

ISSN 1318 - 5160
UDK 374.7

LETNIK 7

OHK - Pedagogika in andragogika
Per
ANDRAGOŠKA SPOZNANJA
2001 /2

12

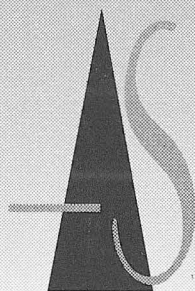
374.7



46100100002,4

UNIVERZA V LJUBLJANI - FF

COBISS



ANDRAGOŠKA SPOZNANJA

Prva slovenska revija za izobraževanje odraslih

4

2001

Zbornik konference

**IZOBRAŽEVALNI
MANAGEMENT**

Izobraževanje v gospodarstvu

Portorož, od 21. do 22. novembra 2001

IMPRÉSUM

Ustanovitelj: Andragoško društvo Slovenije
Soustanovitelj: Filozofska fakulteta v Ljubljani

Glavna urednica/Editor in Chief: dr. Ana Krajnc
Odgovorna urednica/Editor: mag. Daniela Brečko

Uredniški odbor/Editorial Board: mag. Jordan Berginc, mag. Melita Cimerman, mag. Jožko Čuk, Jasna Dominko - Baloh, dr. Dušana Findeisen, Božo Kočevar, mag. Jože Miklavc, dr. Vida Mohorčič - Špolar, Sašo Niklanovič

Mednarodni sodelavci:

Pavel Hartel – Karlova univerza v Pragi
Liam Carey – St. Patrick College, Irska
Paolo Federighi – univerza v Firencah
Peter Jarvis – univerza v Surreyju, Velika Britanija
Jost Reischmann – univerza v Bambergu, Nemčija

Tajnica uredništva: Tanja Šulak
Tel.: 01/241 11 48, faks: 01/125 93 37
Elektronska pošta: tanja.sulak@ff.uni-lj.si

Oglasi/Marketing:

Tanja Šulak, tel.: 01/241 11 48, faks: 01/125 93 37
Elektronska pošta: tanja.sulak@ff.uni-lj.si

Naslov uredništva/Address of the Editorial Office:
Filozofska fakulteta, Ljubljana, Aškerčeva 2
telefon 01/241 11 48, žiro račun/Current Account: 50100-603-40227, sklic na številko 154005/7626

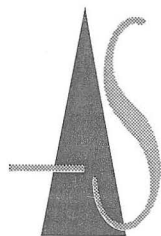
Revija Andragoška spoznanja izhaja štirikrat na leto, posamezen izvod je 2.000 tolarjev.
Letna naročnina za individualne naročnike je 6.200, za ustanove in podjetja 9.800, za študente 4.500 tolarjev.
DDV je vključen v ceno.

Tisk: Tiskarna Skušek, Ljubljana

Glavni pokrovitelj revije je podjetje **MOBITEL.**

Revijo subvencionirata:

Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport ter
Znanstveni inštitut Filozofske fakultete



ANDRAGOŠKA SPOZNANJA
Prva slovenska revija za izobraževanje odraslih
Journal of adult education in Slovenia

Vsebina

Plenum 1: IZOBRAŽEVANJE V GOSPODARSTVU IN NACIONALNA STRATEGIJA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

<i>Franc Križaj</i>	Vseživljenjsko izobraževanje med vizijo in utopijo – memorandum	6
<i>Marjana Merkač</i>	Ali je več razlik ali več podobnosti v izobraževanju v velikih, srednjih in manjših podjetjih	9
<i>Nives Ličen</i>	Socialni kapital in izobraževalne potrebe v obdobju spreminjanja dela in trženja	14
<i>Janez Tušek</i>	Pomen vseživljenjskega izobraževanja za sodobno industrijsko proizvodnjo	17
<i>Sabina Jelenc Krašovec</i>	Univerza kot del učeče se družbe	22
Sekcija A: Strategija izobraževanja zaposlenih		
<i>Bogdan Lipičnik</i>	Ali hočemo, kar potrebujemo – znanje za programirano odločanje	26
<i>Renata Mihalič</i> <i>Roman Nahtigal</i>	Sodobna politika izobraževanja kadrov in razvoja kariere – primer podjetja Planika, Kranj	31
<i>Nataša Kegelj Kovačič</i>	Strategija izobraževanja kadrov med gospodarsko recesijo – primer podjetja Smart Com	38
<i>Nena Mijoč</i>	Upoštevanje izkušenj pri programiranju izobraževanja zaposlenih	43
Sekcija B: Izobraževanje za vodilna delovna mesta		
<i>Edvard Konrad</i>	Razvijanje vodstvene kompetentnosti	47
<i>Sonja Treven</i>	Izobraževanje managerjev za delo v tujini	51

