaradi katerih postajamo tudi sami del sprememb in spreminjanja. Gre za strateško obvladovanje učenja, ker je pomembno to, da se naj bi naučili učiti.

- **Nepredvidljivost sprememb** – nastaja vprašanje o smislu vseživljenjskega učenja in izobraževanja ter dvomi o tem, ali so morda vse nove možnosti učenja le sredstvo v rokah ekonomskega razvoja.
- **Spopadanje z negotovostjo** – pomembno je dejstvo, da vsak drugače odziva na spremembe, pri tem je ključno to, da se ustvarjalno in kritično spopadamo z negotovostjo.

Organizacija Združenih narodov za izobraževanje, znanost in kulturo (Unesco) je leta 1991 ustanovila mednarodno komisijo, imenovano Delorova komisija, da bi preučila, kakšni izzivi čakajo izobraževanje v 21. stoletju. Delorova komisija je na podlagi svojih spoznanj opredelila štiri temeljne poglede na izobraževanje, na katerih sloni vseživljenjsko izobraževanje:

- 1.) **Učiti se, da bi znali živeti v skupnosti** – to pomeni skrb za razumevanje drugih in njihove zgodovine, tradicije in duhovnosti. Ljudje naj bi se na razumen način navajali na sodelovanje in strpno premagovanje navzkrižij. Če hočemo bolje poznati sebe, moramo razumeti tudi druge. Izobraževanje torej vodi k ustvarjanju bolj solidarnega sveta, njena naloga pa je, da tkuje med posamezniki družbene vezi ter da razvije posameznika kot člana skupnosti.
- 2.) **Učiti se, da bi vedeli** – gre za pogled na izobraževanje, ki upošteva nagle spremembe zaradi znanstvenega napredka in predvsem novih oblik v gospodarski in socialni dejavnosti. To vrsto učenja lahko razumemo hkrati kot sredstvo in kot smoter človekovega življenja. Ključno je povezovanje širokega splošnega izobraževanja s poglobljenim učenjem. Splošno izobraževanje pa odpira pot v vseživljenjsko učenje.
- 3.) **Učiti se, da bi znali delati** – gre za učenje za poklicno prakso ali določeno stroko. Problem je v tem, da se izobraževalnim metodam ne namenja dovolj pozornosti, ljudje pa želijo razvijati svoje sposobnosti s skupinskim delom. Zato narašča pomen programov, v katerih se izobraževanje izmenjuje z delom.
- 4.) **Učiti se biti** – poudarja se, da bi moral biti vsak posameznik neodvisen ter osebno bolj odgovoren, kajti le tako bomo lahko dosegli skupne cilje. Bistveno je to, da se vsem omogoča razvoj neodvisnega in kritičnega mišljenja ter da bi lahko vsak sam odločal v različnih življenjskih

okoliščinah. Mladi moramo bolje razumeti svojo osebnost, kajti določena nadarjenost se skriva v vsakomur (Delors 1996, 77–89).

Delorsova komisija poudarja, da bi vlogo izobraževanja morali razumeti globlje. Ne kot sredstvo za doseganje določenih ciljev, temveč kot razvoj celovite osebnosti, ki se v vseh svojih razsežnostih UČI BITI (Delors 1996, 78).

3.1 UČEČA SE DRUŽBA

Učeča se družba je družba, v kateri se uspešno uveljavljata strategija in načelo permanentnosti izobraževanja. Gre za učenje vseh ljudi v vseh življenjskih obdobjih. Učenje v takšni družbi predstavlja temeljni način ali slog življenja (Jelenc 1991, 29).

Zato Lipužič (1996, 19) pravi, da je treba zamisel o vseživljenjskem izobraževanju podpreti in razvijati, da bo dostopno ljudem različne starosti. Osnova za to učečo se družbo pa je seveda formalni izobraževalni sistem, ki vsakega posameznika vpelje v različne oblike pridobivanja znanja.

Že Delorsova komisija je opozorila na pojem družbe učenja (learning society), ki temelji na pridobivanju, posodabljanju in uporabi znanja. In prav te tri sestavine so ključne, saj se prepletajo v izobraževalnem procesu (Lipužič 1996, 20).

Ne smemo mimo dejstva, da obstaja tudi nevarnost neenakosti, saj so razlike med razvitimi državami in državami v razvoju močno prisotne. V državah v razvoju je ponavadi problematična pomanjkljiva začetna izobrazba, ta pa lahko ogrozi nadaljevanje učeče se družbe in posledično vseživljenjskega učenja. Začetna izobrazba pa je ključna za posameznikov razvoj, zato to predstavlja tudi eno izmed glavnih ovir pri vzpostavitvi učečih se družb. Poleg omenjene nepismenosti v državah v razvoju obstaja tudi ovira v razvitih državah, to je predvsem neustrezna ponudba nadaljnjega izobraževanja. Te neenakosti je treba upoštevati in jih skušati odpraviti, tako da bo koncept učeče se družbe in vseživljenjskega izobraževanja lahko resnično veljal za vsakega posameznika – otroka, mladoletnika ali odraslo osebo. V nekaterih državah, kot so Švedska,

Nikaragva, Indija so z različnimi strategijami že uspešno zmanjšali neenakost. Pomembna je vloga države, ki mora igrati ključno vlogo pri zagotavljanju pogojev za učenje in izobraževanje, ker samo to vodi v uresničevanje tega, da je čas za učenje odslej vse življenje in da pridobivanje znanja ni nikoli končan proces (Delors 1996, 92–93).

3.2 UČENJE V ORGANIZACIJI – UČEČA SE ORGANIZACIJA

Pojem »učeča se organizacija« mnogi povezujejo predvsem s podjetništvom in ekonomijo ravno zaradi tega, ker so bile gospodarske organizacije tiste, ki so prve zaznale potrebo po drugačnem načinu organiziranja in delovanja, k temu pa jih je silila konkurenčnost na trgu. Učeča se organizacija namreč prinaša boljše uspehe in kvalitetnejše rezultate v tržnem poslovanju kot tudi glede potreb zaposlenih. Poudarja se stalno učenje, vendar ne le posameznikov, temveč tudi organizacije kot celote. Pomembno je timsko delo in medsebojno sodelovanje, birokratsko hierarhijo pa se nadomešča z demokratičnimi načini vodenja (Jelenc Krašovec 2003, 31).

Učenje v organizaciji bi lahko opredelili kot potrebo, ki prispeva k trajnim spremembam vedenja posameznikov. Gre za proces pridobivanja znanja v organizaciji z namenom izboljšanja sposobnosti izvrševanja poslovnih nalog. Podjetja s tem pridobijo vedno bolj usposobljene zaposlene, hkrati pa se povečuje konkurenčnost. Po drugi strani zaposlenim izobraževanje omogoči obnovitev njihovega znanja in s tem lahko tudi napredovanje.

Možina poudarja naslednje značilnosti, ki so značilne za vzpostavitev učeče se organizacije:

- Organizacija se mora v prvi vrsti zavedati vloge učenja (obvladati hitro širjenje in uveljavljanje tistih znanj, vrednot, ki prispevajo h končnemu rezultatu, obvladati tako enostavnejše kot tudi zahtevnejše učenje, ki je povezano s spreminjanjem vrednot, kulture ipd.).
- Organizacija se mora naučiti pozabljanja (da opusti tisto znanje, vrednote, strokovnosti, kar ne vodi k postavljenim ciljem).

- Za prihodnost organizacije je zelo pomembna sposobnost prepoznavanja potreb po novem znanju.
- Pomembno je, da se zaposleni zavedajo potreb po znanju, saj to pomeni konkurenčno prednost, tako za posameznika kot tudi za organizacijo.
- Učenje v organizaciji je kontinuiran proces, ki se nikdar ne konča, ter ciklični proces ugotavljanj potreb po novem znanju, planiranja učenja ter ocenjevanja učinkov učenja.
- Izvajanje učenja je proces, v katerem aktivno sodelujejo vsi zaposleni (Možina 2002b, 209).

Kratkoročno gledano organizirano učenje daje takojšne učinke, to pa lahko vodi k večji produktivnosti, boljši kakovosti, večji zanesljivosti ipd. Dolgoročno gledano pa organizirano učenje povečuje znanje in sposobnosti zaposlenih in s tem se krepi konkurenčna sposobnost organizacije.

Oporo organiziranemu učenju dajejo naslednje prvine:

- **Sistemski pristop** (Vsak zaposleni ima v organizaciji kot sistemu svojo vlogo, ki jo mora izvajati, da organizacija lahko uspešno funkcionira. Bistvo je v tem, da so vsi zaposleni povezani v neko celoto in da nihče ni izoliran od te celote).
- **Timsko delo** (Posameznik ima vedno manjšo možnost, da bi samostojno izvrševal naloge. Delovne skupine ali timi so nujni in prispevajo k večji učinkovitosti).
- **Usmerjenost v prihodnost** (Vsaka organizacija naj bi ustvarila svojo vizijo, ki naj bo znana vsem zaposlenim. Veliko vlogo pri tem igra tudi poslanstvo, ki se nanaša na dolgoročno vizijo, kaj si organizacija v prihodnosti želi postati).
- **Usmerjenost v cilje** (Pomembno je, da ima organizacija točno določene cilje, ker ti povečujejo odgovornost posameznikov ter krepijo povezovanje in sodelovanje med zaposlenimi. Cilji morajo biti realni, merljivi, uresničljivi, morajo pa tudi motivirati zaposlene) (Možina 2002b, 222–223).

Vukovič in Miglič (2006, 52) povzemata, da je učeča organizacija tista, v kateri:

- je individualno učenje sestavni del skupnega razvoja;
- je s pomočjo interakcije in povratnih informacij omogočeno skupinsko učenje;
- napake so dopuščene kot del razvoja;
- okolje pa sprejema odgovornost za podpiranje posameznika v njegovem razvoju in rasti.

Po besedah Ferjana (2005) so glavne karakteristike učenja v organizaciji:

- vse pomembneje postaja »naučiti se učiti«;
- zmožnost prepoznavanja potreb po znanju postaja za prihodnost vse pomembnejša;
- vsebina izobraževanja je praviloma pogojena z dejavnostjo organizacije;
- rezultat učenja so novi produkti, ti pa porajajo potrebo po novem učenju;
- ljudje se potrebe po znanju zavedajo in so se pripravljene izobraževati;
- učenje postaja sestavina delovnih procesov, ciklični proces planiranja, implementacije in preverjanja rezultatov.

4 IZOBRAŽEVANJE TER NJEGOV POMEN V/ZA PODJETJE

Zaposleni so srce podjetja in njegove uspešnosti, zato je zelo pomembno, da imajo vsa potrebna znanja, ki jih potrebujejo pri svojem delu. Zato je izobraževanje zelo pomembno za podjetje, saj predstavlja konkurenčno prednost in povečuje učinkovitost zaposlenih.

4.1 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU

Izobraževanje zaposlenih naj bi prispevalo k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organizaciji dela (Jereb 1998).

Če je nekdo imel kvalitetno osnovno izobraževanje, potem ponavadi teži tudi v nadaljnje izobraževanje. Kot so pokazale ankete o udeležbi odraslih v šolskih in kulturnih dejavnostih, da je le-ta odvisna od ravni izobrazbe posameznikov. Torej to pomeni, da bolj kot si izobražen, več izobrazbe si tudi želiš (Delors 1996, 93).

Ko v podjetju načrtujemo izobraževanje, moramo upoštevati dva ključna vidika, in sicer potrebe podjetja ter potrebe in želje zaposlenih po izobraževanju. Da podjetje uspešno doseže svoje cilje, je treba ta dva vidika čim bolj uskladiti.

4.2 CILJI IN NALOGE IZOBRAŽEVANJA V PODJETJU

Vsako podjetje si prizadeva, da se proces izobraževanja odvija čimbolj uspešno. Voditi mora do uresničitve zastavljenih ciljev, novo znanje naj bi se udeležilo v čim krajšem času in s čim manjšo porabo finančnih sredstev. Izobraževalna dejavnost naj bi sledila razvoju podjetja in pravočasno reagirala na vse spremembe.

Vsako podjetje, ki se loti izobraževalne dejavnosti, si najprej postavi cilje in nato teži k temu, da zastavljene cilje uresniči. Ti cilji naj bi bili povezani s stalnim usposabljanjem in izpopolnjevanjem delavcev glede tehnologije, sprememb, usposabljanje kadrov ter usmerjanje le-teh v nadaljnje izobraževanje, pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih

ustreznih profilov, smeri izobraževanja ter vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi in uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti (Jereb 1998, 101).

Pomembno je, da izobraževalni cilji zadovoljijo potrebe posameznika, organizacije ter tudi države.

Pastuović (v Černetič 2006, 69) opredeli naslednje cilje posameznika, organizacije ter države:

- *prednostni cilji posameznika*: usposobljenost za življenjske vloge, razvoj osebnosti, ugled, družbena moč in zaslužek;
- *prednostni cilji organizacije*: zadovoljstvo zaposlenih, organizacijska socializacija, povečanje produktivnosti, rentabilnost, ekonomičnost ter razvoj organizacije;
- *prednostni cilji države*: optimalizacija izobraževalne strukture prebivalcev, socialna stabilnost, politični razvoj, rast družbene produktivnosti, gospodarska rast ter razvoj.

Uspešnost zadovoljevanja izobraževalnih ciljev je odvisna od uspešnosti medsebojnega usklajevanja vseh zainteresiranih.

S stališča podjetij naj bi izobraževanje zaposlenih prispevalo k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, boljši organizaciji ... Da bi podjetje svoje zahteve doseglo, se mora zavedati nekaj temeljnih nalog dejavnosti izobraževanja, ti pa so:

- izobraževalna dejavnost mora analizirati in ugotavljati potrebe po izobraževanju (zahtevnost, vrsta dela, problematika organizacije dela);
- načrtovati zadovoljevanje izobraževalnih potreb;
- usmerjati zaposlene v izobraževanje glede na zahteve in možnosti organizacije;
- izdelati programe in učne načrte izobraževanja;
- izbrati ustrezne oblike metod, oblik in tehnik izobraževanja;
- kontrolirati in vrednotiti rezultate izobraževanja (Jereb 1998, 102).

