

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Larisa Čibej

**Spremembe v izvajanju izobraževanj v slovenskih podjetjih –
primerjava obdobj pred in v času krize**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Larisa Čibej

Mentorica: red. prof. dr. Nevenka Černigoj Sadar

**Spremembe v izvajanju izobraževanj v slovenskih podjetjih –
primerjava obdobj pred in v času krize**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

Zahvaljujem se družini, prijateljem in sodelavcem, ki ste mi v času pisanja magistrskega dela stali ob strani, ter prof. Nevenki Černigoj Sadar za strokovne nasvete in pomoč. Posebna zahvala velja tudi podjetjem, ki so sodelovala v empirični raziskavi.

Spremembe v izvajanju izobraževanj v slovenskih podjetjih – primerjava obdobj pred in v času krize

Magistrsko delo na osnovi primerjave obdobj pred in v času gospodarske krize proučuje spremembe na področju izvajanja izobraževanj v slovenskih podjetjih. V začetnem delu so predstavljene teoretske opredelitve ključnih pojmov. S pomočjo različnih raziskav ugotovimo, da je izobraževanje zaposlenih v času krize slovenskega gospodarstva izjemno pomembno. Empirična raziskava je opravljena na dveh namensko izbranih vzorcih slovenskih podjetij, in sicer na vzorcu podjetij sektorja kmetijstvo/industrija in vzorcu podjetij tržne storitve. Proučeno je šestletno obdobje pred krizo slovenskega gospodarstva – od leta 2002 do leta 2008 – in šestletno obdobje v času krize – od leta 2008 do leta 2014. Študija ugotavlja, da sta se v sektorju kmetijstvo/industrija v obdobju krize povečali obe dimenziji obsega usposabljanja: celotni delež zaposlenih na usposabljanju in delež sredstev v okviru stroškov dela, ki so jih podjetja namenjala usposabljanju zaposlenih. V sektorju industrija/kmetijstvo so se v obdobju krize povečali tudi uporaba analize izobraževalnih potreb, uporaba evalvacije usposabljanja in delež zaposlenih na internem usposabljanju. V sektorju tržne storitve razlike proučevanih spremenljivk niso statistično značilne. V zaključnem delu magistrskega dela so podane ugotovitve o pozitivnih oziroma negativnih učinkih proučenih sprememb in na podlagi študije oblikovana priporočila slovenskim podjetjem, izvajalcem izobraževanj in nacionalnim institucijam.

Ključne besede: izobraževanja zaposlenih, kriza slovenskega gospodarstva, spremembe.

Changes in execution of training programs in Slovenian enterprises – Comparison of pre-crisis and crisis periods

The thesis deals with changes in the field of training in Slovenian enterprises – based on a comparison of the pre-crisis period and the period following the outbreak of economic crisis. In the initial part, key concepts are introduced from a theoretical point of view. Various studies show that during the economic crisis in Slovenia employee training is of extreme importance. Empirical research is based on two samples of Slovenian enterprises selected according to the branch they belong to. The first sample includes enterprises from the agricultural/industrial sector, while the second is represented by enterprises from the sector of market services. The research looks into a 6-years period preceding the outbreak of economic crisis in Slovenia (2002–2008), and another 6-year period following the outbreak of the crisis (2008–2014). The results show that in the agricultural/industrial sector both dimensions constituting the extent of training have improved, i.e. the percentage of employees participating in training programs, and the proportion of labor-costs budget resources being spent on training programs for employees. Furthermore, the use of educational needs assessment, and that of training evaluation have increased, as well as the percentage of employees taking part in internal training programs. In the sector of market services, the differences of variables are not statistically significant. In the final part of the thesis, conclusions on positive and/or negative effect of the changes dealt with are presented, and study-based recommendations for Slovenian enterprises, training service providers, and national institutions are provided.

Key words: employee training, Slovenian economic crisis, changes

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	10
1.1	Uvod v temo magistrske naloge	10
1.2	Namen in cilj raziskovanja	11
1.3	Hipoteze.....	11
1.4	Struktura	12
1.5	Metodologija	13
	TEORETIČNI DEL	14
2	OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV.....	14
2.1	Vseživljenjsko učenje	14
2.2	Kompetence.....	15
2.3	Učeca se organizacija in organizacijsko učenje	16
3	ZAKONSKA PODLAGA IN KADROVSKI VIDIK IZOBRAŽEVANJ V SLOVENIJI	18
3.1	Nacionalna zakonodaja, ki ureja izobraževanje delavcev	18
3.2	Delitev odgovornosti za kakovost znanja zaposlenih.....	19
3.3	Učenje, izobraževanje in usposabljanje.....	20
3.3.1	Načini, oblike in metode izobraževanja in usposabljanja zaposlenih	21
3.4	Upravljanje znanja	23
3.4.1	Proces organizacije izobraževanja in usposabljanja zaposlenih	24
4	OBDOBJE KRIZE SLOVENSKEGA GOSPODARSTVA	26
4.1	Začetek svetovne gospodarske krize	26
4.2	Obdobje krize slovenskega gospodarstva	27
5	POMEN IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA ZAPOSLENIH V ČASU KRIZE SLOVENSKEGA GOSPODARSTVA	29
5.1	Izobraževanja kot način prilagajanja novim izzivom in zahtevam trga	29
5.2	Fleksibilnost oblik dela in zahteva po novih spretnosti zaposlenih	31
5.3	Vidik pripadnosti zaposlenih.....	32
5.4	Vidik zadovoljstva zaposlenih	33
5.4.1	Zadovoljstvo zaposlenih in uspeh na delovnem mestu	33

5.4.2	Organizacijske spremembe in zadovoljstvo zaposlenih.....	34
5.4.3	Izobraževanje/usposabljanje in zadovoljstvo zaposlenih	35
5.4.4	Vpliv organizacijskih sprememb in izobraževanja/usposabljanja na zadovoljstvo zaposlenih v Sloveniji – empirična raziskava.....	37
6	NACIONALNI UKREPI ZA SPODBUJANJE IZOBRAŽEVANJ IN USPOSABLJANJ ZAPOSLENIH	38
6.1	Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije	39
6.1.1	Sofinanciranje izobraževanj in usposabljanj (UIZ).....	39
6.1.2	Kompetenčni centri za razvoj kadrov	40
6.1.3	Vseživljenjska karierna orientacija	41
6.1.4	»Mentorstvo za mlade«	41
6.1.5	Praktično usposabljanje z delom (PUD)	41
	EMPIRIČNI DEL.....	42
7	IZVAJANJE IZOBRAŽEVANJ V SLOVENSkih PODJETJIH PRED IN V ČASU KRIZE.....	42
7.1	Konceptualna podlaga raziskave in stanje na področju izvajanja izobraževanj v slovenskih organizacijah v letu 2001.....	42
7.2	Metodologija empirične raziskave	45
7.3	Predstavitev rezultatov ankete, naslovljene na slovenska podjetja	45
7.3.1	Opis vzorca	45
7.3.2	Predstavitev rezultatov glede na triletna obdobja	47
7.3.3	Primerjalna analiza obdobj pred in v času krize.....	59
7.4	Predstavitev rezultatov ankete, naslovljene na izvajalce izobraževanj	65
7.4.1	Opis vzorca	65
7.4.2	Zaznavanja izvajalcev izobraževanj glede sprememb v obsegu usposabljanj ...	65
7.4.3	Zaznavanja o višini finančnih sredstev za usposabljanja.....	68
7.4.4	Mnenja o številu udeležencev na usposabljanjih.....	69
7.4.5	Zaznavanja o motivaciji slovenskih podjetij po izobraževanjih.....	69
7.4.6	Mnenja o nacionalnih ukrepih za spodbujanje izobraževanj.....	70
7.4.7	Mnenja o internem usposabljanju	71
7.4.8	Mnenja o analiziranju potreb po usposabljanjih	73

7.4.9	Mnenja izvajalcev o evalvaciji usposabljanj	73
7.4.10	Splošna priporočila izvajalcev izobraževanj slovenskim podjetjem.....	73
7.5	Primerjava rezultatov anketiranih podjetij in anketiranih izvajalcev izobraževanj ..	74
7.5.1	Obseg usposabljanja.....	74
7.5.2	Delež zaposlenih na internem usposabljanju.....	75
7.5.3	Analiza potreb po usposabljanjih	75
7.5.4	Evalvacija usposabljanja	76
8	UGOTOVITVE RAZISKAVE	76
8.1	Sklepne ugotovitve	76
8.2	Priporočila za izvedbo izobraževanj v času krize	78
8.2.1	Priporočila nacionalnim institucijam.....	79
8.2.2	Priporočila slovenskim izvajalcem izobraževanj	80
8.2.3	Priporočila slovenskim podjetjem	80
9	ZAKLJUČEK	82
10	LITERATURA	83
	PRILOGA: Statistična analiza spremenljivk za preverjanje hipotez	88

KAZALO SLIK

Slika 5.1: Hierarhija delovne motivacije:.....	36
--	----

KAZALO TABEL

Tabela 7.1: Razporeditev povprečne vrednosti deleža zaposlenih na usposabljanju v sektorju industrija /kmetijstvo	48
Tabela 7.2: Razporeditev povprečne vrednosti deleža sredstev (v okviru stroškov dela) za usposabljanja v sektorju industrija/kmetijstvo	50
Tabela 7.3: Razporeditev povprečne vrednosti deleža zaposlenih na usposabljanju v sektorju tržne storitve	51
Tabela 7.4: Razporeditev povprečne vrednosti deleža sredstev (v okviru stroškov dela) za usposabljanja v sektorju tržne storitve	52

Tabela 7.5: Razporeditev povprečne vrednosti deleža zaposlenih na internem usposabljanju v sektorju industrija/kmetijstvo	53
Tabela 7.6: Razporeditev povprečne vrednosti deleža zaposlenih na internem usposabljanju v sektorju tržne storitve	54
Tabela 7.7: Razporeditev povprečne vrednosti analize potreb po usposabljanjih v sektorju industrija/kmetijstvo	56
Tabela 7.8: Razporeditev povprečne vrednosti analize potreb po usposabljanjih v sektorju tržne storitve	57
Tabela 7.9: Razporeditev povprečne vrednosti evalvacije usposabljanja v sektorju kmetijstvo/industrija	58
Tabela 7.10: Razporeditev povprečne vrednosti evalvacije usposabljanja v sektorju tržne storitve	59
Tabela 7.11: Rezultati statistične analize spremenljivk za obdobji pred in v času krize v sektorju industrija/kmetijstvo	61
Tabela 7.12: Rezultati statistične analize spremenljivk za obdobji pred in v času krize v sektorju tržne storitve	63

KAZALO GRAFOV

Graf 7.1: Sektor dejavnosti organizacij	46
Graf 7.2: Velikost organizacij.....	46
Graf 7.3: Povprečna vrednost deleža zaposlenih na usposabljanju v sektorju industrija/kmetijstvo glede na lestvico 1–10	49
Graf 7.4: Povprečna vrednost deleža sredstev za usposabljanje v sektorju industrija/kmetijstvo glede na lestvico 1–7	50
Graf 7.5: Povprečna vrednost deleža zaposlenih na usposabljanju v sektorju tržne storitve glede na lestvico 1–10.....	51
Graf 7.6: Povprečna vrednost deleža sredstev za usposabljanje v sektorju tržne storitve glede na lestvico 1–7.....	52
Graf 7.7: Povprečna vrednost deleža zaposlenih na internem usposabljanju v sektorju industrija/kmetijstvo glede na lestvico 1–10	54

Graf 7.8: Povprečna vrednost deleža zaposlenih na internem usposabljanju v sektorju tržne storitve glede na lestvico 1–10	55
Graf 7.9: Povprečna vrednost analize potreb po usposabljanjih v sektorju industrija/kmetijstvo glede na lestvico 1–4	56
Graf 7.10: Povprečna vrednost analize potreb po usposabljanjih v sektorju tržne storitve glede na lestvico 1–4.....	57
Graf 7.11: Povprečna vrednost evalvacije usposabljanja v sektorju kmetijstvo/industrija glede na lestvico 1–4.....	58
Graf 7.12: Povprečna vrednost evalvacije usposabljanja v sektorju tržne storitve glede na lestvico 1–4.....	59
Graf 7.13: Povprečno letno število izobraževalnih dni, ki so jih izvedli izobraževalci izobraževanje glede na lestvico 1–6.....	68
Graf 7.14: Višina finančnih sredstev za izobraževanja glede na zaznavanja izvajalcev izobraževanj glede na lestvico 1-5	68
Graf 7.15: Zaznavanja izvajalcev izobraževanj o motivaciji slovenskih podjetij po izobraževanjih	70

1 UVOD

1.1 Uvod v temo magistrske naloge

Znanje zaposlenih je v današnjem času izjemno pomembno za uspeh organizacije. Po mnenju mnogih avtorjev znanje v današnji družbi hitrih sprememb ustvarja konkurenčno prednost podjetja in je bistveno za dolgoročni uspeh organizacije (Dimovski 2005).

Poleg formalnega prihaja danes v ospredje tudi neformalno učenje, kar se kaže tudi v okviru poudarjanja pomena vseživljenjskega učenja in koncepta kompetenc. Nove, fleksibilnejše oblike dela zahtevajo nove spretnosti zaposlenih in hitrejše prilagajanje delovnim zahtevam. (Ignjatović 2002). Danes poklicna vloga posameznika obsega vrsto odgovornosti. Vedno več delodajalcev poleg formalne izobrazbe zahteva od zaposlenih še mnogo več; večšine timskega dela, primerno javno nastopanje, komunikacijske sposobnosti, sposobnost sodelovanja, reševanja konfliktnih situacij (Bezjak 2006), torej kompetence, ki jih je moč pridobiti v okviru neformalnih izobraževanj na pobudo posameznika, ali v okviru izobraževanj, ki jih za svoje zaposlene organizira podjetje.

Z izobraževanji oz. usposabljanji zaposlenih podjetja torej skrbijo tako za karierni razvoj svojih zaposlenih kot tudi za povečanje zmožnosti prilagajanja novim izzivom in zahtevam trga, kar ima nemalokrat odločilno vlogo pri preživetju organizacije.

S pojavom gospodarske krize se je v Sloveniji zgodilo mnogo sprememb. Kriza je v Sloveniji vplivala na vrsto dejavnosti: na začetku na finančno bančni sektor, kasneje na proizvodnjo, gradbeništvo in storitvene dejavnosti (Malačič 2010). Delež razpoložljivih finančnih sredstev se je v obdobju krize v mnogih slovenskih organizacijah zmanjšal, kar vpliva tudi na področje izvajanja organizacijskih izobraževanj oz. usposabljanj, saj so le-ta povezana s finančnimi sredstvi, ki jih ima določena organizacija na voljo. Zato je izjemno pomembno proučiti trenutno stanje na področju izvajanja izobraževanj v slovenskih podjetjih.

1.2 Namen in cilj raziskovanja

Cilj magistrskega dela je s pomočjo primerjalne analize obdobj pred in v času krize proučiti spremembe na področju izvajanja izobraževanj v slovenskih organizacijah.

Namen raziskave je opozoriti na pozitivne oz. negativne spremembe na tem področju in na osnovi študije izoblikovati priporočila, ki bodo ponudila odgovor na prihodnje usmeritve izvajanja izobraževanj.

1.3 Hipoteze

Magistrsko delo preverja 4 ključne hipoteze. Vse hipoteze se nanašajo na slovenska podjetja in primerjavo obdobj pred in v času krize slovenskega gospodarstva.

Primerjalna analiza bo narejena na obdobju 2002–2008 (kar ustreza šestletnemu obdobju pred krizo slovenskega gospodarstva) in obdobju 2008–2014 (kar ustreza šestletnemu obdobju krize slovenskega gospodarstva).

Izhajam iz ničelnih hipotez, in sicer:

H₀₁: V obdobju krize ni razlik v obsegu usposabljanja v primerjavi z obdobjem pred krizo.

H₀₂: V obdobju krize ni razlik v deležu zaposlenih na internih usposabljanjih v primerjavi z obdobjem pred krizo.

H₀₃: V obdobju krize ni razlik v predhodni analizi potreb po usposabljanjih v primerjavi z obdobjem pred krizo.

H₀₄: V obdobju krize ni razlik v uporabi evalvacije usposabljanja v primerjavi z obdobjem pred krizo.

Hipoteza »H₀₁ se nanaša na obseg usposabljanja.« Obseg usposabljanja vključuje dve dimenziji: celotni delež zaposlenih na usposabljanjih (internih ali eksternih) in delež sredstev (v okviru stroškov dela), namenjen za usposabljanje. (Trbanc, Kopač, 2004). Pogoj za zavrnitev ničelne hipoteze H₀₁, je, da so se spremembe zgodile pri obeh dimenzijah obsega usposabljanja.

Hipoteze bom z ločeno analizo preverjala na podjetjih, ki spadajo v sektor tržne storitve, in podjetjih, ki spadajo v sektor kmetijstvo/industrija, in tako hkrati opozorila na razlike, ki obstajajo med omenjenima sektorjema.

1.4 Struktura

Na začetku magistrskega dela so predstavljeni namen in cilji raziskave, postavljene hipoteze in metodologija raziskave. Nato bodo v teoretičnem delu opredeljeni temeljni pojmi, kot so vseživljenjsko učenje, kompetence in učeča organizacija. V nadaljevanju se bom osredotočila na zakonsko podlago, ki se nanaša na izvajanje izobraževanj v Sloveniji, kadrovske vidike izvedbe usposabljanj in nato na spremembe, ki so se zgodile v času krize v Sloveniji. Sledila bo predstavitev nacionalnih kriznih ukrepov za spodbujanje izobraževanj. Zadnje poglavje teoretičnega dela bo proučilo pomen izobraževanj in usposabljanj zaposlenih v času krize slovenskega gospodarstva, kjer bodo predstavljene tako tuje raziskave kot tudi raziskava, opravljena na slovenskih podjetjih.

V empiričnem delu bo najprej predstavljena konceptualna podlaga raziskave in uporabljena metodologija. Nato bo sledilo poglavje s predstavitvijo rezultatov analize, opravljene na vzorcu anketiranih slovenskih podjetij, in sicer za vsakega izmed proučevanih sektorjev (sektor industrija/kmetijstvo in sektor tržne storitve). V okviru omenjenega poglavja bodo najprej predstavljeni rezultati analize spremenljivk glede na triletna obdobja (od leta 2002 naprej), nato pa primerjalna analiza šestletnega obdobja pred krizo (2002–2008) in šestletnega obdobja krize (2008–2014), s čimer bom v poteku testiranja hipotez preverila, ali lahko zavrnem postavljene ničelne hipoteze. Sledi predstavitev mnenj izvajalcev izobraževanj, ki se dotikajo proučevanih hipotez in točk, na katere je opozorila analiza ankete slovenskih podjetij, in primerjava rezultatov obeh anket.

Zaključni del magistrskega dela v sklepnih ugotovitvah poda poglobljen pogled v anketne rezultate in na osnovi celotne študije podana priporočila glede izvajanja izobraževanj v času krize, ki so namenjena slovenskim podjetjem, izvajalcem izobraževanj in nacionalnim institucijam.

1.5 Metodologija

Magistrsko delo uporablja več metod obdelave podatkov. Vir teoretičnega dela je znanstvena strokovna literatura in rezultati raziskav različnih avtorjev. Teoretična izhodišča so predstavljena na osnovi analize sekundarnih virov, kar vključuje pregled različne literature: monografije, članki in internetni viri ... Obravnavana tematika zahteva uporabo različnih metod. Spoznanja drugih avtorjev, nastala na osnovi preteklih raziskav, bom predstavila z *metodo opisovanja*, opredelitev splošnih pojmov, ki se pojavljajo v magistrskem delu, bom opredelila z *metodo klasifikacije*, s pomočjo *metode abstrakcije* pa bom ločila in izpostavila, kar je bistveno za obravnavano temo. V okviru teoretičnega dela bom predstavila tudi samostojno empirično raziskavo, ki sem jo pripravila z namenom preverjanja povezanosti vidika zadovoljstva, organizacijskih sprememb in izobraževanj v slovenskih podjetjih. Omenjena raziskava bo služila kot teoretična osnova pri ugotavljanju pomena izobraževanj v slovenskih podjetjih v času krize.

Metodologija empiričnega dela magistrskega dela zajema *kvantitativno metodo pridobivanja podatkov*. Študija zajema uporabo dveh anket.

Prva anketa proučuje izvajanje izobraževanj v slovenskih organizacijah in bo opravljena na vzorcu organizacij, ki delujejo na področju kmetijstva/industrije in tržnih storitev. Anketa bo naslovljena izključno na osebe, ki so v okviru svojih delovnih obveznosti zadolžene za področje izobraževanj: direktorji, kadrovske službe, linijski vodje ali vodje izobraževanja in razvoja kadrov. Anketni vprašalnik bo oblikovan po zgledu »Mednarodne primerjalne študije – Upravljanje človeških virov«, narejene v sodelovanju s CRANFIELD NETWORK (Svetlik in drugi 2001).

Druga anketa, ki služi kot dopolnilo prvi anketi, bo naslovljena na izvajalce izobraževanj: trenerji, profesorji in učitelji, ki izvajajo izobraževanja v slovenskih organizacijah. Predstavljala bo pogled in mnenja izvajalcev izobraževanj, saj imajo le-ti zaradi izvajanja izobraževanj v različnih slovenskih podjetjih širši vpogled na proučevano področje. Anketni vprašalnik bo pripravljen naknadno glede na odgovore in analizo *Prve ankete*, namenjene slovenskim podjetjem.

Ključno pri obeh vzorcih anketirancev bo upoštevano dejstvo, da so začeli svojo dejavnost opravljati pred krizo slovenskega gospodarstva. Iz tega razloga bo primerjava rezultatov mogoča.

Magistrsko delo bo v okviru empiričnega dela uporabilo naslednje metode:

- ❖ priprava dveh anketnih vprašalnikov samostojne (oz. primarne) anketne raziskave;
- ❖ načrt pridobivanja anketnih podatkov;
- ❖ analiza rezultatov anketne raziskave, opravljene na vzorcu slovenskih podjetij;
- ❖ analiza rezultatov anketne raziskave, opravljene na vzorcu slovenskih izvajalcev izobraževanj;
- ❖ primerjalna analiza obdobj pred in v času krize slovenskega gospodarstva;
- ❖ statistične metode za testiranje hipotez.

TEORETIČNI DEL

2 OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV

Predstavljam ključne pojme, ki se pojavljajo v nadaljevanju magistrskega dela.

2.1 Vseživljenjsko učenje

Pogled na izobraževanje se je v sodobni družbi bistveno spremenil. Včasih je veljalo, da se učimo v okviru formalnega šolanja, po končanem izobraževanju pa naj bi bili usposobljeni za zaposlitev na področju dela, ki ustreza naši izobrazbi. Zaradi hitro spreminjajoče se narave sodobne družbe danes vse bolj prihaja v ospredje koncept vseživljenjskega učenja, ki izhaja iz dejstva, da se učimo skozi celo življenje. Učenje ni več popolnoma vezano na šolski sistem. V veljavo prihajajo poleg formalnih tudi neformalne oblike učenja (Grootings 2001).

Po mnenju avtorjev Gamble in Blackwell je v sodobni družbi pozornost usmerjena na »just in time« izobraževanje, torej izobraževanje, ki ustreza trenutnim potrebam po znanju. »Just in time« izobraževanje poudarja pomen profesionalnega razvoja v okviru vseživljenjskega učenja in prepoznava dejstvo, da se znanje širi hitreje, kot se je moč učiti. (Gamble in Blackwell 2001). Po mnenju Možine za uspešen nastop v globalni družbi ne zadošča zgolj

šolsko in poklicno znanje, temveč je v življenju treba pridobivati še druge veščine in širša znanja, o čemer več v nadaljevanju (Možina 2009).

2.2 Kompetence

S konceptom vseživljenjskega učenja je povezan pojem kompetenc, ki v današnjem času pridobiva na veljavi. Kompetence lahko definiramo kot »zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah (Perrenoud v Svetlik 2005, 7). Da bomo lažje razumeli pojem kompetenc, si za začetek oglejmo, kako jih delimo:

Po ravneh jih delimo na (Kohont 2005):

- a) *ključne, temeljne ali generične*, oziroma kompetence, ki so pomembne za vso populacijo in so skladne z etičnimi, ekonomskimi in kulturnimi vrednotami.
- b) *delovne specifične kompetence*, ki so skupne pripadnikom podobnih delovnih mest, torej se nanašajo na podobna opravila, ne glede na to, v kateri organizaciji se opravlja delo;
- c) *organizacijske specifične kompetence* pa so kompetence, s katerimi posameznik prilagaja svoj način delovanja organizacijski kulturi, ne glede na to, katero vlogo ima.

Delitev kompetenc po dimenzijah, ki je še posebno pomembna za kadrovice, je naslednja (Kohont 2005):

- a) *pričakovane kompetence* oz. kompetence, ki jih od posameznika pričakuje organizacija;
- b) *dejanske kompetence* oz. kompetence, ki jih posameznik že ima
- c) *opisane kompetence*, ki se pojavljajo v organizacijah in kažejo sliko, ki jo ima o določeni kompetenci organizacija ali njeni zaposleni;
- d) *stopnjevalne ali razlikovalne kompetence* pa so kompetence, ki z intervali kažejo kompetentnost posameznika pri opravljanju določenih nalog.

Po mnenju Svetlika se v razmerju med državo in delodajalci odpira vprašanje, do kod lahko potrebo po znanju zadosti javni sistem izobraževanja in kaj lahko pri tem opravijo delodajalci (Svetlik 2005). Kot ponazarja francoski primer »bilan de competence« oziroma »zbor kompetenc«, lahko posameznik znanje, veščine in kompetence pridobiva v okviru vseživljenjskega učenja na različne načine, se pravi v okviru neformalnega in formalnega

izobraževanja (Gendron 2001). Ko posameznik kompetence pridobiva v okviru izobraževanj, ki jih organizira podjetje, je smiselno, da delodajalci zanj izdelajo kompetenčni načrt. Kompetenčni načrt pomaga strokovnjakom za človeške vire na več načinov in sicer: pri opisu delovnih mest, pri izbiri ustreznih kandidatov in ocenjevanju delovne uspešnosti (Svetlik 2005). Z akcijskim načrtom se prikažejo prednostne kompetence posameznika, kar lahko vodi tudi do sprememb v karieri, nadaljnega izobraževanja ali prekvalifikacij (Gendron 2001). Uvedba kompetenčnih načrtov pa je smiselna pri načrtovanju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, saj sistem izobraževanja in usposabljanja, ki deluje na osnovi kompetenc, nazorno prikaže področja, na katerih so potrebne izboljšave. S pomočjo individualnih kompetenčnih načrtov zaposlenih se tako pridobi popoln vpogled v obstoječa, želena in zahtevana znanja, oziroma potrebna strokovna, funkcionalna, znanstvena in druga znanja in veščine (Mihalič 2006).

Za izvedbo usposabljanja, ki deluje na osnovi implementacije kompetenc, je treba zagotoviti (Kohont in Svetlik 2005):

- ❖ opis potrebnih kompetenc na delovnem mestu;
- ❖ proces identifikacije kompetenc, ki pokaže, kako in katere kompetence zaposleni uporabljajo in kakšno je razmerje med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami;
- ❖ zavedanje zaposlenih o možnostih usposabljanja, s katerimi bodo razvili kompetence;
- ❖ sistem usposabljanja s katerim zaposleni pridobijo nove kompetence in tako premostijo neskladja med pričakovanim in dejanskim stanjem.