Plenum 2: E-IZOBRAŽEVANJE

<i>Nadja Dobnik</i>	Pomen izobraževanja na daljavo za gospodarstvo	56
<i>Aleksander Kustec</i>	E-izobraževanje – sodoben način investiranja v zaposlene	61
<i>Mateja Geder</i>	Uvajanje e-izobraževanja v podjetjih	67
<i>Ema Perme</i>	Vloga mentorja v e-izobraževanju	71
<i>Mojca Bavdaž - Kveder</i>		
<i>Lea Bregar</i>		
<i>Mojca Ograjenšek</i>	SWOT-analiza uporabnosti e-izobraževanja za zaposlene	75
	Sekcija A: Metodološki pristopi k izobraževanju zaposlenih in interno izobraževanje	
<i>Metka Galič</i>	Psihološki temelji za učinkovito posredovanje znanja zaposlenim	79
<i>Anton Grebenšek</i>	Delovni proces kot osnova za izbiro metod in tehnik internega izobraževanja	84
<i>Nevenka Bevc</i>	Usposabljanje zaposlenih za prenos znanja – interno izobraževanje in izobraževanje izobraževalcev	88
<i>Jasmina Starc</i>		
<i>Ana Blažič</i>	Dejavniki, ki ovirajo zaposlene pri izobraževanju	91
	Sekcija B: Slovenski izobraževalni trg	
<i>Darja Zorko Mencin</i>	Kvalitativni vidiki ponudbe jezikovnih tečajev v Sloveniji – kako izbrati	94
<i>Gvido Melink</i>		
<i>Martin Pivk</i>	Srednje poklicno izobraževanje v delovnem okolju	100
<i>Janez Bešter</i>		
<i>Matevž Pustišek</i>		
<i>Marko Papič</i>	Storitve e-izobraževanja za poslovno okolje	102
<i>Aleksander Pokovec</i>	Središče za samostojno učenje v podjetju	107
<i>Gorazd Vrabič</i>		
<i>Tomaž Klobučar</i>	Izmenjava učnega gradiva za potrebe e-izobraževanja	110

Plenum 3: EKONOMSKI UČINKI VLAGANJA V IZOBRAŽEVANJE

<i>Adriana Rejc</i>	Spremljanje učinkovitosti izobraževanja v podjetjih	116
<i>Marta Pureber</i>	Ugotavljanje in merjenje uspešnosti izobraževanja – primer podjetja Revoz	120
<i>Miran Morano</i>	Kdaj je izobraževanje učinkovito – pogled in mnenje izvajalca	124

Izobraževalni management – izobraževanje v gospodarstvu

Pred vami je posebna številka revije Andragoška spoznanja. Pripravili smo jo ob prvi slovenski konferenci Izobraževalni management, na kateri bomo na eni odstirali dileme izobraževanja v slovenskem gospodarstvu, na drugi strani pa predstavili uspešne primere upravljanja znanja in skupaj odkrivali, v katero smer ter s kakšno intenziteto se razvija izobraževalni management in kaj moramo storiti, da ga bomo lahko učinkovito spremljali ter uresničevali v praksi.

Morda smo nekoč pričakovali, da nas bosta šola in šolski sistem opremila z znanjem za vse življenje, vendar smo spoznali, da šola temu ni kos, niti ni to njena najpomembnejša naloga. Njena naloga je predvsem, da nas nauči in motivira za vseživljenjsko učenje. Odgovornosti za neznanje ne moremo več prenašati na druge, odgovornost je na nas samih. Tako kot morajo posamezniki in organizacije sami prevzeti skrb za svoj razvoj, morajo tudi sami poskrbeti za nenehen dotok svežega znanja. V tistih organizacijah, kjer se ukvarjajo predvsem z inovacijami, pa sta učenje in izobraževanje vir preživetja.

Kadar poslovneži omenjajo visoko vrednost podjetja in ključne zaposlene, ponavadi govorijo o znanju ter strokovnosti, torej o intelektualnem kapitalu in ne več o finančnem kapitalu ali proizvodnih sredstvih. Najpomembnejše premoženje v organizacijah 21. stoletja, poslovnih in neposlovnih, **so delavci znanja**. Glede na to se tudi v izobraževanje zaposlenih vlaga več, kot se je vlagalo doslej. In ker so podjetja ekonomski sistemi, v njih tudi razmišljajo po ekonomski logiki, torej pričakujejo,

UVODNIK



mag. Daniela Brečko

kujejo, da se jim bo denar, ki so ga vložili v zaposlene, povrnil. Če zaposleni ne bi pripomogli k profitabilnosti in vrednosti podjetja, ne bi bilo ekonomsko smiselno, da bi vanje vlagali, temveč bi bilo bolje vlagati drugam. Celotno v neprofitnih organizacijah morajo zaposleni izpolnjevati organizacijske cilje, če želijo preživeti, čeprav ti cilji niso izraženi v denarju.

Silovit razmah in razvoj tehnologije sta omogočila, da so informacije, iz katerih lahko pridobimo znanje, pravzaprav povsod. Včasih jih je bilo premalo in smo jih zavestno iskali, danes pa jih je že preveč in se jim zavestno izogibamo. Zato so pomembnejši selekcioniranje, procesiranje in urejanje teh informacij, da bi se spremenile v znanje in intelektualni kapital. Prav urejanje informacij in pomoč pri njihovem procesiranju pomenita tudi tržno vrednost znanja, ki se dokončno izrazi v izobraževalnem programu in je hkrati tudi didaktično jedro izobraževalnega managementa.

Drugo pomembno vprašanje, ki bi si ga morale zastaviti organizacije, pa je, **kako omogočiti dostop do znanja slehernemu zaposlenemu** ter zagotoviti transfer znanja med zaposlenimi in tako racionalizirati procese pridobivanja znanja na ravni organizacije ter se čimbolj približati učečemu se podjetju. Trenutno je večina iskanj usmerjenih k e-izobraževanju, ki po najnovjših raziskavah ustreza značilnostim sodobne učeče se organizacije – pomeni neizmeren vir znanja, dostopnost, prihranek časa in nižje stroške.