4.3 OBLIKE IN METODE IZOBRAŽEVANJA

Če hočemo zagotoviti kakovostno izobraževanje, je zelo pomembno, katere metode bomo izbrali. Dobro je, če so metode različne, tako da imajo udeleženci enake možnosti.

Pogosto se zamenjuje pojma oblika in metoda izobraževanja. Zato bom najprej povzela Matijevečevo (Matijević v Jelenc 1996, 68) definicijo, ki pravi: »Metoda je pot, način in prijemi, ki omogoča izpeljavo izobraževalne naloge, oblika pa je način organiziranosti izobraževanja ali učenja«.

Avtorji različno delijo in imenujejo metode izobraževanja. Možina (2002b, 225–230) metode glede na ravnanje udeležencev učnega procesa in izvora znanja deli na pasivne učne metode, aktivne učne metode ter kombinirane metode.

Pasivne učne metode se uporabljajo takrat, kadar je učna snov udeležencem neznan. Poudarjena je vloga učitelja, ker je edini vir informacij in znanja. Sem spadajo predvsem predavanje, pripovedovanje, opisovanje, pojasnjevanje in prikazovanje.

Aktivne učne metode se uporabljajo takrat, kadar udeleženci učno snov vsaj malo poznajo in če so se udeleženci sposobni sami učiti. Vloga učitelja tu ni poudarjena, saj učitelj le svetuje in daje navodila. Sem spadata programirano učenje in učenje z računalnikom.

Kombinirane metode so kombinacija obeh metod (aktivnih in pasivnih). Tu imata učitelj in učenec enakovredno vlogo.

Metode lahko razdelimo tudi glede na organizacijski okvir in usmerjenost. Ločimo metode množičnega izobraževanja (predavanja, razlage in predstavitve), metode skupinskega učenja (»brainstorming«, igra vlog, seminarji, projektno delo, študij primera) ter metode individualnega učenja (samostojno učenje, vodeno samostojno učenje, programirano učenje ter učenje z računalnikom).

Metode lahko klasificiramo tudi po področjih učenja, in sicer glede na emocionalno področje (diskusija, igra vlog in študija primera), psihomotorično področje (demonstracija in individualno praktično delo) ter razumsko področje (predavanje in reševanje problemov).

Največkrat so v procesu organiziranega učenja in izobraževanja uporabljene naslednje metode: predavanje, tečaj, poučevanje, rotiranje, uvajalni program, programirano učenje, učenje z računalnikom, skupine za reševanje problemov (Možina 2002b).

Jarvis (v Jelenc 1996, 69–72) pa metode deli na tiste, ki so »usmerjene k učitelju« in na tiste, ki so »usmerjene k udeležencu«. Metode, ki so usmerjene k učitelju, so demonstracija, vodena diskusija, predavanje – razpravljanje ter predavanje. Metode, ki pa so usmerjene v udeleženca, pa so brainstorming (možganska nevihta), brenčeča skupina (buzz group), pogovor, skupinska diskusija, intervju, projektno delo, študij primera, igranje vlog, simulacija, seminar, snežena kepa ter obiski in izleti.

Jelenc (1991) opredeljuje naslednje temeljne oblike učenja in izobraževanja: predavanje, delavnica, tečaj, seminar, mentorstvo, inštrukcija, konzultacija, svetovanje, akcijsko učenje, predstavitev ter modul.

Jereb (1998, 56–58) glede na razmerje med temeljnimi dejavniki učnega procesa razlikuje naslednje vrste izobraževalnih oblik: množične, skupinske ter posamične izobraževalne oblike.

Množične izobraževalne oblike prevladujejo v pedagoški kot andragoški praksi. Značilna je neposredna moč učiteljev, ki frontalno nastopa nasproti celotni skupini in sočasno komunicira z vsemi udeleženci. Ta oblika ima številne pomanjkljivosti, kot so enosmerno komuniciranje, neaktivnost udeležencev, monotonost ter izključevanje medsebojnega sodelovanja med izobraženci.

Skupinske izobraževalne oblike so zelo učinkovite zlasti zaradi aktivnosti udeležencev, sodelovanja med udeleženci, razgibanosti dela, razvijanja

samostojnosti, itd. Udeleženci se pri tej obliki razdelijo v več manjših skupin, ki samostojno delajo.

Na samostojnem delu izobraževancev temeljijo **posamične izobraževalne oblike**. Prednost te oblike je predvsem v tem, da se posameznik uči na svoj lasten način, da sam rešuje dobljene naloge.

Razvoj permanentnega izobraževanja, ki človeka spremlja skozi vse življenje, je prinesel na področje oblik in metod izobraževanja številne novosti. Tako kot formalno izobraževanje je prav tako enakovredno mesto pridobilo neformalno izobraževanje. Metod in oblik, ki nam omogočajo učinkovito izobraževanje, je zelo veliko in jih skorajda ne moremo več navesti. Razvijajo se namreč novi modeli študija ob delu, izobraževanja na daljavo, dopisnega izobraževanja, multimedijskega izobraževanja, televizijskega izobraževanja itd.

Razvoj multimedijskega izobraževanja predstavlja novost v izobraževanju in učenju, saj gre za učenje in izobraževanje prek različnih medijev in s smotno kombinacijo medijev. Vse bolj se pojavljajo izkušnjsko učenje, akcijsko učenje in skupnostno učenje. Akcijsko učenje je povezano z izvedbo določenih akcij ali dejavnosti, skupnostno učenje pa je povezano z načrtovano dejavnostjo lokalne ali druge skupnosti.

Ameriške univerze vse bolj uporabljajo izraz »netradicionalni pristop«, kjer gre za opuščanje togih prostorskih, časovnih in administrativni zahtev pri izobraževanju.

Izobraževanje lahko poteka:

- zunaj prostora izobraževalne ustanove (dislocirano ali na daljavo, v katerem koli prostoru);
- po drugačnem časovnem ali vsebinskem načrtu (hitreje, počasneje, po delim programa);
- lahko pride do sprememb pri administrativnih zahtevah glede izobraževanja (prijavni roki in vpisi udeležencev, načini pridobivanja, ugotavljanja in potrjevanja znanja) (Krek 1997, 310).

Prav tako se vedno bolj uveljavlja tudi izobraževanje na daljavo, za katerega je značilno kombiniranje raznovrstnih izobraževalnih oblik in metod, kot so neposredno poučevanje, samoizobraževanje, individualno svetovanje, individualne in skupinske vaje ter praktični pouk. Izobraževanje na daljavo temelji

na samoizobraževanju izobraževancev, ki ga usmerjajo učitelji kot mentorji ter pomočniki kot tutorji. Pomembno je, da se udeležencem zagotovi ustrezno gradivo ter pripomočke za samostojno uporabljanje. Izobraževanci in organizatorji tovrstnega izobraževanja pa komunicirajo preko elektronske pošte ali interneta (Jereb 1998, 57).

5 IZOBRAŽEVALNA DEJAVNOST V PODJETJU (TEMELJNE STOPNJE IZOBRAŽEVANJA V PODJETJU)

Izobraževalna dejavnost je sestavljena iz faz, ki tvorijo izobraževalni cikel. Prva faza se imenuje raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb, nato sledi faza načrtovanja in oblikovanja izobraževanja, tretja faza, ki sledi, je izvajanje izobraževanja, zadnja faza, prav tako izredno pomembna, pa se imenuje evalvacijska faza izobraževanja.

5.1 RAZISKOVANJE IN UGOTAVLJANJE IZOBRAŽEVALNIH POTREB

Raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb je temeljna stopnja izobraževalne dejavnosti, ki jo mora podjetje realizirati celovito in sistematično, saj so od te faze odvisne vse nadaljnje.

Ločimo **globalne** in **diferencirane izobraževalne potrebe**. Globalne izobraževalne potrebe so opredeljene s planom potreb po kadrih in s planom pridobivanja kadrov ter deloma s planom razvoja kadrov.

Plani za ugotavljanje izobraževalnih potreb morajo vsebovati naslednje osnovne kazalce:

- *potrebno število zaposlenih za planirano razdobje;*
- *strukturo zaposlenih po poklicih in kvalifikacijskih stopnjah;*
- *čas pridobivanja posameznih vrst kadrov (Jereb 1998).*

Podjetje globalne izobraževalne potrebe ugotovi na podlagi sedanje in bodoče tehnične, tehnološke, ekonomske in organizacijske razvitosti.

S pomočjo opredeljenih globalnih izobraževalnih potreb lahko na splošno usmerjamo mladino in zaposlene v ustrezne izobraževalne programe, da pridobijo strokovno izobrazbo, v programe magistrskega ali doktorskega študija, v programe izpopolnjevanja ... (Jereb 1998, 103–105).

Diferencirane izobraževalne potrebe zadovoljujemo z usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih, te pa so opredeljene v planu razvoja kadrov ter deloma tudi v planu sprejemanja in razporejanja kadrov.

Možina podaja naslednje metode, s pomočjo katerih lahko ugotovimo potrebe po nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju zaposlenih:

- **Primerjalna analiza** – s to analizo ugotavljamo morebitne primanjkljaje v strokovni izobrazbi, posebnih znanjih in spretnostih ter delovnih izkušnjah zaposlenih. Na ta način opredelimo tiste izobraževalne potrebe, ki jih moramo zadovoljiti, da dosežemo usklajenost med zahtevami delovnega mesta z dejansko usposobljenostjo delavca.
- **Spremljanje in analiza razvojnih zahtev** – približamo se potrebam po stalnem usposabljanju in izpopolnjevanju na področju določene znanosti ali stroke ali področju dela. Pri tem iščemo odgovore na številna vprašanja v zvezi z novostmi v znanosti, določeni stroki, v čem zaostajajo določene kategorije delavcev v svojih stališčih in pogledih na dogajanja za družbenim in splošnim razvojem in v čem jih razvoj prehiteva. Zaostajanje za razvojem pa odkrivamo z analizo dela in zahtev, s pogovori z izvedenci za določene znanosti in stroke, s proučevanjem razvojnih projektov in podobno.
- **Analiza problemov pri delu** – ugotavljamo, če ne tiči morda vzrok za njihov nastanek v pomanjkljivi usposobljenosti zaposlenih. Poznamo

različne tehnike, s pomočjo katerih opredelimo probleme, ki se pojavljajo pri delu in poslovanju organizacije, to so: opazovanje, analiza dokumentacije in statistične metode.

- **Analiza pravnih, organizacijskih in drugih predpisov** – izobraževalna dejavnost mora sistematično analizirati opise delovnih mest z vidika pravnih, organizacijskih in še drugih predpisov.
- **Odkrivanje interesov zaposlenih** – pri tem se skušamo približati posamezniku in njegovim potrebam po nadaljnem izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju. Tehnike za odkrivanje interesov so predvsem ankete, intervjuji, informativni ter svetovalni razgovori o razvoju (Možina 2002b, 232–234).

Jereb (1998, 105–110) navaja nekaj metod, s pomočjo katerih lahko ugotovimo potrebe po nadaljnem izobraževanju zaposlenih:

1.) Primerjalna analiza vsebine programov z zahtevami delovnih mest.

Gre za ugotavljanje potreb po strokovnem usposabljanju pripravnikov oz. novincev, saj so na ta način opredeljene potrebe temelj za izdelavo strokovnega dela programov pripravnštva. Ti programi služijo za vse novo sprejete zaposlene.

2.) Primerjalna analiza dejanske usposobljenosti z zahtevami delovnih mest.

S tem ugotavljamo morebitne primanjkljaje v strokovni izobrazbi, posebnih znanjih in sposobnostih ter delovnih izkušnjah zaposlenih ter opredelimo tiste izobraževalne potrebe, ki jih moramo zadovoljiti, da dosežemo usklajenost med zahtevami opisa delovnega mesta z dejansko usposobljenostjo zaposlenega.

3.) Spremljanje in analiza razvojnih zahtev.

Pri tem ugotavljamo, kaj je v določeni znanosti novega in kaj bodo ob predvidenem tehnološkem razvoju zaposleni morali na novo spoznati in obvladati, da bodo kos novim zahtevam.

3.) Analiza problemov pri delu.

Gre za ugotavljanje problemov v podjetju na različnih področjih, od vodenja in menedžmenta, do področja kadrovske socialne problematike. Ko skušamo zbrati razne podatke in mnenja, ponavadi uporabljamo anketo in

intervju. Ugotavljanje in zbiranje problemov torej zahteva sistematičen in določen postopek.

4.) Analiza pravnih, organizacijskih in drugih predpisov.

Izobraževalna dejavnost mora sistematično analizirati opise delovnih mest tudi s področja pravnih, organizacijskih in drugih predpisov.

5.) Odkrivanje interesov zaposlenih.

S to metodo se skušamo približati posamezniku in njegovim potrebam po nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju. Poznamo več tehnik za odkrivanje interesov, in sicer ankete, intervjuje, informativne in svetovalne razgovore o razvoju.

Ker pa pogosto prihaja do neskladij med izobraževalnimi potrebami in možnostmi, mora izobraževalni sistem stalno analizirati stroške in koristi izobraževalnih ukrepov ter spremljati in vrednotiti izobraževanje (Jereb 1998, 109).

5.2 NAČRTOVANJE IN OBLIKOVANJE IZOBRAŽEVANJA

Ko v podjetju ugotovimo, kakšne so izobraževalne potrebe, lahko načrtujemo in oblikujemo različna izobraževanja zaposlenih. Ko načrtujemo izobraževanje, se moramo osredotočiti predvsem na vrsto in obseg izobraževanja, čas izobraževanja, število udeležencev, nosilce izobraževanja ter za to potrebna finančna sredstva. V podjetjih za vsako leto praviloma izdelajo letni plan izobraževanja, če pa tega podjetje nima, pa predstavlja izhodišče dokumentacija usklajenih izobraževanih potreb.

Plani izobraževanja so kratkoročni, srednjeročni ter dolgoročni. Dolgoročni plani izobraževanja služijo opredeljevanju kadrovske-izobraževalne politike ter njenim ciljem, srednjeročni ter kratkoročni plani pa so namenjeni opredelitvi taktik in ciljev pri zadovoljevanju globalnih in diferenciranih izobraževalnih potreb (Jereb 1998).