2.3 Učeča se organizacija in organizacijsko učenje

Učečo se organizacijo je proučevalo in opredelilo več različnih avtorjev:

Argyris učečo se organizacijo opredeljuje kot »proces prepoznavanja in popravljanja napak. Organizacija se uči prek individualnega učenja posameznikov, ki imajo v razmerju do nje vlogo agentov« (Argyris v Dimovski in drugi 2005, 93).

Senge opredeljuje učeče se organizacije kot »organizacije, v katerih ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in raztegljive (bolj elastične, ekspanzivne) načine oz. vzorce mišljenja, so svobodni v skupnih

prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj. Taka organizacija ima željo po povečanju sposobnosti učenja« (Senge v Dimovski in drugi 2005, 93).

Huber učečo se organizacijo povezuje s štirimi konstrukti: »pridobivanje znanja, distribucija informacij, interpretacija informacij in organizacijski spomin« (Huber v Dimovski in drugi 2005, 93).

Malhotra navaja, da se »učeča se organizacija raje uči na osnovi izkušenj, kot da bi bila omejena s preteklimi izkušnjami. Vloga menedžmenta učeče se organizacije je, da spodbuja, prepozna in nagraduje odprtost, sistemsko mišljenje, kreativnost ter občutek za učinkovitost in izrazitost« (Malhotra v Dimovski in drugi 2005, 93).

Daft in Marcic ugotavljata, da »učeča se organizacija zahteva specifične spremembe na področjih vodenja, menedžmenta in organizacijske strukture, pri delegiranju moči zaposlenim, procesu komunikacije, participativni strategiji in prilagodljivi kulturi« (Daft in Marcic v Dimovski in drugi 2005, 93).

Temeljni indikatorji sodobne učeče se organizacije so: odobravanje prošenj zaposlenih za nova izobraževanja, naraščanje stopnje zadovoljstva strank, naraščanje deleža učečih se zaposlenih, nagrajevanje kontinuiranega učenja zaposlenih, spodbujanje dialoga, timsko učenje, vzdrževanje baze veščin zaposlenih, opolnomočenje zaposlenih in skrb za uravnotežen odnos med delom in družino zaposlenih (Somerville in McConnel v Mihalič 2006, 96).

Kot vidimo, splošnega dogovora o opredelitvi organizacijskega učenja ni. Modelov, definicij in avtorjev je mnogo. Ker so raziskave organizacijskega učenja večinoma razdrobljene, predstavljam še pristop Dimovskega, ki k organizacijskem učenju pristopa na celovit način. Njegov pristop učenje razlaga kot proces, ki poteka pri posamezniku ali organizaciji in združuje štiri vidike: informacijski, interpretacijski, strateški in vedenjski. Informacijski vidik se ukvarja s procesi pridobivanja informacij, interpretacijski obravnava razvoj novih razumevanj, ki temeljijo na informacijah, vidik strateškega menedžmenta obravnava vzroke in strateške posledice organizacijskega učenja, vedenjski pa izhaja iz poglobljenega

pojasnjevanja akcije, ki temelji na informacijah, novih razumevanjih in vedenju posameznika. Vsi ti vidiki pa sestavljajo organizacijsko učenje (Dimovski in drugi 2005, 97).

3 ZAKONSKA PODLAGA IN KADROVSKI VIDIK IZOBRAŽEVANJ V SLOVENIJI

3.1 Nacionalna zakonodaja, ki ureja izobraževanje delavcev

Izobraževanje delavcev je opredeljeno v Uradnem listu RS, št. 21/2013, in sicer v 170. in 171. členu Zakona o delovnih razmerjih.

Zakon o delovnih razmerjih (2014) v 170. členu določa:

170. člen

(izobraževanje delavcev)

(1) Delavec ima pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa, z namenom ohranitve oziroma širitve sposobnosti za opravljanje dela po pogodbi o zaposlitvi, ohranitve zaposlitve ter povečanja zaposljivosti.

(2) Delodajalec je dolžan zagotoviti izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje delavcev, če tako zahtevajo potrebe delovnega procesa, ali če se je z izobraževanjem, izpopolnjevanjem ali usposabljanjem možno izogniti odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz razloga nesposobnosti ali poslovnega razloga. V skladu s potrebami izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja delavcev ima delodajalec pravico delavca napotiti na izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, delavec pa ima pravico, da sam kandidira.

(3) Trajanje in potek izobraževanja ter pravice pogodbenih strank med izobraževanjem in po njem se določijo s pogodbo o izobraževanju oziroma s kolektivno pogodbo.

(4) Če delodajalec napoti delavca na izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje iz razlogov iz drugega odstavka tega člena, nosi stroške tega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja delodajalec.

V 171. členu Zakona o delovnih razmerjih (2014) pa je opredeljena pravica do odsotnosti z dela zaradi izobraževanja:

171. člen

(pravica do odsotnosti z dela zaradi izobraževanja)

(1) Delavec, ki se izobražuje, izpopolnjuje ali usposablja v skladu s prejšnjim členom, kot tudi delavec, ki se izobražuje, izpopolnjuje ali usposablja v lastnem interesu, ima pravico do odsotnosti z dela zaradi priprave oziroma opravljanja izpitov.

(2) Če s kolektivno pogodbo, pogodbo o zaposlitvi ali posebno pogodbo o izobraževanju pravica iz prejšnjega odstavka ni podrobneje določena, ima delavec pravico do odsotnosti z dela ob dnevih, ko prvič opravlja izpite.

(3) Če se delavec izobražuje, izpopolnjuje ali usposablja v skladu s prejšnjim členom, ima pravico do plačane odsotnosti z dela po prejšnjem odstavku.

3.2 Delitev odgovornosti za kakovost znanja zaposlenih

Odgovornost za kakovost znanja zaposlenih, si po mnenju Svetlika, delijo delodajalci, država in posamezniki. Država stremi k uspešnosti gospodarstva, zato prevzema večji del odgovornosti za kakovost znanja zaposlenih, delodajalci in posamezniki pa dodatno prispevajo k dvigu izobrazbene in kompetenčne ravni (Svetlik in drugi 2002).

Mnogokrat pa se želje delodajalcev in države ne skladajo povsem. Za delodajalce bi bilo najbolj idealno, da bi dobili vse delavce z ustreznim znanjem neposredno na trgu. S tem bi se izognili predhodnim stroškom izobraževanja, ko pa zaposlenih ne bi več potrebovali, bi jih preprosto odpustili. Država pa mora, poleg usposabljanje prebivalstva za delo, skrbeti tudi za usposabljanje za kakovostno zasebno življenje, za kulturno izobrazbo mladih, pa tudi za socialne skupine, v katere delodajalci ne vlagajo (Svetlik in drugi 2002). Delodajalci lahko torej s pomočjo odgovornosti, ki jo za znanje posameznikov prispeva država, pridobijo kvalitetne zaposlene, ki dobro opravljajo svoje delo. Po drugi strani pa ne morejo računati na to, da bi si lahko ustvarili prednost pred konkurenti le z znanjem ljudi, ki so vsem

delodajalcem enako na voljo. Zato tudi sami vlagajo v razvoj znanja in sposobnosti svojih ključnih kadrov (Svetlik in drugi 2002).

V zadnjem času se, poleg omenjene odgovornosti delodajalcev in države, povečuje tudi odgovornost posameznikov za izobraževanje. Ker se družba in trg delovne sile stalno spreminjata, posamezniki čutijo negotovost, ta pa jih spodbuja k stalnemu izpopolnjevanju znanja. Glede na mnenje Tujinmana in Schomanna na ravni posameznika velja zakonitost samoreprodukcije oz. »akumulacije znanja«. Čim višjo stopnjo izobrazbe nekdo pridobi, tem bolj si prizadeva obseg znanja še povečati (Tujinman in Schomann v Svetlik in drugi 2002, 481).

3.3 Učenje, izobraževanje in usposabljanje

Učenje je širši pojem od izobraževanja. Lahko ga opredelimo kot »vsako dejavnost, ki je namerna ali nenamerna in s katero posameznik spreminja samega sebe. Pri tem nanj vplivajo okolje in dejavnosti v katerih sodeluje« (Možina 2009, 481).

Izobraževanje v najožjem smislu lahko opredelimo kot pridobivanje potrebnega znanja. Usvojeno znanje in spretnosti, pridobljena s ponavljanjem in vajo, omogočajo racionalnejše in uspešnejše ravnanje v dani situaciji. Izobraževanje lahko torej opredelimo »kot načrtovan in dolgotrajen proces razvijanja posameznikovega znanja, spretnosti in navad, ki jih lahko uporabi na vseh področjih življenja« (Možina 2009, 481).

Možina opaža razlike med učenjem in izobraževanjem tudi v tem, da je izobraževanje vnaprej oblikovano in organizirano stanje, v katerem se posameznik uči oziroma sprejema informacije, in je bolj odvisno od potreb in vrednot družbe. Učenje pa je bolj odvisno od posameznikovih potreb in dejavnosti (Možina 2009).

Tudi med pojmom izobraževanje in usposabljanje obstaja terminološka razlika. Treba je ločiti med ožjim in širšim pomenom pojma izobraževanje. V Veliki Britaniji pojem izobraževanje (angl. education) odraslih označuje proces, v katerega se vključi posameznik potem, ko je končal šolanje, in v katerem razvija svoje znanje, sposobnosti in navade, ki niso usmerjene k pridobitvi poklica. V smislu izobraževanja odraslih za poklic uporabljajo izraz

usposabljanje (angl. training) (Možina 2009). Za izobraževanje v Sloveniji je značilno, da se pridobi formalni naziv, na usposabljanju pa se pridobi potrdilo o usposobljenosti. (Rozman in Kovač 2012). Izobraževanje je torej načrtna in sistematična dejavnost z vzgojnim namenom in z namenom po izpopolnjevanju znanja (Svetlik in drugi 2002, 216).

S pojmom usposabljanje oz. strokovno usposabljanje pa označujemo proces razvijanja tistih človekovih sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti (Jereb v Svetlik in drugi 2002, 178). V Slovarju slovenskega knjižnega jezika najdemo pod pojmom usposobljenost opredelitev, da je to sposobnost opravljanja določenega dela, usposabljanje pa je glagolnik, ki pomeni delati in označuje dejavnost, s katero je kdo sposoben opravljati določeno delo (Možina 2009). Vsako strokovno izobraževanje ne pripravlja posameznika za točno določeno delo, ampak ga pripravlja na več delovnih situacij. Usposabljanje lahko torej razumemo kot neko vmesno etapo med izobraževanjem in delom ali kot »dodatni trening« znanj, sposobnosti in navad, ki so potrebna za opravljanje določenega dela v okviru celote neke dejavnosti. Nikakor pa ne smemo usposabljanja gledati kot ločeno enoto, ampak kot zaključno stopnjo procesa izobraževanja (Možina 2009).

3.3.1 Načini, oblike in metode izobraževanja in usposabljanja zaposlenih

V prvi vrsti lahko govorimo o eksternem izobraževanju/usposabljanju delavcev, ki ga za določeno podjetje organizira zunanji izvajalec, in internemu izobraževanju, kjer gre za prenos znanja znotraj podjetja.

Pri *eksternem izobraževanju* se z zunanjim izvajalcem običajno sklene pogodba za izvedbo izobraževanj. Določi se področje izobraževanja, cilje izobraževanja, število delavcev, ki se bodo izobraževali, urnik in trajanje izobraževanja, prostor, kjer bo potekalo izobraževanje, in strošek, ki ga podjetje nameni zunanjemu izvajalcu. Podjetje se zaveže, da bo poslalo dogovorjeno število delavcev na izobraževanje, poskrbelo za prostor in malico med izobraževanjem (če ni v pogodbi določeno, da za to poskrbi zunanji izvajalec), in da bo izvajalcu pravočasno poravnalo finančne obveznosti, izvajalec pa je dolžan izvesti izobraževanje v skladu z opredeljenimi cilji, standardi in v dogovorjenem trajanju.

O *internem oz. notranjem izobraževanju* pa govorimo, ko podjetje za lastne potrebe samo organizira in izvede izobraževanje. Delavci, ki imajo določeno znanje, so tako v vlogi mentorjev oz. trenerjev in svoje znanje prenesejo na ostale zaposlene. Interno izobraževanje se lahko izvede na več načinov. Lahko gre za mentorstvo oz. prenos znanja od delavca do delavca, lahko pa je notranje izobraževanje organizirano kot seminar za večje število zaposlenih, kjer je določen delavec ali skupina delavcev postavljena v vlogo trenerja in poučuje večje število delavcev. Prihaja tudi do neformalnega prenosa znanja, kjer delavci preko pogovorov in druženja prenašajo in prejemajo znanje. Delavci, ki so postavljeni v vlogo učiteljev, svoje znanje pridobijo na različne načine. Lahko gre za pridobitev znanja in sposobnosti, ki jih pridobijo s pomočjo formalne izobrazbe, ali z delovnimi izkušnjami, zgodi pa se tudi, da jih delodajalec pošlje na izobraževanje, ki ga organizira zunanji izvajalec z namenom, da po eni strani znanje pridobijo sami, po drugi strani pa, da bodo znanje delili z ostalimi delavci (Zora – izobraževalne storitve, d. o. o.¹ 2014).

Nadalje razlikujemo izobraževanje/usposabljanje novo zaposlenih delavcev in vseživljenjsko izobraževanje delavcev, ki so v delovnem razmerju dalj časa. Pogosto je treba delovne zmožnosti novo zaposlenih posameznikov izpopolniti, preden se lahko popolnoma vključijo v delovne procese. Gre za pridobivanje potrebnih veščin za specifiko dela, ki ga bodo opravljali. Delodajalci pa vlagajo tudi v trajno izobraževanje zaposlenih, saj le tako lahko sledijo tehnološkim družbenim spremembam (Zora – izobraževalne storitve, d. o. o.¹ 2014).

Glede na temeljni organizacijski okvir delimo izobraževalne *oblike* na *množične*, kjer je učitelj frontalno nasproti celi skupini, *na skupinske*, kjer je ena skupina udeležencev izobraževanja razdeljena na več manjših skupin, in na *individualne*, za katere je značilno, da vsakdo rešuje naloge sam, brez sodelovanja z drugimi (Merkač 1998).

Metode izobraževanja lahko delimo glede na obliko komuniciranja med učiteljem in udeleženci izobraževanja (Merkač 1998). *Pasivne* izobraževalne metode so primerne v tistih primerih, ko udeleženci nimajo predznanja. V to skupino štejemo: predavanje, pripovedovanje, opisovanje, pojasnjevanje, poročanje in kazanje. *Pasivno aktivne*

¹ Ime Zora – izobraževalne storitve, d.o.o. je zaradi varstva podatkov izmišljeno

izobraževalne metode v večji meri upoštevajo skupno dejavnost učitelja in udeležencev izobraževanja: razgovor, vaje, proučevanje primerov, igranje vlog, urjenje in diskusija. *Aktivne* izobraževalne metode pa zahtevajo, da si udeleženci izobraževanja novo znanje pridobijo iz drugih virov, ne od učitelja ali kolegov v skupini. Učitelj v teh primerih samo svetuje in daje navodila. (Merkač 1998).

Kadrovska služba ali vodstvo mora pred odločitvijo o metodah oziroma oblikah izobraževanj ugotoviti predznanje udeležencev izobraževanja, prepoznati, katere metode so primerne, ugotoviti, ali so materiali in učna gradiva ustrezni in izbrati najprimernejši prostor (Ferjan 1999).

3.4 Upravljanje znanja

V literaturi najdemo več različnih prevodov angleške besedne zveze »knowledge management«. Avtorji »knowledge management« prevajajo kot upravljanje znanja, menedžment oz. management znanja ali ravnanje z znanjem.

Za lažje razumevanje, na začetku podajam razliko med eksplicitnim in implicitnim znanjem. Firestone in McElroy *eksplicitno znanje* opredeljujeta kot formalno znanje, ki ga je možno zapisati ali posredovati drugim v obliki navodil ali dokumentov. Pomen eksplicitnega znanja je jasen. *Implicitno oziroma tiho znanje* pa je pogosto zelo težko izraziti z besedami. Temelji na osebnih izkušnjah in intuiciji. Vključuje izkušnje, profesionalno znanje, individualni pogled in ustvarjalne rešitve, ki jih po navadi težko ubesedimo (Firestone in McElroy v Dimovski in drugi 2005, 104).

Po mnenju Rozmana in Kovača je upravljanje znanja pojem, ki je povezan z organizacijskim učenjem. Organizacijsko učenje avtorja opredeljujeta kot proces pridobivanja znanja povezanih članov skupin in podjetja, ravnanje z znanjem pa kot zagotavljanje, da bodo sodelavci smotrno pridobivali in uporabljali znanje. (Rozman in Kovač 2012).

Rozman in Kovač menedžment znanja opredeljujeta kot zagotavljanje smotrnosti učenja in doseganja znanja. Naloga menedžerjev je po njunem mnenju zagotoviti, da se bodo zaposleni ustrezno in učinkovito učili in uporabljali znanje. Opisujeta več stopenj upravljanja

znanja. Prva stopnja v procesu ravnanja z znanjem je *planiranje znanja na ravni podjetja*, kar zajema analiziranje obstoječega znanja, analiziranje zahtev okolja, določanje ciljev na področju učenja in razvijanje strategij za doseganje teh ciljev. Naslednja stopnja je *planiranje učenja in znanja na ravni posameznika*, sledi *izvajanje učenja* in nazadnje še *ocena učenja* (Rozman in Kovač 2012).

Menedžment znanja se torej ukvarja z načini prenosa znanja med organizacijo in zaposlenimi. Po mnenju Dimovskega obstajajo načini prenosa znanja, ki so koristni za organizacijo in sicer: skladiščenje podatkov, elektronske knjižnice, dialogi, razpravljanje o preteklih dogodkih, pripovedovanje zgodb in skupnosti praks (Dimovski in drugi 2005).

3.4.1 Proces organizacije izobraževanja in usposabljanja zaposlenih

Delodajalci se vlaganja v znanje zaposlenih lotevajo dokaj racionalno. Najprej izločijo tista delovna mesta, za katera delavci z zunanjega trga delovne sile nimajo ustreznega znanja. Taka delovna mesta zahtevajo uvajanje v delo, dodatno izobraževanje in stalno izpopolnjevanje. Delavci na takih delovnih mestih pridobijo znanje, ki je značilno samo za posamezno organizacijo. Organizacija ima tako prednost pred konkurenco (Svetlik in drugi 2002).

Certo in Certo (2009), povzeto po Rozman in Kovač, ločita štiri stopnje procesa usposabljanja: ugotovitev potreb po usposabljanju, oblikovanje programa usposabljanja, izvajanje programa in ocena izvedenega programa (Rozman in Kovač 2012).

1. Ugotovitev potreb po usposabljanju

Najprej se določijo sposobnosti, ki jih morajo imeti zaposleni za uspešno delo. Za ugotavljanje sposobnosti so pristojni tako menedžerji kot tudi zaposleni. Potrebne in dejanske sposobnosti se lahko prikažejo v preglednicah znanja (angl. »knowledge map«). Potrebe po usposabljanjih se mnogokrat razberejo tudi iz posledic neuspešnega dela, npr. nedoseganje rokov ali majhna produktivnost.

2. Oblikovanje programa usposabljanja

Na osnovi potrebnih sposobnosti se pripravijo ustrezni programi usposabljanj, s katerimi se razvijajo nove sposobnosti zaposlenih.

3. Izvajanje programa usposabljanja

Razvijanje sposobnosti lahko poteka na delovnem mestu ali zunaj njega. Usposabljanje na delovnem mestu vključuje opravljanje različnih delovnih nalog, dodatne zadolžitve in svetovanje o načinih dela. Pri usposabljanju zunaj delovnega mesta pa se razvijajo najrazličnejše sposobnosti kot so: komunikacijske, timske, vodstvene in jezikovne sposobnosti.

4. Ocena izvedenega programa

Ko je usposabljanje izvedeno, sledi ocena uspešnosti usposabljanja. Z ocenjevanjem usposabljanja preverjamo, ali so doseženi cilji in namen usposabljanja, kakšna so mnenja udeležencev, izvajalcev, ter kakšen je učinek na delovni proces (Rozman in Kovač 2012).

Delodajalci se organizacije izobraževanja oz. usposabljanja delavcev lotijo na različne načine. Proces organizacije izobraževanja je odvisen od velikosti podjetja. V mikro ali majhnih podjetjih je pogosto direktor tisti, ki da pobudo za izobraževanje, v večjih podjetjih pa običajno za razvoj in izobraževanje zaposlenih skrbijo v kadrovskih službah, ali pa imajo celo posebne oddelke, katerih naloga je izključno izobraževanje zaposlenih (Zora – izobraževalne storitve, d. o. o. 2014).

Večja podjetja se izobraževanja delavcev lotevajo načrtno. Na osnovi letnih razgovorov in analize izobraževalnih potreb tako s strani delavcev kot tudi vodstva, ki ima širši pogled na razvoj želenih kompetenc v podjetju, pripravijo izobraževalni načrt. Izobraževalni načrt je po navadi pripravljen za poslovno leto. Njegova priprava zahteva čas, zato ga podjetja začenjajo pripravljati vsaj nekaj mesecev pred začetkom poslovnega leta. Izobraževalni načrt vključuje opredelitev izobraževalnih potreb, cilje izobraževanja, načrt razvoja ključnih kompetenc, opredelitev področij izobraževanj oz. usposabljanj, število delavcev, ki bodo vključeni v izobraževanje, finančno investicijo v izobraževanje in terminski načrt (Zora – izobraževalne storitve, d. o. o. 2014).

Ko je izobraževalni načrt pripravljen, se začne aktivno iskanje možnih izvajalcev izobraževanj oz. usposabljanj. Običajno se od zunanjih izvajalcev izobraževanj zahteva priprava ponudbe, po navadi pa se z izvajalcem dogovori tudi sestanek, kjer se še bolj natančno pogovori o ciljih in poteku izobraževanja.

Sledi izbor izvajalca. Izvajalci so izbrani v prvi vrsti na osnovi dejstva, ali pokrivajo katero izmed področij izobraževanj, opredeljenih v izobraževalnem načrtu, odločilni pa so tudi drugi dejavniki, kot so kakovost izobraževanja, reference in strošek izobraževanja. Nekatera podjetja z določenimi izvajalci izobraževanj sodelujejo dolgoročno, tako da postanejo njihovi stalni partnerji.

Naslednja faza je evalvacija opravljenega izobraževanja in spremljanje napredka zaposlenih. Oceno zadovoljstva z izobraževanjem podajo delavci, ki so bili v izobraževanje vključeni, po drugi strani pa se napredek spremlja tudi s strani kadrovskih služb, ki ocenijo, kaj so delavci z izobraževanjem pridobili in na katerih področjih izobraževanja oz. usposabljanja bo še treba graditi (Zora – izobraževalne storitve, d. o. o. 2014).

4 OBDOBJE KRIZE SLOVENSKEGA GOSPODARSTVA

4.1 Začetek svetovne gospodarske krize

Začetek sedanje gospodarske krize sega več let v preteklost, prvi vidni znaki pa so se začeli kazati leta 2007, še posebej izrazito pa v letu 2008. Začetek sega v Združene države Amerike (ZDA), ko se je zgodil zlom bančno-finančnega sektorja (Malačič 2010). Po letu 2001 je Ameriška centralna banka (FED) vodila politiko, s katero je želela okrevati po blažji recesiji. Zadolževanje je bilo v tistem času poceni, saj so znižali obrestne mere, nepremičninam pa so cene rastle. Nakup nepremičnine je bil dostopen skoraj vsakomur. Z nadaljnjo rastjo cen, ki se je zgodila zaradi špekulacij o višanju cen, je ameriški nepremičninski trg postal prepoln. Ustvaril se je t. i. nepremičninski balon, ki je kmalu počil. Dogodek, ki velja za padec svetovnega finančnega sistema, je stečaj ameriške banke Lehman Brothers v letu 2008. Po bankrotu ene največjih ameriških investicijskih bank so se zaostriili pogoji posojanja denarja na finančnem trgu. Banke niso bile pripravljene več posojati denarja drugim bankam (Štiblar v Zorc 2013, 90). Ljudje so bili preveč zadolženi, kreditni pogoji in standardi pa so bili

preohlapni, zato se je finančni sektor porušil. Posledice so se razširile v ostale sektorje ameriškega gospodarstva in po svetu (Palčič v Jamer 2010, 20).

4.2 Obdobje krize slovenskega gospodarstva

Slovenija je od leta 1997 prikazovala visoko gospodarsko rast. Gospodarska rast je bila odraz ugodnega poslovnega okolja in reform, ki so bile potrebne pred vstopom v Evropsko unijo leta 2004. Leta 2002 je bil sklenjen sporazum, s katerim se je rast plač ohranila pod rastjo produktivnosti. To je bilo v pomoč pri zniževanju inflacije, ki je v nekaj letih dosegla raven evroobmočja. Kljub temu pa so se leta 2007 zgodile spremembe. Močni šoki na področju cen hrane in energije so vplivali na inflacijo, ki je sredi leta 2008 dosegla najvišjo raven v evroobmočju (Jamer 2010).

Kriza je hitro dosegla in prizadela Slovenijo zaradi intenzivne vključenosti v mednarodno menjavo. (Malačič 2010). Mali domači trg zahteva, da slovenska podjetja izvažajo na mednarodne trge, kar pa pomeni odvisnost domačega gospodarstva od izvoza. To je tudi vzrok, da so se gospodarske razmere kmalu poslabšale tudi pri nas. Države, ki so uvažale slovenske izdelke, so zaradi recesije zmanjšale naročila. To se je neposredno odrazilo v proizvodnji slovenskih podjetij, ki izvažajo v tujino. Za primer lahko vzamemo avtomobilsko industrijo, ki je bila zaradi zmanjšanja povpraševanja po avtomobilih v Evropi prisiljena zmanjšati proizvodnjo (Zorc 2013). Zmanjšanje povpraševanja je poleg padca industrijske proizvodnje ob koncu leta 2008 povzročilo tudi zmanjšanje gradbene dejavnosti. Proti koncu leta 2008 se je gospodarstvo soočilo z negativno rastjo (Jamer 2010). Po mnenju Malačiča se tokratna kriza zelo razlikuje od običajnih recesij, ki so jih bile navajene razvite države sveta v zadnjih desetletjih. Zaradi hitrega širjenja recesije so številne ekonomsko razvite države posegle po davkoplačevalskem denarju, da bi preprečile ponovitev krize z začetka 30. let (Malačič 2010)

Odkar se je pojavila finančna in gospodarska kriza, je Slovenija sprejela vrsto ukrepov, s katerimi se poskuša omiliti posledice krize. Sprejeti so bili ukrepi za pomoč gospodarstvu, finančnemu sektorju, prebivalstvu, varčevalni ukrepi za stabilizacijo javnih financ, ukrepi za povečanje pritoka sredstev v proračun in druge reforme, s katerimi bi lahko povečali konkurenčnost države in zmanjšali primanjkljaj (Zorc 2013).

Novembra 2008 je Vlada Republike Slovenije ustanovila t. i. krizno skupino ključnih ministrov za aktivni boj proti finančni in gospodarski krizi. Prvi sveženj ukrepov iz leta 2008 je bil usmerjen predvsem v povečanje likvidnosti v bančnem sistemu, zagotavljanju dodatnih spodbud gospodarstvu, zmanjševanju javne porabe in ohranjanju delovnih mest. Drugi sveženj, ki je bil sprejet februarja 2009, je predvsem razvojno naravnani. Sestavljajo ga dodatni ukrepi s področja financ in likvidnosti podjetij, ukrepi s področja trga dela, vseživljenjskega učenja in socialne varnosti, ukrepi za spodbujanje trajnostnega razvoja ter ukrepi za izboljšanje koriščenja kohezijskih sredstev.