Ne glede na nove metode, pristope, tehnološke rešitve pa ostaja njihova najpo-

membnejša naloga usposobiti zaposlene za pridobivanje znanja. Zato najbrž ni naključje, da se je v svetu že pojavil nov poklic, tj. tako imenovani »knowledge manager«, **torej upravljalec znanja**, ki bo imel zelo pomembno vlogo pri razvoju organizacije. Skrbeti bo moral za to, da se bodo izobraževali prav vsi, zagotoviti transfer znanja, sklepati učne pogodbe in tudi znati izmeriti učinkovitost svojega dela, torej oceniti po veljavnih parametrih rezultate vlaganja v znanje.

V strokovnih krogih se pogosto postavlja vprašanje, kaj se bo dogajalo v izobraževalnem managementu med pričakovano recesijo. Sama bi vprašanje postavila drugače. Ali bi do recesije sploh prišlo, če bi izobraževanje vzeli zares, torej kot življenjsko poslanstvo? Če vprašanje zastavimo tako, je odgovor nanj, ali med gospodarsko recesijo vlagati v izobraževanje več, kot na dlani. **Da, in sicer več!** Vlaganja v pravo znanje nikoli ne morejo biti previsoka.

Na tej konferenci bomo praktiki in teoretiki

skupaj reševali dileme, povezane z izobraževanjem v gospodarstvu, skušali najti metodologijo za ugotavljanje ekonomičnosti vlaganja v izobraževanje, iskali sodobnejše in racionalnejše poti za pridobivanje novega znanja, predstavili praktične modele strategij ter organiziranosti izobraževanja v organizacijah in novosti na slovenskem izobraževalnem trgu.

Ker živimo v učečem se tisočletju, je prav, **da ustvarimo tudi možnosti in takšno okolje, v katerem bomo lahko brez ovir zadostili potrebam po izobraževanju.** Vesela sem, da so se nam pri teh prizadevanjih pridružili številna slovenska podjetja in organizacije, predstavniki lokalnih skupnosti, političnega življenja in univerz. Z vsakim takšnim korakom bomo napredovali pri uresničevanju načela vseživljenjskega učenja. Vsi, ki ste pripravili prispevke, ste ta korak že naredili. Za to se vam zahvaljujem in vas vabim, da se nam pridružite tudi prihodnje leto. Vsem pa želim čim večji osebni »izkupiček« na konferenci.





Izobraževanje v gospodarstvu in nacionalna strategija izobraževanja odraslih

dr. Franc
Križaj
Orgos, d. o. o.

Vseživljsko izobraževanje med vizijo in utopijo - memorandum

SPLOŠNO O MEMORANDUMU

Svet Evrope je na zasedanju marca leta 2000 sprejel Memorandum o vseživljskem učenju. Njegov namen je »vzpodbuditi vseevropsko razpravo o vseobsežni strategiji pri uvajanju vseživljskega učenja na individualni in institucionalni ravni ter na vseh področjih javnega in zasebnega življenja«.

Menim, da vsebina memoranduma ni uresničljiva v sedanjem liberalnem kapitalističnem sistemu, katerega prevladujoči ali celo edini cilj je velika donosnost kapitala. Zdi se mi, kot da je napisan za drugačen, prihodnji čas, čas bolj humanega kapitalizma, ki ga še ni,

ali za čas socializma s človeško podobo, ki ni nikoli zaživel. Zato morda ni odveč vprašanje avtorjem memoranduma, kdaj in kako si predstavljajo uresničenje njegovih temeljnih smernic, kot so:

- vsi, ki živijo v Evropi, bi morali imeti enake možnosti,

da se prilagodijo zahtevam družbenega in gospodarskega življenja in da aktivno sodelujejo pri oblikovanju evropske prihodnosti;

- zagotoviti splošen in nenehen dostop do učenja za pridobitev in obnavljanje spretnosti (najbrž znanja in sposobnosti), potrebnih za nenehno sodelovanje v družbi znanja;
- vidno zvišati raven vlaganj v človeške vire in tako poudariti za Evropo najpomembnejšo prednost – ljudi;
- zagotoviti, da bo lahko imel vsak prebivalec

združene Evrope dostop do kakovostnega informiranja in svetovanja o učnih možnostih vse življenje;

- Evropa lahko pokaže in mora pokazati, da je možno oboje: doseči dinamično rast in učvrstiti družbeno kohezijo.

Če ne upoštevam svojih pomislekov in sprejem optimistično vizijo, ki jo ponujajo sestavljenci memoranduma, ne morem mimo ugotovitve, da ni v njem odgovora na to, kdo naj bi ga uresničil, kje dobiti za to potrebna finančna sredstva in navsezadnje, ali si to, kar opredeljuje memorandum, državljani združene Evrope tudi resnično želijo. V razslojeni, sebični, amerikanizirani in izrazito potrošniško usmerjeni evropski družbi je zavest o potrebi po vseživljskem učenju, večji solidarnosti in vključenosti v urejanje družbenih zadev na dokaj nizki ravni. Zato se sprašujem, kje so in kdo so tisti, ki bodo (ali naj bi) zagotovili vsakemu v združeni Evropi živečemu državljanu enake možnosti za vseživljsko izobraževanje.

Take in podobne formulacije o enakih možnostih za vse in aktivnem sodelovanju pri oblikovanju družbe prihodnosti smo lahko prebrali pred mnogimi leti v programu ZKS in v drugih podobnih deklaracijah iz obdobja samoupravnega socializma. To so tudi ideje mladega Karla Marxa, Ericha Fromma, znanega pripadnika frankfurtske sociološke šole, filozofa in pisatelja Jean-Paula Sartra in mnogih drugih evropskih socialistov iz šestdesetih in sedemdesetih let 20. stoletja.