Temeljne sestavine teh planov so (Jereb 1998, 112–113):

- **programska komponenta** plana izobraževanja – pri kateri se opredeli programska struktura izobraževanih ali kadrovske razvojnih ukrepov;

programska struktura plana izobraževanja pa vsebuje programe za pridobitev strokovne izobrazbe, programe izpopolnjevanja in usposabljanja;

- **izvedbena komponenta** plana izobraževanja – pri kateri se opredeli nosilce ali izvajalce posameznih programov, kraj izobraževanja, trajanje izobraževanja, rok izvedbe ter obseg izobraževanja po posameznem programu (število izobražencev ali skupin);
- **finančna komponenta** plana izobraževanja – gre za opredelitev stroškov izobraževanja glede na programsko in izvedbeno sestavino (cena na izobraževanca ali skupino, število obračunskih enot, celotna sredstva po posameznem programu in letniku izobraževanja).

5.3 PROGRAMIRANJE IZOBRAŽEVANJA

Ugotovljene izobraževalne potrebe začrtamo v planu izobraževanja, ki predstavlja podlago za delo pri pripravi internih izobraževalnih programov. Organizacije torej same izdelajo interne izobraževalne plane, v katerih opredelijo specifične notranje izobraževalne potrebe, ki jih organizacije ne morejo zadovoljiti niti v okviru obstoječega sistema poklicnega oziroma strokovnega izobraževanja niti v sodelovanju z zunanjimi ponudniki izobraževalnih storitev.

Čeprav so načini programiranja specifični za različna področja in oblike izobraževanja, vse bolj ali manj vključujejo sledeče osnovne stopnje (Možina 2002b, 237):

1. stopnja: programski načrt (tu opredelimo osnovna področja izobraževanja, uredimo in razvrstimo znanje in veščine, ugotovljene s proučevanjem potreb po izobraževanju);
2. stopnja: razčlenjevanje posameznih področij na tematske celote in osnovne teme (ki jih razporejamo v njihovi logični povezavi);
3. stopnja: ugotavljanje in razporejanje vsebin v okviru določene teme ali vaje, ki je del programa (gre za najtežjo stopnjo programiranja, kjer dokončno oblikujemo gradivo).

Poznamo številne in raznovrstne interne izobraževalne programe, ki jih lahko v organizaciji pripravijo sami ali v sodelovanju z usposobljenimi zunanjimi partnerji. Gre predvsem za programe usposabljanja delavcev za samostojno opravljanje dela v okviru poklica ali stroke, za katere obstoječe izobraževalne institucije ne dajejo vsega potrebnega znanja, programe pripravništva, programi za izpopolnjevanje kadrov z oziroma na nove proizvodne naloge zaradi organizacijskih, ekonomskih in tehnoloških sprememb, programe za dopolnilno usposabljanje delavcev, programe usposabljanja delavcev za enostavna ter manj zahtevna dela in opravila ipd.

5.4 ORGANIZACIJA IN IZVAJANJE IZOBRAŽEVANJA

Od sposobnosti zaposlenih je odvisno to, da dosežemo zastavljene cilje in s tem prispevamo k strateškemu razvoju podjetja. To pa omogočimo z organizacijo in izvajanjem dejavnosti izobraževanja. Od vsakega podjetja se pričakuje, da na podlagi ustrezne kadrovske-izobraževalne politike aktivno deluje pri razvoju in izobraževanju lastnih kadrov. Samo z ustrezno organiziranostjo izobraževalne dejavnosti je mogoče uresničevanje izobraževalne dejavnosti.

Jereb (1998, 118–122) loči med zunanjo in notranjo organizacijo izobraževalne dejavnosti.

Pri izvajanju izobraževanja lahko izbiramo med **notranjimi in zunanjimi izvajalci**. V Sloveniji je kar nekaj podjetij, ki se ukvarjajo izključno s to dejavnostjo. Nekatera večja podjetja imajo svoje izvajalce, večina pa najame zunanje. Sedaj pa si pogledjmo še nekaj prednosti in slabosti zunanjih ter notranjih izvajalcev.

Prednosti notranjih izvajalcev:

- podjetje ima večji vpliv pri izbiri učnih metod, pripomočkov, pri izbiri prostorov ter trajanju izobraževanja;

- možnost prilagajanja internim izobraževalnim potrebam, tako da so vsebine uporabne, problemi pa aktualni;
- velika prednost pa je tudi ugodna socialna klima ter dobra komunikacija – medsebojno poznavanje izobraževancev;
- manjši stroški izvedbe.

Pomanjkljivosti notranjih izvajalcev:

- izobraževalna atmosfera je odvisna od medsebojnih odnosov, zato je težko vzpostaviti sproščeno vzdušje;
- zaprtost izbranih in obravnavanih problemov;
- preobremenjenost z lastnimi problemi;
- možna je neustrezna usposobljenost učiteljev;
- nezmožnost izmenjave izkušenj s strokovnjaki zunaj organizacije.

Prednosti zunanjih izvajalcev:

- možnost izmenjave izkušenj s strokovnjaki iz drugih organizacij;
- medsebojni stiki;
- učitelji so manj obremenjeni s prasko v organizaciji;
- boljši pogoji za izvajanje izobraževalnega procesa;
- primerjanje z drugimi organizacijami.

Pomanjkljivosti zunanjih izvajalcev:

- vsebine so neprilagojene konkretnim problemom in razmeram;
- izobraževanci so manj aktivirani in pogosto tudi manj aktivni;
- težji transfer znanja;
- podjetje ima večje stroške (Jereb 1998, 121).

Pomembno je tudi, da so udeleženci izobraževanja motivirani, saj drugače izobraževanje nima ustreznega učinka. Potrebno je poskrbeti tudi za ustrezno osvetlitev, toplino prostora ter udobno namestitvev udeležencev izobraževanja.

5.5 VREDNOTENJE IZOBRAŽEVANJA

Zadnja stopnja izobraževanja v podjetju pa se nanaša na evalvacijo (povratna informacija) spremljanja in vrednotenja izobraževanja. Pri tem ugotavljamo, kakšni so učinki in posledice izobraževanja, ali smo pokrili izobraževalne potrebe oziroma smo dosegli zastavljene cilje.

Spremljanje in vrednotenje ciljev je dolgoročen proces.

Vrednotenje je povezano z razvojem in usposabljanjem. V procesu vrednotenja definiramo (Bartol in Martin v Merkač Skok 2004, 100) pričakovanja, kaj naj bi zaposleni dosegli. K vrednotenju sodi merjenje, vrednotenje in beleženje posameznikove uspešnosti v primerjavi s pričakovanji ter zagotavljanje povratne informacije zaposlenemu (Merkač Skok 2004, 100).

Vrednotenje rezultatov usposabljanja je enako pomembno kot njegova izvedba. Rezultate vrednotimo glede na v prvi fazi postavljena merila. Glavni način vrednotenja vključujejo (Jereb v Merkač Skok 2004, 129):

- merjenje reakcij udeležencev na usposabljanje (da bi tako ugotovili, kaj sami mislijo o tem, kako koristno je bilo usposabljanje zanje in za njihovo delo);
- vrednotenje dejansko naučenega (na primer tako, da se opravi test pred pričetkom usposabljanja in po njem ter se nato rezultati obeh testov primerjajo);
- določanje stopnje, do katere je prišlo do sprememb v vedenju (najpogosteje prosimo za oceno nadrejenega ali sodelavce – dokaj subjektivni rezultati);
- merjenje rezultatov pri delu (merjenje in ocenjevanje izboljšane učinka dela – dokaj objektivni rezultati).

5.5.1 VREDNOTENJE JAVNIH POLITIK

Termin javna politika (public policy) je torej ožji od termina politika (politics) in se uporablja za opisovanje javnih zadev ali administriranja vlade (Dunn 1994, po

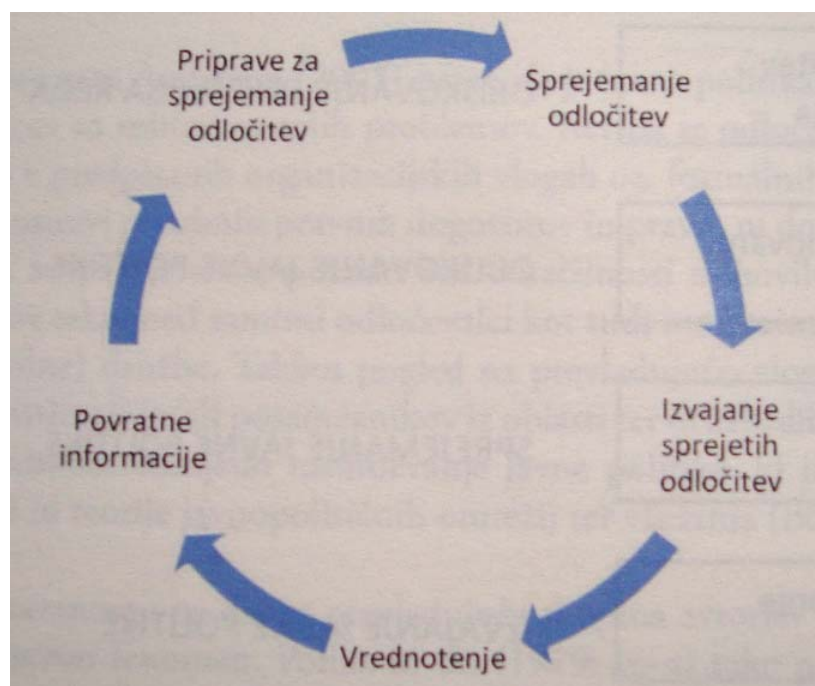
Kustec Lipicer 2009, 33), ki so v demokratičnih sistemih usmerjene v doseganje javnega dobrega in zasledovanje temeljnih družbenih vrednot. Heidenheimer, Hecló in Adamsova (1990, po Kustec Lipicer 2009, 33) zato pravijo, da je javna politika odgovor na vprašanja:

- **kako oblast deluje ali ne deluje,**
- **zakaj oblast deluje ali ne deluje in**
- **kakšni so učinki tega (ne)delovanja.**

Po besedah Andersona (2005, po Kustec Lipicer 2009, 46) je javna politika načrtno delovanje igralcev z namenom rešitve nastalih problemov. Igralci pa delujejo po predpisih organizacije, zato je pomembno poznati ne le vlogo igralca, ampak tudi odnose med odločevalci in igralci, ki prihajajo iz družbe.

Slika 5.1 prikazuje vlogo vrednotenja za določanje usode javne politike. Odločitev, da je potrebno problem, ki se ga je že nekoč reševalo, ponovno opredeliti in na podlagi tega najti boljše rešitve zanj. Konec procesa hkrati pomeni nov začetek reševanja istega problema in s tem se model javnopolitičnega procesa spremeni v model javnopolitičnega ciklusa (Kustec Lipicer 2009).

Slika 5.1: Javnopolitični cikel oz. vrtavka



Vir: Kustec Lipicer (2009, 48).

Vrednotenje je torej skozi sistemski vidik podajanje vredno(s)tnih ocen o neki dejavnosti javne politike, ki se pojavlja v vseh fazah oblikovanja in izvajanja javnih politik, to je že v fazi opredeljevanja problema, nadalje oblikovanja najboljših rešitev oz. vladnih posegov – vse to ob nujnem upoštevanju političnega in družbenega okolja, delovanja v javnopolitične procese vpletenih igralcev, predvsem pa etičnih in temeljnih vrednot (Kustec Lipicer 2009, 49).

Po besedah Kustec Lipicerjeve (2009) so **vrednote** eden od odločilnih elementov evalvacijskega procesa.

Evalvacijo izobraževanja lahko glede na njen namen razdelimo na **notranjo** (formativno) in **zunanjo** (sumativno) evalvacijo. Poudarek notranje evalvacije je na vrednotenju rezultatov zaposlenih po končanem izobraževanju in na podlagi povratnih informacij izboljšati izobraževalni program. Medtem ko je namen zunanje evalvacije vrednotiti rezultate zaposlenih, ko se le-ti po končanem izobraževanju vrnejo na delovno mesto ter poskusiti ugotoviti, ali je prišlo do sprememb v samem delovnem procesu (Možina 2002b).

Z izvajanjem evalvacije podjetja pridobijo tako pozitivne kot negativne povratne informacije na objektivni način. Ponudi nam odgovore na vprašanja o vplivu izobraževalnih programov na spreminjanje vedenja ali komunikacije zaposlenih, na vpliv usposabljanja in izobraževanja na posameznike in podjetja, o povračilu v izobraževanje vloženi sredstev itd.

5.6 PRISPEVEK IZOBRAŽEVANJA K RAZVOJU PODJETJA

Učinki učinkovito organizirane dejavnosti izobraževanja se kažejo kot zmanjšanje stroškov učenja, izboljšanje dela posameznikov, timov ter celotnega podjetja, z vidika kakovosti ter produktivnosti pa kot izboljšanje fleksibilnosti na podlagi povečanja različnih sposobnosti zaposlenih ter večji prilagodljivosti in notranji mobilnosti zaposlenih. Sem lahko štejemo tudi pridobivanje zaupanja za

zaposlene v smoter ter cilje organizacije ter pomoč pri upravljanju sprememb na podlagi oskrbovanja zaposlenih z znanjem in s sposobnostmi (Treven 1998).

Ko vrednotimo prispevek izobraževanja, nas predvsem zanima ustreznost kadrovske izobraževalne politike ter prispevek izobraževanja k poslovni uspešnosti podjetja. Številne raziskave so pokazale visoko povezanost med ekonomsko uspešnostjo in izobraževanjem. Dejstvo pa je, da je dolgotrajnejše vplive in ekonomske učinke izobraževanja relativno težko meriti, ravno zato, ker je te učinke težko obravnavati ločeno od drugih dejavnikov, ki vplivajo na razvoj in ekonomsko uspešnost (Jereb 1998, 136).

6 EVALVACIJA IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH

Glede na to, da se bom v empiričnem delu ukvarjala z zadovoljstvom zaposlenih v podjetju TK, bom v tem poglavju ta pojem malo bolj obrazložila. Definicij evalvacije je seveda veliko, Marentič pa opredeljuje evalvacijo kot »sistematično zbiranje podatkov o nekem pojavu z namenom dati o njem vrednostno sodbo in/ali ga na tej podlagi tudi izboljšati« (Marentič 1999, 22).

Nekateri avtorji pa jo opredeljujejo kot sistematično uporabo metod družboslovnega raziskovanja za ocenjevanje načrta, implementacije in rezultatov ter učinkovitosti programov (Kump v Štrajn 2000,13).