Navajam ukrepe, ki jih vsebujeta prvi in drugi sveženj (Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropske zadeve 2010):

Ukrepi, namenjeni finančnemu sektorju, vsebujejo:

- *posojila kreditnim institucijam, zavarovalnicam, pozavarovalnicam in pokojninskim družbam,*
- *izdajanje poročev Republike Slovenije,*
- *izdajo nove referenčne obveznice,*
- *jamstveno shemo bankam za splošno kreditiranje*
- *dokapitalizacijo SID banke.*

Ukrepi, namenjeni gospodarstvu, določajo:

- *zvišanje olajšave za investiranje v opremo in neopredmetena sredstva,*
- *dodatne olajšave na področju vlaganj v prevozna sredstva,*
- *povišanje zneska trošarin za energente,*
- *subvencioniranje polnega delovnega časa ob zagotavljanju dela za krajši delovni čas,*
- *znižanje sejin in nagrad v javnih podjetjih in drugih gospodarskih družbah, ki so v delni ali celotni neposredni ali posredni lasti Republike Slovenije,*
- *sofinanciranje nakupa nove tehnološke opreme,*
- *garancije za zavarovanje bančnih kreditov s subvencionirano obrestno mero,*
- *sofinanciranje razvojno-investicijskih projektov,*
- *družbo tveganega kapitala,*

- povečanje sredstev za spodbujanje tehnološkega razvoja in raziskovalno-razvojnih projektov v podjetjih,
- informacije in aktivnosti Zavoda RS za zaposlovanje za delodajalce,
- individualna poročta države za zadolževanje podjetij,
- pomoč male vrednosti ter sofinanciranje vlaganj v strateške projekte s področij čiste in tehnološko napredne industrije.

Ukrepi, namenjeni javnemu sektorju, obsegajo energetska sanacija objektov v javni lasti ter izgradnjo širokopasovnih povezav za javne ustanove.

Ukrepi, namenjeni prebivalstvu, krepijo programe aktivne politike zaposlovanja, zagotavljajo socialno varnost v okviru že obstoječega sistema socialne varnosti, sofinancirajo usposabljanja in izobraževanje zaposlenih in brezposelnih ter mladih (absolventov), ki šele vstopajo na trg dela, določajo prezaposlovanje delavcev na perspektivna delovna mesta ter samozaposlovanje ter podpirajo razvojne projekte, kot je npr. socialno podjetništvo.

Ukrepi za izboljšanje črpanja evropskih sredstev so namenjeni izboljšanju koriščenja sredstev kohezijskih politik.

Varčevalni ukrepi obsegajo:

- stroške plač, organizacijske in kadrovske ukrepe,
- ukrepe za zmanjšanje stroškov materialno-tehničnih pogojev za delovanje organov državne in javne uprave ter
- varčevalne ukrepe, predlagane drugim akterjem.

5 POMEN IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA ZAPOSLENIH V ČASU KRIZE SLOVENSKEGA GOSPODARSTVA

5.1 Izobraževanja kot način prilagajanja novim izzivom in zahtevam trga

Pomen znanja je v kontekstu ekonomske teorije že konec 19. stoletja izpostavil Marshall z mislijo: »Znanje je najmočnejši motor proizvodnje.« (Marshall v Možina in drugi 2006, 15) Misel ostaja v veljavi do danes, lahko bi celo rekli, da se je okrepljen njen pomen. Po mnenju

mnogih avtorjev znanje v današnji družbi hitrih sprememb ustvarja konkurenčno prednost podjetja in je bistveno za dolgoročni uspeh organizacije.

Po mnenju Dimovskega vseživljenjsko učenje povečuje zmožnost prilagajanja novim izzivom in zahtevam trga, kar ima nemalokrat odločilno vlogo pri preživetju organizacije. Učeča se podjetja se zavedajo znanja zaposlenih, ki z ustvarjalno domišljijo in inovacijami postajajo glavni vir vrednosti organizacije (Dimovski in drugi 2005).

Da znanje danes predstavlja konkurenčno prednost, menita tudi Rozman in Kovač, ki ugotavljata, da podjetja v današnjem času bolj kot s proizvodi tekmujejo z znanjem zaposlenih, njihovimi sposobnostmi in ustvarjalnostjo. Pri ugotavljanju in uporabi znanja kot konkurenčne prednosti sta pomembni značilnosti znanja v podjetju obseg splošnega znanja (ki omogoča doseganje večje učinkovitosti in uspešnosti) in specifičnost znanja (ki ga ni mogoče najti drugje in ga tudi ni mogoče posnemati). Obe vrsti znanja za podjetje pomenita strateško prednost. (Rozman in Kovač 2012).

Marti o pomenu znanja govori v okviru opredelitve paradigme konkurenčne ter odlične sodobne organizacije:

- ❖ »virtualna organizacija;
- ❖ mrežna organizacija;
- ❖ inteligentna organizacija;
- ❖ organizacija, ki ustvarja znanje;
- ❖ učeča se organizacija;
- ❖ horizontalna organizacija;
- ❖ inovativna organizacija« (Marti v Mihalič 2006, 281).

Novim izzivom in zahtevam trga lahko zadostimo tudi s spodbujanjem inovativnosti. Zorc vidi ključ rešitve iz krize v vlaganju slovenskih podjetij v inovativnost. Inovacije so pomembne tako za nizko tehnološka kot visoko tehnološka podjetja, v proizvodni in storitveni dejavnosti, torej za celotno gospodarstvo. Bolj inovativne države se v krizi bolje znajdejo in so tako manj prizadete. (Zorc 2013) Spodbujanje inovativnosti v podjetjih pa zahteva ustrezno izobraževanje oz. usposabljanje zaposlenih, saj se med procesom inoviranja zgodi

mного sprememb. Po mnenju Možine in Kovača vsaka inovacija pomeni, da mora organizacija spremeniti ustaljeni način življenja. Z učenjem, znanjem in ustvarjalnostjo pa lažje obvladujemo te spremembe (Možina in drugi 2006).

Pomen izobraževanja v okviru inovacij poudarja tudi Raziskava o vplivu inovacij na zagotavljanje konkurenčnih prednosti podjetja, ki jo je v okviru Slovenskega podjetniškega observatorija 2011/12 opravila Tjaša Štrukelj. Raziskava ugotavlja, da so inovacije zelo pomembne za izboljšanje konkurenčnega položaja slovenskih podjetij in da jih je treba spodbujati z ustreznim izobraževanjem in ukrepi ekonomske politike. (Štrukelj 2012). O pomenu inovacij priča dejstvo, da je v EU-27 60 % podjetij in v Sloveniji 55 % podjetij za prihodnji dve leti ob začetku svetovne gospodarske krize 2008 navedlo inovativno usmeritev kot tisto, ki so jo videli kot glavno konkurenčno prednost v bližnji prihodnosti. Inovativnost pa večamo z ustreznim usmerjanjem znanja/veščin tako v okviru formalnega izobraževanja kot s spodbujanjem ožjih strokovnih znanj (Štrukelj 2012).

Sklenemo lahko: »Z izobraževanji oz. usposabljanji zaposlenih imajo podjetja možnost prilagajanja novim izzivom in zahtevam trga, kar je odločilno pri preživetju organizacije.«

5.2 Fleksibilnost oblik dela in zahteva po novih spretnosti zaposlenih

Dojemanje poklica in oblik dela se je v sodobnem času popolnoma spremenilo. V industrijski dobi je prevladoval predvsem birokratski in elitistični koncept kariere. Veljalo je, da si posameznik izbere poklic, v katerem po urejeni hierarhiji napreduje. Danes, v postindustrijski dobi, t. i. družbi znanja, se ta koncept počasi podira. Posameznik v okviru svoje kariere opravlja več poklicev oz. zamenja več delovnih mest (Watts 2010).

Še posebno v obdobju recesije se povečuje raznolikost oblik zaposlitve in zaposlitvenih izkušenj posameznika. Pojavljata se tako numerična kot funkcionalna fleksibilnost. Za numerično fleksibilnost je značilno, da podjetja pravočasno uravnavajo število zaposlenih glede na potrebe, ki jih imajo. Za tiste zaposlene, ki imajo manj specifično izobrazbo in sposobnosti in niso odločilni za obstoj podjetja, uvajajo fleksibilnejše oblike zaposlovanja. Za funkcionalno fleksibilnost pa je značilno združevanje nalog, večopravnost in porazdelitev odgovornosti predvsem znotraj primarnega trga delovne sile. Funkcionalna fleksibilnost se

torej nanaša na reorganizacijo posameznih delovnih mest oziroma na združevanje delovnih nalog posameznih delovnih mest. Ker gre pri združevanju delovnih nalog za povečanje števila nalog znotraj delovnega mesta, ali pa za nova opravila, ki jih zaposleni morajo opraviti, so zato potrebna različna strokovna znanja, ki se jih lahko pridobi z usposabljanji zaposlenih (Ignjatović 2002). Da usposabljanja mnogokrat nudijo specifična znanja, ki jih med formalno izobrazbo ni mogoče dobiti, pa meni tudi Bezjak, ki ugotavlja, da danes poklicna vloga posameznika obsega vrsto odgovornosti. Vedno več delodajalcev poleg formalne izobrazbe zahteva od zaposlenih še mnogo več; večine timskega dela, primerno javno nastopanje, komunikacijske sposobnosti, sposobnost sodelovanja, reševanja konfliktnih situacij (Bezjak 2006), torej kompetence, ki jih je moč pridobiti v okviru neformalnih izobraževanj na pobudo posameznika ali v okviru izobraževanj, ki jih za svoje zaposlene organizira podjetje.

Sklenemo lahko: »Nove, fleksibilnejše oblike dela zahtevajo hitrejše prilagajanje delovnim zahtevam in nove spretnosti zaposlenih, ki jih je moč pridobiti z ustreznimi usposabljanji.«

5.3 Vidik pripadnosti zaposlenih

Varona pripadnost in lojalnost zaposlenih opisuje kot multidimenzionalni konstrukt, ki je opredeljen z identifikacijo s poslanstvom organizacije in delovne etike kot njunih dveh temeljnih elementov (Varona v Mihalič 2006, 270). V splošnem ločimo tri vrste pripadnosti, in sicer delu, karieri in organizaciji (Burud in Tumolo v Mihalič 2006, 270).

Študije kažejo, da obstaja pozitivna povezava med usposabljanji zaposlenih in organizacijsko pripadnostjo (Roehl in Sweldlow 1999). Da ima usposabljanje zaposlenih pomemben vpliv na organizacijsko pripadnost, ugotavljajo tudi Shafiq, Rehman in Rashid na osnovi raziskave, ki so jo naredili na zaposlenih v mobilni industriji v Pakistanu. Raziskava ugotavlja, da usposabljanje spodbuja lojalnost zaposlenih, z zviševanjem stopnje posameznikovih kompetenc pa prispeva tudi k boljšemu opravljanju delovnih nalog in kariernemu napredovanju (Shafiq in drugi 2013).

Organizacijska pripadnost zaposlenih je v Sloveniji še posebno pomembna v času negotovih oblik zaposlitev. Eden izmed avtorjev, ki je proučeval pripadnost zaposlenih, je Yehuda Baruch. Baruch ugotavlja, da med delodajalci in delojemalci obstaja tako imenovana

psihološka pogodba, ki določa njun odnos. Psihološka pogodba v sodobnem času je bistveno drugačna od psihološke pogodbe, ki je veljala včasih. Danes je v ospredju nekonvencionalnost, fleksibilnost in negotovost v nasprotju s standardno, rigidno strukturo in delovni vzorci, ki so prevladovali včasih. Včasih so delodajalci ponujali varne zaposlitve, kariero, usposabljanje in razvoj in skrb v primeru težav, delojemalci pa predanost, lojalnost in konformnost organizaciji. Danes, nasprotno, delodajalci ne ponujajo več stalne zaposlitve, delojemalci pa zaradi visoke fleksibilnosti ne izkazujejo potrebne pripadnosti in lojalnosti organizaciji, v kateri so zaposleni, in ob prvi priložnosti tudi odidejo (Baruch v Černigoj Sadar, 2014, 1). Odhajanje zaposlenih je v današnjem času velik problem, »beg možganov« pa pojav, s katerim se sooča nemalo slovenskih organizacij. Slovenska podjetja izgubljajo najboljši kader, saj ti v iskanju vedno boljših možnosti nemalokrat odidejo h konkurenci. Najboljši in najbolj ambiciozni zaposleni odhajajo in se le s težavo vrnejo, saj so prej delali v odličnih pogojih, ki jim omogočajo boljšo kakovost življenja (Strniša v Smole 2011, 10).

Sklenemo lahko: »Z izobraževanji in usposabljanji zaposlenih vplivamo na višjo stopnjo organizacijske pripadnosti, kar ima pozitivne učinke pri soočanju s problemom »bega možganov«.

5.4 Vidik zadovoljstva zaposlenih

5.4.1 Zadovoljstvo zaposlenih in uspeh na delovnem mestu

V okviru zadovoljstva zaposlenih govorimo o zadovoljstvu z delovnimi nalogami, zadovoljstvu z nadrejenimi, s fizičnimi pogoji dela in opremljenostjo, z delovnim časom, sodelavci, možnostjo napredovanja, načinom dela, z nagrajevanji, plačo in z možnostmi izobraževanja. Zadovoljstvo zaposlenega z delom lahko opredelimo kot »želeno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in dosedanjih izkušenj pri delu in na delovnem mestu« (Mihalič 2006, 266).

Različni avtorji potrjujejo, da ima zadovoljstvo zaposlenih pozitivne učinke tako za posameznika kot tudi za organizacijo. Julia K. Boehm in Sonja Lyubomirski na osnovi rezultatov treh raziskav: longitudinalne, presečne in eksperimentalne, ugotavljata, da obstaja pozitivna povezava med zadovoljstvom zaposlenih in uspehom na delovnem mestu.

Zadovoljni zaposleni izkazujejo večjo avtonomnost pri opravljanju delovnih nalog. Delovne naloge opravljajo bolj uspešno, poleg tega so bolj pripravljeni sprejeti dodatne aktivnosti in pomagati ostalim sodelavcem. Zadovoljni zaposleni prav tako prejemajo večjo mero podpore drugih. Na splošno so tudi bolj zdravi, živijo dlje in se lažje spoprijemajo z izzivi (Boehm in Lyubomirski 2007). Da bolj zadovoljni zaposleni bolj uspešno opravljajo svoje naloge, ugotavlja tudi Karl Schuster, predavatelj in trener vrhunskih menedžerjev. Schuster opaža, da lahko zaposleni dosežejo nadpovprečen rezultat le, če pri tem, kar delajo, občutijo veselje. Zadovoljni posamezniki so že v izhodišču boljši, hitrejši in uspešnejši, predvsem pa morajo vložiti manj truda od zaposlenih, ki na svojem delovnem mestu niso zadovoljni (Schuster, 2012).

5.4.2 Organizacijske spremembe in zadovoljstvo zaposlenih

Kriza v marsikaterem podjetju prinaša organizacijske spremembe. Današnje organizacije se zaradi negotovega okolja soočajo s strateškimi, kulturnimi spremembami in novimi inovacijami produktov, tehnologije, procesov in storitev. Organizacijske spremembe je proučevalo mnogo avtorjev. Daft, Murphy in Willmott razlikujejo transakcijske oz. postopne spremembe in transformacijske ali radikalne spremembe. Postopne spremembe predstavljajo nenehno odzivanje na spremembe v okolju, vplivajo na določen del organizacije in ne na celotno organizacijo. Nasprotno pa radikalne spremembe spremenijo delovanje celotne organizacije. Obstajajo štiri tipi strateških sprememb, in sicer: tehnološke spremembe, strukturne spremembe in spremembe strategije, kulturne spremembe in spremembe produkta ali storitve (Daft in drugi 2010).

S prihodom krize in organizacijskimi spremembami pa sta povezana nezadovoljstvo zaposlenih in stres. Černigoj Sadar ugotavlja, da zaradi velikih sprememb v podjetjih, kot so pripojitve, prevzemi, reorganizacije, preoblikovanje delovnih mest, relokacija vlog in odgovornosti, prihaja do negotovosti na trgu dela in konfliktov zaradi različnih kultur in načinov vodenja, kar lahko privede tudi do korporativnega stresa (Černigoj Sadar 2002).

Da spremembe predstavljajo strah pred neznanim in ogrožanje našega občutka varnosti, ugotavlja tudi Bukovec, ki vidi rešitev obvladovanja sprememb v učenju in razvoju znanja. Po mnenju Bukovca je za hitro odzivanje na spremembe ključna skrb za razvoj zaposlenih in

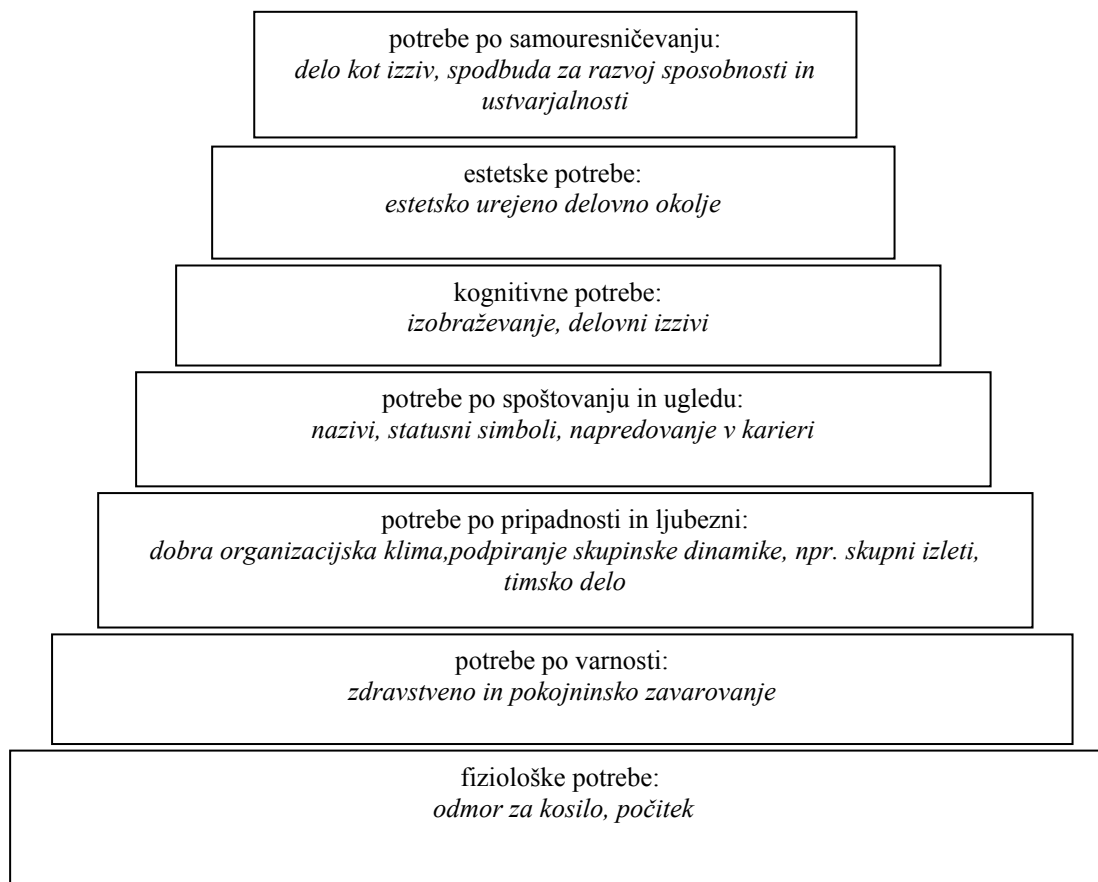
uporaba njihovega intelektualnega potenciala. Nenehne spremembe v okolju ponujajo nove priložnosti, ki jih lahko izkoristijo posamezniki, ki skrbijo za razvoj svojega znanja in metod učenja. Če torej hočemo postati usmerjevalci sprememb, moramo sprejeti učenje kot vseživljenjski proces (Bukovec 2006).

5.4.3 Izobraževanje/usposabljanje in zadovoljstvo zaposlenih

Ko govorimo o zadovoljstvu zaposlenih, ne moremo spregledati njihovih potreb. Ena izmed najbolj znanih teorij je Teorija potreb Abrahama Maslowa. Maslow potrebe razdeli na: *fiziološke potrebe* (primarne potrebe kot npr. potreba po spanju, hrani ...), *potreba po varnosti* (zaščita pred izgubo prebivališča, hrane in podobne potrebe, ki so potrebne za preživetje), *potreba po ljubezni in pripadanju* (biti z drugimi, biti sprejet, pripadati skupini ...), *potrebe po spoštovanju* (potreba po moči, statusu ...), *kognitivne potrebe* (vedeti, razumeti, raziskovati ...), *estetske potrebe* (simetrija, red ...) in *potreba po samouresničevanju* (želja posameznika, da se razvija in uporablja svoje sposobnosti) (Maslow v Kompore in Vadnov 2008, 38).

Teorija Maslowa je vplivala tudi na druge sodobne pristope, kot so »Hierarhija delovne motivacije«, ki je po mnenju Komparove in Vadvove uporabna v organizacijah kot osnova za ustvarjanje delovnih pogojev, ki omogočajo zadovoljevanje teh potreb (Kompore in Vadnov, 2008, 94).

Slika 5.1: Hierarhija delovne motivacije:



Vir: Kompore in Vadnov (2008, 94).

Zadovoljitev kognitivnih potreb, ki jih Maslow opredeljuje kot vedeti oz. razumeti (v okviru »Hierarhije delovne motivacije« pa se nanašajo na izobraževanja in delovne izzive) je za zaposlene pomembna tako v smislu dviga motivacije kot tudi v smislu dviga stopnje zadovoljstva. Da z usposabljanji zaposlenih prispevamo k višji stopnji zadovoljstva, ugotavlja tudi britanska nacionalna raziskava »Workplace Employment Relations Survey (WERS) iz leta 2004, v kateri je sodelovalo 7 % vseh britanskih organizacij oz. 22 500 zaposlenih. Raziskava potrjuje, da se s pomočjo usposabljanja in izobraževanja povečuje zadovoljstvo na delovnem mestu (Jones in drugi 2008).

5.4.4 Vpliv organizacijskih sprememb in izobraževanja/usposabljanja na zadovoljstvo zaposlenih v Sloveniji – empirična raziskava

V nadaljevanju predstavljam izsledke empirične raziskave, ki sem jo opravila s pomočjo sekundarne analize podatkov raziskave HEGESCO in programa SPSS. Raziskava se nanaša na zaposlene v slovenskih organizacijah. Ker je kriza prinesla mnogo organizacijskih sprememb tudi v Sloveniji, je raziskava preverjala vpliv organizacijskih sprememb na zadovoljstvo zaposlenih in nadalje vpliv izobraževanj/usposabljanj na zadovoljstvo zaposlenih.

Projekt HEGESCO je potekal pod vodstvom Univerze v Ljubljani, Fakultete za družbene vede, v sodelovanju z Univerzo v Maastrichtu. Vprašalnik HEGESCO je standarden in mednarodno primerljiv. V anketni raziskavi je sodelovalo 6 000 slovenskih diplomantov 5 let po končanem študiju v letu 2008. Anketno pridobljene informacije pa so bile dopolnjene tudi z intervjuji z visokošolskimi institucijami in delodajalci. Raziskava je potekala od 1. 10. 2007 do 30. 9. 2009. V svoji empirični raziskavi sem se posluževala le podatkov za Slovenijo. V Hegescovi anketi za Slovenijo je odgovarjalo 2915 diplomantov. 951 anketirancev je bilo moškega spola, kar predstavlja 32,6 %, 1964 pa ženskega spola, kar predstavlja 67,4 %.

Opravljen empirična raziskava (Čibej 2012) je ugotovila naslednje:

- ❖ pri 64 % anketirancev so se zgodile naslednje organizacijske spremembe: velike spremembe delovnih nalog, reorganizacija, združitev ali prevzem s strani druge organizacije, pri 36 % anketirancev pa sprememb ni bilo;
- ❖ v zadnjem letu se je izobraževalo/ usposabljal 68 % anketirancev, 32 % anketirancev v zadnjih 12 mesecih ni bilo vključenih v izobraževanje/usposabljanje;
- ❖ z delom so bili zelo nezadovoljni 3 % anketirancev, zelo zadovoljnih je bilo 23 % anketirancev, niti nezadovoljnih niti zadovoljnih je bilo 32 % anketirancev, največ pa je bilo tistih, ki so z delovnim mestom zadovoljni, in sicer 42 %;
- ❖ zadovoljstvo je bilo za 0,06 (merjeno na letvici od 1 = zelo nezadovoljen do 5 = zelo zadovoljen) nižje pri tistih anketirancih, kjer so se zgodile organizacijske spremembe, od zadovoljstva anketirancev, kjer sprememb ni bilo. Organizacijske spremembe so torej negativno vplivale na zadovoljstvo anketirancev. Razlike so bile statistično značilne, saj je bila stopnja značilnosti manjša od 0,05;

- ❖ zadovoljstvo je bilo za 0,17 (merjeno na letvici od 1 do 5) višje pri tistih anketirancih, ki so se izobraževali /usposabljali, od zadovoljstva anketirancev, ki izobraževanja oz. usposabljanja niso bili deležni. Izobraževanje/usposabljanje zaposlenih je torej pozitivno vplivalo na zadovoljstvo anketirancev. Razlike so bile statistično značilne, saj je bila stopnja značilnosti manjša od 0,05.

Sklenemo lahko: »Zadovoljstvo zaposlenih ima pozitivne učinke tako za posameznika kot za organizacijo, saj bolj zadovoljni zaposleni bolje opravljajo delovne naloge. Učinki krize se kažejo med drugim v organizacijskih spremembah, ki negativno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, kar potrjujejo tako tuje raziskave kot empirična raziskava v Sloveniji. Z izobraževanji in usposabljanji pa lahko – glede na tuje raziskave in raziskavo v Sloveniji – zadovoljstvo zaposlenih dvignemo.«

6 NACIONALNI UKREPI ZA SPODBUJANJE IZOBRAŽEVANJ IN USPOSABLJANJ ZAPOSLENIH

Z namenom premagovanja krize in oživitve gospodarstva so različna ministrstva pripravila več predlogov ukrepov, med drugim kar nekaj takih, ki se nanašajo na izobraževanja zaposlenih in krepitev kompetenc. Še posebno veliko ukrepov s področja izobraževanja so sprejeli Ministrstvo za gospodarstvo (npr. Vavčerski sistem usposabljanja, Dualno usposabljanje, Subvencije za zagon inovativnih podjetij, Univerzitetni inkubatorji, Tehnološki parki, Podjetniški inkubatorji, Promocija podjetništva, rasti in razvoja ter internacionalizacije Usposabljanje za podjetništvo, Mobilnost kadrov, Prenos RR na trge –VALOR) ter Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo (Centri odličnosti, Povečevanje ponudbe vseživljenjskega učenja na visokošolski ravni, Spodbude podjetjem v mednarodnih konzorcijih za raziskave in razvoj) (Vlada Republike Slovenije 2014).

Ukrepi za spodbudo izobraževanj in usposabljanj so številni, prav tako izvajalci teh ukrepov. V nadaljevanju predstavljam Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije, ki povezuje ukrepe več ministrstev.

6.1 Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije

Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije z medresorskim delovanjem povezuje ukrepe ministrstev: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport ter Ministrstvo za zunanje zadeve. Sklad deluje na področju štipendiranja, izobraževanja v tujini in razvoja kadrov. V okviru področja »Razvoj kadrov« je objavljenih več javnih razpisov in javnih povabil, ki delodajalcem nudijo finančno pomoč (in druge vrste pomoči) pri izobraževanju in usposabljanju zaposlenih.