Zavedanje potrebnosti vseživljskega izobraževanja je se vedno na nizki ravni.

KDO NAJ URESNIČI MEMORANDUM

Iz besedila je možno sklepati, da naj bi bile za uresničenje memoranduma odgovorne predvsem vlade evropskih držav, vodstva gospodarskih in javnih družb ter ponudniki izobraževalnih virov in storitev. Pri nas bi najbrž morala uresničenje te naloge prevzeti ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve ter ministrstvo za znanost, izobraževanje in šport. Spričo številnih prednostnih nalog in akutnih denarnih težav, ki jih ima vlada, je nerealno pričakovati, da bo za te potrebe namenila potrebna in primerno visoka denarna sredstva.

Zato lahko od vladnih institucij v teh razmerah pričakujemo samo aktivnosti na deklarativni in normativni ravni. Nekaj je bilo v tem smislu že narejenega z lanskoletnim sprejemom zakona o nacionalnih poklicnih kvalifikacijah. Zakon namreč omogoča posamezniku javno certificiranje neformalno in naključno (uniformalno) pridobljenega znanja. To je zagotovo velika prednost za vse tiste, ki so si pridobili znanje zunaj formalnih ter javno priznanih izobraževalnih institucij in lahko sedaj tako pridobljeno znanje javno certificirajo.

Širjenje pomena in interesa za neformalno izobraževanje v gospodarskih subjektih bi morala zagotoviti tudi Gospodarska zbornica Slovenije in druge zbornične organizacije. Iz izkušenj, lastnih in tujih, ugotavljam, da je interes za tovrstno izobraževanje v podjetjih zelo upadel, ker pomenijo izdatki zanj izogibne ali celo odvečne stroške. Zavest o tem, da so

Na normativnem področju bi država lahko spodbudila vse oblike neformalnega izobraževanja z davčnimi olajšavami tako, da bi davčna zakonodaja obravnavala izdatke za neformalno izobraževanje enako kot druga investicijska vlaganja.

izdatki za izobraževanje naložba v intelektualni kapital, je značilna samo za nekatera večja podjetja oziroma tista, ki se srečujejo z ostro mednarodno konkurenco. Razlog za takšno stanje je v »ozkem grlu«, ki je tudi v tem primeru (po Petru F. Druckerju) v vrhu družbe oziroma njenem vodilnem managementu. Ne samo, da nima dovolj posluha za izobraževanje sodelavcev, temveč (kar je še huje) tudi sam nima izrazite potrebe po izobraževanju.

KAJ BI MORALI SPREMENITI

Izkušnje iz mnogih podjetjih kažejo, da se malo najodgovornejših strokovnih in vodstvenih delavcev sistematično dopolnilno izobražuje. Večina za to nima interesa oziroma časa, kot pogosto pravijo, da bi upravičili nezanimanje za izobraževanje. Najbrž so jim za zanesljivo ohranjanje vodstvenega delovnega mesta potrebnejše druge, na izkušnjah temelječe spretnosti, kot so prilagodljivost, vodljivost in lojalnost do nadrejenih. Razlog je tudi v tem, da za najodgovornejša vodstvena delovna mesta praviloma niso izdelani profili potrebnih strokovnih znanj, izkušenj in osebnostnih lastnosti. Zato najdemo na teh mestih posameznike, ki nimajo potrebne zavesti o pomenu funkcionalnega ter splošnega znanja in tudi ne interesa za stalno poglobljanje ter dopolnjevanje svojega znanja. V takih okoliščinah si ne moremo obetati, da se bo odnos do izobraževanja zaradi memoranduma spremenil.

Uresničenje memoranduma zahteva tudi selekcijo, prenovo in izboljšanje razmer v institucijah, ki se ukvarjajo s funkcionalnim in dopolnilnim izobraževanjem. Z izobraževanjem se ne more ukvarjati vsak, ki meni, da ima drugim kaj koristnega povedati, in ki zna to tudi dobro prodati.

Intelektualni kapital je enako pomemben kot finančen.

Menim, da bi morali vsi, ki se ukvarjajo z izobraževanjem in nimajo formalno pridobljenega pedagoškega in andragoškega znanja, pridobiti to znanje in javni certifikat. Zadevo bi morali urediti na normativni ravni, pooblastila za certificiranje predavateljskih sposobnosti pa naj bi podeljeval na primer državni izpitni center, kot je to predvideno v zakonu o nacionalnih poklicnih kvalifikacijah (9. člen), ali druga pooblaščenca institucija. Seveda bi morali imeti to znanje oziroma si pridobiti certifikat tudi vsi univerzitetni učitelji. Znano je, da večina tega znanja nima, to pa negativno vpliva na kakovost učnega procesa, odnos do študentov in pripomore k večjemu osipu.

Kljub moji skepsi do uresničljivosti vsebine memorandum vidim možnosti za njegovo uresničenje v tistih podjetjih, ki bodo spoznala enakovreden pomen finančnega in intelektualnega kapitala ter njune dolgoročne donosnosti, pa tudi pomen izbire vodstvenih delavcev na vseh ravneh v skladu z izdelanimi profili potrebnega strokovnega znanja in osebnostnih lastnosti.