Evalvacija je bila najprej namenjena učiteljem, katere namen je bil izboljšati prakso poučevanja. Danes pa je evalvacija poleg učiteljem namenjena tudi učencem, staršem, vodstvu šol, zaposlenim, državni administraciji ter nenazadnje tudi delodajalcem.

Slika 6.1 prikazuje štiri skupine političnih igralcev (Kustec Lipicer 2009). Prva skupina predstavlja pobudnike javne politike (opozarjajo na javnopolitične probleme), drugo skupino pa predstavljajo politični programerji (izdelujejo navodila za izvajanje) in javni uslužbenci (skrbijo za izvajanje programa).

Uporabniki javnih politik predstavljajo tretjo skupino, zadnjo pa predstavljajo evalvatorji, ki strokovno ovrednotijo javno politiko.

Slika 6.1: Skupine v vrednotenju javne politike vpletenih javnopolitičnih igralcev



Vir: Kustec Lipicer (2009, 72).

Govorimo o notranjem vrednotenju, kjer spremljamo in vrednotimo izobraževalno dejavnost po učinkih, ki se pokažejo v rezultatih izobraževancev ter med in po tem procesu. Če pa vrednotimo po rezultatih, ki se pokažejo v samem delovnem procesu, govorimo o zunanjem vrednotenju izobraževanja.

Glavni kriteriji notranjega vrednotenja izobraževanja so:

1. **pogoji za izobraževalno delo** (to pomeni zagotovitev ustreznih delovnih pogojev, predvsem glede organizatorjev in izvajalcev izobraževanja, prostora in opreme ter potrebnih finančnih sredstev);
2. **realizacija izobraževalnih programov** (ali so vsebine in sestavine izobraževanega programa glede na zastavljene cilje ustrezne, ali so finančna sredstva za izvedbo programa ustrezno načrtovana, gre predvsem za usklajenost programov z zastavljenimi izobraževalnimi cilji);
3. **notranja organizacija izobraževanja** (ali so bile vsebine izobraževalnega programa prilagojene predznanju izobraževancev, ali so

bile učne metode glede na cilje in vsebine izobraževalnega programa ustrezne, ali je bil učni proces ustrezno razporejen);

4. **odzivi in rezultati izobraževancev** (kakšna so mnenja in sodbe udeležencev o temeljnih dejavnikih izobraževalnega procesa, ki jih predvsem ugotavljamo z anketo, intervjuji, lestvicami stališč ter glede stopnje doseženosti izobrazbenih, motoričnih ter vzgojnih ciljev) (Jereb 1998).

Zunanje vrednotenje nam pomaga spremljati in vrednotiti izobraževalne učinke predvsem v delovnem okolju, v katerega vstopajo oziroma se vanj vračajo izobraževanci po končanem izobraževalnem procesu.

Ti učinki in posledice se znotraj samega delovnega procesa predvsem v boljši kakovosti dela, večji produktivnosti, pri izboljšanju medsebojnih odnosov ter pri prilagodljivosti in mobilnosti zaposlenih.

Glavni kriteriji zunanjega vrednotenja izobraževanja so:

1. **zadovoljitev kadrovske razvojnih potreb** (ki je hkrati eden temeljnih ciljev izobraževalne dejavnosti);
2. **usklajenost programov in potreb** (usklajenost programov s prakso);
3. **delovna uspešnost zaposlenih** (ki jo lahko merimo z ustreznimi metodami na podlagi doseganja načrtovanih ciljev, doseganja predpisane kvalitete ter kakovosti dela);
4. **prispevek k razvoju organizacije** (večja prilagodljivost, produktivnost, notranja mobilnost zaposlenih, večja kreativnost in inovativnost kadrov (Jereb 1998, 131–136).

6.1 NAMEN, RAZLOGI IN FUNKCIJE EVALVACIJE

Evalvacija ali slovensko ovrednotenje je eden od najbolj razširjenih načinov ugotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela. V Sloveniji ta pojem ni popolna novost, saj prizadevno sledimo dogajanju po svetu, vsaj kar se tiče spremljanja kakovosti in uspešnosti vzgoje in izobraževanja. Evalvacijska

kultura postaja nujnost na vseh ravneh izobraževanja, tako da naj bi ta kultura postala običajen integralni del vzgojno-izobraževalne vsakdanjosti.

Trije specifični razlogi za evalvacijo po Kirkpatricku (2006, 17–18) so:

1.) Opravičiti obstoj izobraževalnega oddelka v podjetju.

Dejstvo je, da je v času krize ponavadi izobraževalni oddelek prvi, kjer prihaja do krčenja, saj menedžerji menijo, da so vsi ostali oddelki v podjetjih pomembnejši. Zato morajo trenerji vodilnim v podjetjih pokazati, da ima izobraževanje pozitivne rezultate in da dolgoročno prispeva k ciljem podjetja.

2.) Odločitev o nadaljevanju oziroma prenehanju izvajanja izobraževalnega programa.

Problem nastane, ker postajajo nekatere izobraževalne vsebine zastarele. Zato je treba programe in vsebine prilagajati, vendar tu nastopijo tudi stroški. Če so stroški večji od koristi, je seveda smiselno program prekiniti.

3.) Pridobitev informacij glede izboljšanja izobraževalnih programov v prihodnosti.

Najbolj pogost razlog pa je, da nam evalvacija lahko pove, kako izboljšati programe v prihodnosti.

Evalvacija ima formativno funkcijo, kjer je njen namen izboljšati program, ali pa sumativno funkcijo, kjer gre za pomoč pri odločitvi o tem, ali naj se program nadaljuje, oziroma katerega izmed alternativnih programov naj bi izbrali.

Temeljni evalvacijski cilji so predvsem, da pomaga pri odločitvi pri uvedbi programa, ter dalje o nadaljevanju, razširitvi, modifikaciji programa ter prispevati k razumevanju temeljnih psiholoških, socialnih ter drugih procesov. V izobraževalnih programih se pogosto srečujemo s cilji, kot so obogatitev izkušenj, medosebne spretnosti ter podpora osebnemu razvoju.

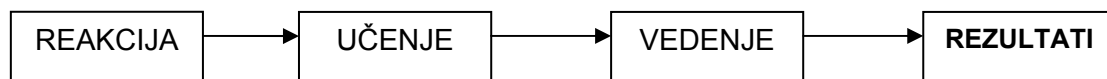
Največ evalvacijskih načrtov poudarja zadovoljstvo udeležencev s programom. Zato je za delodajalce ta informacija ključnega pomena, saj se udeleženci, ki imajo pozitivno izkušnjo s programom, ponavadi odločajo tudi za nadaljnjo vključitev v kakšen drug izobraževalni program (Ivančič v Štrajn 2000).

6.2 KIRKPATRICKOV ŠTIRISTOPENJSKI MODEL EVALVACIJE

Predstavila bom Kirkpatrickov model vrednotenja učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja (2006, 21–26), ker je danes najbolj razširjen in uveljavljen model, kjer vrednotenje učinkov poteka na štirih ravneh:

1. raven so **reakcije** – meri se zadovoljstvo udeležencev izobraževanja;
2. raven je **učenje** – meri se spremembe v znanju, spretnostih in stališčih zaposlenih, ki so se izobraževali, in sicer koliko novega znanja, spretnosti, sposobnosti so pridobili, obnovili;
3. raven je **vedenje zaposlenih** – meri učinke izobraževanja na posameznikovo delovno uspešnost, ali so zaposleni pridobljeno znanje tudi dejansko uporabili v svojem delovnem okolju;
4. raven so **dosežki, rezultati** – meri učinek izobraževanja na uspešnost podjetja, torej meri končne rezultate na ravni podjetja, ki lahko vključujejo večjo produktivnost, boljšo kakovost, zmanjšanje stroškov, izboljšanje organizacijske klime ter nenazadnje vplivajo tudi na povečanje dobička.

Slika 6.2: Kirkpatrickov štiristopenjski model



Vir: Kirkpatrick (1998).

Ključnega pomena je seveda povezanost vseh štirih ravni, čeprav je to v praksi težko doseči, saj sta prvi dve ravni dokaj enostavni za merjenje. Bolj kot se pomikamo proti tretji in četrti ravni, vedno bolj postaja ta proces zahtevnejši in časovno daljši.

7 EMPIRIČNA RAZISKAVA IN ANALIZA

7.1 PREDSTAVITEV PODJETJA TURIZEM KRAS, D. D.

Družba Turizem Kras, d. d. upravlja izdelke, storitve in naravne ter kulturne znamenitosti Krasa. Njene glavne dejavnosti, ki ustvarjajo dodano vrednost, so upravljanje in vzdrževanje Postojnskega in Predjamskega jamskega sistema in Predjamskega gradu; organizacija in izvedba ogledov za individualne goste, za manjše skupine in izvedba posebnih programov za medorganizacijske kupce; organizacija kulturnih, zabavnih in rekreacijskih prireditev; gostinstvo in trgovina.

Poslanstvo podjetja TK se glasi: »S tradicijo in znanjem ustvarjamo edinstvena doživetja kraških znamenitosti in lepote. Zanamcem ohranjamo naravno in kulturno dediščino.« S povečevanjem časa, ko se gosti zadržujejo v sistemu, in potrošnje, ki izhaja iz tega, povečujejo prodajo in dobiček ter uspešno zadovoljujejo interese lastnikov in lokalnih skupnosti.

Istočasno si družba prizadeva ohraniti kulturo, naravnano h kupcem, ter sodelovalne in bogate odnose med zaposlenimi. Še posebej ambiciozna je tudi vizija podjetja: »Kras, posejan z biseri naravne in kulturne dediščine, je ena najbolj zaželenih evropskih turističnih destinacij. Avtentične počitnice in vrhunske storitve po meri posameznika so nekaj, kar je preprosto potrebno doživeti.«

Podjetje TK trenutno izvaja naslednje programe:

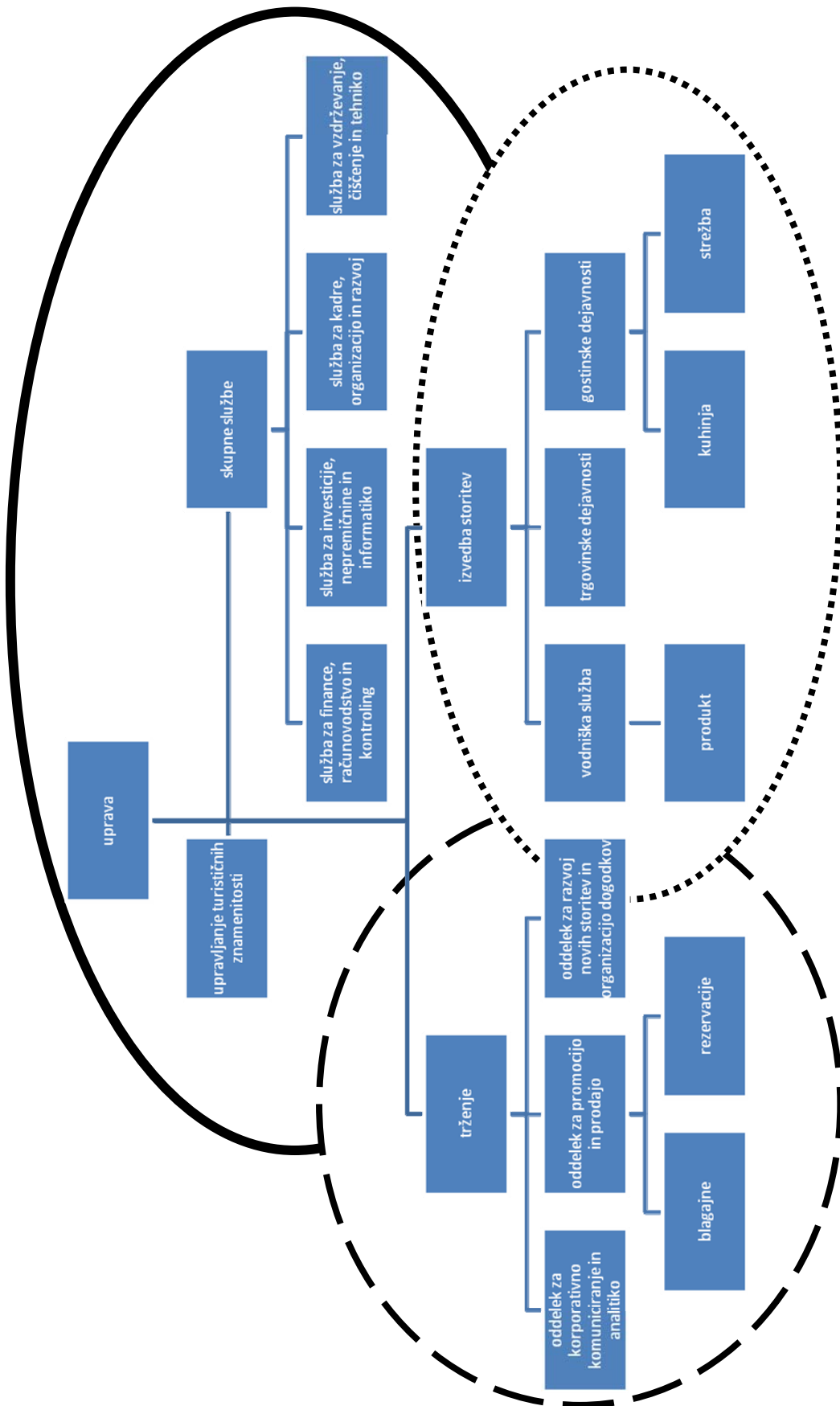
- redni in posebni ogledi Postojnske jame in drugih jam Postojnskega in Predjamskega jamskega sistema ter Parka vojaške zgodovine v Pivki;
- izvaja lastno gostinsko in trgovinsko ponudbo kot dodatno ponudbo ob ogledu posameznih znamenitosti;
- organizira tradicionalne in priložnostne prireditve za javnost ter dogodke za zaključene družbe.

V povezovanju z drugimi območnimi turističnimi dejavniki podjetje TK spodbuja in usmerja turistični razvoj turistične destinacije KRAS. Poleg upravljanja naravnih in kulturnih znamenitosti Krasa si prizadeva tudi za posredovanje svojega strokovnega znanja, izkušenj in veščin drugim turističnim dejavnikom v regiji in širše. Rezultat je razvoj integriranega upravljanja turistične destinacije, ki turistom ponuja tudi vodene izlete in ogledе drugih znamenitosti na območju Krasa.