6.1.1 Sofinanciranje izobraževanj in usposabljanj (UIZ)

Javno povabilo »Sofinanciranje izobraževanj in usposabljanj« se izvaja v okviru programa »Usposabljanje in izobraževanje zaposlenih 2011« Operativnega programa razvoja človeških virov Republike Slovenije za obdobje 2007–2013, 1. razvojne prioritete »Spodbujanje podjetništva in prilagodljivosti«, 1.2 prednostne usmeritve »Usposabljanje in izobraževanje za konkurenčnost in zaposljivost«.

Cilj programov sofinanciranja je spodbujati podjetja in posameznike, da se vključijo v nadaljnje izobraževanje oziroma usposabljanje. Sofinanciranje se izvaja s podporo Evropskega socialnega sklada od leta 2004. »Praviloma se krije upravičene stroške udeležbe zaposlenih v podjetjih, starih 50 let in več, v programih usposabljanja, ki jih izvajajo zunanji izvajalci na območju Republike Slovenije in zunaj meja. Zunanji izvajalci v Sloveniji morajo imeti ustrezno registracijo dejavnosti za izobraževanje in/ali usposabljanje po Standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD).« (Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije 2014)

Sofinanciranje izobraževanj in usposabljanj zaposlenih običajno poteka po naslednjem postopku: Sklad objavi razpis za sofinanciranje izobraževanj/usposabljanj zaposlenih, podjetja najprej preverijo, ali izpolnjujejo pogoje za prijavo na razpis, se v primeru, da jih izpolnjujejo, s Prijavnim obrazcem na razpis prijavijo, nato pa počakajo na odgovor Sklada ali so bili izbrani za sofinanciranje izobraževanja/usposabljanje njihovih zaposlenih. Izbor podjetij, ki prejmejo finančna sredstva, je narejen na osnovi meril, določenih v prijavnici dokumentaciji. Ko podjetje prejme odgovor, da je bilo na razpisu izbrano, podpiše pogodbo, s katere se obveže, da bo izobraževanja izvedlo v skladu z navodili Sklada. Razpisi za

sofinanciranje izobraževanj in usposabljanj zaposlenih so za mnoga podjetja dobrodošli, saj tako določen delež investicije v izobraževanje pokrijejo sami, določen delež pa pokrije sklad. (Zora – izobraževalne storitve, d. o. o. 2014).

6.1.2 Kompetenčni centri za razvoj kadrov

Kompetenčni centri za razvoj kadrov se izvajajo v okviru Evropskega socialnega sklada v okviru 1. razvojne prioritete »Spodbujanje podjetništva in prilagodljivosti« in prednostne usmeritve 1.2. »Usposabljanje in izobraževanje za konkurenčnost in zaposljivost« Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013.

Glede na opažanja Sklada RS za razvoj kadrov in štipendije so usposabljanja v času gospodarske krize pre pogosto razumljena kot nepotrební strošek. S kompetenčnimi centri za razvoj kadrov pa se delodajalcem da določeno spodbudo za izobraževanja. V nekaterih primerih delodajalci prvič napotijo zaposlene na usposabljanja, ki niso zakonsko predpisana. Podjetja, ki delujejo v posamezni gospodarski panogi, se s tem projektom povežejo in tako pridobijo možnost, da usposablajo svoje zaposlene glede na potrebe po usposobljenosti zaposlenih.

V okviru kompetenčnih centrov deluje tudi Projektna pisarna, ki skrbi za to, da so izbrana usposabljanja primerna. Sklad organizira tudi srečanja, na katerih je govora o vsebinskih, administrativnih in finančnih vprašanjih.

Cilji omenjenega razpisa so (Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije 2014):

- ❖ »večja konkurenčnost podjetij in panožnih gospodarskih dejavnosti;
- ❖ sodelovanje podjetij na področju razvoja kadrov;
- ❖ definiranje kompetenčnih profilov za izbrane poklice in izvajanje panožnega kompetenčnega modela;
- ❖ zmanjševanje primanjkljajev kompetenc zaposlenih oz. pridobivanje specifičnih znanj, veščin in kompetenc«.

6.1.3 Vseživljenjska karierna orientacija

Program »Vseživljenjska karierna orientacija« se sofinancira v okviru 1. razvojne prioritete »Spodbujanje podjetništva in prilagodljivosti« ter prednostne usmeritve »Usposabljanje in izobraževanje za konkurenčnost in zaposljivost« Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013.

V obdobju od leta 2011 do leta 2015 se izvajata dva javna razpisa vseživljenjske karierne orientacije, s katerima so do sofinanciranja upravičeni delodajalci in zaposleni. Namen »Vseživljenjske karierne orientacije za delodajalce in zaposlene« je omogočiti karierno orientacijo zaposlenim, ki je morda niso bili deležni. S pomočjo tega programa se krepijo službe za razvoj kadrov v podjetjih, pri čemer podjetjem lahko pomagajo tudi zunanji izvajalci. Na ta način se zagotovi zaposlenim večjo dostopnost in kakovost razvoja njihovih karier. Hkrati pa je projekt usmerjen tudi v razvijanje kompetenc zaposlenih za lastno vodenje in razvoj kariere v skladu z njihovimi življenjskimi cilji in sposobnostmi (Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije 2014).

6.1.4 »Mentorstvo za mlade«

»Mentorstvo za mlade« je program, ki ga delno financira Evropska unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, 1. razvojne prioritete »Spodbujanje podjetništva in prilagodljivosti«, 1.2 prednostne usmeritve »Usposabljanje in izobraževanje za konkurenčnost in zaposljivost«.

S pomočjo tega programa lahko delodajalci pridobijo subvencijo za zaposlitev mlade osebe, stare do 30 let in povrnitev stroškov za izvajanje mentorstva v obdobju 12 mesecev. Namen javnega povabila je s pomočjo mentorstva spodbuditi prenos znanj in izkušenj na novo zaposlene mlade in hkrati spodbuditi medgeneracijsko sodelovanje (Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije)

6.1.5 Praktično usposabljanje z delom (PUD)

Program »Praktično usposabljanje z delom« delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. Javni razpis se izvaja v

okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, 3. razvojne prioritete: Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja; prednostne usmeritve 3.2 Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi, temelječi na znanju.

Praktično usposabljanje z delom prispeva k boljšemu in tesnejšemu sodelovanju med izobraževalnimi institucijami in delodajalci. Novi izobraževalni programi predvidevajo povečano število ur praktičnega usposabljanja z delom, saj je to področje eno izmed pomembnejših področij za uvajanje mladih v delovni proces (Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije 2014).

EMPIRIČNI DEL

7 IZVAJANJE IZOBRAŽEVANJ V SLOVENSКИH PODJETJIH PRED IN V ČASU KRIZE

7.1 Konceptualna podlaga raziskave in stanje na področju izvajanja izobraževanj v slovenskih organizacijah v letu 2001

Vir za konceptualna izhodišča pri postavitvi hipotez je raziskava *Obsežno, a premalo razvojno naravnano usposabljanje*, ki sta jo na podlagi Cranet podatkov iz leta 2001 pripravili Anja Kopač in Martina Trbanc (Trbanc in Kopač 2004).

Izhajamo iz ničelnih hipotez:

H₀₁: V obdobju krize ni razlik v obsegu usposabljanja v primerjavi z obdobjem pred krizo.

Dimenzija obsega usposabljanja se nanaša na dve kategoriji:

- a) Delež sredstev (znotraj stroškov dela), ki je namenjen usposabljanju.
- b) Delež zaposlenih na usposabljanju (internem ali eksternem).

Ko govorimo o obsegu usposabljanja, je treba upoštevati obe kategoriji, saj več denarja, namenjenega za usposabljanje, ne pomeni nujno tudi večjega deleža zaposlenih na usposabljanju (Trbanc in Kopač 2004). Če želimo ovreči postavljene ničelne hipoteze, morata biti torej izpolnjena oba pogoja: razlike v deležu sredstev (znotraj stroškov dela), ki je namenjen usposabljanju, in razlike v deležu zaposlenih na usposabljanju (internem ali eksternem).

Primerjalno z EU je imela Slovenija v letu 2001 najmanjši delež sredstev, ki jih organizacije namenjajo za usposabljanje in najvišji delež zaposlenih na usposabljanju. Po mnenju Trbanc in Kopač gre po vsej verjetnosti za dejstvo, da je imela Slovenija v primerjavi z EU krajša in cenejša usposabljanja, delno pa se to lahko pojasni tudi z usposabljanji različnih kategorij zaposlenih in metodami usposabljanja, ki jih različne organizacije uporabljajo (Trbanc in Kopač 2004).

V času krize je še posebno pomembno, da organizacije vlagajo v izobraževanje zaposlenih. Ker se mnogo organizacij sooča s finančnim primanjkljajem, preverjam, ali so v obdobjih pred in v času krize razlike v usposabljanju v slovenskih organizacijah.

H₀₂: V obdobju krize ni razlik v deležu zaposlenih na internih usposabljanjih v primerjavi z obdobjem pred krizo.

Ko govorimo o metodah oz. načinih usposabljanja zaposlenih, ločimo eksterna izobraževanja (izvedena s strani zunanjih izvajalcev) in interna izobraževanja (izvedena znotraj organizacije s strani internih izvajalcev).

Glede na Cranet raziskavo iz leta 2001 je bila najpogosteje uporabljena metoda usposabljanja v slovenskih organizacijah kroženje med delovnimi mesti (34,7 %), kar spada med metode internega usposabljanja (Svetlik in drugi, 2001, 105). V Sloveniji je bila v primerjavi z organizacijami držav EU opazna podrazvitost nekaterih izobraževalnih metod (npr. eksterna mednarodna usposabljanja vodij) in premajhna razvojna naravnost programov usposabljanja (Trbanc in Kopač 2004).

Glede na to, da je cena usposabljanja odvisna od uporabe metod oz. načinov usposabljanja in da splošno velja, da so vsaj nekatera interna usposabljanja cenejša od nekaterih eksternih metod (Trbanc in Kopač 2004), preverjam, ali so v času krize razlike v deležu zaposlenih na internih usposabljanjih.

H₀₃: V obdobju krize ni razlik v predhodni analizi potreb po usposabljanjih v primerjavi z obdobjem pred krizo.

Nujni predpogoj za uspešno usposabljanje je po mnenju Trbančeve in Kopačeve sistematična analiza potreb po usposabljanju. Metode analize izobraževalnih potreb so: analiza poslovnega načrta, zahteve linijskih vodij, ocene delovne uspešnosti in zahteve zaposlenih (Trbanc in Kopač 2004).

V letu 2001 je bil delež slovenskih organizacij, ki sistematično analizira potrebe po usposabljanju zaposlenih 71,1 % (Svetlik in drugi, 2001, 95). Po povprečnem številu uporabljenih metod za analizo potreb po usposabljanju med EU in slovenskimi organizacijami ni večjih razlik, saj so povprečju uporabljali dve metodi (Slovenija 2,01, max = 4) in EU (2,12, max = 4) (Trbanc in Kopač 2004, 251).

Magistrsko delo preverja, ali slovenske organizacije v času krize bolj skrbno ravnajo s sredstvi, ki jih imajo na razpolago za izobraževanje, in s pomočjo analize potreb po usposabljanju izbirajo izobraževanja, ki so ciljno usmerjena v zadovoljitev teh potreb.

H₀₄: V obdobju krize ni razlik v uporabi evalvacije usposabljanja v primerjavi z obdobjem pred krizo.

Pri evalvaciji usposabljanja uporabljamo različne metode: učenje (testi), vedenje (uspešnost opravljenega dela), rezultati (uspešnost organizacije) in odzivanje (vrednotenje) (Trbanc in Kopač 2004).

V letu 2001 je uspešnost usposabljanja spremljalo 72,5 % slovenskih organizacij (Svetlik in drugi, 2001, 95). Glede povprečnega števila uporabljenih metod evalviranja usposabljanja med Slovenijo in EU ni bilo statistično značilnih razlik (Slovenija 1,6, max = 4 in EU 1,45, max = 4) (Trbanc in Kopač 2004, 215).

Poleg predhodne analize potreb je tudi evalvacija usposabljanja dejavnik, ki nakazuje skrbno ravnanje s sredstvi, namenjenimi usposabljanju zaposlenih. Glede na manjša finančna sredstva v času krize magistrsko delo preverja, ali so kakšne razlike v evalvaciji usposabljanja.

7.2 Metodologija empirične raziskave

Na začetku sem na podlagi CRANET raziskave (Svetlik in drugi, 2001) oblikovala vprašalnik, namenjen slovenskim podjetjem. Vprašalnik v večji meri vsebuje vprašanja zaprtega tipa, nekaj pa je tudi vprašanj odprtega tipa. Zaradi specifičnih vprašanj, ki zahtevajo izjemno dobro poznavanje področja ali dostop do ustreznih podatkov, je ključno, da na anketo odgovorijo samo tisti anketiranci, ki so odgovorni za področje izobraževanj v podjetjih. Iz tega razloga sem s pomočjo baze podatkov podjetja Zora – izobraževalne storitve, d. o. o., oblikovala vzorec 300 podjetij z ustreznimi kontakti odgovornih oseb (kadrovske službe, direktorji ali linijski vodje). V nadaljevanju sem pripravila spletno anketo in jo poslala na elektronske naslove omenjenih odgovornih oseb. Da bi na anketo odgovorilo čim več anketirancev, sem jih k reševanju predhodno povabila tudi preko telefonskega pogovora. Zbiranje podatkov je potekalo od 1. 8. 2014 do 15. 8. 2014.

Drugi vprašalnik, ki služi kot dopolnilo prvemu, je bil oblikovan naknadno, na podlagi rezultatov prvega vprašalnika. Predstavlja mnenja slovenskih izvajalcev izobraževanj in bistvene vidike izvajanja izobraževanj v slovenskih podjetjih. Vprašanja so večinoma odprtega tipa, nekaj vprašanj pa je tudi zaprtega tipa. Tudi ta vprašalnik sem pripravila v spletni obliki. Ker slovenska podjetja izvajajo izobraževanja iz različnih področij, kot so odnosne, motivacijske veščine, IT področje, tuji jeziki ipd., je za raziskavo pomembno, da se pridobi mnenja različnih izvajalcev izobraževanj. Zato sem na spletu poiskala kontaktne podatke izvajalcev izobraževanj iz različnih področij in oblikovala bazo 30 stikov. Nato sem povezavo do spletne ankete poslala na elektronske naslove omenjenih izvajalcev. Zbiranje podatkov je potekalo od 18. 8. 2014 do 24. 8. 2014.

V nadaljevanju bom predstavila zbrane odzive anket ter podala obrazložitev rezultatov, ki bodo služili kot podlaga za testiranje ničelnih hipotez.

7.3 Predstavitev rezultatov ankete, naslovljene na slovenska podjetja

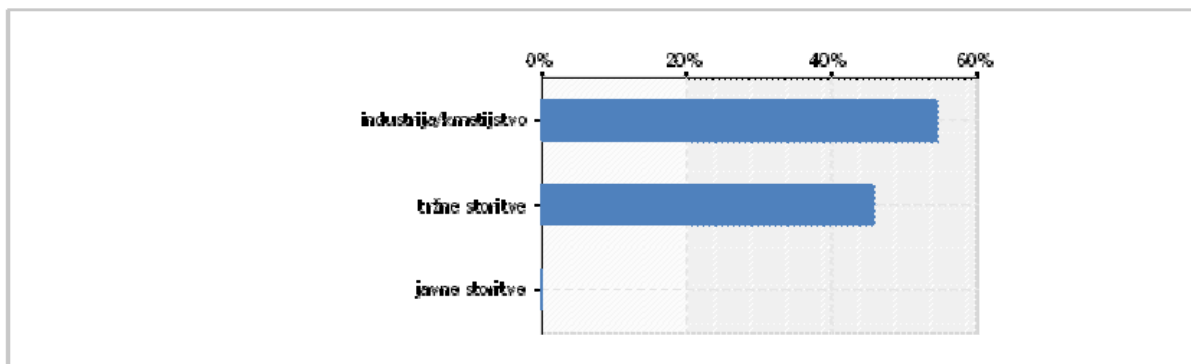
7.3.1 Opis vzorca

Na anketo je odgovorilo 56 izmed 300 slovenskih podjetij. 8 podjetij je bilo ustanovljenih po letu 2008 (v času krize), se pravi, da je bilo 8 odgovorov neveljavnih. Na anketo sta odgovorili

tudi 2 organizaciji, ki sta se opredelili pod sektor »javne storitve«. Ker analiziram sektorja tržne storitve in kmetijstvo/industrija, je bilo treba tudi ti dve anketi izločiti iz raziskave.

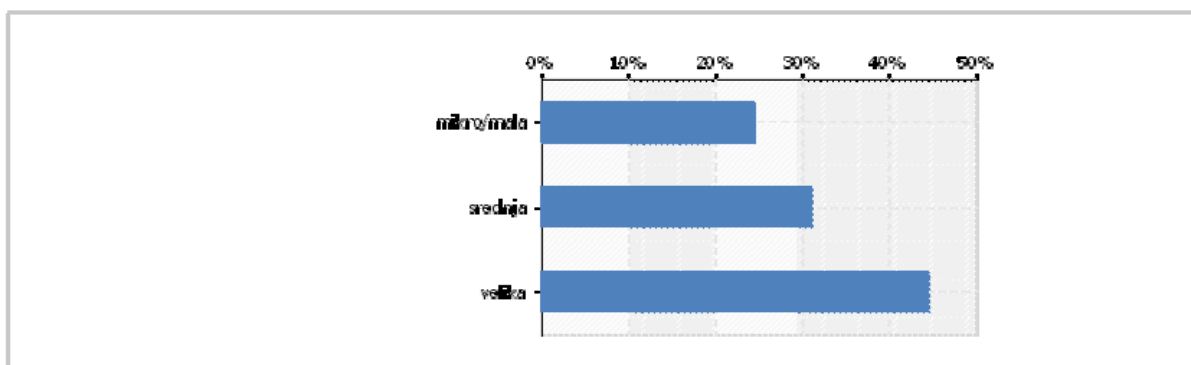
Analiza upošteva torej 46 rešenih vprašalnikov izmed 300 poslanih vprašalnikov, kar predstavlja 15-odstotno stopnjo veljavnih odgovorov. Dani vzorec je sestavljen iz 54 % podjetij sektorja industrija/kmetijstvo in 46 % podjetij sektorja tržne storitve (glej Graf 7.1).

Graf 7.1: Sektor dejavnosti organizacij



24 % anketiranih organizacij je bilo mikro/malih, 32 % je bilo srednje velikih in 44 % je bilo velikih organizacij (glej graf 7.2).

Graf 7.2: Velikost organizacij



V večini primerov so na anketo odgovarjali zaposleni v kadrovski službi (60 %), sledijo jim direktorji (24 %), 16 % pa je bilo takih, ki so se opredelili kot vodja izobraževanja in razvoj kadrov, finančni direktor ali pomočnik direktorja. V imenu podjetij, v katerih so za organizacijo izobraževanj odgovorni linijski vodje, ni odgovoril nihče.

V nadaljevanju predstavljam rezultate ankete sektorja kmetijstvo/industrija in sektorja tržne storitve za naslednje spremenljivke: obseg usposabljanja, delež zaposlenih na internem usposabljanju, analiza potreb po usposabljanjih in evalvacija usposabljanja.

Na začetku bodo predstavljeni rezultati glede na triletna proučevana obdobja, in sicer: 2002–2004, 2005–2007, 2008–2010, 2011–2013 in 2014–2016 (pričakovani delež), saj se tako lažje vidijo odstopanja med prvim triletnim obdobjem krize (2008–2010) in drugim triletnim obdobjem krize (2011–2013).

Nato bo opravljena statistična analiza za preverjanje hipotez in predstavitev rezultatov za šestletno obdobje pred krizo slovenskega gospodarstva (2002–2008) in šestletno obdobje krize slovenskega gospodarstva (2008–2014).

7.3.2 Predstavitev rezultatov glede na triletna obdobja

7.3.2.1 Obseg usposabljanja

Obseg usposabljanja, kot omenjeno, vključuje dve dimenziji: delež zaposlenih na usposabljanju in delež sredstev, ki je v okviru stroškov dela namenjen usposabljanju zaposlenih. Ničelna hipoteza » H_{01} : V obdobju krize ni razlik v obsegu usposabljanja v primerjavi z obdobjem pred krizo« vključuje pogoj preverjanja obeh dimenzij obsega usposabljanja.

Obseg usposabljanja sem merila z naslednjimi vprašanji:

- ❖ »Približno kolikšen delež zaposlenih v vaši organizaciji je bil na usposabljanju v naslednjih obdobjih?« Anketiranci so določili povprečni delež zaposlenih na usposabljanju glede na 10-stopenjsko lestvico, kjer je 1 = 0–10 %, 2 = 10–20 %, 3 = 20–30 % itn. do 10 = 90–100 % za vsako izmed triletnih obdobj: 2002–2004, 2005–2007, 2008–2010, 2011–2013 in pričakovani delež za obdobje 2014–2016.
- ❖ »Približno kolikšen delež sredstev za stroške dela ste porabili za usposabljanje v naslednjih obdobjih?« Anketiranci so na enak način za vsako izmed triletnih obdobj določili povprečni delež sredstev znotraj stroškov dela, ki so jih namenili usposabljanju. V tem primeru je bila lestvica 7-stopenjska, in sicer 1 = 0–0,5 %, 2 = 0,5–1 %, 3 = 1–1,5 % do 7 = 3 % ali več.

7.3.2.1.1 Obseg usposabljanja v sektorju kmetijstvo/industrija

1) Delež zaposlenih na usposabljanju

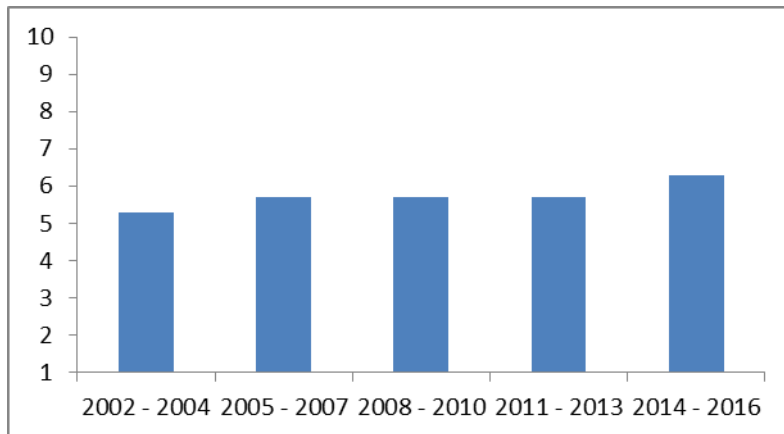
Delež zaposlenih na usposabljanju je bil izražen z mersko lestvico od 1 do 10, kjer je 1 = 0–10 % in 10 = 90–100 %. V spodnji tabeli in grafu vidimo, da je bila v obdobju 02–2004 povprečna vrednost deleža zaposlenih v kmetijstvu/industriji, ki so bili na usposabljanju, 5.3 (kar je glede na mersko lestvico nekoliko več kot 40 %), v obdobjih 05–2007, 2008–2010 in 2011–2013 5.7 (kar je skoraj 50 %), pričakovana vrednost za obdobje 2014–2016 pa je 6.3 (se pravi nekoliko več kot 60 %) (glej Tabelo 7.1. in Graf 7.3).

Tabela 7.1: Razporeditev povprečne vrednosti deleža zaposlenih na usposabljanju v sektorju industrija /kmetijstvo

Obdobja	1 = 0–10 %	2 = 10–20 %	3 = 20–30 %	4 = 30–40 %	5 = 40–50 %	6 = 50–60 %	7 = 60–70 %	8 = 70–80 %	9 = 80–90 %	10 = 90–100 %	Povpr. vrednost
2002–2004	3 (13 %)	2 (9 %)	2 (9 %)	3 (13 %)	2 (9 %)	4 (17 %)	0 (0 %)	2 (9 %)	4 (17 %)	1 (4 %)	5.3
2005–2007	1 (4 %)	3 (13 %)	3 (13 %)	1 (4 %)	2 (9 %)	4 (17 %)	1 (4 %)	3 (13 %)	4 (17 %)	1 (4 %)	5.7
2008–2010	2 (8 %)	1 (4 %)	6 (25 %)	2 (8 %)	0 (0 %)	2 (8 %)	2 (8 %)	3 (13 %)	4 (17 %)	2 (8 %)	5.7
2011–2013	0 (0 %)	3 (12 %)	3 (12 %)	6 (24 %)	2 (8 %)	0 (0 %)	2 (8 %)	3 (12 %)	4 (16 %)	2 (8 %)	5.7
2014–2016 (predvideno)	0 (0 %)	2 (8 %)	2 (8 %)	5 (20 %)	3 (12 %)	1 (4 %)	0 (0 %)	5 (20 %)	3 (12 %)	4 (16 %)	6.3

*Glede na lestvico 1–10

Graf 7.3: Povprečna vrednost deleža zaposlenih na usposabljanju v sektorju industrija/kmetijstvo glede na lestvico 1–10



2) Delež sredstev za usposabljanje

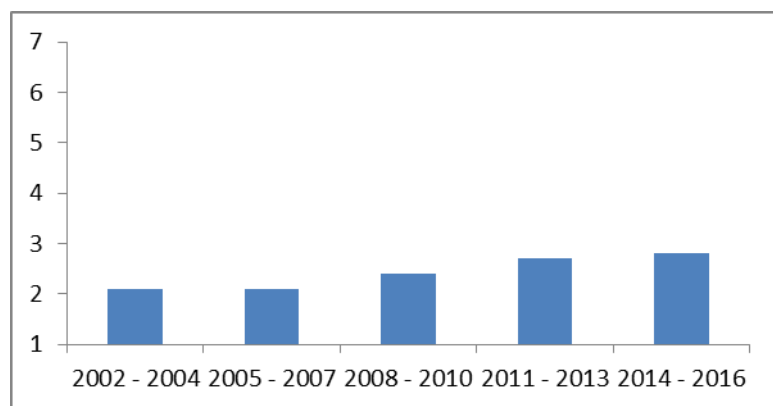
Delež sredstev za usposabljanje je bil merjen s 7-stopenjsko lestvico, kjer je 1 = 0 – 0,5 % in 7 = 3 % ali več. Ker v okviru analize preverjam, ali se je delež sredstev povečal ali zmanjšal, pogledjmo spremembe v povprečju vrednosti deleža sredstev glede na dana triletna obdobja. V obdobju 2002–2004 je povprečna vrednost znašala 2,1 (kar pomeni spodnjo vrednost razreda 0,5–1,0 %), v obdobju 2005–2007 prav tako 2,1, v obdobju 2008–2010 je vrednost narasla na 2,4, v obdobju 2011–2013 na 2,7 (zgornja vrednost razreda 0,5–1,0 %), za obdobje 2014–2016 pa se pričakuje rast povprečne vrednosti na 2,8 (glej Tabelo 7.2. in Graf 7.4).