Prve poizkuse o pomenu finančnega in intelektualnega kapitala pri presoji ekonomske donosnosti posamezne družbe je izvedla družba The Boston Consulting Group. Ugotovili so, da pri delovno intenzivnih podjetjih klasični kazalniki donosnosti kapitala (ROI ali ROA) ne kažejo prave slike. Zato je uvedla za delovno intenzivne družbe poleg kazalnika ekonomske uspešnosti (EVA) še kazalnik »Workonomics«, ki temelji na razmerju med dobičkom in stroški na zaposlenega.

SKLEPNE MISLI

Vsebina memorandum kaže na to, da se v nekaterih institucijah Evropske unije zavedajo nujnega prehoda iz družbe, ki temelji na kratkoročni in maksimalni donosnosti kapitala, v družbo, ki bo enakovredno obravnavala vlogo kapitala in znanja. Cilj takšne družbe naj bi bil ustvarjanje tolikšnega dobička, ki bo zagotavljal dolgoročni obstoj podjetij, primerno donosnost kapitala in socialno varnost zapo-

slenih. V memorandumu pa je čutiti tudi upanje tistih, ki si želijo, da bi prišlo do teh sprememb, a se hkrati zavedajo, da kratkoročno niso možne, ker za to nimajo opore v gospodarskih in političnih institucijah. Prav zaradi neugodnih razmer, ki sem jih omenil, se mi zdi memorandum bolj podoben utopiji kot viziji, čeprav ga podpiram in si močno želim, da bi bil uresničen prej, kot bodo nanj pozabili njegovi najbolj goreči ustvarjalci in zagovorniki.

LITERATURA

Herrmann, Ned: Das Ganzhirn-konzept für Führungskräfte, Verlag Carl Überreuter, Dunaj, 1997.

Komisija Evropske skupnosti: Memorandum o vseživljenskem učenju (delovno gradivo), SEC (2000)1832, Bruselj, 30. 10. 2000.

Roos Johan idr.: Intelektualni kapital, Inštitut za intelektualni kapital, Ljubljana, 2000.

Uradni list RS: Zakon o nacionalnih poklicnih kvalifikacijah, Ljubljana, 15. 9. 2000.

Ali je več razlik ali več podobnosti v izobraževanju v velikih, srednjih in manjših podjetjih

dr. Marjana
Merkač
Visoka šola za
podjetništvo

V prispevku predstavljam rezultate nekaterih raziskav,* ki so bile opravljene na področju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v manjših, srednjih in velikih slovenskih podjetjih. Raziskave kažejo na nekatere razlike v odnosu do razvoja kadrov kot dela poslovne strategije v podjetju in na povezave med delom ter motivacijo za izobraževanje. Prikazujem, koliko je za vsebine, vezane na izobraževanje in usposabljanje, pomembno, ali je posameznik zaposlen v velikem, srednjem ali manjšem podjetju.

SISTEMATIČNOST PRISTOPA K IZOBRAŽEVANJU IN USPOSABLJANJU V PODJETJIH

Obstaja neposredna povezanost strateških, razvojnih in poslovnih ciljev podjetja s strokovno opredeljenimi (in zagotovljenimi) potrebami po znanju ter usposobljenosti zaposlenih. Ti naj bi te cilje tudi uresničili. Te potrebe se morajo skladati s cilji organizacije. Na vprašanje, ali imajo izdelan sistem izobraževanja ter usposabljanja in na katerih ravneh (ravni pa smo razdelili dokaj klasično: tri ravni managementa, strokovni delavci, administrativno tehnični delavci, proizvodni delavci), smo dobili dokaj različne odgovore.

Obravnavana velika podjetja imajo tak sistem izobraževanja in usposabljanja, srednja in manjša podjetja le redko. Za srednje velika in velika podjetja velja, da izvajajo predvsem usposabljanje na področju varstva pri delu,

varstva okolja, zagotavljanja kakovosti in standardov ISO, vodenja delovnih procesov in ravnanja z zaposlenimi. Za manjša podjetja je značilno, da izvajajo interno usposabljanje. V vsebinskem pogledu upoštevajo predvsem zakonsko predpisano usposabljanje (varstvo pri delu, varstvo pred požari ...), zagotavljajo pa tudi strokovne ogleda, sejme ipd. Prednosti tovrstnega pristopa se kažejo predvsem v možnosti neposredne izmenjave informacij o delovnem področju, spoznavanja novosti, strokovne literature o dogodku. Praviloma te oblike preizkusijo najprej vodje, novosti, znanje pa prenesejo na podrejene.

Interno usposabljanje je značilno predvsem za manjša podjetja.

UGOTAVLJANJE POTREB PO IZOBRAŽEVANJU IN USPOSABLJANJU V PODJETJIH

Ugotavljanje potreb po izobraževanju in usposabljanju ne poteka v vseh podjetjih enako intenzivno za vse vrste dela oziroma za vse ravni vodenja. Prav tako prihaja do razlik pri vsebini in pri postopkih ugotavljanja potreb po znanju.

a) Na katerih ravneh v podjetju največkrat prihaja do potrebe po usposabljanju

Kaže, da so strokovni delavci in proizvodni delavci tisti delavci, za katere se ugotavljajo

potrebe izobraževanju in usposabljanju v velikih, srednjih in manjših podjetjih. Razlogi za to so predvsem v spremembah zakonodaje, novostih v specifičnih strokah in v zahtevi po vse večji kakovosti dela. Pri proizvodnih delavcih ugotavljamo, da se izvaja največ usposabljanja na interni ravni, v samem podjetju. Zanimiva je ugotovitev, ki je sodeč po obravnavanih podatkih značilna za management. V manjših podjetjih se največ potreb ugotavlja pri neposrednih vodjih oziroma pri nižjem managementu, v srednje velikih podjetjih pri vodilnem, v velikih podjetjih pa pri srednjem managementu.