Trenutna organizacijska struktura, s katero družba zagotavlja učinkovito izvajanje vseh programov in dopolnilnih dejavnosti, je prikazana na sliki 7.1 in zajema tri glavna področja:

1. področje uprave s skupnimi službami, ki zagotavlja predvsem procese vodenja in upravljanja (npr. s turističnimi znamenitostmi) ter zagotavljanja virov in podpore poslovanja: investicije, vzdrževanje, kadri, finance, računovodstvo itd.;
2. področje trženja, ki zagotavlja predvsem izvajanje glavnega procesa na področju trženja (odnosi z javnostmi in analitika, razvoj novih storitev in organizacija dogodkov ter promocija in prodaja) in
3. področje izvedbe storitev, ki zagotavlja predvsem izvajanje glavnega procesa na področju izvedbe storitev: vodniška služba, gostinske in trgovinske dejavnosti (Turizem Kras, d. d. 2010b).

Slika 7.1: Organizacijska struktura podjetja



Vir: Turizem Kras, d. d. (2010a).

7.2 ANALIZA USPEŠNOSTI PODJETJA IN SOOČANJA S KRIZO

Podjetje se že od leta 2003 sooča s stalnimi spremembami pogojev poslovanja. Na eni strani so bile v letu 2004 in 2009 uvedene nove obveznosti s strani države glede plačevanja koncesijske dajatve, ponovno se bo način spremenil leta 2014, na drugi strani je bilo priča rasti in širitvi poslovanja do leta 2008, ko je zaradi splošne gospodarske krize nastopil upad števila obiskovalcev in prihodkov. Trend se trenutno nadaljuje, napovedi pa niso zanesljive. Poleg tega so zaposleni v podjetju pod pritiskom javnosti zaradi lastniških sprememb (v letih 2003 in 2010) in s tem povezanih špekulacij ter dodatne negotovosti.

Vse te spremembe zahtevajo stalno organizacijsko prilagajanje, teženje k večji stopnji poslovne odličnosti in boljšim rezultatom. Podjetje se je naslonilo na model vitko zasnovane in na procesih temelječe organizacije, da bi povečalo specializacijo posameznikov, hkrati pa zagotovilo boljše sodelovanje med organizacijskimi enotami. Vse te spremembe so močno vplivale tudi na zaposlene, ki so se morali odzivati na nove razmere. V času vsestranskega prestrukturiranja poslovnih procesov v podjetju po letu 2003 je bila posebna pozornost namenjena prav razvoju človeških virov.

Starostna, predvsem pa izobrazbena struktura, sta narekovala posebno skrb in odgovornost na tem področju. Tako se je npr. povečanje deleža višje izobraženih delavcev znašalo kot eden strateških srednjeročnih ciljev podjetja (Turizem Kras, d. d. 2008–2012). Drugo pomembno področje, ki se mu je podjetje posvečalo v tem prelomnem časovnem obdobju, je bilo še usposabljanje srednjega menedžmenta oziroma operativnih vodij, kar se je izkazala kot ena izmed boljših naložb v znanje.

Dejanski rezultati poslovanja v zadnjih letih so potrdili pravilnost takšnega pristopa in usmeritev. Izrazito so se povečali prihodki od prodaje, povečala se je dobičkonosnost in nenazadnje tudi dodana vrednost na zaposlenega. Ta je še v letu 2003 znašala slabih 33.000 € na zaposlenega, v letu 2009 pa že preko 44.000 € (Turizem Kras, d. d. 2004–2008).

Najbolj razveseljivo dejstvo je, da podjetje kljub krizi (upad prihodkov za 10 %) v letu 2009 ni krčilo predvidenih sredstev za izobraževanja in je na tem področju doseglo nekaj zavidljivih rezultatov (Turizem Kras, d. d. 2009), med drugim:

- v formalne oblike izobraževanja za pridobitev višje stopnje izobrazbe (VI., VII. in VIII.) je bilo vključenih pribl. 20 zaposlenih, kar predstavlja več kot 20 % zaposlenih za nedoločen čas;
- eden izmed zaposlenih se je med prvimi v Sloveniji izobrazil za »mojstra strežbe«, dva zaposlena sta se usposobila za barmana;
- 14 zaposlenih je pridobilo nacionalno licenco za turistične vodnike ...

7.3 IZOBRAŽEVANJE IN RAZVOJ KADROV V TURIZMU

7.3.1 POLITIKA RAZVOJA ČLOVEŠKIH VIROV V TURISTIČNI STRATEGIJI

Za dejavnost gostinstvo in turizem že vrsto let velja, da so poklici deficitarni in da se trend zanimanja zlasti med mladimi zmanjšuje. Lahko govorimo o krizi izobraževanja v tej dejavnosti. Zato sta pri obravnavi te tematike pomembna dva pristopa:

1. popularizacija poklicev v dejavnosti gostinstvo in turizem med mladimi, njihovo navduševanje za vpis v poklicne, srednje in višje šole;
2. skrb za stalno in sistematično izobraževanje obstoječih zaposlenih, vključno z omogočanjem pridobivanja novih znanj v okviru delovnega procesa oziroma podjetja.

Po poročilu Razvojnega načrta in usmeritve slovenskega turizma 2007–2011 so za delovno okolje v turizmu značilne relativno nizke plače, omejene možnosti napredovanja in razvoja kariere, neugoden delovni čas, neprijetni fizični pogoji dela, in drugo. Prav zaradi tega se turistična industrija srečuje z visokimi stroški delovne sile, s pojavom fluktuacije ter posledično s slabo učinkovitostjo zaposlenih.

Zato so glavne slabosti človeški virov v turistični dejavnosti predvsem pomanjkanje veščin in znanj, pomanjkanje kakovostnih programov

usposabljanja in izobraževanja, visoka fluktuacija delovne sile, slaba podoba turistične industrije kot delodajalca, upadanje interesa za delo v turizmu, nerazumevanje lokalnega prebivalstva o priložnostih, ki jih ponuja turizem njihovem okolju. Zato je politika razvoja človeških virov v turizmu še kako potrebna, saj vključuje ključne ukrepe in aktivnosti, ki bodo pripomogli k učinkovitejšemu razvoju človeških virov v turistični industriji, ki v svetovnem merilu postaja najhitreje rastoč ekonomski sektor, ki zaposluje veliko ljudi.

Temeljne usmeritve človeških virov, katerih namen je spodbuditi razvoj človeških virov v turizmu in izboljšati prilagodljivost trga dela potrebam turističnega gospodarstva, zajemajo predvsem:

- zagotavljanje kakovosti izobraževanja in usposabljanja na vseh nivojih izobraževanja (od poklicnega do podiplomskega študija);
- pospeševanje turistične vzgoje že v vrtcih ter dalje;
- izobraževanje lokalnega prebivalstva o lokalnih naravnih in kulturnih bogastvih;
- pospeševanje prenosa tujega znanja v slovenski turistični izobraževalni sistem s strokovnim usposabljanjem predavateljev in izmenjavo študentov v tujini;
- zagotavljanje boljših delovnih pogojev (Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007–2011).

7.3.2 PRISTOP K IZOBRAŽEVANJU V PODJETJU TURIZEM KRAS, D. D.

Na podlagi opravljenega intervjuja s kadrovico lahko povzamem, da je za podjetje TK izobraževanje posameznikov zelo pomembno, saj prispeva veliko vlogo za kvalitetnejše opravljeno delo zaposlenih.

Dejavnosti, ki jih podjetje izvaja, se odvijajo na več načinov:

1. promocija turističnih poklicev med mladimi (npr. uvedba programa Turistična vzgoja kot obvezni izbirni predmet, ki je uvrščen tudi v katalog Zavoda RS za šolstvo), zlasti neposredna promocija v osnovnih in srednjih šolah v Notranjsko-kraški regiji in širše s ciljem navduševanja in pridobivanja potencialnih štipendistov;

2. štipendiranje dijakov in študentov na gostinskih in turističnih poklicnih, srednjih in višjih šolah (v šolskem letu 2009/10 je bilo z vključevanjem v regijsko štipendijsko shemo Regionalne razvojne agencije podeljenih 7 štipendij);
3. gostovanje dislocirane enote Višje šole za gostinstvo in turizem ZARIS v prostorih podjetja in štipendiranje 15 zaposlenih na višješolskem programu »organizator gostinstva/turizma«;
4. izvajanje lastnih izobraževanj za zaključene skupine zaposlenih s področja interpretacije naravne in kulturne dediščine, pospeševanja prodaje, komunikacije itd. ter nenazadnje jezikovna izobraževanja, ki so pri teh poklicih neizbežna;
5. organizacija priložnostnih tečajev in predavanj, ki so v glavnem zelo specifična (računalniški tečaji, varstvo pri delu, varstvo pred sevanji, krasoslovje, tehnična usposabljanja, tečaj za voznike jamskih vlakcev ipd.);
6. zagotavljanje delovnih preizkusov v sodelovanju z Zavodom RS za zaposlovanje in opravljanja obvezne prakse v sodelovanju z različnimi izobraževalnimi ustanovami.

Izvajanje izobraževanj poteka tako zunaj podjetja kot tudi v predavalnicah v Jamskem dvorcu, kamor po potrebi povabijo zunanje izvajalce. Podjetje se trudi, da bi v prihodnosti odprlo svojo lastno interno akademijo, saj imajo v podjetju veliko znanj s področja gostinstva in turizma. Kot pomanjkljivost pri procesu izobraževanja je kadrovnica navedla, da je težko najti dovolj specifična izobraževanja, ki bi jih zaposleni potrebovali za kvalitetnejše opravljeno delo. Prednost pa je, da so zaposleni željni znanja in se zavedajo pomembnosti vseživljenjskega učenja.

8 PREGLED IN ANALIZA ZADOVOLJSTVA IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH Z OMOGOČANJEM PRIDOBIVANJA NOVIH ZNANJ V PODJETJU TK

8.1 OPIS METODE RAZISKOVANJA

V raziskavi o zadovoljstvu zaposlenih z omogočanjem pridobivanja novih znanj v podjetju Turizem Kras, d. d. sem se oprla na podatke iz Preliminarnega poročila Turizma Kras, d. d., ki jo izvaja podjetje Racio razvoj, d. o. o. v okviru projekta SIOK (Primerjalno raziskovanje slovenske organizacijske klime) iz leta 2008 in 2009 (priloga b).

Projekt SIOK je nastal na pobudo največjih slovenskih podjetij v začetku leta 2001. V istem letu je skupina svetovalnih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime. Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih in hrvaških organizacijah z namenom povečanja zavedanja o pomenu klime in posameznih ustreznih metod za njen razvoj (Preliminarno poročilo Turizem Kras, d. d., 2009, priloga b). Rezultati grafov v nadaljevanju, kjer so navedene vrednosti zadovoljstva, so ocenjeni z ocenami od 0 do 5. Vrednost od 0 do 2,5 pomeni nizko stopnjo strinjanja s trditvijo, vrednost od 2,51 do 3,5 pomeni srednjo stopnjo strinjanja s trditvijo in vrednost 3,51 do 5 pomeni visoko stopnjo strinjanja zaposlenih s trditvijo.

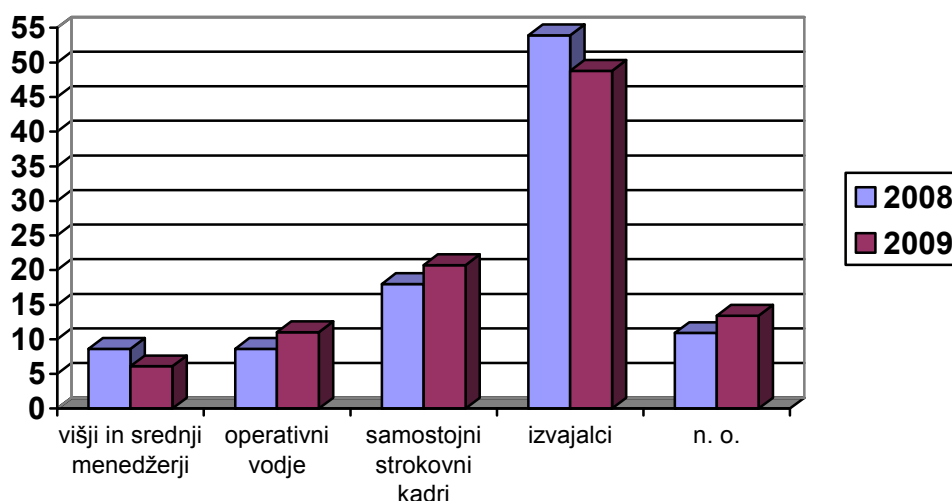
Oprla sem se na podatke iz vprašalnika, ki se nanašajo na zadovoljstvo o možnosti za izobraževanje iz leta 2008 in 2009. Primerjala jih bom z rezultati, ki prikazujejo primerjavo s povprečjem Slovenije za leto 2008. V anketah so sodelovali zaposleni in njihove vodje. Anketa je bila zaprtega tipa in anonimna.

Prav tako bom predstavila rezultate, pridobljene s pomočjo intervjuja s kadrovico podjetja, Patricijo Može.

8.2 PRIKAZ REZULTATOV IZVEDENIH ANKET IZ LETA 2008 IN 2009

Po podatkih raziskave organizacijske klime in zadovoljstva lahko vidimo, da se je delež zaposlenih iz leta 2007, ko je bilo 158 zaposlenih, zmanjšal na 144 zaposlenih v letu 2008. Velika razlika nastopi zaradi drugačne dinamike in trajanja sezonskih pogodb o zaposlitvi. Na vprašalnik je v letu 2007 odgovarjalo 81 % vseh zaposlenih, v letu 2008 pa 56,9 %.

Graf 8.1: Prikaz sodelovanja zaposlenih pri anketi v letih 2008 in 2009 po nivoju v organizaciji v %.