Tabela 7.2: Razporeditev povprečne vrednosti deleža sredstev (v okviru stroškov dela) za usposabljanja v sektorju industrija/kmetijstvo

Obdobja	1 = 0–0,5 %	2 = 0,5–1 %	3 = 1–1,5 %	4 = 1,5–2 %	5 = 2–2,5 %	6 = 2,5–3 %	7 = 3 % ali več	Povpr. vrednost
2002–2004	7 (50 %)	4 (29 %)	1 (7 %)	1 (7 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (7 %)	2,1
2005–2007	6 (43 %)	5 (36 %)	1 (7 %)	1 (7 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (7 %)	2,1
2008–2010	4 (27 %)	7 (47 %)	1 (7 %)	2 (13 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (7 %)	2,4
2011–2013	4 (27 %)	4 (27 %)	3 (20 %)	3 (20 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (7 %)	2,7
2014–2016 (predvideno)	3 (21 %)	5 (36 %)	1 (7 %)	4 (29 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (7 %)	2,8

*Glede na lestvico 1–7

Graf 7.4: Povprečna vrednost deleža sredstev za usposabljanje v sektorju industrija/kmetijstvo glede na lestvico 1–7



7.3.2.1.2 Obseg usposabljanja v sektorju tržne storitve

1) Delež zaposlenih na usposabljanju

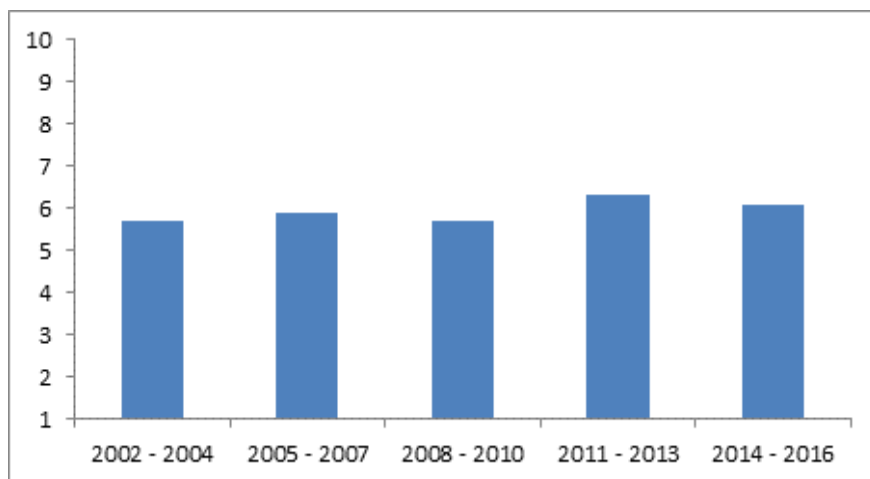
Kot omenjeno, je bil delež zaposlenih na usposabljanju merjen z mersko lestvico od 1 do 10, kjer je 1= 0–10 % in 10 = 90–100 %. V spodnji tabeli vidimo, da je bila v obdobju 02–2004 povprečna vrednost deleža zaposlenih na usposabljanju v sektorju tržne storitve 5.7 (kar pomeni zgornjo vrednost v kategoriji 40–50 %), v obdobjih 2005–2007 5.9, v obdobju 2008–2010 5.7, v obdobju 2011–2013 6.3 (kar pomeni skoraj sredino v kategoriji 50–60 %), pričakovana vrednost za obdobje 2014–2016 pa je 6.1 (glej Tabelo 7.3. in Graf 7.5).

Tabela 7.3: Razporeditev povprečne vrednosti deleža zaposlenih na usposabljanju v sektorju tržne storitve

Obdobja	1 = 0–10 %	2 = 10–20 %	3 = 20–30 %	4 = 30–40 %	5 = 40–50 %	6 = 50–60 %	7 = 60–70 %	8 = 70–80 %	9 = 80–90 %	10 = 90–100 %	Povpr. vrednost
2002–2004	4 (21 %)	0 (0 %)	1 (5 %)	2 (11 %)	2 (11 %)	2 (11 %)	1 (5 %)	2 (11 %)	1 (5 %)	4 (21 %)	5.7
2005–2007	4 (21 %)	0 (0 %)	1 (5 %)	3 (16 %)	0 (0 %)	2 (11 %)	1 (5 %)	2 (11 %)	2 (11 %)	4 (21 %)	5.9
2008–2010	4 (21 %)	0 (0 %)	3 (16 %)	1 (5 %)	1 (5 %)	2 (11 %)	1 (5 %)	0 (0 %)	3 (16 %)	4 (21 %)	5.7
2011–2013	1 (5 %)	0 (0 %)	4 (21 %)	2 (11 %)	1 (5 %)	3 (16 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (21 %)	4 (21 %)	6.3
2014–2016 (predvideno)	1 (5 %)	0 (0 %)	3 (16 %)	3 (16 %)	2 (11 %)	2 (11 %)	1 (5 %)	1 (5 %)	3 (16 %)	3 (16 %)	6.1

*Glede na lestvico 1–10

Graf 7.5: Povprečna vrednost deleža zaposlenih na usposabljanju v sektorju tržne storitve glede na lestvico 1–10



2) Delež sredstev za usposabljanje

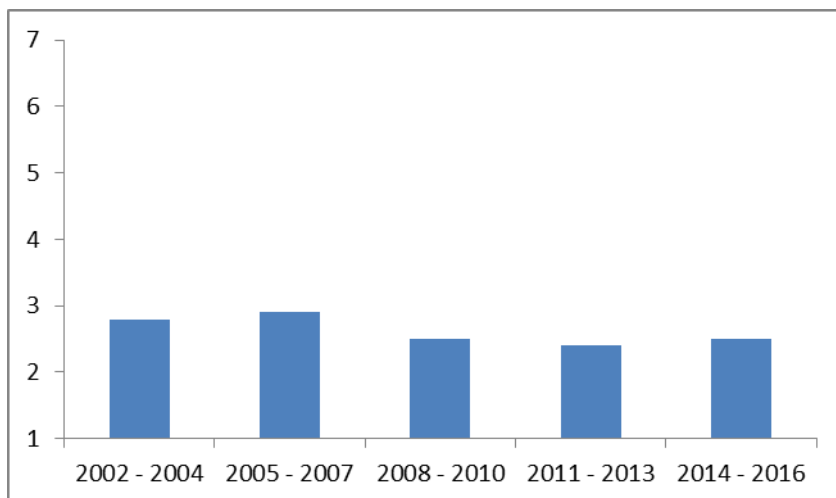
V obdobju 2002–2004 je bila povprečna vrednost deleža sredstev za usposabljanje 2,8 (kar pomeni zgornjo vrednost v kategoriji 0,5–1 %), v obdobju 05–2007 2,9, v obdobju 08–2010 2,5, v obdobju 2011–2013 2,4 (srednja vrednost razreda 0,5–1 %), pričakovana vrednost za obdobje 2014–2016 pa je 2,5 (glej Tabelo 7.4. in Graf 7.6).

Tabela 7.4: Razporeditev povprečne vrednosti deleža sredstev (v okviru stroškov dela) za usposabljanja v sektorju tržne storitve

Obdobja	1 = 0–0,5 %	2 = 0,5–1 %	3 = 1–1,5 %	4 = 1,5–2 %	5 = 2–2,5 %	6 = 2,5–3 %	7 = 3 % ali več	Povpr. vrednost
2002–2004	6 (40 %)	3 (20 %)	1 (7 %)	2 (13 %)	0 (0 %)	2 (13 %)	1 (7 %)	2,8
2005–2007	6 (40 %)	2 (13 %)	1 (7 %)	2 (13 %)	2 (13 %)	1 (7 %)	1 (7 %)	2,9
2008–2010	8 (53 %)	1 (7 %)	3 (20 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (13 %)	1 (7 %)	2,5
2011–2013	9 (56 %)	2 (13 %)	0 (0 %)	2 (13 %)	1 (6 %)	2 (13 %)	0 (0 %)	2,4
2014–2016 (predvideno)	8 (50 %)	3 (19 %)	1 (6 %)	0 (0 %)	2 (13 %)	1 (6 %)	1 (6 %)	2,5

*Glede na lestvico 1–7

Graf 7.6: Povprečna vrednost deleža sredstev za usposabljanje v sektorju tržne storitve glede na lestvico 1–7



7.3.2.2 Delež zaposlenih na internih usposabljanjih

Delež zaposlenih na internih usposabljanjih sem merila z vprašanjem »Približno kolikšen delež zaposlenih je bil na internem usposabljanju v naslednjih obdobjih (usposabljanje, ki ga vodijo strokovnjaki/zaposleni iz vaše org.)?«

7.3.2.2.1 Delež zaposlenih na internih usposabljanjih v sektorju industrija/kmetijstvo

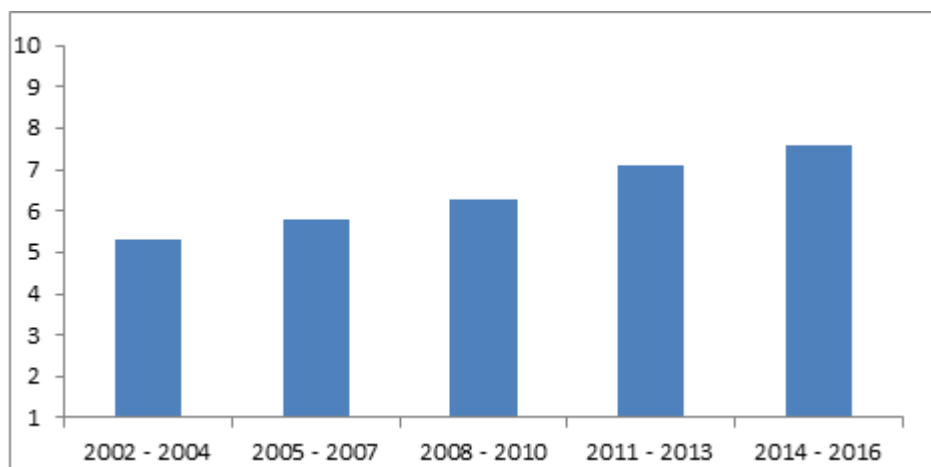
Tudi delež zaposlenih na internih usposabljanjih je bil merjen z mersko lestvico od 1 do 10, kjer je 1= 0–10 % in 10 = 90–100 %. V spodnji tabeli vidimo, da je bila v obdobju 2002–2004 povprečna vrednost deleža zaposlenih v sektorju kmetijstvo/industrija, ki so bili na internem usposabljanju, 5.3 (kar pomeni spodnjo vrednost v kategoriji 40–50 %), v obdobjih 2005–2007 5.8, v obdobju 2008–2010 6.3, v obdobju 2011–2013 7.1 (kar pomeni spodnjo vrednost v kategoriji 60–70 %), pričakovana vrednost za obdobje 2014–2016 pa je 7.6 (glej Tabelo 7.5 in Graf 7.7).

Tabela 7.5: Razporeditev povprečne vrednosti deleža zaposlenih na internem usposabljanju v sektorju industrija/kmetijstvo

Obdobja	1 = 0–10 %	2 = 10–20 %	3 = 20–30 %	4 = 30–40 %	5 = 40–50 %	6 = 50–60 %	7 = 60–70 %	8 = 70–80 %	9 = 80–90 %	10 = 90–100 %	Povpr. vrednost
2002–2004	2 (17 %)	1 (8 %)	1 (8 %)	2 (17 %)	1 (8 %)	1 (8 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (25 %)	1 (8 %)	5.3
2005–2007	0 (0 %)	2 (17 %)	1 (8 %)	1 (8 %)	2 (17 %)	2 (17 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (25 %)	1 (8 %)	5.8
2008–2010	0 (0 %)	1 (7 %)	2 (14 %)	2 (14 %)	0 (0 %)	1 (7 %)	3 (21 %)	1 (7 %)	3 (21 %)	1 (7 %)	6.3
2011–2013	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (14 %)	2 (14 %)	1 (7 %)	1 (7 %)	4 (29 %)	3 (21 %)	1 (7 %)	7.1
2014–2016 (predvideno)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (14 %)	0 (0 %)	3 (21 %)	0 (0 %)	4 (29 %)	2 (14 %)	3 (21 %)	7.6

*Glede na lestvico 1–10

Graf 7.7: Povprečna vrednost deleža zaposlenih na internem usposabljanju v sektorju industrija/kmetijstvo glede na lestvico 1–10



7.3.2.2.2 Delež zaposlenih na internih usposabljanjih v sektorju tržne storitve

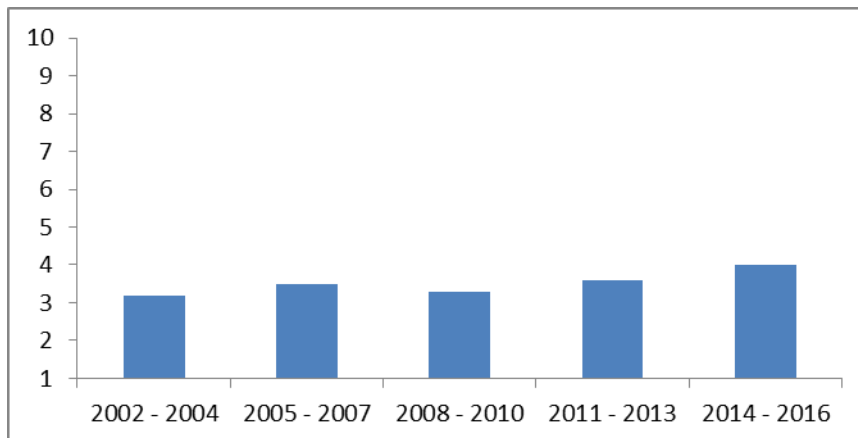
Vidimo, da je bila v obdobju 2002–2004 povprečna vrednost deleža zaposlenih v sektorju tržne storitve, ki so bili na internem usposabljanju, 3,2 (se pravi spodnja vrednost kategorije 20–30 %), v obdobju 2005–2007 3,5, v obdobju 2008–2010 3,3, v obdobju 2011–2013 3,6 (srednja vrednost kategorije 20–30 %), pričakovana vrednost za obdobje 2014–2016 pa je 4,0 (glej Tabelo 7.6 in Graf 7.8).

Tabela 7.6: Razporeditev povprečne vrednosti deleža zaposlenih na internem usposabljanju v sektorju tržne storitve

Obdobja	1 = 0–10 %	2 = 10–20 %	3 = 20–30 %	4 = 30–40 %	5 = 40–50 %	6 = 50–60 %	7 = 60–70 %	8 = 70–80 %	9 = 80–90 %	10 = 90–100 %	Povpr. vrednost
2002–2004	4 (31 %)	2 (15 %)	0 (0 %)	4 (31 %)	1 (8 %)	1 (8 %)	1 (8 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	3,2
2005–2007	4 (31 %)	2 (15 %)	0 (0 %)	2 (15 %)	3 (23 %)	0 (0 %)	1 (8 %)	1 (8 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	3,5
2008–2010	4 (31 %)	2 (15 %)	1 (8 %)	1 (8 %)	3 (23 %)	1 (8 %)	1 (8 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	3,3
2011–2013	3 (23 %)	3 (23 %)	0 (0 %)	1 (8 %)	4 (31 %)	1 (8 %)	0 (0 %)	1 (8 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	3,6
2014–2016 (predvideno)	3 (23 %)	2 (15 %)	0 (0 %)	1 (8 %)	4 (31 %)	2 (15 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (8 %)	0 (0 %)	4,0

*Glede na lestvico 1–10

Graf 7.8: Povprečna vrednost deleža zaposlenih na internem usposabljanju v sektorju tržne storitve glede na lestvico 1–10



7.3.2.3 Analiza potreb po usposabljanjih

Analizo potreb po usposabljanjih sem merila z vprašanjem »Kako pogosto ste analizirali potrebe po usposabljanju zaposlenih v naslednjih obdobjih?« Anketiranci so pri vseh analiziranih obdobjih (2002–2004, 2005–2007 ...) izbirali med odgovori 1 = nikoli, 2 = včasih, 3 = pogosto in 4 = vedno.

7.3.2.3.1 Analiza potreb v sektorju kmetijstvo/industrija

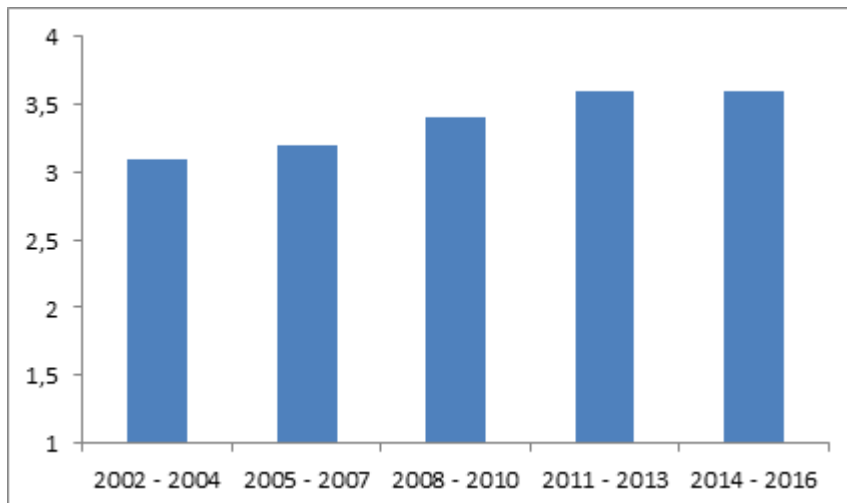
V obdobju 2002–2004 je bila povprečna vrednost podjetij, ki so analizirala potrebe po usposabljanju zaposlenih, 3,1, (kar pomeni, da se vrednost nahaja okoli odgovora »3 = pogosto«). V obdobju 2005–2007 je vrednost narasla na 3,2, v obdobju 2008–2010 na 3,4, v obdobju 2011–2013 na 3,6, pričakovana vrednost za obdobje 2014–2016 pa je prav tako 3,6 (kar pomeni, da vrednost narašča proti odgovoru »4 = vedno«) (glej Tabelo 7.7 in Graf 7.9).

Tabela 7.7: Razporeditev povprečne vrednosti analize potreb po usposabljanjih v sektorju industrija/kmetijstvo

Obdobja	1 = nikoli	2 = včasih	3 = pogosto	4 = vedno	Povpr. vrednost
2002–2004	1 (7 %)	4 (29 %)	2 (14 %)	7 (50 %)	3,1
2005–2007	0 (0 %)	4 (29 %)	3 (21 %)	7 (50 %)	3,2
2008–2010	0 (0 %)	2 (13 %)	5 (33 %)	8 (53 %)	3,4
2011–2013	0 (0 %)	0 (0 %)	6 (43 %)	8 (57 %)	3,6
2014–2016 (predvideno)	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (36 %)	9 (64 %)	3,6

*Glede na lestvico 1–4

Graf 7.9: Povprečna vrednost analize potreb po usposabljanjih v sektorju industrija/kmetijstvo glede na lestvico 1–4



7.3.2.3.2 Analiza potreb v sektorju tržne storitve

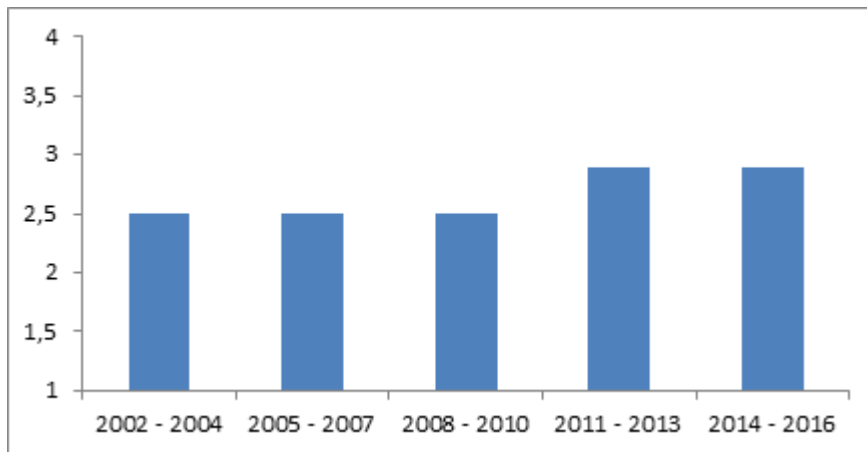
V obdobjih 2002–2004, 2005–2007 in 2008–2010 je bila povprečna vrednost podjetij, ki so analizirala potrebe po usposabljanju zaposlenih, 2,5 (kar pomeni, da se vrednost nahaja med odgovori »2 = včasih« in »3 = pogosto«). V obdobju 2011–2013 je vrednost narasla na 2,9, pričakovana vrednost za obdobje 2014–2016 pa je prav tako 2,9 (kar pomeni, da vrednost narašča proti odgovoru »3 = pogosto«)(glej Tabelo 7.8 in Graf 7.10).

Tabela 7.8: Razporeditev povprečne vrednosti analize potreb po usposabljanjih v sektorju tržne storitve

Obdobja	1 = nikoli	2 = včasih	3 = pogosto	4 = vedno	Povpr. vrednost
2002–2004	2 (14 %)	7 (50 %)	1 (7 %)	4 (29 %)	2,5
2005–2007	2 (14 %)	7 (50 %)	1 (7 %)	4 (29 %)	2,5
2008–2010	1 (8 %)	7 (54 %)	2 (15 %)	3 (23 %)	2,5
2011–2013	0 (0 %)	6 (40 %)	5 (33 %)	4 (27 %)	2,9
2014–2016 (predvideno)	0 (0 %)	5 (33 %)	6 (40 %)	4 (27 %)	2,9

*Glede na lestvico 1–4

Graf 7.10: Povprečna vrednost analize potreb po usposabljanjih v sektorju tržne storitve glede na lestvico 1–4



7.3.2.4 Evalvacija usposabljanja

Evalvacijo usposabljanja sem merila z vprašanjem: »Kako pogosto ste ocenjevali uspešnost usposabljanja v naslednjih obdobjih?« Anketiranci so izbirali med odgovori 1 = nikoli, 2 = včasih, 3 = pogosto in 4 = vedno.

7.3.2.4.1 Evalvacija usposabljanja v sektorju kmetijstvo/industrija

V obdobju 2002–2004 je bila povprečna vrednost podjetij sektorja industrija/kmetijstvo, ki so ocenjevala usposabljanje zaposlenih, 2,5 (kar predstavlja vrednost med »2 = včasih« in »3 = pogosto«), v obdobju 2005–2007 2,7, v obdobju 2008–2010 3,0, v obdobju 2011–2013 3,2,

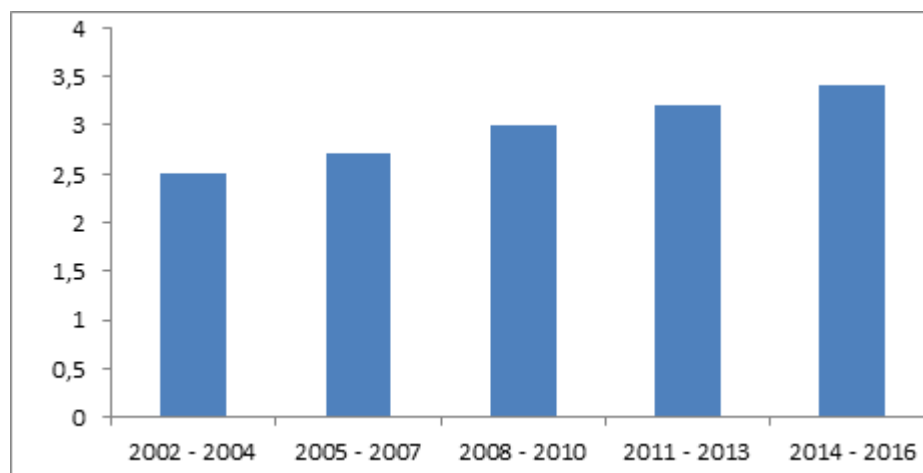
pričakovana vrednost za obdobje 2014–2016 pa je 3,4. (kar pomeni, da vrednost narašča proti odgovoru »4 = vedno«) (glej Tabelo 7.9 in Graf 7.11).

Tabela 7.9: Razporeditev povprečne vrednosti evalvacije usposabljanja v sektorju kmetijstvo/industrija

Obdobja	1 = nikoli	2 = včasih	3 = pogosto	4 = vedno	Povpr. vrednost
2002–2004	2 (18 %)	3 (27 %)	4 (36 %)	2 (18 %)	2,5
2005–2007	1 (9 %)	4 (36 %)	3 (27 %)	3 (27 %)	2,7
2008–2010	0 (0 %)	3 (25 %)	6 (50 %)	3 (25 %)	3,0
2011–2013	0 (0 %)	2 (15 %)	6 (46 %)	5 (38 %)	3,2
2014–2016 (predvideno)	0 (0 %)	1 (8 %)	6 (46 %)	6 (46 %)	3,4

*Glede na lestvico 1-4

Graf 7.11: Povprečna vrednost evalvacije usposabljanja v sektorju kmetijstvo/industrija glede na lestvico 1–4



7.3.2.4.2 Evalvacija usposabljanja v sektorju tržne storitve

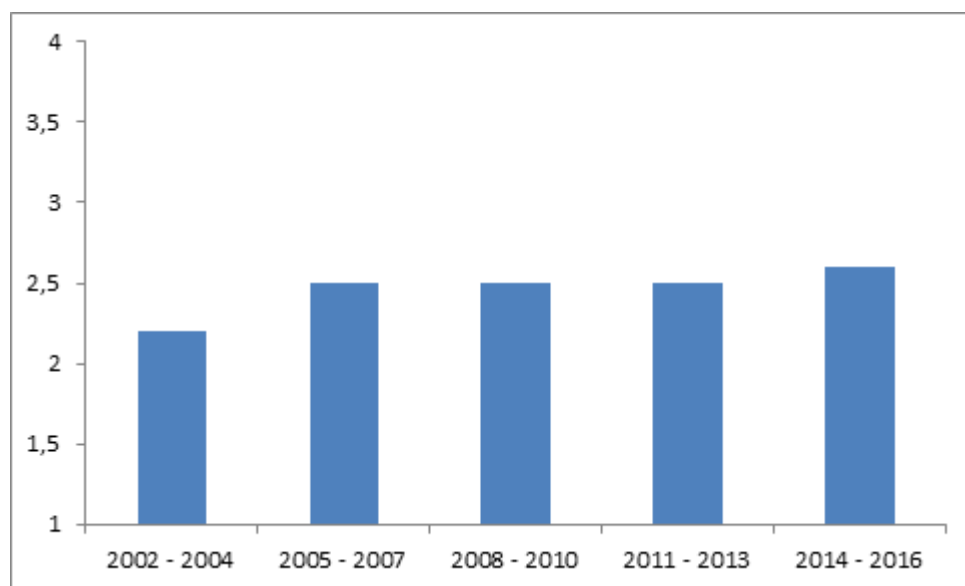
V obdobju 2002–2004 je bila povprečna vrednost podjetij sektorja tržne storitve, ki so ocenjevala usposabljanje zaposlenih, 2,2 (kar predstavlja spodnjo vrednost v kategoriji »včasih«), v obdobjih 2005–2007, 2008–2010 in 2011–2013 se je dvignila na 2,5 (kar predstavlja vrednost med »2 = včasih« in »3 = pogosto«), v obdobju 2014–2016 pa se pričakuje povečanje vrednosti na 2,6 (glej Tabelo 7.10 in Graf 7.11).