b) Katere vsebine so najaktualnejše glede na velikost podjetij

Vsebine usposabljanja lahko grobo razdelimo na tri temeljna področja: **proizvodno-tehnično, ekonomsko poslovno in tuje jezike.** Na

Zaposleni se najpogosteje usposabljujejo na proizvodno-tehničnem področju.

prvem mestu po pomembnosti so teme s proizvodno-tehničnega področja. Zanje velja, da so na programu usposabljanja v vseh vrstah podjetij. Na drugem mestu so v manjših, srednjih in velikih podjetjih vsebine z ekonomsko-poslovnih področij. Pri

jezikih je nekaj razlik, saj tovrstno usposabljanje izvajajo predvsem v srednjih in velikih podjetjih, v manjših pa redko.

V manjših podjetjih iz našega vzorca se zaposleni najpogosteje udeležujejo strokovnih posvetov in seminarjev (45 odstotkov) in seminarjev o poznavanju proizvodov (31 odstotkov). To jim pač narekuje njihovo delo in jih osebno izpopolnjuje. Manj se odločajo za usposabljanje zaradi možnosti napredovanja. V 45 odstotkih jih na izobraževanje napoti delodajalec, v 31 odstotkih pa se zanj odločajo sami.

Managementu najbolj primanjkuje znanja s področja vodenja in upravljanja, obvladovanja kakovosti in poslovnega komuniciranja.

V podjetjih ocenjujejo primanjkljaj znanja, ki bi bilo potrebno za dobro opravljanje trenutnih obveznosti, in tudi pričakovani primanjkljaj znanja za potrebe, ki jim bo moralo podjetje zadostiti v prihodnosti. Te ocene so očitno res zgolj ocene in ne temeljijo na sistematičnejših analizah strategije poslovanja, kadrovske strategije in dejanske primerjave potreb poslovnih procesov ter zmožnosti kadrov. Ocena sedanjih in prihodnjih potreb se namreč v obravnavanih podjetjih skoraj ne razlikuje.

Področje financ in zakonskih predpisov, specifično strokovno znanje in uporaba računalnika je najočitneje potrebno izboljšanja pri drugih vrstah dela.

c) Kako podjetja običajno ugotavljajo potrebe po znanju

V obravnavanih manjših, srednjih in velikih podjetjih so se najpogosteje odločili za odgovor, da poteka ugotavljanje potreb po znanju na podlagi uvajanja tehnoloških sprememb v podjetju. Za manjša podjetja je značilno, da vodilni delavci in neposredni vodje opredelijo potrebno znanje za celovito obvladovanje kakovosti podrejenih. Podobno delujejo tudi v srednjih in velikih podjetjih. Vendar v teh podjetjih uporabljajo tudi anketiranje med zaposlenimi in individualne pogovore z zaposlenimi, manjša podjetja pa teh dveh pristopov skoraj ne uporabljajo.

č) Ali obstaja tipična starostna skupina, pri kateri največkrat prihaja do potrebe po usposabljanju

V obravnavanih podjetjih se je pokazalo, da je tipična starostna skupina, pri kateri največkrat prihaja do potrebe po usposabljanju, v manjših podjetjih med 25. in 30. letom, v srednjih med 35. in 40. letom ter v velikih med 30. in 40. letom. Tudi pogovori s kadrov-

skimi delavci v teh podjetjih so pokazali, da starost ni odločilna za to, koliko možnosti bo imel posameznik za usposabljanje. Značilneje je, da prihaja do odpora za usposabljanje, in sicer pri skupini, stari nad 50 let. Kaže, da pri tej starosti težje sprejemajo novosti ter spremembe in ne najdejo motiva, da bi vlagali v svoj osebni razvoj in napredovanje.

Tudi v raziskavi, ki se je ukvarjala s to tematiko le v manjših podjetjih, se je pokazalo, da starost kandidatov ni pomembna. 40 odstotkov anketirancev v manjših podjetjih meni, da imajo vsi enake možnosti, 28 odstotkov pa, da so možnosti odvisne od delovnega mesta, kjer prihaja do sprememb v načinu dela. Pokazala se je še ena zanimivost, in sicer, da so ženske dovtetnejše za dodatno izobraževanje: 83 odstotkov se jih je namreč pripravljениh izobraževati za boljše plačano delovno mesto. Z naraščajočo starostjo se ta delež med moškimi in ženskami manjša.

d) Aktualne metode in oblike izobraževanja in usposabljanja

Obravnavana podjetja se med sabo nekoliko razlikujejo glede metod, ki so najpogosteje uporabljene pri usposabljanju v samem podjetju. V manjših podjetjih največkrat uporabljajo metodo menjavanja dela, opazovanja in študijskih sestankov. Sodeč po odgovorih, srednje velika podjetja najpogosteje organizirajo krožke za izboljšanje kakovosti in programske ter projektne sestanke. Pri velikih podjetjih je nabor oblik precej večji in enakomerno razporejen med sodelovanje s šolami, menjavanje dela, metodo opazovanja, programsko usmerjene krožke, študijske sestanke ter krožke za izboljšanje kakovosti dela.

e) Ocena o učinkih izobraževanja in usposabljanja

Vemo, da redkokje sistematično spremljajo učinke izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v podjetju. Tako je bilo tudi z obravna-

vanimi podjetji. Ocena je narejena le na podlagi percepcije kadrovske službe in vodilnih v manjših, srednjih in velikih podjetjih. Za velika, srednja in manjša podjetja velja, da pričakujejo od usposabljanja zaposlenih rast količinskega obsega poslovanja, zmanjšanje reklamacij in boljšo kakovost dela, zmanjšanje števila poškodb pri delu in stroškov poslovanja. Poleg tega so v srednje velikih in velikih podjetjih navajali tudi pričakovano napredovanje v osebnem in poklicnem razvoju, izboljšanje odnosa do okolja, zdravja in varnega dela. V velikih podjetjih so poleg vsega naštetega med pričakovanimi učinki poudarili še rast podjetja in dvig ravni kulture.

MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH ZA USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE

Pri obravnavanju podjetij v celjski in podravske regiji je treba poudariti, da za podjetja v vzorcu ugotavljamo nizko izobrazbeno raven. Po stopnji izobrazbe prevladujejo v srednje velikih podjetjih zaposleni s poklicno izobrazbo (PK 17 odstotkov, KV 36 odstotkov, srednja izobrazba 17 odstotkov), v velikih podjetjih pa prevladujejo polkvalificirani in nekvalificirani kadri (PK 31, NK 30, KV 14 odstotkov). Vajeniška mesta odpirajo le v 14 odstotkih podjetij v vzorcu, s štipendiranjem pa se strinja večina podjetij. Izobrazbeno raven zaposlenih moramo upoštevati, kadar preučujemo motiviranost zaposlenih za usposabljanje.

Raziskava, ki je zajela vzorec manjših podje-

V kar 96 odstotkih podjetij menijo, da so njihovi zaposleni motivirani za usposabljanje, ker jih k temu spodbujajo. Najpogosteje tako, da zagotovijo financiranje usposabljanja, uvajanje participacije zaposlenih pri delu, spreminjajo sistem nagrajevanja in povezujejo usposabljanje z ohranjanjem delovnih mest.

tij iz vse Slovenije v trgovinski in proizvodni dejavnosti, je pokazala višjo povprečno stopnjo izobrazbe (večinoma srednja stopnja, sledita poklicna in višja stopnja). Delovna mesta so večinoma na področju komercialne in prodaje, povprečna delovna doba anketiranih v teh podjetjih pa je od 20 do 30 let. Motivacija za izobraževanje je velika, izhaja pa bolj iz potreb dela kot iz spodbud notranjega okolja. Na zadnje so se anketirani izobraževali v naslednjih obdobjih: 40 odstotkov anketiranih vsako leto, v preteklem letu 36 odstotkov, pred več kot dvema letoma 16 odstotkov, še

nikoli le 8 odstotkov (gre večinoma za na novo zaposlene). Največ tistih, ki se redno izobražujejo, je v teh manjših podjetjih starih do 27 let, najmanj pa je tistih nad 48. letom. Pogosteje in več se izobražujejo zaposleni na vodil-

nih delovnih mestih – stalno kar 83 odstotkov. Obstaja neposredna zveza med stopnjo formalne izobrazbe in usposabljanjem: več se dodatno izobražujejo višje izobraženi – v tem primeru z visoko in višjo izobrazbo –, usposabljujejo se namreč vsako leto.

V zvezi s tem je bilo zanimivo vprašanje, ali bi zaposleni sprejeli boljše plačano delovno mesto, če bi se morali zanj dalj časa dodatno izobraževati. Odgovori so tesno povezani z izobrazbo: 86 odstotkov anketirancev z višjo ali visoko izobrazbo bi sprejelo delovno mesto, ki bi bilo boljše plačano, če bi to zahtevalo dve leti dodatnega izobraževanja. Tega pa ne bi storilo 43 odstotkov anketirancev s končano poklicno šolo.

ORGANIZACIJA USPOSABLJANJA, PONUDBA STORITEV

Glede ponudbe programov usposabljanja, ki jih dobivajo podjetja od izvajalskih organizacij, je ocena obravnavanih podjetij v celjski

regiji: 37 odstotkov je zadovoljnih, 27 odstotkov pa jih meni, da programi niso dovolj prilagojeni njihovim potrebam. Srednje velika podjetja v 49 odstotkih primerov izvedejo usposabljanje pri zunanjih izvajalcih, velika pa v 58 odstotkih sama, z lastnimi kadri. Zaradi dokaj majhnega trga in razmeroma skromnega povpraševanja so cene programov praviloma visoke. Podporne institucije na ravni države izvajalcem deloma pomagajo pri trženju programov, manj pa pri razvoju in analiziranju potreb po ustreznih programih.

Zelo zgovorni so tudi podatki iz vsakoletne raziskave o slovenskih gazelah – najhitreje razvijajočih se in uspešnih podjetjih. Kot konkurenčno prednost v primerjavi z drugimi na prvem mestu navajajo usposobljene kadre in na drugem dobro organiziranost. V zvezi s kadri so v kar 76 odstotkih najdinamičnejših podjetij zagotovili, da je večina njihovih zaposlenih dovolj usposobljena, in v 12 odstotkih, da so dovolj usposobljeni vsi zaposleni. Hkrati v dinamičnih podjetjih v 88 odstotkih zagotavljajo, da je usposobljene delavce zelo težko dobiti oziroma pridobiti. Večina se jih usposobi v podjetju z delom – torej so se usposobili v hitro razvijajočih se podjetjih samih ali v prejšnjih službah, le vsak deseti v šoli in vsak dvajseti z drugimi oblikami izobraževanja ter usposabljanja.