Graf 8.1 nam kaže, da je glede na nivo v organizaciji v letu 2008 sodelovalo 53,9 % izvajalcev, v letu 2009 pa je se je ta odstotek zmanjšal na 48,8 %. V letu 2008 je v anketi sodelovalo tudi 18,0 % samostojnega kadra (v letu 2009 pa 20,7 %), 8,6 % operativnih vodij (leta 2009 se je povečalo na 11,0 %), 8,6 % višjih in srednjih menedžerjev (leta 2009 6,1 %). Neopredeljenih je bilo v letu 2008 10,9 %, v letu 2009 je ta odstotek narasel na 13,4.

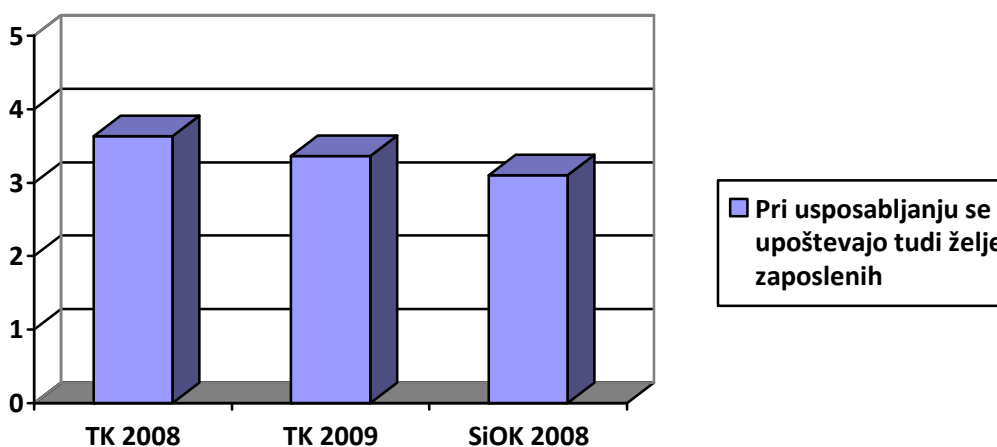
Graf 8.2: Prikaz vrednosti mnenja zaposlenih o sistemu usposabljanja.



Trditev, da je sistem usposabljanja dober, v letu 2008 znaša vrednost 3,63, v letu 2009 ta vrednost pade na 3,38. Povprečje SIOK v letu 2008 znaša 3,11, kar nam kaže, da je vrednost mnenja zaposlenih v podjetju TK tako v letu 2008 kot v letu 2009 višja od slovenskega povprečja.

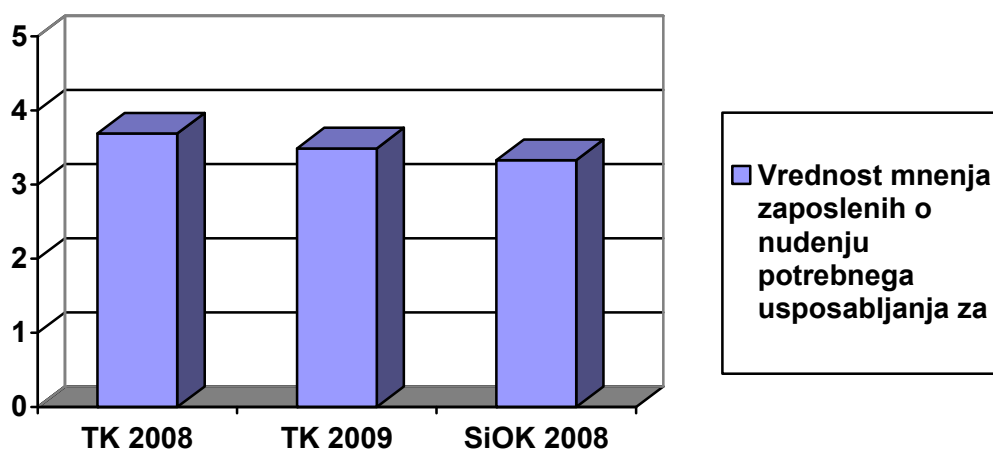
Po podatkih izvajalca ankete Racio razvoja, d. o. o. zlasti anketiranci iz sektorja namestitvenih dejavnosti izražajo bolj pozitivna stališča (4,20) o sistemu usposabljanja.

Graf 8.3: Prikaz vrednosti mnenja zaposlenih o upoštevanju želja pri izobraževanju.



V srednjo stopnjo strinjanja se uvršča trditev, da se pri usposabljanju upoštevajo želje zaposlenih (3,36 leta 2009). Leta 2008 je bila vrednost malce višja (3,63) in za 0,26 višja od slovenskega povprečja v letu 2008.

Graf 8.4: Prikaz vrednosti mnenja zaposlenih o nujenju potrebnega usposabljanja za dobro opravljanje dela s strani podjetja



Zgornji graf prikazuje visoko stopnjo strinjanja (3,69), da organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela v letu 2008. Ta vrednost se je v letu 2009 zmanjšala na 3,49. Slovensko povprečje je v letu 2008 znašalo 3,33.

9 POTRDITEV/ZAVRNITEV POSTAVLJENIH HIPOTEZ

“Hipoteza je znanstveno oblikovana domneva, predpostavka, ki jo je mogoče empirično preveriti” (Toš v Mitar 2000, 63). V diplomski nalogi sem zastavila štiri hipoteze.

Hipoteze:

1. Pri izobraževanju in usposabljanju zaposlenih se upošteva razvojno strategijo podjetja.

Rezultati intervjuja (priloga A, odgovor 3) kažejo, da je mogoče to hipotezo sprejeti kot pravilno.

S pomočjo intervjuja sem izvedela, da si podjetje prizadeva izobraževati in usposablјati svoje zaposlene skladno z vizijo podjetja.

2. Zaposleni v podjetju Turizem Kras, d. d. so zadovoljni s strokovnim usposabljanjem in učenjem, ki ga omogoča podjetje.

Na podlagi analize rezultatov ankete je mogoče to hipotezo prav tako sprejeti kot pravilno.

Analiza odgovorov je pokazala, da je sistem usposabljanja dober, v letu 2008 znaša vrednost 3,63, v letu 2009 ta vrednost pade na 3,38. Povprečje SIOK v letu 2008 znaša 3,11, kar kaže, da je ta vrednost v podjetju TK tako v letu 2008 kot v letu 2009 višja od slovenskega povprečja.

3. Zaposleni menijo, da se pri usposabljanju upošteva njihove želje.

Na podlagi analize rezultatov ankete je mogoče to hipotezo potrditi.

Rezultati ankete namreč kažejo, da se v srednjo stopnjo strinjanja uvršča trditev, da se pri usposabljanju upoštevajo želje zaposlenih (3,36 leta 2009). Leta 2008 je bila ta vrednost malce višja 3,63 od leta 2009 ter za kar 0,26 višja od slovenskega povprečja v letu 2008.

4. Izobraževanje v podjetju se načrtuje na podlagi individualnih letnih razgovorov.

Tudi zadnjo hipotezo lahko sprejmem kot pravilno, saj je kadrovnica podjetja (priloga A) v intervjuju v odgovoru 5 povedala, da podjetje predloge za nadaljnja izobraževanja oblikuje predvsem na letnih razgovorih z zaposlenimi. Na podlagi razgovora se pripravi plane izobraževanj za naslednje šolsko leto.

10 ZAKLJUČEK

Zaradi vse večje konkurence na trgu morajo podjetja ves čas izobraževati svoj kader in storitve, ki jih nudijo. Seveda pa je največ odvisno od zaposlenih v podjetju, ali so se pripravljene izobraževati ter pridobivati nove sposobnosti na svojem področju ali ne. Tu pa ima zelo pomembno vlogo kadrovska služba, saj ima le-ta nalogo vsa izobraževanja prilagoditi željam zaposlenih in potrebam podjetja.

Z diplomskim delom sem želela predstaviti podjetje Turizem Kras, d. d. in zadovoljstvo zaposlenih z omogočanjem pridobivanja novih znanj v podjetju.

Podjetje za načrtovanje izobraževanja upošteva strategijo podjetja, ki se izobraževanju prilagaja, saj mora biti vizija oddelka za zaposlovanje usklajena z vizijo podjetja, kateri je podrejena. Podjetje v izobraževalne programe vlaga veliko truda, saj želi svojim zaposlenim omogočiti pridobitev znanj, ki jih za svoje delo najbolj potrebujejo. Učinkovitost izvajanja izobraževanja najpogosteje ocenjujejo z evalvacijskimi vprašalniki, s pomočjo katerih dobijo odgovore na vprašanja o počutju delavcev, možnosti napredovanja, izobraževanja ipd. Cilji evalvacijskih vprašalnikov so predvsem pomoč pri uvajanju določenih programov, njihovem nadaljevanju in razširitvi. Kot prednost v procesu izobraževanja kadrovska navaja želje po znanju s strani zaposlenih. To nam pove, da se zaposleni zavedajo pomembnosti izobraževanja skozi celotno življenjsko obdobje. Po besedah Kumpove (2009) se odrasli v Sloveniji vključujejo predvsem v programe neformalnega izobraževanja, od izobraževanja pa jih odvrne predvsem prezaposlenost, stroški in neustrezna ponudba programov izobraževanja. Na samo izobraževanje odraslih pa po njenih besedah vplivajo tako življenjske kot bivanjske okoliščine.

Na podlagi rezultatov, pridobljenih v diplomski nalogi, sem prišla do zaključka, da je zelo pomembno, da podjetje omogoči izobraževanja zaposlenim, ki se morajo biti pripravljene izobraževati in sprejeti to znanje. Kot pravi Novak (2002), učitelj ni odgovoren za rezultate učencev, temveč za kakovostno delo, ki ga

opravlja. Podjetje mora na koncu znati ovrednotiti rezultate izvedenih izobraževanj.

11 LITERATURA

1. Alessandrini, Giuditta. 1996. *Organizacija izobraževanja*. Nova Gorica: Educa.
2. Barle, Andreja in Jana Bezenšek. 2006. *Poglavja iz sociologije vzgoje in izobraževanja: pregled sodobnih socioloških študij, perspektiv in konceptov*. Koper: Fakulteta za management.
3. Černetič, Metod. 2006. *Management ekonomike raziskovanja*. Kranj: Moderna organizacija.
4. Delors, Jacques. 1996. *Učenje: Skriti zaklad: poročilo mednarodne komisije o izobraževanju za enaindvajseto stoletje*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
5. Edwards, Richard. 1997. *Changing Places? Flexibility, Lifelong Learning and a Learning Society*. London and New York: Routledge.
6. Ferjan, Marko. 2005. *Management izobraževalnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
7. Garavan N., Tomas. 2007. A Strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources* (9): 11–30.
8. Gril, Alenka. 2009. *Udejstvovanje mladih v družbi*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
9. Ivančič, Angelca. 2000. Nekatera vprašanja evalvacije v izobraževanju odraslih. V *Evalvacija*, ur. Darko Štrajn, 199–205. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
10. Jelenc, Sabina. 1996. *ABC Izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
11. Jelenc Krašovec, Sabina. 2003. *Univerza za učečo se družbo*. Ljubljana: Založba Sofia.
12. Jelenc, Zoran. 1991. *Terminologija izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
13. Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
14. Kirkpatrick, Donald. 1998. *Evaluating Training Programs. The Four Levels. Second Edition*. San Francisco: Berrett-Koehler, cop.

15. --- in James Kirkpatrick. 2006. *Evaluating Training Programs. The Four Levels. Third Edition*. San Francisco: Berrett-Koehler, cop.
16. Krek, Janez, ur. 1997. *Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
17. Kump, Sonja. 2000. Paradigme, koncepti in metode v evalvaciji izobraževanja. V *Evalvacija*, ur. Darko Štrajn, 13–25. Pedagoški inštitut: Ljubljana.
18. --- in Sabina Jelenc Krašovec. 2009. *Vseživljenjsko učenje – izobraževanje starejših odraslih*. Pedagoški inštitut: Ljubljana. Dostopno prek: http://www.pei.si/UserFilesUpload/file/zalozba/ZnanstvenaPorocila/04_09_vs_ezivljenjskoucenjeizobrazevanjestarejsihodraslih.pdf (15. marec 2010).
19. Kustec Lipicer, Simona. 2009. *Vrednotenje javnih politik*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Lipužič, Boris. 1996. *Izobraževanje na razpotju: znanje za razvoj – svetovni izziv*. Ljubljana: Modrijan.
21. Majerhold, Katarina. 2001. *Ali se univerza vrti v krogu svoje moči?* Ljubljana: Zavod Radio Študent.
22. Marentič Požarnik, Barica. 1999. Evalvacija – kakšna, za koga, čemu? *Sodobna pedagogika* 50 (4): 20–36.
23. Medveš, Zdenko. 2008. Globalizacija in slovensko šolstvo. *Sodobna pedagogika* 59 (1): 6–24.
24. Merkač Skok, M. 2004. *Osnove managementa zaposlenih: zapiski predavanj*. Koper: Fakulteta za management.
25. Mitar, Miran. 2000. *Uvod v metodologijo znanstvenega raziskovanja varnostnih pojavov*. Ljubljana: Visoka policijsko – varnostna šola.
26. Može, Patricija. 2009. *Intervju z avtorico*. Postojna, 6. oktober.
27. Možina, Stane. 2002a. Strateški pomen kadrovskih virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 3–42. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. --- 2002b. Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 207–248. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. --- 2002c. Učeča se organizacija – učeči se management. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 12–45. Radovljica: Didakta.

30. ---, Jure Kovač, Marko Jaklič, Mitja Tavčar, Aleša Saša Sitar, Marja Černelič, Matjaž Maček, Marko Kos, Marjan Peršak, Vladimir Vinšek, Tone Češnovar, Jordan Berginc, Dušan Plut, Violeta Bulc, Justina Erčulj, Gozdana Miglič, Milena Pirnat Bahun, Tatjana Fink, Anton Ploštajner, Nataša Čebulj, Vlado Kozar, Barbara Kajič, Zorica Obid Kosič, Matej Paradiž, Viktor Vild, Evgen Dervarič, Milan Jelovčan in Dušan Mitič. 2006. *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Ljubljana: Založba Pivec.
31. Možina, Tanja. 2003. *Kakovost v izobraževanju: od tradicionalnih do sodobnih modelov ugotavljanja kakovosti v izobraževanju odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
32. Novak, Bogomir. 2002. *Antropološka vzgoja med staro in novo paradigmo*. Dostopno prek: http://www.gsoft.si/novak_bogomir/A009_Nova_paradigma.rtf (5. februar 2010).
33. --- 2006. *Moč družbe in transformacija šole*. Ljubljana: Pedagoški inštitut, Ljubljana.
34. --- 2009. *Pomen uvajanja novih učnih, mišljenjskih in poučevalnih stikov v šolo za razbremenitev učencev v novi devetletni šoli (zaključno poročilo)*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
35. Pečjak, Vid. 2001. *Učenje, spomin, mišljenje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Pfeffer, Jeffrey. 1998. *Competitive Advantage Through People*. Boston: HBS Press.
37. *Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma. 2007–2011*. Dostopno prek: <http://www.turistica.si/downloads/RNUST-2007-2011.pdf> (12. marec 2010).
38. Rečnik, Ferdo. 1991. *Izobraževanje v Sloveniji za 21. stoletje. Globalna koncepcija razvoja vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
39. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
40. Turizem Kras, d. d. 2004–2008. *Zaključno poročilo o prestrukturiranju*. Interno gradivo.
41. --- 2008 in 2009. *Preliminarno poročilo*. Interno gradivo.