Tabela 7.10: Razporeditev povprečne vrednosti evalvacije usposabljanja v sektorju tržne storitve

Obdobja	1 = nikoli	2 = včasih	3 = pogosto	4 = vedno	Povpr. vrednost
2002–2004	4 (31 %)	5 (38 %)	1 (8 %)	3 (23 %)	2,2
2005–2007	3 (23 %)	5 (38 %)	1 (8 %)	4 (31 %)	2,5
2008–2010	2 (15 %)	5 (38 %)	3 (23 %)	3 (23 %)	2,5
2011–2013	1 (7 %)	8 (57 %)	2 (14 %)	3 (21 %)	2,5
2014–2016 (predvideno)	1 (8 %)	6 (46 %)	3 (23 %)	3 (23 %)	2,6

*Glede na lestvico 1–4

Graf 7.12: Povprečna vrednost evalvacije usposabljanja v sektorju tržne storitve glede na lestvico 1–4



7.3.3 Primerjalna analiza obdobj pred in v času krize

7.3.3.1 Opis statistične metode

Pri statističnem testiranju hipotez je treba slediti naslednjemu vrstnemu redu:

- ❖ Postavimo ničelne hipoteze H_0 .
- ❖ Izberemo stopnjo tveganja α (običajno je $\alpha = 0,05$ ali $\alpha = 0,01$).
- ❖ Iz podatkov vzorca izračunamo eksperimentalno vrednost testne statistike (z , t , χ^2 ...), odvisno od tipa spremenljivk.

- ❖ Izračunamo p-vrednost.
- ❖ Na osnovi p-vrednosti postavimo sklep: Če je p-vrednost manjša od stopnje tveganja α , potem ovržemo H_0 in sprejmemo alternativno hipotezo H_a (kar pomeni, da so razlike v povprečnih vrednostih vzorcev statistično značilne oz. signifikantne) (Bastič 2006).

Nadalje je treba ugotoviti, ali sta vzorca odvisna ali neodvisna. O neodvisnih vzorcih govorimo, ko preverjamo hipoteze na različnih anketirancih (Bastič 2006). V proučevanem primeru sta vzorca odvisna, saj proučujemo ista podjetja v obdobjih pred in v času krize.

Hipoteze lahko preverjamo s parametričnimi ali neparametričnimi testi. Ker je proučevani vzorec majhen ($N < 30$), lahko v primeru, da se spremenljivke porazdeljujejo normalno, uporabimo parametričen t-test. Če se spremenljivke ne porazdeljujejo normalno, uporabimo Wilcoxon signed-ranked test, ki je neparametrični ekvivalent parametričnemu t-testu za odvisne vzorce (Bastič 2006).

Pri testiranju hipotez sem uporabila statistični program SPSS. Sledila sem naslednjim korakom:

- ❖ Na začetku sem pridobljene podatke selekcionirala in tako dobila dve bazi podatkov: bazo podatkov za sektor kmetijstvo/industrija in bazo podatkov za sektor tržne storitve.
- ❖ Ker se hipoteze nanašajo na šestletno obdobje pred krizo (2002–2008) in šestletno obdobje krize (2008–2014) je bilo treba triletna proučevana obdobja združiti v dve novi spremenljivki: »obdobje pred krizo« in »obdobje krize«. To sem storila za sektor kmetijstvo/industrija in za sektor tržne storitve.
- ❖ Nato sem v obeh omenjenih bazah preverila, ali se spremenljivke normalno porazdeljujejo. Če bi se spremenljivke porazdeljevale normalno, bi za testiranje hipotez uporabila t-test parov. V mojem primeru se spremenljivke ne porazdeljujejo normalno, zato sem uporabila Wilcoxon signed-ranked test.
- ❖ Na koncu sem v bazi podatkov kmetijstvo/industrija in bazi podatkov tržne storitve za vsako izmed spremenljivk izračunala povprečni vrednosti v obdobjih pred in v času krize ter preverila, ali so razlike statistično značilne.

V nadaljevanju v skupnih tabelah predstavljam rezultate proučevanih spremenljivk in interpretacijo rezultatov za sektor kmetijstvo/industrija in sektor tržne storitve. Celoten postopek analize pa je v PRILOGI na strani 88.

7.3.3.2 Sektor industrija/kmetijstvo

Tabela 7.11: Rezultati statistične analize spremenljivk za obdobji pred in v času krize v sektorju industrija/kmetijstvo

Spremenljivke	Povprečna vrednost v obdobju 2002–2008	Povprečna vrednost v obdobju 2008–2014	Wilcoxon signed – ranked test Asymp.sig 2-tailed
Delež zaposlenih na usposabljanju (eksternem in internem), merjen na 10-stopenjski lestvici.	5,48	5,73	0,05
Delež sredstev za usposabljanje, merjen na 7-stopenjski lestvici.	2,1	2,5	0,02
Delež zaposlenih na internem usposabljanju, merjen na 10-stopenjski lestvici.	5,54	6,71	0,00
Analiza izobraževalnih potreb, merjena na 4-stopenjski lestvici.	3,14	3,46	0,04
Evalvacija usposabljanja, merjena na 4-stopenjski lestvici.	2,64	3,17	0,04

Povprečna vrednost deleža zaposlenih na usposabljanju pred krizo je 5,48 (kar predstavlja sredino vrednosti v kategoriji 40–50 %), povprečna vrednost deleža v času krize pa 5,73 (kar pomeni, da se vrednost pomika proti zgornji meji razreda 40–50 %). Asymp. Sig. (2-tailed) je 0,05. Ker signifikanca ni večja od 0,05, so torej razlike statistično značilne (glej Tabelo 7.11).

Povprečje vrednosti deleža sredstev za usposabljanje (v okviru stroškov dela) pred krizo je 2,1 (kar predstavlja spodnjo vrednost v kategoriji 0,5–1 %), povprečje vrednosti deleža sredstev za usposabljanje v času krize pa 2,5 (kar predstavlja sredino vrednosti v kategoriji 0,5–1 %) Asymp. Sig. (2-tailed) je 0,02. Ker signifikanca ni večja od 0,05, so torej razlike statistično značilne (glej Tabelo 7.11).

Ničelna hipoteza »H₀₁: V obdobju krize ni razlik v obsegu usposabljanja v primerjavi z obdobjem pred krizo« se, kot omenjeno, nanaša na obe dimenziji obsega usposabljanja: delež zaposlenih na usposabljanju in delež sredstev (v okviru stroškov dela), namenjen za usposabljanje.

Za sektor industrija/kmetijstvo lahko ničelno hipotezo »H₀₁: V obdobju krize ni razlik v obsegu usposabljanja v primerjavi z obdobjem pred krizo« ovržemo, saj so razlike pri obeh dimenzijah statistično značilne, in sicer v pozitivni smeri. Tako delež zaposlenih na usposabljanju kot tudi delež sredstev za usposabljanje se je v obdobju krize v sektorju industrija/kmetijstvo povečal.

Povprečje vrednosti deleža zaposlenih na internem usposabljanju pred krizo je 5,54 (kar predstavlja sredino vrednosti v kategoriji 40–50 %), povprečje vrednosti deleža v času krize pa 6,71 (kar predstavlja zgornjo vrednost v kategoriji 50–60 %). Asymp. Sig. (2-tailed) je 0,002. Ker signifikanca ni večja od 0,05, so torej razlike statistično značilne (glej Tabelo 7.11) .

Ničelno hipotezo H₀₂: »V obdobju krize ni razlik v deležu zaposlenih na internih usposabljanjih v primerjavi z obdobjem pred krizo« lahko prav tako ovržemo. Razlike so statistično značilne. Delež zaposlenih na internem usposabljanju se je v obdobju krize v sektorju industrija/kmetijstvo povečal.

Povprečje vrednosti analize potreb po usposabljanjih pred krizo je 3,14 (kar predstavlja spodnjo vrednost v kategoriji »Potrebe po usposabljanjih smo pogosto analizirali«), povprečje vrednosti v času krize pa 3,46 (kar predstavlja srednjo vrednost v odgovoru: »Potrebe po usposabljanjih smo pogosto analizirali«). Asymp. Sig. (2-tailed) je 0,041. Ker signifikanca ni večja od 0,05, so torej razlike statistično značilne (glej Tabelo 7.11) .

Tudi ničelno hipotezo H₀₃: »V obdobju krize ni razlik v predhodni analizi potreb po usposabljanjih v primerjavi z obdobjem pred krizo« za sektor kmetijstvo/industrija ovržemo. Razlike so statistično značilne v pozitivni smeri, saj se je analiza potreb v obdobju krize povečala.

Povprečje vrednosti evalvacije usposabljanja pred krizo je 2,64 (kar predstavlja srednjo vrednost v kategoriji »Usposabljanja smo evalvirali včasih«), povprečje vrednosti v času krize pa 3,17 (kar predstavlja spodnjo vrednost v kategoriji »Usposabljanja smo evalvirali pogosto«). Asymp. Sig. (2-tailed) je 0,042. Ker signifikanca ni večja od 0,05, so torej razlike statistično značilne (glej Tabelo 7.11).

Prav tako zadnjo ničelno hipotezo H_{04} : »V obdobju krize ni razlik v uporabi evalvacije usposabljanja v primerjavi z obdobjem pred krizo« za sektor kmetijstvo/industrija ovržemo. Razlike so ponovno statistično značilne v pozitivni smeri. Evalvacija usposabljanja se je v obdobju krize v sektorju industrija/kmetijstvo povečala.

7.3.3.3 Sektor tržne storitve

Tabela 7.12: Rezultati statistične analize spremenljivk za obdobji pred in v času krize v sektorju tržne storitve

Spremenljivke	Povprečna vrednost v obdobju 2002–2008	Povprečna vrednost obdobju 2008–2014	Wilcoxon signed – ranked test Asympt.sig 2-tailed
Delež zaposlenih na usposabljanju (eksternem in internem), merjen na 10-stopenjski lestvic.	5,81	6,00	0,75
Delež sredstev za usposabljanje, merjen na 7-stopenjski lestvici.	2,87	2,50	0,14
Delež zaposlenih na internem usposabljanju, merjen na 10-stopenjski lestvici.	3,38	3,46	0,49
Analiza izobraževalnih potreb, merjena na 4-stopenjski lestvici.	2,50	2,69	0,59
Evalvacija usposabljanja, merjena na 4-stopenjski lestvici.	2,35	2,54	0,45

Povprečje vrednosti deleža zaposlenih na usposabljanju v sektorju tržne storitve je pred krizo 5,81 (kar predstavlja zgornjo vrednost v kategoriji 40–50 %), povprečje vrednosti deleža zaposlenih na usposabljanjih v času krize pa 6,00 (kar predstavlja spodnjo vrednost v kategoriji 50–60 %). Asymp. Sig. (2-tailed) je 0,75. Ker je signifikanca večja od 0,05, razlike niso statistično značilne (glej Tabelo 7.12).

Povprečje vrednosti deleža sredstev za usposabljanje (v okviru stroškov dela) pred krizo je 2,87 (kar predstavlja zgornjo vrednost v kategoriji 0,5–1 %), povprečje deleža sredstev v času krize pa 2,50 (kar predstavlja srednjo vrednost v kategoriji 0,5–1 %). Asymp. Sig. (2-tailed) je 0,14. Ker je signifikanca večja od 0,05, razlike niso statistično značilne (glej Tabelo 7.12).

Ničelne hipoteze »H₀₁: V obdobju krize ni razlik v obsegu usposabljanja v primerjavi z obdobjem pred krizo« za sektor tržne storitve ne moremo ovreči, saj je statistična analiza pokazala, da razlike niso statistično značilne.

Povprečje vrednosti deleža zaposlenih na internem usposabljanju pred krizo je 3,38 (kar predstavlja spodnjo vrednost v kategoriji 20–30 %), povprečje deleža v času krize pa 3,46 (kar predstavlja srednjo vrednost v kategoriji 20–30 %). Asymp. Sig. (2-tailed) je 0,49. Ker je signifikanca večja od 0,05, razlike niso statistično značilne (glej Tabelo 7.12).

Ničelne hipoteze H₀₂: »V obdobju krize ni razlik v deležu zaposlenih na internih usposabljanjih v primerjavi z obdobjem pred krizo« za sektor tržne storitve ne ovržemo, saj razlike niso statistično značilne.

Povprečna vrednost analize potreb po usposabljanjih pred krizo je 2,50 (kar predstavlja srednjo vrednost v kategoriji: »Potrebe po usposabljanjih smo analizirali včasih«), povprečje deleža v času krize pa 2,69 (kar prav tako (z minimalnim povečanjem) predstavlja srednjo vrednost v kategoriji: »Potrebe po usposabljanjih smo analizirali včasih«). Asymp. Sig. (2-tailed) je 0,59. Ker je signifikanca večja od 0,05, razlike niso statistično značilne (glej Tabelo 7.12).

Kot vidimo, tudi ničelne hipoteze H₀₃: »V obdobju krize ni razlik v predhodni analizi potreb po usposabljanjih v primerjavi z obdobjem pred krizo« za sektor tržne storitve ne moremo ovreči, saj razlike niso statistično značilne.

Povprečna vrednost evalvacije usposabljanja pred krizo je 2,35 (kar predstavlja spodnjo vrednost v kategoriji »Usposabljanja smo včasih evalvirali«), povprečna vrednost deleža v

času krize pa 2,54 (kar predstavlja srednjo vrednost v kategoriji »Usposabljanja smo včasih evalvirali«). Asymp. Sig. (2-tailed) je 0,45. Ker je signifikanca večja od 0,05, razlike niso statistično značilne (glej Tabela 7.12).

Tudi zadnje ničelne hipoteze H_{04} : »V obdobju krize ni razlik v uporabi evalvacije usposabljanja v primerjavi z obdobjem pred krizo« za sektor tržne storitve ne moremo ovreči, saj razlike niso statistično značilne.

7.4 Predstavitev rezultatov ankete, naslovljene na izvajalce izobraževanj

7.4.1 Opis vzorca

Na anketo je odgovorilo 13 izmed 30 izvajalcev izobraževanj. En odgovor je bil neveljaven, saj je izvajalec začel izvajati izobraževanja v začetku krize slovenskega gospodarstva. Analiza upošteva torej 12 odgovorov, kar predstavlja 40-odstotno stopnjo odgovorov. 92 % izvajalcev deluje v okviru majhne/mikro organizacije, 8 % pa v okviru srednje organizacije. Na anketo so odgovorili izvajalci izobraževanj, ki delujejo na različnih področjih dela. Nazivi, s katerimi analizirani izvajalci izobraževanj uradno predstavljajo, so naslednji: vodja izobraževanja, učitelj ital. jezika; direktor; svetovalka in trener; izobraževalka in trenerka; komunikacijski trener, moderator skupinskih procesov, mediator, timski coach; direktor izobraževalnih storitev, trener komunikacije in javnega nastopanja; svetovalec specifičnega področja (svetovalec za črpanje EU sredstev; podjetniški svetovalec; davčni svetovalec; ecotips trener ...); trener komunikacijskih veščin, profesor. Vseh 12 trenerjev izvaja izobraževanja v podjetjih, nekateri izvajajo izobraževanja še v zavodih, šolah in izobraževanja, namenjena fizičnim osebam.

7.4.2 Zaznavanja izvajalcev izobraževanj glede sprememb v obsegu usposabljanj

Izvajalcem izobraževanj je bilo postavljeno naslednje vprašanje: »Opišite trenutno situacijo na področju izvajanja izobraževanj v slovenskih podjetjih. Kaj se je v času krize slovenskega gospodarstva spremenilo?«

Odgovori so naslednji:

»Podjetja – zmanjšujejo sredstva namenjena neformalnemu izobraževanju zaposlenih, nekatera so jih povsem ukinila. Kjer so hranili izobraževanja, jih organizirajo bolj premišljeno, v manjšem obsegu, ciljano. Pogosto pošiljajo na izobraževanja samo posameznike, ki naj bi naučeno sami prenesli naprej na svoje sodelavce. Zavodi/šole/javni sektor – skoraj popolnoma so ukinili sredstva za izobraževanja, razen za obvezna; občasno se udeležujejo odprtih izobraževanj posamezniki; skoraj ni več zaprtih izobraževalnih dogodkov. Fizične osebe – tudi pred krizo so pri nas posamezniki le redko namenjali lastna sredstva za (neformalne) izobraževalne treninge. Izjema so tista izobraževanja, ki so relativno poceni.« (Peter, trener komunikacijskih veščin)

»Manjša potreba po klasičnih treningih in večja potreba po moderiranih procesih in mediaciji. Večja in uspešna podjetja naročajo enako kot prej ali celo več, manjša in tudi manj uspešna podjetja pa manj.« (Jure, timski coach)

»Več je fizičnih strank, manj pravnih.« (Ana, svetovalka za osebni videz)

»Večina podjetij manj vlaga v izobraževanje, medtem ko se pri izjemno uspešnih podjetjih na tem področju ni veliko spremenilo.« (Tomaž, trener prodajnih veščin)

»Manj ali nič izobražujejo.« (Katja, svetovalka in izobraževalka vodstvenih veščin)

»Spremenilo se ni veliko. Situacija je izjemno pereča. Podjetja komajda kaj izobražujejo.« (Marko, učitelj italijanskega jezika)

»Zaradi pomanjkanja sredstev uvrščajo zlasti manjša in srednja podjetja izobraževalne potrebe med manj prioritete. Na razpise za delano ali celotno financiranje izobraževanja se prijavljajo manj, saj je za prijavo potrebnega veliko časa in administracije. Večja podjetja imajo organizirano predvsem interno izobraževanje z notranjimi izvajalci, ki sicer dobro poznajo specifiko, jim pa pogosto manjka nevpleten, zunanji pogled. Zunanje izvajalce pogosto izberejo po osebnih zvezah vodstva in nizki ceni, zaradi česar je kvaliteta izvedbe in njena učinkovitost pri prenosu v prakso manjša. S tem pa pade slaba luč na

področje vsega izobraževanja, češ da je zgolj nepotrební strošek brez učinka.« (Ivo, trener poslovnih pogajanj)

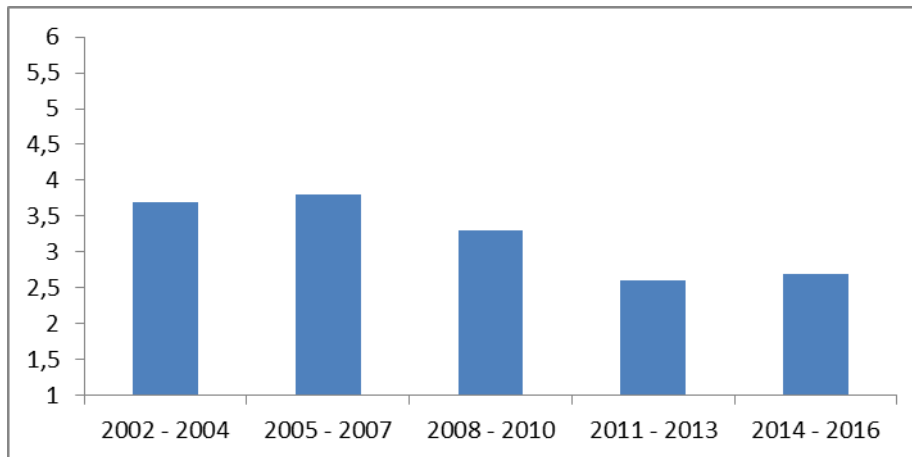
»Za naše podjetje je slovenski trg premajhen in že dokaj zaseden, tako da smo večinoma usmerjeni v tuje trge. Zaradi tega ne poznamo podrobnosti na slovenskem trgu, rekel pa bi, da se je stanje na področju izobraževanja izboljšalo – na začetku krize je povpraševanje padlo, v zadnjem času pa podjetja ugotavljajo, da je izobraževanje ključno za dobro poslovanje.« (Luka, direktor in izvajalec računalniških usposabljanj)

»Slaba, kriza – 2011.« (Josip, profesor in trener odnosnih veščin)

Stremljenje k povečanju internih izobraževanj izvajalci izobraževanj lahko občutijo tudi kot zmanjšanje naročil njihovih storitev. Izvajalcem izobraževanj je bilo naročeno: «Označite povprečno letno število izobraževalnih dni, ki ste jih izvedli v naslednjih obdobjih glede na mersko lestvico od 1 = 10 izobraževalnih dni, 2 = 20 izobraževalnih dni itn. do 6 = 60 izobraževalnih dni.»

Spodnji graf na lestvici od 1 = 10 izobraževalnih dni, 2 = 20 izobraževalnih dni itn. do 6 = 60 ali več izobraževalnih dni prikazuje, kako se je v obdobju krize izbranemu vzorcu izvajalcev izobraževanj zmanjšalo število izvedenih izobraževalnih dni. Povprečno število izvedenih izobraževalnih dni na leto je bilo v obdobjih 2002–2004 in 2005–2007 59, v obdobju 2008–2010 56, v obdobju 2011–2013, 55, za obdobje 2014–2016 pa anketirani izvajalci izobraževanj predvidevajo 50 izobraževalnih dni (glej Graf 7.13).

Graf 7.13: Povprečno letno število izobraževalnih dni, ki so jih izvedli izobraževalci izobraževanje glede na lestvico 1–6

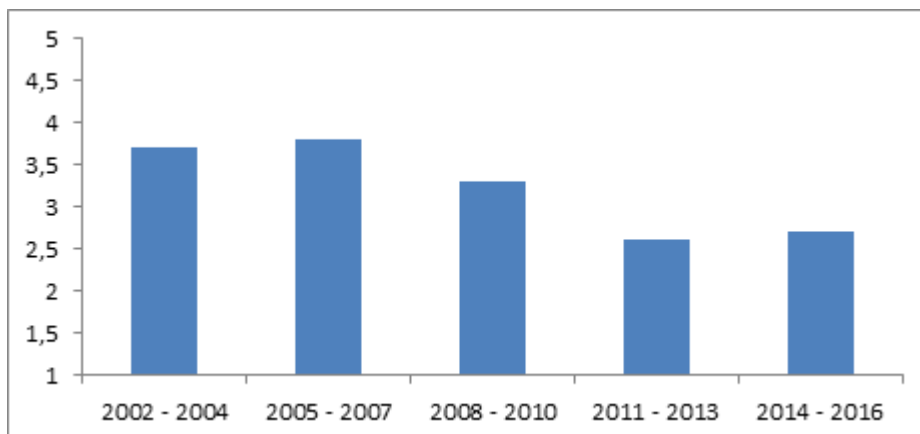


7.4.3 Zaznavanja o višini finančnih sredstev za usposabljanja

Izvajalcem izobraževanj je bilo postavljeno naslednje vprašanje: »Na lestvici od 1 = zelo malo do 5 = zelo veliko označite višino finančnih sredstev, ki so jih bila pripravljena za izobraževanja nameniti slovenska podjetja.«

Spodnji graf prikazuje višino finančnih sredstev, ki so jih bila podjetja po zaznavanjih izvajalcev izobraževanj pripravljena nameniti za izobraževanja glede na triletna obdobja. Vidimo lahko, da so podjetja v času krize stremela k zmanjševanju stroškov izobraževanj (glej Graf 7.14).

Graf 7.14: Višina finančnih sredstev za izobraževanja glede na zaznavanja izvajalcev izobraževanj glede na lestvico 1-5



Podjetja se od časa krize glede na zaznavanja izvajalcev izobraževanj raje odločajo za cenovno ugodnejša izobraževanja. Na vprašanje, ali opažajo, da se podjetja od časa krize raje odločajo za cenovno ugodnejša izobraževanja, je pritrdilno odgovorilo 70 % izvajalcev izobraževanj, 20 % izvajalcev se s trditvijo ni strinjalo, 10 % pa jih odgovora na vprašanje ni poznalo.

Večina izvajalcev izobraževanj zaznava, da cena vpliva na kakovost izvedbe izobraževanj. Na vprašanje, ali po njihovem mnenju cena izobraževanj vpliva na kakovost izvedbe izobraževanj, je pritrdilo kar 80 % izvajalcev izobraževanj.

7.4.4 Mnenja o številu udeležencev na usposabljanjih

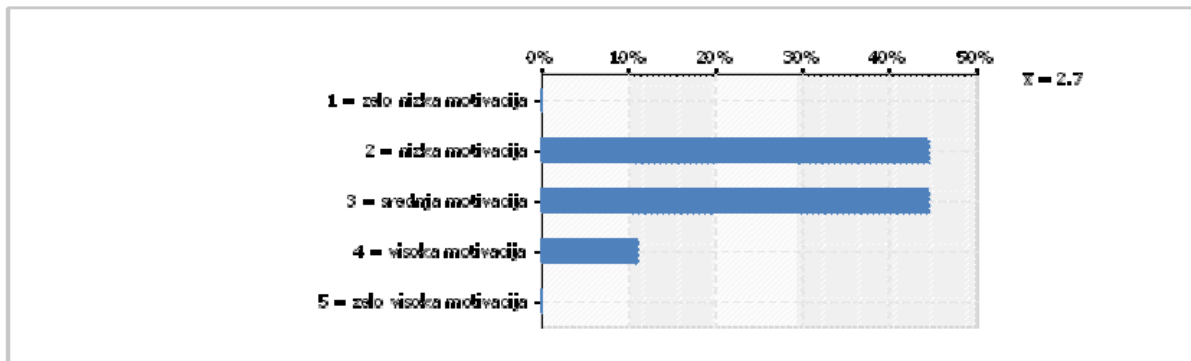
Približno polovica izvajalcev izobraževanj opaža, da podjetja od časa krize stremijo k vključevanju večjega števila udeležencev na usposabljanja. Na vprašanje, ali slovenska podjetja v času krize slovenskega gospodarstva stremijo k vključevanju čim več udeležencev na en izobraževalni dogodek, je pritrdilo 56 % izvajalcev izobraževanj.

Večina izvajalcev opaža, da večje število udeležencev na izobraževanjih negativno vpliva na kvaliteto izobraževanj, saj je na vprašanje, ali se po njihovem vašem mnenju kvaliteta izobraževanja zmanjša, če je na izobraževanju veliko udeležencev, pritrdilo kar 88 % izvajalcev izobraževanj.

7.4.5 Zaznavanja o motivaciji slovenskih podjetij po izobraževanjih

Izvajalcem izobraževanj je bilo postavljena naslednja naloga: »Ocenite od 1 do 5 željo oz. motivacijo slovenskih podjetij po izobraževanjih.« 44 % izvajalcev je ocenilo, da imajo slovenska podjetja nizko motivacijo po izobraževanjih, naslednjih 44 % izvajalcev meni, da je želja slovenskih podjetij po izobraževanjih srednja, 12 % pa ocenjuje, da imajo slovenska podjetja visoko motivacijo po izobraževanjih (glej Graf 7.15).

Graf 7.15: Zaznavanja izvajalcev izobraževanj o motivaciji slovenskih podjetij po izobraževanjih



7.4.6 Mnenja o nacionalnih ukrepih za spodbujanje izobraževanj

Na vprašanje, ali je po njihovem mnenju dovolj ukrepov na nacionalni ravni za spodbujanje izobraževanj v slovenskih podjetjih, je pritrdilno odgovorilo 22 % izvajalcev izobraževanj, 78 % pa jih meni, da tovrstnih ukrepov ni dovolj.

Večina izvajalcev izobraževanj kakovost nacionalnih ukrepov za spodbujanje izobraževanj ocenjuje negativno. Ocene trditve »Ocenite kakovost nacionalnih ukrepov za spodbujanje izobraževanj od 1 = zelo slaba do 5 = zelo dobra« so naslednje: 22 % izvajalcev izobraževanj kakovost ocenjuje kot zelo slabo, 56 % kot slabo kot slabo, 11 % jih meni, da so ukrepi srednje kakovosti, 11 % izvajalcev je kakovost opredelilo kot visoko, nihče pa ni mnenja, da je kakovost zelo visoka.

Na vprašanje, kakšna so njihova priporočila za izboljšanje nacionalnih ukrepov, ki so namenjeni spodbudi izobraževanj v slovenskih podjetjih, sem pridobila naslednje odgovore:

»Financiranje izobraževanj, davčne olajšave, ozaveščanje lastnikov podjetij.« (Ivo, trener poslovnih pogajanj)

»Da, posebno davčno olajšavo za izobraževanje. Se pravi denar, ki so ga podjetja namenila za izobraževanje, je oproščen plačila davka. V primeru, da ne izobražujejo prav nič, pa plačajo posebnega davka na neznanje. Uvedla bi tako imenovano izobraževalno kapico – in predpisala najmanjšo višino sredstev, ki jo morajo podjetja nameniti izobraževanju,

navzgor omejitev ne bi bilo.« (Jana, izobraževalka strokovnih veščin)

»Poenostavitev pridobivanja sredstev skozi razpise.« (Marko, učitelj italijanskega jezika)

»1. Uvedba nižje davčne stopnje DDV (0 % ali 9,5 %) na izobraževalne storitve in coaching. Zadržek – balkanska mentaliteta in posledično nevarnost, da bi se nekateri spet znašli in določene posle/storitve izvajali kot izobraževanja zaradi nižjega davka. 2. Omejitev nastopanja na prostem trgu vsem tistim, ki so redno zaposleni v javnem sektorju (profesorji, učitelji, inšpektorji ...). Kot predavatelji naj taki nastopajo le v imenu in za račun svojega delodajalca, ta pa naj zaposlenemu izplača dodatek/honorar k plači. Na ta način bi lahko delno omejili sedanjo nelojalno konkurenco zaposlenih, ki pogosto prodajajo za svoj račun tisto znanje, ki ga pridobijo in so zanj celo plačani v imenu ljudstva, iz javnih sredstev.« (Peter, trener komunikacijskih veščin)

»Nadaljevanje kompetenčnih centrov na ključnih področjih in izobraževanj, ki bi morala biti odprta ne samo na področje ranljivih skupin, temveč tudi pametne specializacije, saj le podjetja, ki imajo visok potencial, lahko z ustreznim kadrom konkurirajo« (Gorazd, podjetniški svetovalec)

»Manj administracije pri razpisih, razdelitev razpisanih sredstev na več uporabnikov, saj določena podjetja nikakor ne pridejo do sredstev. Več različnih razpisov za različne ciljne skupine.« (Tomaž, trener prodajnih veščin)

7.4.7 Mnenja o internem usposabljanju

Na vprašanje, ali opažajo, da se je v zadnjih letih povečala izvedba internih usposabljanj v slovenskih podjetjih, je pritrnilo kar 89 izvajalcev izobraževanj, 11 % izvajalcev pa odgovora na to vprašanje ni poznalo.

Odgovore na vprašanje, kakšni so po njihovem mnenju vzroki za povečanje internih usposabljanj, so naslednji: kriza oz. pomanjkanje finančnih sredstev (50 % izvajalcev meni tako), nove metode oz. trendi v izobraževanju (33 % izvajalcev meni tako). 42 % izvajalcev pa vzroke vidi v ostalih dejavnikih, kot so izobraževanja po meri podjetja, dejstvo, da določena

usposabljanja lahko bolje izvede notranji trener, prepoznavanje pomena prenosa znanja, večja kakovost in ščitenje know-howa, hitrost v organizaciji tovrstnih usposabljanj in nizki stroški.

Na vprašanje, kakšna so njihova priporočila za izvajanje internih usposabljanj, sem pridobila naslednje odgovore:

*»Interna usposabljanja so učinkovita le, kadar so del skrbno pripravljene strategije razvoja zaposlenih. Premalo se h kreiranju načrtov vabi tudi izvajalce, ki pogosto niso zgolj predavatelji. Samo in zgolj cena ne more biti odločujoči dejavnik. Znanje danes stane, pridobivati ga je treba tudi v tujini. Podjetja morajo usmeriti pogled v t. i. train the trainer programe (programe, kjer se zaposleni naučijo, kako znanje posredovati naprej) in razvijati lastne kompetenčne centre, kjer naj jim pomagajo (tudi) zunanji strokovnjaki.«
(Peter, trener komunikacijskih veščin)*

»Priporočam, da so zelo pozorni na ažurnost in prave informacije, da ne zaspijo, ker lahko nevede povzročijo več škode kot koristi. Rezultati manjkajočih ali napačnih informacij so lahko vidni, ko je že prepozno.« (Matija, vodja računalniških usposabljanj)

»Interna izobraževanja so odlična oblika usposabljanj. Morajo pa biti kakovostna in celostno orientirana, načrtovana, predavatelji morajo biti usposobljeni in prav nagrajeni. Treba bi bilo izkoristiti odhajajoči kader v pokoj, kader, ki veliko ve in ima čas, da prenaša znanja na sodelavce.« (Marko, učitelj italijanskega jezika)

*»Kontinuirano usposabljanje internih trenerjev, uvajanje participativnih metod v učni proces, čim več primerov iz prakse in spodbujanje delitve dobrih praks v podjetju.«
(Tomaž, trener prodajnih veščin)*

*»Priporočam delavnice, kako prenašati interno znanje in ga formalizirati, beležiti.«
(Gorazd, podjetniški svetovalec)*

»Interna usposabljanja so narejena po meri podjetja, prilagojena dejavnosti, trenutni problematiki in specifičnim potrebam. Izvajalec mora že pred izvedbo pridobiti čim več informacij, da se ustrezno pripravi in izvede. Pomembno je ugotavljanje prenosa naučenega v prakso.« (Ivo, trener poslovnih pogajanj)

7.4.8 Mnenja o analiziranju potreb po usposabljanjih

Vzrok za večjo analizo izobraževalnih potreb večina izvajalcev izobraževanj vidi v krizi in s tem posledično v bolj usmerjeni porabi finančnih sredstev za izobraževanja. Pri vprašanju, kaj je po njihovem mnenju vzrok, da podjetja v zadnjih letih bolj analizirajo potrebe po usposabljanjih, je 44 % izvajalcev označilo krizo kot glavni vzrok. Da je vzrok večja zavednost o pomenu analize izobraževalnih potreb, meni 33 % izvajalcev, nadaljnjih 22 % izvajalcev pa vidi vzrok v drugih dejavnikih, kot sta konkurenca in bolj strateško vlaganje.

7.4.9 Mnenja izvajalcev o evalvaciji usposabljanj

Vzrok za povečanje ocenjevanja izvedenih izobraževanj glede na postavljeno vprašanje, kaj je po njihovem mnenju vzrok za povečanje evalvacije usposabljanja, 60 % izvajalcev izobraževanj vidi v večji zavednosti o pomenu ocenjevanja izobraževanj, 40 % v krizi in s tem posledično bolj usmerjeni porabi finančnih sredstev, po mnenju 20 % izvajalcev izobraževanj pa so podjetja usposabljanja vedno ocenjevala.

7.4.10 Splošna priporočila izvajalcev izobraževanj slovenskim podjetjem

Izvajalcem izobraževanj je bilo postavljeno še zadnje vprašanje:« Kakšna so vaša priporočila slovenskim podjetjem glede izvajanja izobraževanj?« Odgovori so naslednji:

»Ko analizirajo potrebe po izobraževanjih, naj plan izobraževanj ustreza potrebam. Izobraževanje je lahko dobra oblika nefinančnega nagrajevanja. Pri dogovorih z zunanjimi izvajalci naj bodo zahtevni in skupaj z izvajalci pripravijo izobraževanje po meri, vključijo primere iz prakse, študije primerov, igre vlog, simulacije ...« (Tomaž, trener prodajnih veščin)

»Če je izobraževanje za vas predrago - potem si privoščite neznanje!« (Jana, izobraževalka strokovnih veščin)

»Cena ni edini kriterij kakovosti! Tudi izobraževalec mora investirati vase, če želijo podjetja dobiti nova, sveža znanja. S stiskanjem cen dobijo podjetja stara znanja, ki ne zadostijo novim časom, novim potrebam.« (Peter, trener komunikacijskih veščin)

»Trenutno slovenska podjetja zadovoljujejo trenutne potrebe po izobraževanju in usposabljanju. To je po eni strani dobro, vendar pa omejuje posameznika, da bi s širitvijo znanja in obzorja bil bolj inovativen, drzen, ustvarjalen, da bi imel vizijo razvoja (sebe in podjetja) v prihodnosti.« (Marko, učitelj italijanskega jezika).

»Kompetenčni modeli so ključni.« (Ana, svetovalka za poslovni videz)

»Pomembno je preverjanje kvalitete izvedbe in zadovoljstva udeležencev ter nujno tudi kasnejšega učinka na delo zaposlenih. Še vedno verjamem v učečo se organizacijo, ki se razvija enakomerno na vseh nivojih.« (Ivo, trener poslovnih pogajanj)

»Kompetence nam niso dane enkrat za vselej. Nenehno jih moramo razvijati z izobraževanji.« (Marko, učitelj italijanskega jezika).

7.5 Primerjava rezultatov anketiranih podjetij in anketiranih izvajalcev izobraževanj

7.5.1 Obseg usposabljanja

Delež zaposlenih na usposabljanju (internem in eksternem) kot tudi delež sredstev za usposabljanje se je v sektorju kmetijstvo/industrija povečal, za sektor tržne storitve pa razlike niso statistično značilne.

Po opažanjih izvajalcev izobraževanj podjetja od časa krize izobraževanju zaposlenih namenjajo manj finančnih sredstev. Nekateri izvajalci izobraževanj opažajo zmanjšanje

naročil, pritisk na cene ali vključevanje večjega števila udeležencev na en izobraževalni dogodek.

Možna interpretacija rezultatov je, da se je povprečni delež zaposlenih na usposabljanju povečal zaradi težnje po vključevanju večjega števila udeležencev v okviru enega izobraževalnega dogodka. Pomembno je poudariti tudi, da smo merili skupni delež zaposlenih na usposabljanju (internem in eksternem), torej bi lahko povečanje skupnega deleža zaposlenih na usposabljanju pripisali tudi na račun povečanja deleža zaposlenih na internem usposabljanju, saj se je le-ta (kot kažejo ugotovitve raziskave) povečal. Manj naročil pa izvajalci izobraževanj lahko zaznavajo tudi zaradi povečane konkurence na področju izobraževalnih storitev.

7.5.2 Delež zaposlenih na internem usposabljanju

Delež zaposlenih na internem usposabljanju se je v obdobju krize povečal na vzorcu podjetij sektorja industrija/kmetijstvo, za sektor tržne storitve pa razlike niso statistično značilne.

Povečanje deleža zaposlenih na internih usposabljanjih opažajo tudi izvajalci izobraževanj. Kar 89 % anketiranih izvajalcev izobraževanj opaža povečanje internega usposabljanja, 50 % izmed tistih, ki opažajo povečanje, pa vzrok vidi v krizi in s tem manjši porabi finančnih sredstev.

7.5.3 Analiza potreb po usposabljanjih

Analiza potreb po usposabljanjih se je v obdobju krize v sektorju industrija/kmetijstvo povečala, za sektor tržne storitve pa razlike niso statistično značilne.

Povečanje analize potreb po usposabljanjih opažajo tudi izvajalci izobraževanj. Vzrok za večjo analizo izobraževalnih potreb večina izvajalcev izobraževanj (44 %) vidi v krizi in s tem posledično v bolj usmerjeni porabi finančnih sredstev za izobraževanja, nekateri pa vzrok vidijo tudi v večji zavednosti o pomenu analize izobraževalnih potreb (33 %).

7.5.4 Evalvacija usposabljanja

Tudi evalvacija usposabljanja se je v obdobju krize v sektorju industrija/kmetijstvo povečala, v sektorju tržne storitve pa razlike prav tako niso bile statistično značilne.

Povečanje ocenjevanja usposabljanja zaznavajo tudi izvajalci izobraževanj, ki vzrok vidijo v večji zavednosti o pomenu ocenjevanja izobraževanj (60 %) in v krizi (40 %).

8 UGOTOVITVE RAZISKAVE

8.1 Sklepne ugotovitve

Za sektor industrija/kmetijstvo smo vse štiri ničelne hipoteze ovrgli. Obseg usposabljanja, delež zaposlenih na internem usposabljanju, uporaba analize potreb po usposabljanjih in uporaba evalvacije usposabljanja so se v obdobju krize v primerjavi z obdobjem pred njo povečali. V sektorju tržne storitve pa ničelnih hipotez nismo mogli ovreči, saj razlike niso bile statistično značilne.

Sklenemo lahko, da se je v obdobju krize slovenskega gospodarstva na področju usposabljanja zaposlenih v sektorju industrija/kmetijstvo zgodilo več pozitivnih sprememb. Med pozitivne spremembe lahko štejemo obe ugotovitvi raziskave, ki se nanašata na izobraževalni proces, in sicer povečanje uporabe analize potreb po usposabljanjih in povečanje ocenjevanja usposabljanja.

Analiza potreb po usposabljanjih je kot prva faza izobraževalnega procesa nujni (a hkrati ne zadostni) pogoj za uspeh izvedenega usposabljanja. Da usposabljanje prinaša korist tako posameznikom kot organizaciji, je treba iz opisov delovnih mest, zahtevnosti dela in analize že obstoječih kompetenc posameznikov določiti tiste sposobnosti, ki jih morajo zaposleni še pridobiti za uspešno delo. V obdobju krize slovenskega gospodarstva analiza izobraževalnih potreb še pridobi na veljavi, saj v okviru delovnih mest opažamo večjo fleksibilnost. Pogoji dela se spreminjajo, prihaja do novih zaposlitev ali odpuščanj. Prav iz tega razloga usposabljanja, ki so jih podjetja izvajala v preteklih letih, morda ne pridejo več v poštev. Pojavljajo se potrebe po novih znanjih in kompetencah, ki pa jih podjetja lahko uspešno določijo samo s kvalitetno analizo izobraževalnih potreb. Z analizo izobraževalnih potreb je

torej usposabljanje ciljno usmerjeno, prav tako pa so finančna sredstva za izobraževanje – ki jih mnoga podjetja v času krize nimajo dovolj – smiselno in gospodarno porabljena.

Ocenjevanje usposabljanja je kot zadnja faza izobraževalnega procesa prav tako pomembno. Z evalvacijo usposabljanja ugotovimo, ali so cilji usposabljanja doseženi ali so bili zaposleni z izobraževanjem zadovoljni in kakšen napredek je opazen pri uspešnosti opravljanja delovnih nalog. Še posebno v obdobju krize je bistveno, da usposabljanja dosežejo svoj namen, da torej zaposleni uspešneje opravljajo svoje delovne naloge in da je ta uspeh viden tudi na ravni celotne organizacije.

Pozitivne spremembe v sektorju industrija/kmetijstvo vidimo tudi na področju obsega usposabljanja, saj se je splošni obseg usposabljanj povečal. Povečanje obsega opazimo tako pri povečanju splošnega deleža zaposlenih na usposabljanju kot tudi pri povečanju finančnih sredstev, namenjenih usposabljanju. Prav tako se je povečal delež zaposlenih na internem usposabljanju. Iz analize lahko sklepamo, da v določenih podjetjih poleg povečanega internega usposabljanja v večji meri izvajajo tudi eksterna izobraževanja, ki so povezana s finančnimi sredstvi.

Glede na mnenja izvajalcev izobraževanj v času krize nekatera podjetja stremijo k vključevanju večjega števila udeležencev na posamezni izobraževalni dogodek. Povečanja deleža zaposlenih na usposabljanjih v primerih, kjer je razlog za povečanje stremljenje k vključevanju večjega števila zaposlenih na en izobraževalni dogodek, ne moremo videti v pozitivni luči. V teh primerih je povečanje lahko problematično s strani kakovosti samega izobraževanja, saj se po mnenju izvajalcev izobraževanj kakovost v primeru večjega števila udeležencev bistveno zniža.

V času krize slovenskega gospodarstva mnogo izvajalcev izobraževanj opaža tudi pritisk na cene eksternih izobraževanj. To je morda lahko kratkoročna rešitev za določeno podjetje, dolgoročno gledano pa zniževanje cen eksternih izobraževanj ne prinese nič dobrega. Z zniževanjem cen mnogo izvajalcev izobraževanj obstane na robu preživetja, kar pomeni, da ne morejo investirati v lastno pridobivanje novega znanja, ki bi ga lahko v okviru izvajanja usposabljanj ponovno ponujali podjetjem.

Povečanje internega usposabljanja kaže na dejstvo, da se slovenska podjetja v večji meri zavedajo pomena prenosa znanja znotraj podjetja, kar lahko štejemo za pozitivno spremembo. Kakovost internih usposabljanj je lahko izjemno visoka, če usposabljanje vodi usposobljen strokovnjak, ki ima poleg splošnega znanja tudi specifično znanje o načinih, postopkih in metodah izvajanja delovnih aktivnosti znotraj podjetja ali branže, izkušnje in – na kar mnoga podjetja pozabijo – ustrezne kompetence za predajanje znanja svojim sodelavcem. Prednost zunanjih strokovnjakov, ko govorimo o predajanju znanja, je sigurno ta, da so v večini primerov ustrezno usposobljeni za posredovanje znanja. Notranji izvajalci usposabljanj večino časa posvetijo opravljanju svojih osnovnih delovnih obveznosti. Usposabljanja izvajajo le občasno, tako da so v mnogih primerih postavljeni pred težko nalogo, kako znanje na ustrezen način posredovati svojim sodelavcem. Ravno v tovrstnih primerih je smiselno, da zaposleni, kateremu je zaupana vloga internega trenerja, na zunanjem usposabljanju pridobi kompetence za posredovanje znanja. V Sloveniji je možnosti za pridobitev kompetenc na področju predajanja znanja veliko – od treningov retorike, komunikacije do specifičnih treningov o pripravi, izvedbi in metodah posredovanja znanja.

V podjetjih, kjer se je interno usposabljanje zaradi krize povečalo na račun eksternega usposabljanja, pa se lahko pokaže negativni dejavnik, na katerega so opozarjale tudi druge predhodno opravljene raziskave, in sicer da so usposabljanja v Sloveniji, primerjalno gledano z EU, premalo razvojno naravnana. V smislu razvoja zunanja usposabljanja prinašajo sveža znanja, nove poglede in metode reševanja problemov. Slovenska podjetja bi torej morala, še posebno v času krize, poleg internih usposabljanj v večji meri investirati v izvedbo kvalitetnih zunanjih usposabljanj, saj se bodo le tako lahko uspešno soočala z novimi izzivi, ki jih prinaša gospodarstvo okolje.

8.2 Priporočila za izvedbo izobraževanj v času krize

Glede na proučeno literaturo, empirično raziskavo, pogovore s podjetji, trenerji in izvajalci razpisov za spodbujanje izobraževanj sem oblikovala splošna priporočila, ki se nanašajo na izvedbo izobraževanj v slovenskih podjetjih v času krize. Priporočila sem razdelila na tri sklope, in sicer »Priporočila nacionalnim institucijam«, »Priporočila izvajalcem izobraževanj« in »Priporočila slovenskim podjetjem«.

8.2.1 Priporočila nacionalnim institucijam

1) *Učinkovito izvajanje obstoječih ukrepov za spodbudo izobraževanj v slovenskih podjetjih in uvedba novih ukrepov, ki bodo v pomoč podjetjem in izvajalcem izobraževanj.* Vseživljenjsko učenje povečuje zmožnost prilagajanja novim izzivom in zahtevam tako lokalnega kot globalnega trga. Še posebej v času krize je ključno, da o izobraževanjih ne razmišljamo samo v okviru formalnega šolanja, ampak da postanejo stalna praksa tudi v slovenskih podjetjih.

2) *Poenostavitev birokracije razpisov, ki so namenjeni spodbudi izobraževanj v slovenskih podjetjih.* Marsikatero podjetje se ne odloči za prijavo na razpis, predvsem zaradi razloga, ker je treba izpolniti preveč obrazcev, pisati poročila ali pa ker so navodila za izpolnjevanje obrazcev prezahtevna.

3) *Uvedba strožjega nadzora pri izvedbi izobraževanj v okviru nacionalnih razpisov.* Finančna sredstva, podeljena podjetjem za izvajanje izobraževanj, naj bodo namenjena izključno temu. Pomembno je zagotoviti, da na tem področju ne prihaja do goljufij.

4) *Uvedba razpisov za spodbujanje izobraževanj glede na več ciljnih skupin.* Trenutno so v ospredju razpisi, namenjeni ranljivim skupinam (npr. zaposlenim starejšim od 50 let, invalidom ...), kar je prav. Potrebna pa je še uvedba dodatnih razpisov, ki bi bila namenjena tudi ostalim ciljnim skupinam, saj mnoga podjetja zaradi omenjenih razpisnih pogojev ne morejo pridobiti finančne pomoči.

5) *Uvedba spletne strani z vsemi razpisi, ki se nanašajo na spodbudo izobraževanj v slovenskih podjetjih.* Ukrepov za spodbujanje izobraževanj v slovenskih podjetjih je kar precej. Problem je, da so informacije, kako dostopati do razpisov, tako razdrobljene, da mnogo slovenskih podjetij niti ne ve, da so jim na voljo razpisi, s pomočjo katerih lahko pridobijo finančno pomoč. Nekatera podjetja zavedanje o možnosti nacionalne pomoči pri izvedbi izobraževanj sicer imajo, ne znajo pa poiskati razpisa, ki bi bil primeren za njih. S spletno stranjo, kjer bi se nahajali vsi aktualni razpisi, in ustreznim iskalnikom, kamor bi podjetja lahko vpisala svoje podatke (npr. podatke, koliko, katere zaposlene želijo izobraziti na katerem področju, kdaj, velikost organizacije ...), bi bil ta problem rešljiv. Na podlagi teh

informacij bi se nato na spletni strani razvrstili razpisi, za katere podjetje izpolnjuje pogoje in na katere se lahko prijavi.

6) *Ozaveščanje in informiranje o možnostih in pomenu izvajanja izobraževanj v podjetjih.* Glede na mnenja mnogih izvajalcev izobraževanj imajo slovenska podjetja premajhno zavedanje o pomenu izobraževanj in posledično premajhno motivacijo za izvedbo izobraževanj. Dvig zavesti o pomenu vseživljenjskega učenja bi vodil k novim izvedbam usposabljanj v podjetjih in posledično k boljšim rezultatom tako v okviru delovnih nalog posameznika kot tudi v okviru uspeha na ravni podjetja.

8.2.2 Priporočila slovenskim izvajalcem izobraževanj

1) *Praktično naravnana izobraževanja.* Pridobivanje kompetenc, ki se nanašajo na specifične pogoje v posameznikovem delovnem okolju, je izjemno pomembno. Z uporabo novih interaktivnih učnih metod, simulacijami realnih situacij, novimi pripomočki, vizualnimi predstavitvami in aktivnim sodelovanjem vseh udeležencev izobraževanja je učenje prijetnejše in učinkovitejše.

2) *Izobraževanja, ki so prilagojena potrebam trga.* Treba je vzpostaviti sodelovanje s podjetji, poslušati njihove želje, cilje in jim nuditi pomoč v okviru celotnega izobraževalnega procesa.

3) *Investicija v lastno znanje.* Investicija v lastno znanje in vseživljenjsko učenje je zaradi družbenih sprememb izjemno pomembna, saj je tako možen dostop do novih, aktualnih znanj in veščin.

8.2.3 Priporočila slovenskim podjetjem

1) *Analiziranje izobraževalnih potreb.* V času krize je ključno, da so finančna sredstva, namenjena izobraževanju, gospodarno porabljena. To se lahko stori s ciljno usmerjenimi izobraževanji in usposabljanji, ki odgovarjajo ugotovljenim potrebnim kompetencam za razvoj organizacije.

2) *Ocenjevanje izvedenih izobraževanj.* Izobraževanja naj bodo kvalitetna, z merljivi pozitivnimi učinki za organizacijo. Preverjati je treba, ali zaposleni znanje, ki so ga usvojili na usposabljanju, na delovnem mestu zares uporabljajo. Po samem izobraževanju je smiselno

uvajati krajša srečanja, ki so namenjena reševanju nerazrešenih vprašanj ali morebitnih problemov, ki se pojavijo, ko zaposleni novo usvojene veščine prenesejo v delovno okolje.

3) *Sodelovanje z zunanjimi strokovnjaki pri organizaciji internih izobraževanj.* Zunanji strokovnjaki so lahko v pomoč pri metodah, kako učinkovito prenesti znanje na sodelavce.

4) *Pogled na izobraževanje kot na investicijo.* Kvalitetna izobraževanja marsikaterim zaposlenim in podjetjem prinesejo mnogo koristi.

5) *Prijavljanje na razpise, namenjene spodbujanju izobraževanj.* Navkljub birokraciji, ki zahteva svoj čas, se lahko s pomočjo razpisov pridobi finančna sredstva ali drugo pomoč pri organizaciji izobraževanj.

6) *Izvajanje več izobraževanj in usposabljanj, tako eksternih kot internih.* Izobraževanja zaposlenih so glede na številne raziskave, posebno v času gospodarske krize, koristna, saj:

- ❖ Z izobraževanji oz. usposabljanji zaposlenih se podjetja lažje prilagajajo novim izzivom in zahtevam trga.
- ❖ Zaposleni se danes soočajo z novimi, fleksibilnimi oblikami dela, ki zahtevajo hitrejše prilagajanje delovnim zahtevam in nove spretnosti. Te spretnosti lahko pridobijo z ustreznimi izobraževanji.
- ❖ Izobraževanja in usposabljanja zaposlenih imajo vpliv na višjo stopnjo organizacijske pripadnosti. Višja organizacijska pripadnost pa je ključna predvsem v tistih podjetjih, kjer se soočajo s problemom »bega možganov«.
- ❖ Izobraževanja in usposabljanja zaposlenih imajo vpliv na višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih. To je še posebno pomembno v podjetjih, ki se v času krize srečujejo s spremembami, ki negativno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Višje zadovoljstvo zaposlenih namreč prinaša pozitivne učinke tako posamezniku kot tudi organizaciji, saj bolj zadovoljni zaposleni bolje opravljajo delovne naloge.«

9 ZAKLJUČEK

V magistrskem delu sem s pomočjo primerjalne analize za obdobji pred in v času krize proučila spremembe na področju izvajanja izobraževanj v slovenskih podjetjih. V teoretičnem delu sem se dotaknila ključnih področij proučevane tematike, v empiričnem delu pa sem s pomočjo kvantitativne analize na vzorcu slovenskih podjetij, ki spadajo v sektor industrija/kmetijstvo, in vzorcu anketirancev sektorja tržne storitve preverila 4 postavljene ničelne hipoteze.

Prednost magistrskega dela je, da poleg analize, opravljene na vzorcu slovenskih podjetij, nudi pogled še z druge strani – predstavlja mnenja izvajalcev izobraževanj, ki imajo mnogokrat dobro izoblikovan splošen pogled na dogajanje na področju izobraževanj v slovenskih podjetjih.

Pomanjkljivost študije vidim v velikosti vzorca. V okviru magistrskega dela je bilo raziskavo možno opraviti na namensko izbranem manjšem vzorcu. V nadaljevanju raziskovanja bi bilo smiselno opraviti raziskavo na večjem, reprezentativnem vzorcu.

Postavljene hipoteze so se nanašale na obseg usposabljanj, na uporabo analize potreb po usposabljanjih in na ocenjevanje usposabljanja, kar so v času krize slovenskega gospodarstva močno izpostavljeni dejavniki, na katerih so se zgodile spremembe. Spremembe so se v času krize zagotovo zgodile še na mnogih drugih področjih, ki se dotikajo izvedbe izobraževanj, zato bi bilo nadaljevanju zanimivo proučiti še spremembe na področju izobraževalnih metod in spremembe na področju potreb po različnih znanjih oziroma kompetencah zaposlenih, kot so komunikacijske veščine, računalniške veščine, jezikovna znanja.