42. --- 2008–2012. *Strateški načrt*. Interno gradivo.
43. --- 2009. *Letno poročilo*. Interno gradivo.
44. --- 2010a. *Organigram podjetja*. Interno gradivo.
45. --- 2010b. *Načrt podjetja*. Interno gradivo.
46. Vilič Klenovšek, Tanja. 2004. Različni subjekti izobraževalnega procesa in osebni izobraževalni načrt. V *Osebni izobraževalni načrt*, ur. Marija Velikonja, 40–41. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
47. Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.
48. Židan, Alojzija. 2004. *Za kakovostnejša družboslovna znanja: Didaktični in znanstveni prispevki*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

12 PRILOGE

PRILOGA A: INTERVJU S KADROVICO PATRICIJO MOŽE

1. Kako vi osebno gledate na izobraževanje zaposlenih, mu pripisujete pomembno vlogo ali bolj posredno?

Izobraževanju zaposlenih v našem podjetju pripisujemo zelo pomembno vlogo. Še bolj kot samo formalno izobraževanje se nam zdijo pomembna razna usposabljanja, na katere napotimo naše zaposlene in katerih vsebina res prispeva neko dodano vrednost k opravljanju dela na določenem delovnem mestu. Izobraževanje in usposabljanje je za kvalitetno opravljanje dela v našem podjetju zelo pomembno, saj smo storitveno podjetje, kjer so produkcijski faktor naši zaposleni s svojimi znanji in kompetencami. Poleg tega, da napotujemo naše zaposlene v razne programe izobraževanja in usposabljanja, ki jih izvajajo zunanji izvajalci, se trudimo vzpostaviti tudi ciklus znanja znotraj podjetja, saj se zavedamo, da ogromno najboljšega znanja za kvalitetno opravljanje storitev (npr. vodenje turistov po turističnih znamenitostih) lahko dajo novozaposlenim tisti, ki to delo opravljajo pri nas že več let in so pri tem že profesionalci. Zavedamo se, da obstaja ogromno tihega znanja med našimi zaposlenimi, ki bi ga radi pretvorili v izraženo, ki bi ga lahko prenašali na novozaposlene.

2. Kako pa je z izobraževanjem v vašem podjetju, ali je dobro organizirano?

Trudimo se, da poskrbimo za dobro organizacijo izobraževanja in usposabljanja v našem podjetju. Ker smo pred tremi leti obnovili Jamski dvorec, kjer je v drugem nadstropju lepo urejen kongresni del s tremi predavalnicami, nam je pri organiziranju in izvajanju še lažje, saj delo poteka v lepo opremljenih prostorih z vso opremo, ki je za kvalitetno izvedbo izobraževanja ali usposabljanja potrebna. Sami (v kadrovske službi) organiziramo predvsem usposabljanja, ki so obvezna za naše zaposlene (predavanje in izpit iz varstva pri delu, tečaj iz varstva pred sevanji ...). Če pa je kandidatov med našimi zaposlenimi za eno skupino (za neko določeno usposabljanje), povabimo zunanje izvajalce k nam, da ga pri nas izvedejo in v tem primeru poteka organizacija v sodelovanju z

njimi. Pri dogovarjanju za izvedbo izobraževanja in usposabljanja je zelo pomembno, da se zunanji izvajalci prilagodijo našim potrebam predvsem z vsebino izobraževanja ali usposabljanja, da naši zaposleni res pridobijo tista znanja, ki jih potrebujejo. Sami pa organiziramo tudi mentorski proces, kjer naši izkušenejši zaposleni (mentorji) uvajajo v delo novozaposlene in jim prenašajo znanja, ki so pomembna za opravljanje dela. Časovno izobraževanja in usposabljanja organiziramo v času nizke sezone (od novembra do marca naslednjega leta), ker je v toplejših mesecih veliko gostov in veliko dela na drugih področjih. Tako se prilagajamo potrebam dela in zaposlenih ne obremenjujemo v času visoke sezone, ki je delovno zelo intenzivna.

3. Kakšna je vizija vašega oddelka za zaposlovanje in ali je ta usklajena z vizijo podjetja Turizem Kras, d. d. ?

Poslanstvo našega podjetja je: S TRADICIJO IN ZNANJEM USTVARJAMO EDINSTVENA DOŽIVETJA KRAŠKIH ZNAMENITOSTI IN LEPOT. ZANAMCEM OHRANJAMO NARAVNO IN KULTURNO DEDIŠČINO. Vizija (za obdobje 20 let) pa: KRAS, POSEJAN Z BISERI NARAVNE IN KULTURNE DEDIŠČINE, JE ENA NAJBOLJ ZAŽELENIH EVROPSKIH TURISTIČNIH DESTINACIJ. AVTENTIČNE POČITNICE IN VRHUNSKE STORITVE PO MERI POSAMEZNIKA SO NEKAJ, KAR JE PREPROSTO POTREBNO DOŽIVETI. Na področju razvoja človeških virov si vsekakor prizadevamo naše zaposlene izobraževati, usposablјati ter razvijati njihove kompetence v smeri uresničevanja zgoraj zapisanega. Vizija našega oddelka je na tak način usklajena z vizijo podjetja, saj je njej podrejena.

4. Se zaposleni zavedajo, kolikšen je njihov prispevek k uspešnosti organizacije?

Upam, da je med našimi zaposlenimi največ takih, ki se tega zavedajo. Težko pa je sklepati, koliko jih je. Če pogledamo rezultate raziskave SIOK (v prilogi), je razvidno, da so zaposleni skromni pri ocenah kvalitete opravljenih storitev, kar pomeni, da se zavedajo, da bi storitve lahko še boljše opravljali. Trudimo se, da jim pri tem pomagamo na različne načine (med drugim tudi z izobraževanjem in usposabljanjem, raznimi motivacijskimi prijemi ...), vsekakor imamo v planu, da

popišemo procesno organizacijo našega podjetja in standarde dela, ki bodo še bolj prispevali k dvigu kvalitete opravljenega dela.

5. Na kakšen način evalvirate faze izobraževanja in na kakšen način se oblikujejo predlogi za nadaljnje izobraževanje?

Izvedbo izobraževanj in usposabljanj evalviramo najpogosteje z evalvacijskimi vprašalniki in evalvacijskimi delavnicami. Predlogi za nadaljnja izobraževanja se oblikujejo predvsem na letnih razgovorih z zaposlenimi, ki se izvajajo v februarju in marcu mesecu. Iz analize dogovorov z zaposlenimi glede vključevanja v nadaljnje izobraževanje in usposabljanje pripravimo plane izobraževanj za naslednje šolsko leto (v skladu z razpoložljivimi sredstvi).

6. Kako vidite izobraževanje v vašem podjetju v prihodnosti?

Trudimo se, da bi v prihodnosti zaživela naša lastna interna akademija, preko katere bi prenašali znanja na novozaposlene in vse zunanje interesente, saj je med našimi zaposlenimi velik arzenal znanja s področja gostinstva in turizma. Predvsem smo edini, ki imamo know-how o tem, kako upravljati s turistično jamo in kako voditi obiskovalce po jami ... Zato bi radi ustanovili mednarodni trening center za jamske vodnike, kjer bi se usposabljali tako jamski vodniki kot upravjalci turističnih jam s celega sveta. Našim zaposlenim bi radi nudili tista izobraževanja in usposabljanja, v okviru katerih bodo pridobili znanja, ki so potrebna za kvalitetno opravljanje dela.

7. Za konec vas prosim, da izpostavite še glavno prednost ter pomanjkljivost, ki jo v tem procesu izobraževanja in usposabljanja zaposlenih zaznavate.

Pomanjkljivost bi bila mogoče največja ta, da je težko najti dovolj specifično izobraževanje in usposabljanje, ki bi našim zaposlenim ponudila res tisto znanje, ki ga potrebujejo za kvalitetno opravljanje dela. Pogosto je veliko balasta in splošnih znanj, ki niso tako pomembna. Res pa je, da so izvajalci vedno bolj pripravljeni prilagajati se pri izvedbi. Prednost, ki jo zaznavam, pa je, da so naši zaposleni znanja željni in se zavedajo pomembnosti vseživljenjskega učenja.

PRILOGA B: PRELIMINARNO POROČILO TURIZEM KRAS, D. D.



**Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime
v slovenskih organizacijah**

Leto 2009

**Preliminarno poročilo
Turizem Kras, d. d.**

Izvajalec: RACIO RAZVOJ, d. o. o.

September 2009

Kazalo:

UVOD	71
VPRAŠALNIK	71
DEMOGRAFIJA	73
POVZETEK STANJA V PODJETJU TURIZEM KRAS, D. D.	77

UVOD

Projekt SIOK (Primerjalno raziskovanje slovenske organizacijske klime) je nastal na pobudo največjih slovenskih podjetij v začetku leta 2001. V istem letu je skupina svetovalnih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime.

Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih in hrvaških organizacijah z namenom povečanja zavedanja o pomenu klime in posameznih ustreznih metod za njen razvoj. V preteklih letih (2001–2008) je bilo v raziskavo vključenih že več kot 280 slovenskih in 55 hrvaških organizacij ter izvedenih več kot 230 raziskav, v katerih je aktivno sodelovalo približno 56.000 zaposlenih. V letu 2008 je v raziskavi sodelovalo 98 slovenskih organizacij.

Projekt se je v teh letih uveljavil do te mere, da ga organizacije sprejemajo kot svojo stalno metodologijo spremljanja klime in zadovoljstva zaposlenih, za uporabo v strateškem in letnem načrtovanju dela na področju notranjega okolja, vidne pa so tudi posledice ukrepov, ki jih organizacije pripravljajo s ciljem izboljševanja stanja notranjega okolja.

Turizem Kras, d. d. v letu 2009 že tretje leto zapored vstopa v raziskavo Organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Skupinsko vodeno anketiranje se je izvajalo v mesecu septembru na lokaciji sedeža podjetja. Na vabilo se je odzvalo 82 oseb, kar predstavlja 56,9 % vseh zaposlenih.

VPRAŠALNIK

Standardni vprašalnik SIOK je sestavljen iz dveh delov. **Prvi del** vprašalnika se s 64 vprašanji nanaša na merjenje klime, kjer opredeljujemo 12 apriornih dimenzij:

1. odnos do kakovosti,
2. inovativnost in iniciativnost,
3. pripadnost organizaciji,
4. poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev,
5. motivacija in zavzetost,
6. strokovna usposobljenost in učenje,
7. organiziranost,
8. notranji odnosi,
9. vodenje,

10. notranje komuniciranje in informiranje,
11. razvoj kariere,
12. nagrajevanje.

Od leta 2003 dalje vključujemo še dodatno dimenzijo, ki je sestavljena iz vprašanj o obstoju nekaterih sistemov v okviru organizacije.

Organizacijska klima oziroma psiho-socialna klima se definira kot percepcija vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so za člane organizacije psihološko smiselni oziroma pomembni. Referenčni okvir je pri raziskovanju klime organizacijska celota. Gre za opis organizacijskega okolja zaposlenih.

Drugi del vprašalnika se nanaša na **zadovoljstvo zaposlenih**, ki se definira kot želena ali pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživetja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualni afektivni reakciji na delovno okolje.

Vprašalnik **zadovoljstva** meri zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki njegovega dela:

1. s samim delom,
2. z vodstvom organizacije,
3. s sodelavci,
4. z neposredno nadrejenim,
5. z možnostmi napredovanja,
6. s plačo,
7. s statusom v organizaciji,
8. z delovnimi pogoji,
9. z možnostmi za izobraževanje,
10. s stalnostjo zaposlitve,
11. z delovnim časom.

Dodatno so v vprašalniku **primerjalna vprašanja** oziroma trditve, ki se nanašajo na globalno oceno uspešnosti organizacije in njenega posloводства:

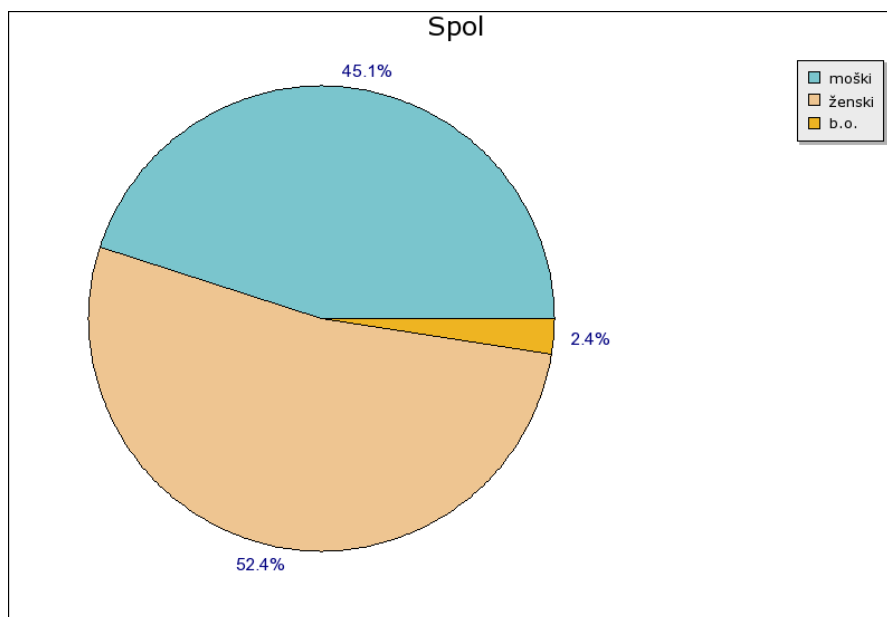
- Naše podjetje spada v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji med bolj uspešne.
- Naše podjetje je učinkovito.
- Naše posloводство spada med bolj uspešne v Sloveniji.
- Naše posloводство je učinkovito.