V zaključnem delu raziskave so predstavljena priporočila za izvajanje izobraževanj v slovenskih podjetjih. Namenjena so trem ključnim akterjem, ki igrajo pomembno vlogo v procesu izvedbe izobraževanj, in sicer nacionalnim institucijam, izvajalcem izobraževanj in podjetjem.

Magistrsko delo naj torej služi čim večjemu številu ljudi, ki se profesionalno ukvarjajo s tem področjem, in vsem tistim, ki želijo pridobiti poglobljen pogled na proučevano temo.

10 LITERATURA

Bastič, Majda. 2006. *Metode raziskovanja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor. Dostopno prek: <http://shrani.si/f/2J/WJ/1HkYy8qF/file.pdf> (18. september 2014).

Bezjak, Ivanuša Mirjana. 2006. *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.

Boehm J. K. in Sonja Lyubomirsky. 2007. *Does Happiness Promote Career Success?* Journal of Career Assessment. Dostopno prek: <http://jca.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/16/1/101.full.pdf+html> (10. avgust 2014).

Bukovec, Boris. 2006. *Management človeških virov in obvladovanje organizacijskih sprememb*. Revija za management, informatiko in kadre 2: 117–123.

Černigoj Sadar, Nevenka. 2014. *Prosojnice: Spreminjajoča narava psihološke pogodbe po Yehuda Baruch*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Černigoj Sadar, Nevenka. 2002. *Stres na delovnem mestu*. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20021CernigojSadar.PDF>. (20. julij 2014).

Čibej, Larisa. 2012. *Vpliv organizacijskih sprememb, zahtev delovnega mesta in izobraževanja na zadovoljstvo zaposlenih*. Seminarska naloga. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Daft, L. Richard, J. Murphy in H. Willmott. 2010. *Organization Theory and Design*. USA: Cengage Learning.

Dimovski Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlevaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV.

Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.

Gamble Paul and John Blackwell. 2001. *Knowledge management*. London: Kogan Page Limited.

Gendron, Benedicte. 2001. *The role of counselling and guidance in promoting lifelong learning in France. Research in Post-Compulsory Education*. Dostopno prek: <http://www.elgpn.eu/elgpndb/search/directory/view/23> (4. september 2010).

Grootings, Peter. 2001. *Integration of Work and Learning in Transition countries. The experience of Hungary and Slovenia*. European Training Foundation, Maholnap Foundation: Faculty of Social Sciencies.

Ignjatović, Miroljub. 2002. *Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Jamer, Nina. 2010. *Štiri velike gospodarske krize na Slovenskem*. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. Dostopno prek: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/jamer752.pdf> (13. avgust 2014).

Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije. 2014. *Razvoj kadrov*. Dostopno prek: <http://www.sklad-kadri.si/si/razvoj-kadrov/> (13. avgust 2014).

Jones M., R. Jones, P. Latreille, P. Sloane .2008. *Job satisfaction and Workplace performance in Britain, Evidence from WERS 2004*. Dostopno prek: [http://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/35176/1/578527553.pdf.%20\(%208.%20avgust,%202012\)](http://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/35176/1/578527553.pdf.%20(%208.%20avgust,%202012)). (8. avgust 2012).

Kohont, Andrej in Ivan Svetlik. 2005. Uvajanje in uporaba kompetenc. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Kohont, Andrej. 2005. Razvrščanje kompetenc. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Kompare, Alenka in Nada Vadnov. 2008. *Ljudje v organizaciji. Uvod v psihologijo dela in organizacije*. Dostopno prek:

http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva_ESS/Implementum/IMPLETUM_294POSLOVNI_Ljudje_Kompare.pdf (15. avgust 2014).

Malačič, Janez. 2010. *Ukrepi na področju trga dela v Sloveniji za ohranjanje zaposlenosti v času krize po letu 2008*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.

Mihalič Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner,d.n.o.

Možina, Stane in drugi. 2006. *Menedžment znanja*. Maribor: Založba Pivec.

Možina, Stane. 2009. Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Svetlik, Ivan in Nada Zupan, 480–485. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Roel S. Wesley in Skip Sweldrow. 1999. *Training and it's impact on organizational commintment among lodging employees*. Sage Journals. Dostopno prek: <http://online.sagepub.com/> (24. julij 2014).

Rozman, Rudi in Jure Kovač. 2012. *Management*. Ljubljana: GV Založba.

Schuster, Klaus. 2012. *Vas delo veseli?* Nedelo (12. avgust).

Shafiq M., M. Rehman in M. Rashid. 2013. *Impact of Compensation, Training and Development and Supervisory Support on Organizational Commitment*. Sage Journals. Dostopno prek: <http://online.sagepub.com/> (8. avgust 2014).

Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropske zadeve. 2010. *Ukrepi Vlade Republike Slovenije proti finančni in gospodarski krizi*. Dostopno prek: http://www.arhiv.svrez.gov.si/si/teme_in_projekti/izhod_iz_krize/aktivno_proti_financni_in_gospodarski_krizi/ukrepi_vlade_republike_slovenije_proti_financni_in_gospodarski_krizi/ (10. avgust 2014).

Smole, Saška. 2011. *Beg možganov iz Slovenije kot sodobna oblika migracij*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Svetlik, Ivan, Nevenka Černigoj Sadar, Meta Gnidovec, Miroljub Ignjatović, Dana Mesner Andolšek, Miroslav Stanojević in Martina Trbanc. 2001. *Mednarodna primerjalna študija: Upravljanje človeških virov*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede v sodelovanju s Cranfield Network.

Svetlik Ivan, Jože Glazer, Alenka Kajzer in Martina Trbanc. 2002. *Politika zaposlovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Svetlik, Ivan. 2005. O kompetencah. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Sonja, Marija. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Štrukelj, Tjaša. 2012. Pomen povečevanja inovativnosti v sodobnem podjetniškem okolju. V *Razvojni potenciali slovenskega podjetništva*, ur. Širec, Karin in Miroslav Rebernik, 67–80. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Trbanc, Martina in Anja Kopač. 2004. Obsežno, a premalo razvojno naravnano usposabljanje. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Svetlik. Ljubljana: Sophia.

Vlada Republike Slovenije. 2014. Zbirnik ukrepov ministrstev z vplivom na premagovanje krize in oživitve gospodarstva (pregled po resorjih) Dostopno prek: http://www.vlada.si/fileadmin/dokumenti/si/projekti/Protikrizni_ukrepi/izhod_iz_krize/zbirnik_ukrepov.pdf (15. avgust 2014).

Watts A. G. 2010. *Lifelong Career Guidance Policy Development in the European Union*. Konferenca: Lifelong Career Guidance Policy Development in the European Union). Ljubljana, 4. september.

Wesley S. Roehl and Skip Swerdlow. 1999. Training and its impact on organizational commitment among lodging employees. University of Nevada, Las Vegas.

Zakon o delovnih razmerjih. Uradni list RS, št. 21/2013 z dne 13. 3. 2013. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=112301> (24. avgust 2014).

Zora – izobraževalne storitve, d. o. o. 2014. *Poročilo o izvajanju izobraževanj*. Ljubljana: interno gradivo.

Zorc, Mateja. 2013. *Gospodarska kriza v Sloveniji in ukrepi za izhod iz nje*. Dostopno prek: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-141-0/prispevki/013.pdf> (10. avgust 2014).

PRILOGA: Statistična analiza spremenljivk za preverjanje hipotez

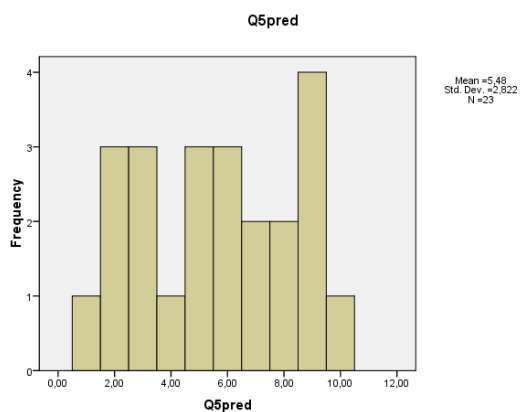
SEKTOR INDUSTRIJA/KMETIJSTVO

Obseg usposabljanja

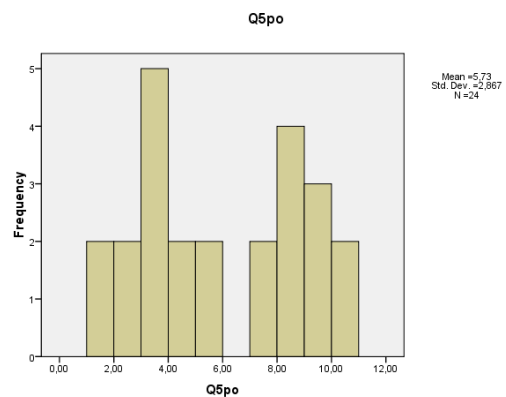
Delež zaposlenih

A) Porazdelitev spremenljivke

Histogram 1: Frekvence zaposlenih, ki so se usposabljali pred krizo



Histogram 2: Frekvence zaposlenih, ki so se usposabljali od časa krize



B) Statistični test za preverjanje hipoteze

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q5pred	23	1,00	10,00	5,4783	2,82231
Q5po	24	1,50	10,00	5,7292	2,86652
Valid N (listwise)	22				

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Q5po - Q5pred Negative Ranks	4 ^a	5,50	22,00
Positive Ranks	10 ^b	8,30	83,00
Ties	8 ^c		
Total	22		

a. Q5po < Q5pred

b. Q5po > Q5pred

c. Q5po = Q5pred

Test Statistics^b

	Q5po - Q5pred
Z	-1,923 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,054

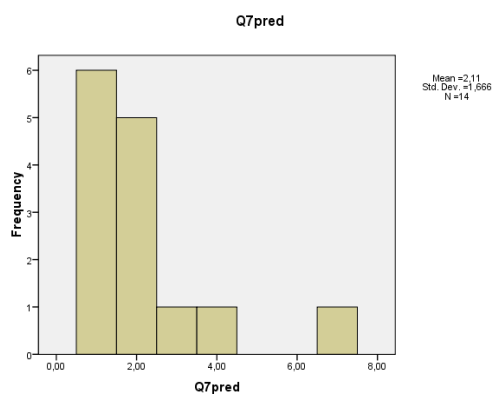
a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

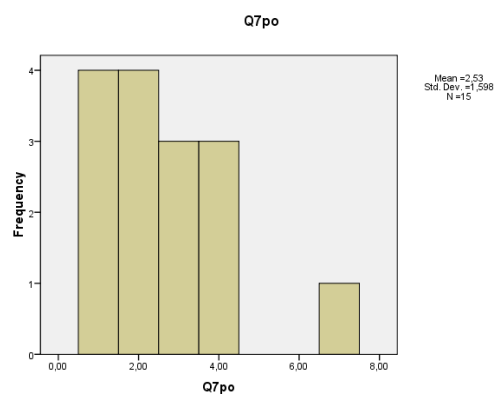
Delež sredstev (v okviru stroškov dela) za usposabljanja

A) Porazdelitev spremenljivke

Histogram 1: Frekvence sredstev pred krizo



Histogram 2: Frekvence sredstev od časa krize



B) Statistični test za preverjanje hipoteze

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q7pred	14	1,00	7,00	2,1071	1,66616
Q7po	15	1,00	7,00	2,5333	1,59762
Valid N (listwise)	14				

Ranks

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Q7po - Q7pred			
Negative Ranks	0 ^a	,00	,00
Positive Ranks	7 ^b	4,00	28,00
Ties	7 ^c		
Total	14		

a. Q7po < Q7pred

b. Q7po > Q7pred

c. Q7po = Q7pred

Test Statistics^b

	Q7po - Q7pred
Z	-2,392 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,017

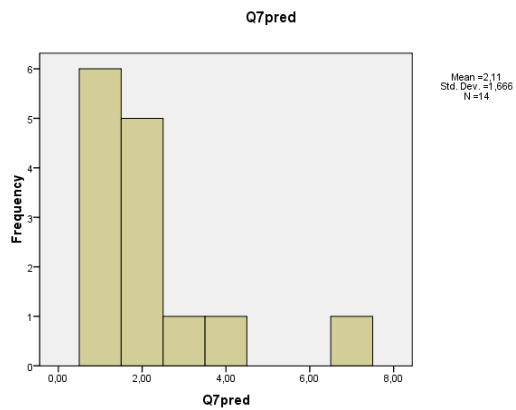
a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

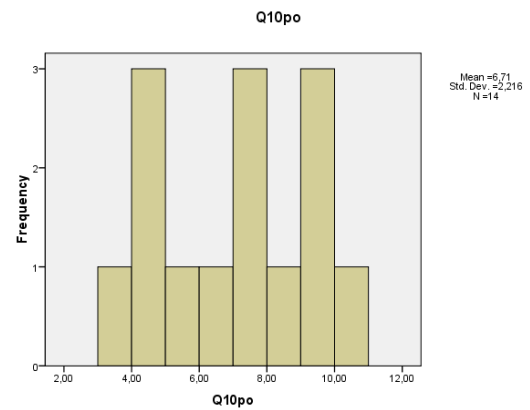
Delež zaposlenih na internih usposabljanjih

A) Porazdelitev spremenljivke

Histogram 1: Frekvence zaposlenih, ki so se usposabljali pred krizo



Histogram 2: Frekvence zaposlenih, ki so se usposabljali od časa krize



B) Statistični test za preverjanje hipoteze

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q10pred	12	1,50	10,00	5,5417	3,00347
Q10po	14	3,50	10,00	6,7143	2,21632
Valid N (listwise)	12				

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
ZQ10po - Q10pred	Negative Ranks	12 ^a	6,50	78,00
	Positive Ranks	0 ^b	,00	,00
	Ties	0 ^c		
	Total	12		

a. ZQ10po < Q10pred

b. ZQ10po > Q10pred

c. ZQ10po = Q10pred

Test Statistics^b

	ZQ10po - Q10pred
Z	-3,064 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002

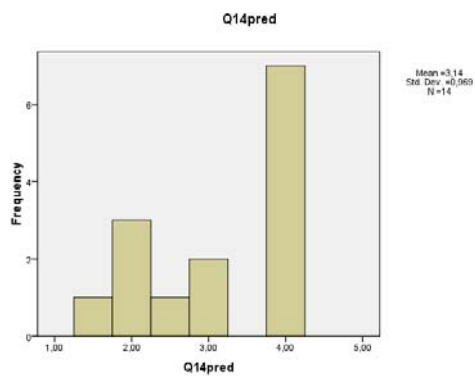
a. Based on positive ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

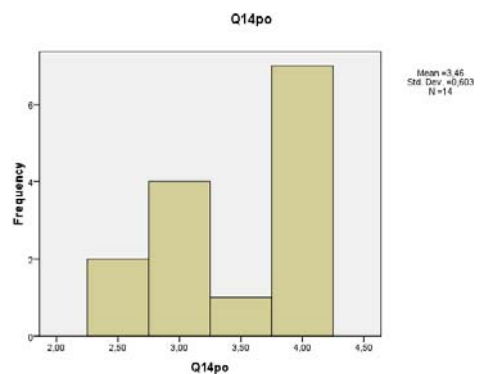
Analiza potreb po usposabljanjih

A) Porazdelitev spremenljivke

Histogram 1: Analiza potreb pred krizo



Histogram 2: Analiza potreb od časa krize



B) Statistični test za preverjanje hipoteze

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q14pred	14	1,50	4,00	3,1429	,96931
Q14po	14	2,50	4,00	3,4643	,60333
Valid N (listwise)	13				

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Q14po - Q14pred	Negative Ranks	0 ^a	,00	,00
	Positive Ranks	5 ^b	3,00	15,00
	Ties	8 ^c		
	Total	13		

a. Q14po < Q14pred

b. Q14po > Q14pred

c. Q14po = Q14pred

Test Statistics^b

	Q14po - Q14pred
Z	-2,041 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,041

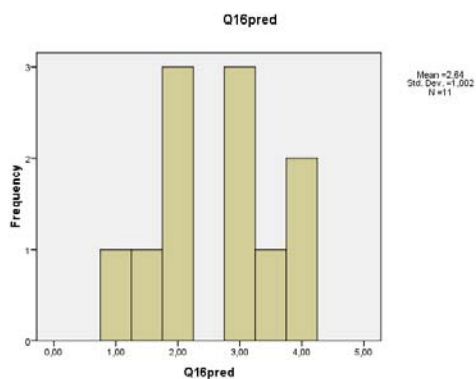
a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

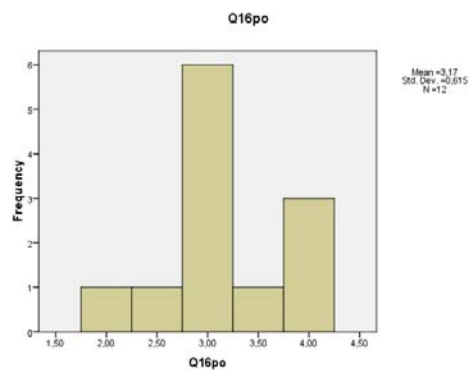
Evalvacija usposabljanja

A) Porazdelitev spremenljivke

Histogram 1: Analiza potreb pred krizo



Histogram 2: Analiza potreb od časa krize



B) Statistični test za preverjanje hipoteze

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q16pred	11	1,00	4,00	2,6364	1,00227
Q16po	12	2,00	4,00	3,1667	,61546
Valid N (listwise)	11				

Ranks

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Q16po - Q16pred			
Negative Ranks	0 ^a	,00	,00
Positive Ranks	5 ^b	3,00	15,00
Ties	6 ^c		
Total	11		

a. Q16po < Q16pred

b. Q16po > Q16pred

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q16pred	11	1,00	4,00	2,6364	1,00227
Q16po	12	2,00	4,00	3,1667	,61546

c. Q16po = Q16pred

Test Statistics^b

	Q16po - Q16pred
Z	-2,032 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,042

a. Based on negative ranks.

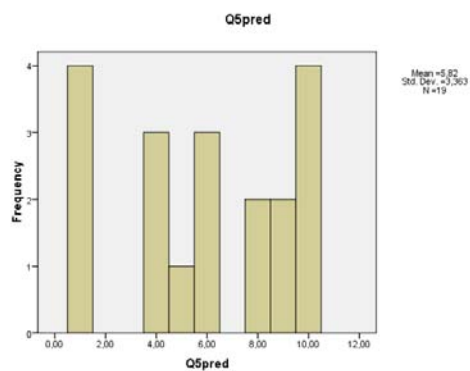
SEKTOR TRŽNE STORITVE

Obseg usposabljanja

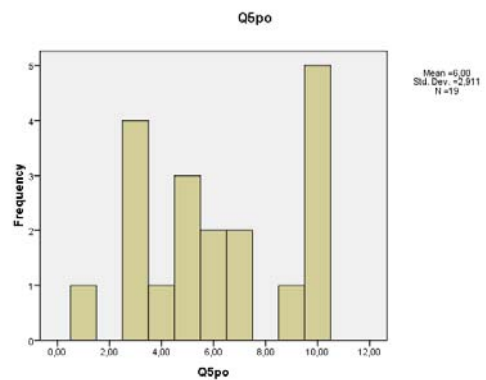
Delež zaposlenih

A) Porazdelitev spremenljivke

Histogram 1: Frekvence zaposlenih, ki so se usposabljali pred krizo



Histogram 2: Frekvence zaposlenih, ki so se usposabljali od časa krize



B) Statistični test za preverjanje hipoteze

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q5pred	19	1,00	10,00	5,8158	3,36324
Q5po	19	1,00	10,00	6,0000	2,91071
Valid N (listwise)	19				

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Q5po - Q5pred	Negative Ranks	8 ^a	6,81	54,50
	Positive Ranks	7 ^b	9,36	65,50
	Ties	4 ^c		
	Total	19		

a. Q5po < Q5pred

b. Q5po > Q5pred

c. Q5po = Q5pred

Test Statistics^b

	Q5po - Q5pred
Z	-,316 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,752

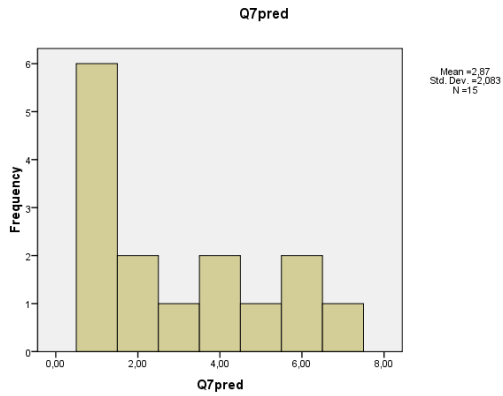
a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

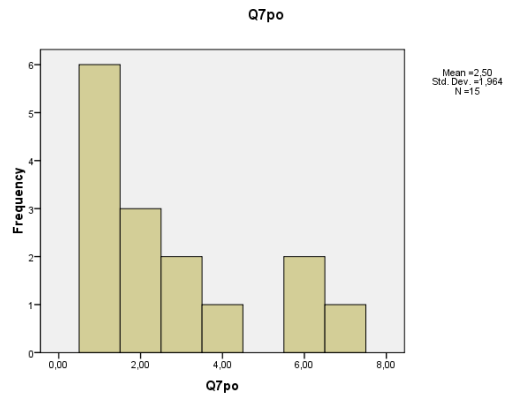
Delež sredstev (v okviru stroškov dela) za usposabljanja

A) Porazdelitev spremenljivke

Histogram 1: Frekvence sredstev pred krizo



Histogram 2: Frekvence sredstev od časa krize



B) Statistični test za preverjanje hipoteze

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q7pred	15	1,00	7,00	2,8667	2,08281
Q7po	15	1,00	6,50	2,5000	1,96396
Valid N (listwise)	15				

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Q7po - Q7pred Negative Ranks	7 ^a	6,00	42,00
Positive Ranks	3 ^b	4,33	13,00
Ties	5 ^c		
Total	15		

a. Q7po < Q7pred

b. Q7po > Q7pred

c. Q7po = Q7pred

Test Statistics^b

	Q7po - Q7pred
Z	-1,493 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,136

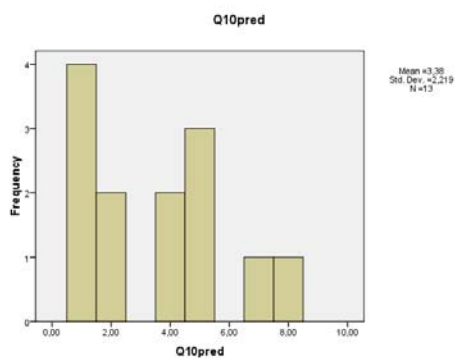
a. Based on positive ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

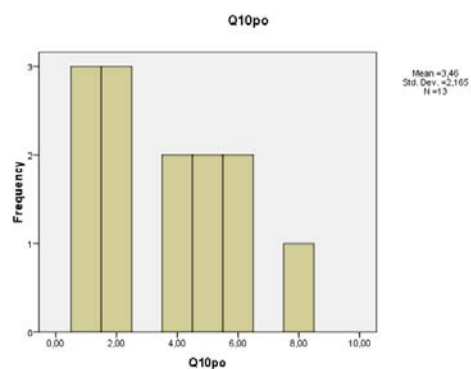
Delež zaposlenih na internih usposabljanjih

A) Porazdelitev spremenljivke

Histogram 1: Frekvence zaposlenih na internih usposabljanjih pred krizo



Histogram 2: Frekvence zaposlenih na internih usposabljanjih od časa krize



B) Statistični test za preverjanje hipoteze

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q10pred	13	1,00	7,50	3,3846	2,21880
Q10po	13	1,00	7,50	3,4615	2,16469
Valid N (listwise)	13				

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Q10po - Q10pred	Negative Ranks	1 ^a	5,00	5,00
	Positive Ranks	4 ^b	2,50	10,00
	Ties	8 ^c		
	Total	13		

a. Q10po < Q10pred

b. Q10po > Q10pred

c. Q10po = Q10pred

Test Statistics^b

	Q10po - Q10pred
Z	-,680 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,496

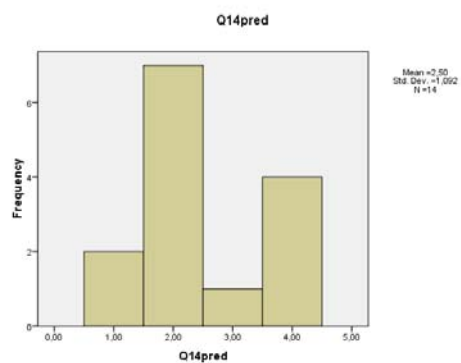
a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

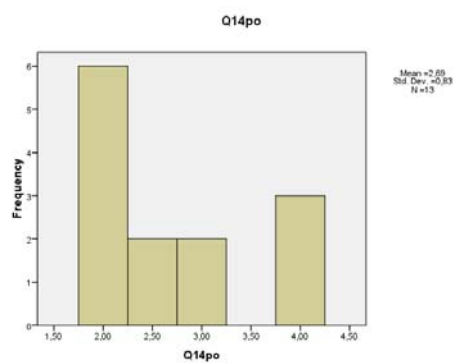
Analiza potreb po usposabljanjih

A) Porazdelitev spremenljivke

Histogram 1: Analiza potreb pred krizo



Histogram 2: Analiza potreb od časa krize



B) Statistični test za preverjanje hipoteze

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q14pred	14	1,00	4,00	2,5000	1,09193
Q14po	13	2,00	4,00	2,6923	,83012
Valid N (listwise)	13				

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
ZQ14po - ZQ14pred	Negative Ranks	7 ^a	7,57	53,00
	Positive Ranks	6 ^b	6,33	38,00
	Ties	0 ^c		
	Total	13		

a. ZQ14po < ZQ14pred

b. ZQ14po > ZQ14pred

c. ZQ14po = ZQ14pred

Test Statistics^b

	ZQ14po - ZQ14pred
Z	-,528 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,597

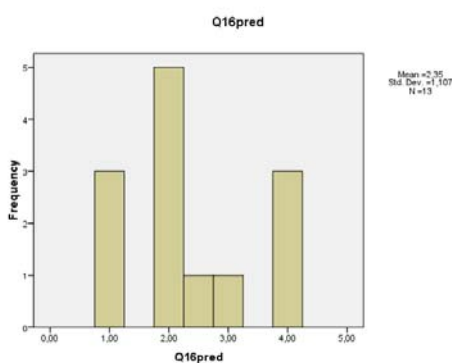
a. Based on positive ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

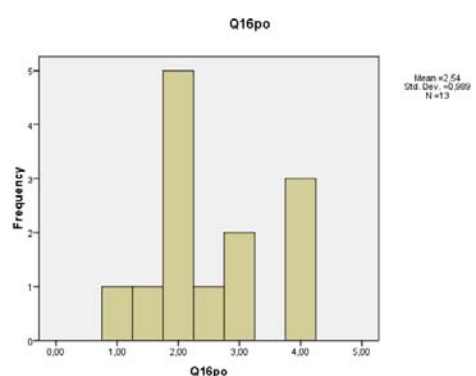
Evalvacija usposabljanja

A) Porazdelitev spremenljivke

Histogram 1: Evalvacija usposabljanja pred krizo



Histogram 2: Evalvacija usposabljanja od časa krize



B) Statistični test za preverjanje hipoteze

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q16pred	13	1,00	4,00	2,3462	1,10651
Q16po	13	1,00	4,00	2,5385	,98872
Valid N (listwise)	13				

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Q16po - Q16pred	Negative Ranks	1 ^a	4,50	4,50
	Positive Ranks	4 ^b	2,63	10,50
	Ties	8 ^c		
	Total	13		

a. Q16po < Q16pred

b. Q16po > Q16pred

c. Q16po = Q16pred

Test Statistics^b

	Q16po - Q16pred
Z	-,816 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,414

a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test