Ob koncu vprašalnika so vključena še vprašanja, ki se nanašajo na nekatere demografske značilnosti anketirancev, kjer se slednji opredelijo glede spola, starosti, staža, nivoja v organizaciji, stopnje izobrazbe ter na željo naročnika tudi glede organizacijske enote.

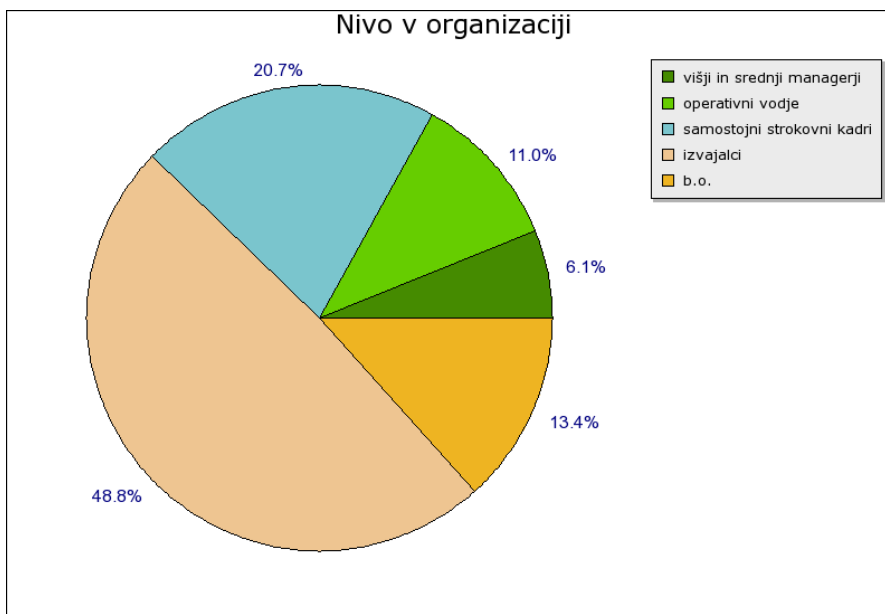
DEMOGRAFIJA

V podjetju Turizem Kras, d. d. (v nadaljevanju TK) je zaposlenih 144 oseb. Raziskava Organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih se je izvajala v septembru 2009. Vabilo za udeležbo na anketiranju so prejeli vsi, nanj pa se je odzvalo 56,9 % vseh zaposlenih v podjetju. Izpolnjevanje vprašalnika je potekalo v skupinsko vodenih anketiranjih.

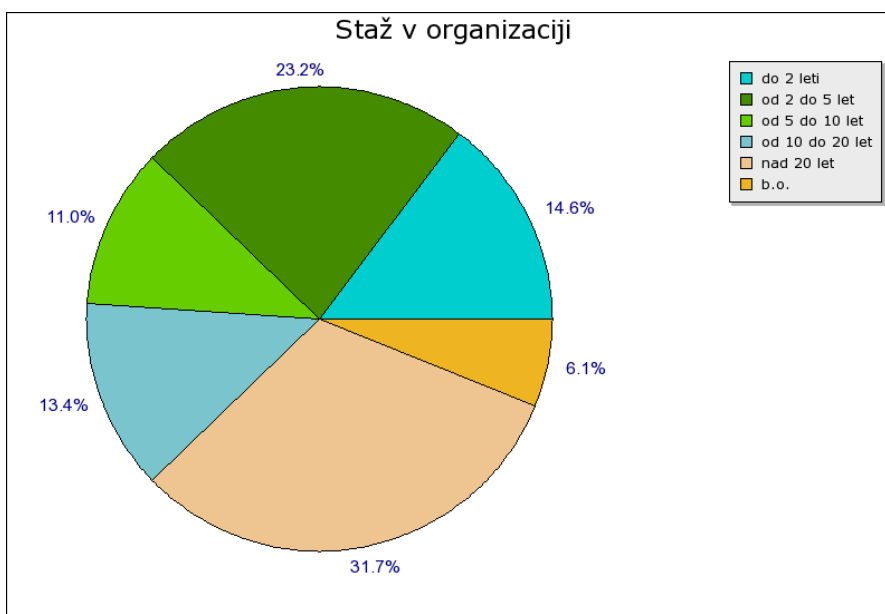
Poglejmo si naslednje demografske značilnosti v grafikonih.



Struktura anketirancev po spolu kaže, da je bilo udeleženih 45,1 % oziroma 37 oseb moškega spola, 52,4 % oziroma 43 oseb ženskega spola, 2 osebi pa se glede spola nista opredelili, kar predstavlja 2,4 % anketiranih.

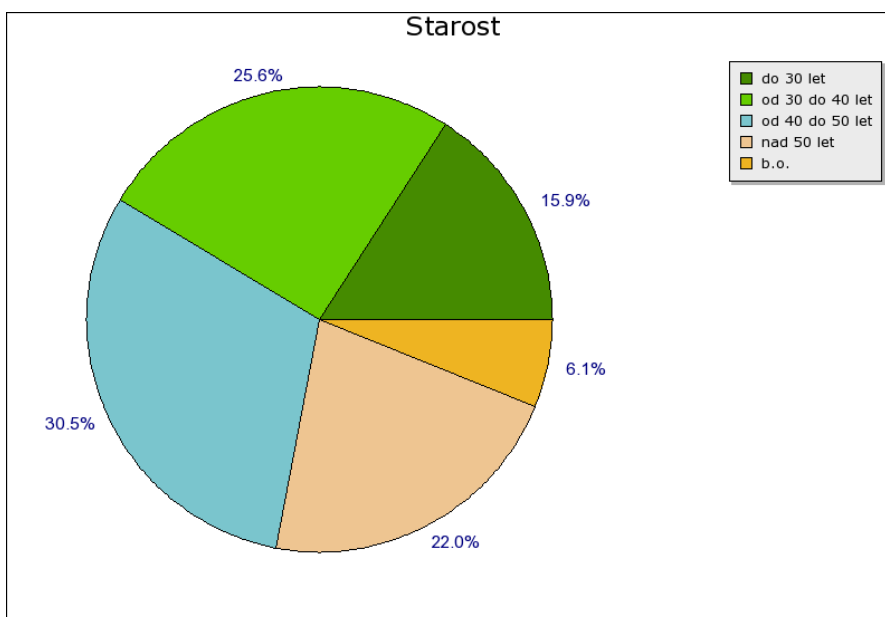


Glede na nivo v organizaciji kaže struktura vprašanih, da je v anketi sodelovalo 48,8 % ali 40 izvajalcev, 20,7 % ali 17 samostojnih strokovnih kadrov, 11 % ali 9 operativnih vodij ter 6,1 % ali 5 višjih in srednjih managerjev. 13,4 % oziroma 11 oseb se glede nivoja v organizaciji ni opredelilo.

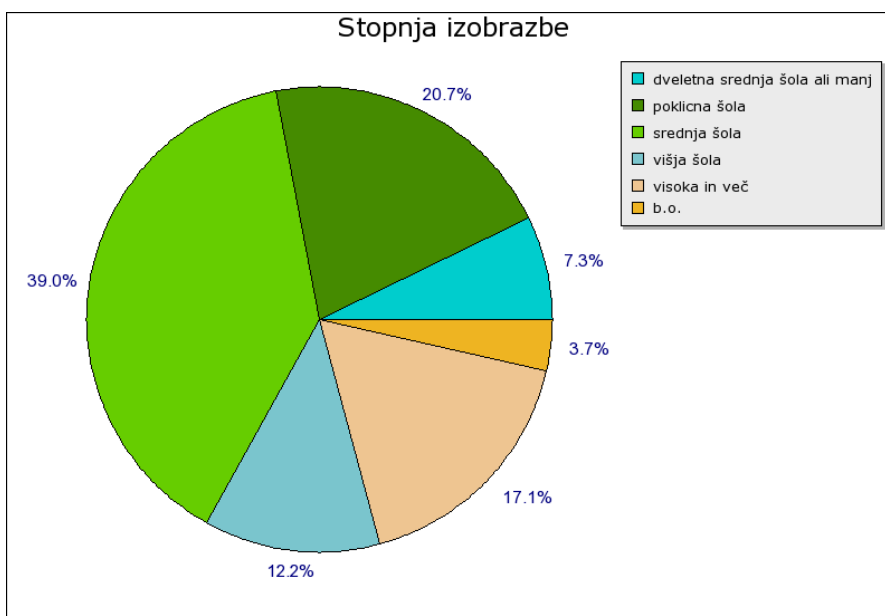


Struktura anketirancev glede na staž v podjetju je naslednja: 31,7 % oziroma 26 oseb ima nad 20 let delovne dobe, 23,2 % ali 19 jih ima od 2 do 5 let delovne dobe, 14,6 % oziroma 12 oseb ima do 2 leti delovne dobe, 13,4 % ali 11 oseb

ima od 10 do 20 let, 11 % oziroma 9 oseb ima od 5 do 10 let delovne dobe. Neopredeljenih je 5 oseb ali 6,1 % vseh zaposlenih v podjetju.

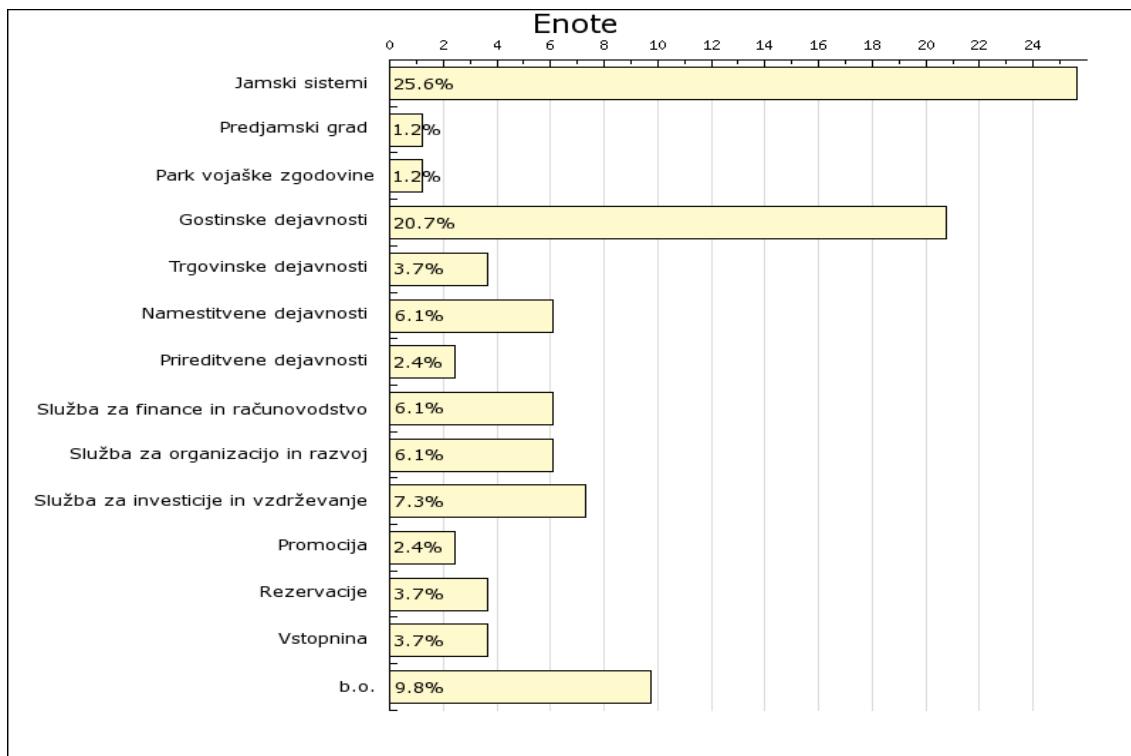


Starostna struktura anketirancev nam pokaže naslednjo sliko: 30,5 % ali 25 oseb je starih od 40 do 50 let, 25,6 % ali 21 oseb od 30 do 40 let, 22,0 % ali 18 oseb je starih nad 50 let, 15,9 % ali 13 oseb pa do 30 let. Neopredeljenih je 5 oseb, kar predstavlja 6,1 % vseh zaposlenih.



Struktura anketirancev glede na stopnjo izobrazbe je sledeča: 39 % zaposlenih oziroma 32 oseb ima opravljeno srednjo šolo, 20,7 % oziroma 17 oseb ima

zaključeno poklicno šolo, 17,1 % ali 14 oseb ima visoko šolo in več, 12,2 % ali 10 oseb ima višjo šolo, 7,3 % ali 6 zaposlenih pa dveletno srednjo šolo in manj. Neopredeljene so 3 osebe oziroma 3,7 % zaposlenih.



Poglejmo še strukturo anketirancev glede na zastopanost posameznih enot:

25,6 % oz. 21 oseb prihaja iz Jamskih sistemov,
 20,7 % oz. 17 oseb iz Gostinske dejavnosti,
 7,3 % oz. 6 oseb iz Službe za investicije in vzdrževanje,
 6,1 % oz. 5 oseb Namestitvenih dejavnosti,
 6,1 % oz. 5 oseb iz Službe za finance in računovodstvo,
 6,1 % oz. 5 oseb iz Službe za organizacijo in razvoj,
 3,7 % oz. 3 osebe prihajajo iz Rezervacij,
 3,7 % oz. 3 osebe iz Vstopnin,
 3,7 % oz. 3 osebe iz Trgovinskih dejavnosti,
 2,4 % oz. 2 osebi iz Promocije,
 2,4 % oz. 2 osebi iz Prireditvenih dejavnosti,
 1,2 % oz. 1 oseba iz Predjamskega gradu,
 1,2 % oz. 1 oseba prihaja iz Parka vojaške zgodovine,
 9,8 % oz. 8 oseb je neopredeljenih glede organizacijske enote.

POVZETEK STANJA V PODJETJU TURIZEM KRAS, d. d.