USMERITVE: OCENA POTREB PODJETIJ PO USPOSABLJANJU IN IZOBRAŽEVANJU

Za podjetja na območju Celja, Podravja bodo v prihodnje najzanimivejši programi s specifičnim strokovnim znanjem – torej bi morali ponudniki tesno sodelovati s podjetji v posameznih dejavnostih in tako zagotoviti boljšo kakovost programov ter ugotavljanje dejanskih potreb. Izhajati kaže tudi iz ocen o tem, katerih vrst znanja primanjkuje že sedaj in ogroža razvoj obravnavanih podjetij: spret-

Manj izobraženi so se tudi manj pripravljeno dodatno izobraževati.

nost prodaje, trženja, specifično proizvodno znanje, tuji jeziki, računalništvo. Tako naj bi ostalo tudi v prihodnje. Poleg tega pa tudi finančno in managersko znanje.

V podjetjih računajo, da bodo te primanjkljaje znanja nadomeščali s sprotnim in stalnim usposabljanjem kadrov, pridobivanjem interdisciplinarnega znanja, zunanjo strokovno pomočjo, zaposlovanjem že usposobljenih, hitrejšim prenosom znanja ter tehnologij in boljšim sodelovanjem z drugimi sektorji gospodarstva.

Management potrebuje za boljše opravljanje dela medsektorsko znanje – potrebujejo ga zaposleni v vseh dejavnostih: predvsem tuje jezike, načrtovanje, vodenje, trženje. V velikih podjetjih je poleg tega poudarek na kulturi in etiki, strateškem managementu in poslovnem komuniciranju.

Kakšno znanje pa pričakujejo delodajalci od na novo zaposlenih? Sodobno znanje in spretnosti: tuji jeziki, računalniško znanje, marketinško znanje, znanje s področja financ, prodaje in komuniciranja. Anketirani delodajalci tudi ne zanemarjajo osebnostnih lastnosti. Pričakujejo predvsem zanesljivost, vestnost, objektivnost, sistematičnost, konkretnost, komunikativnost, kreativnost. Torej predvsem prilagodljive kadre, pripravljene na samostojno in skupinsko delo, ki se bodo tudi samoiniciativno pripravljene usposabljeni za potrebe podjetja in lastnega razvoja.

** Raziskave, opravljene v okviru visokošolskega študijskega predmeta management zaposlenih na VSSP v letih 1998–2000 na vzorcih manjših, srednjih in velikih podjetij v gospodarstvu, večinoma v celjski in podravski regiji, in na vzorcih manjših podjetij iz trgovinske dejavnosti.*

dr. Nives
Ličen
Filozofska
fakulteta v
Ljubljani

Socialni kapital in izobraževalne potrebe v obdobju spreminjanja dela in trga

Učeča se organizacija skrbi za izobraževanje zaposlenih na različnih področjih.

Klasičnim poklicnim izobraževalnim programom, namenjenim strokovnemu izpopolnjevanju, dodajajo programe, ki spodbujajo razvoj zaposlenih na področju komunikacije, medosebnih odnosov, vodenja, reflektivnega pristopa h karieri in biografiji.

VIDIKI SODOBNEGA RAZVOJA IN SPREMINJANJA DELA

Vzgoja in izobraževanje sta kompleksen pojav, ki izhaja iz vrednotenja človeka, njegovega dela in pogleda na razvojne možnosti.

Sodobni način življenja zahteva od posameznika številne socialne vloge in temu sledi tudi izobraževanje. V primitivnih kulturah je drugače, te ne poznajo dualizma med čustvi in razumom, pomembnega za vrednotenje, in dualizma med čutenjem in intuicijo, pomembnega za zaznavanje. Zahodna civilizacija je ločila posameznika od družbe, naravo od kulture, znanost od religije (Telban, 2000). Dualizem, kot ga poznamo na Zahodu, nas odda-

Za sodobno identiteto je značilno, da je fluidna, spremenljiva, da se nenehno prilagaja. Identiteta zaposlenega je zelo rahlo opredeljena, ni pravih sidrišč, ampak je le trg, ki določa delo. Človeški kapital je cenjen toliko, kolikor prinaša dobička. V »režimu« fleksibilnosti nastajajo problemi in z njimi potrebe po izobraževanju na drugačnih poljih kot v obdobju, ki ni bilo označeno kot obdobja tveganja.

ljuje od razumevanja življenja kot celote. Ne gre samo za znanost ali religijo, ne samo za poklic ali družino, ne samo za moški ali ženski pol ... Življenje nima samo dveh polov, ima veliko vmesnih stanj.

Zaradi pomanjkljivosti silovitega razvoja so začeli razmišljati o trajnostnem razvoju, ki ga opredeljujejo nekatere skupine dejavnikov. Gosar (1991) jih je opredelil v sedem skupin: delo in gospodarstvo, odnosi, upravne strukture in družbena morala, zdravje in zdravo okolje, način življenja kot izraz kulture v družbi, vzgoja in izobraževanje, mediji. Trajnostni razvoj upošteva vse dejavnike.

Razvoj temelji na sodelovanju med strokami in posamezniki, upošteva različne interese posameznikov in skupnosti. Interesi skupnosti in posameznika ne morejo biti zanemarljivi na račun tako imenovanih profitnih ali »podjetniških« interesov. Ekonomija, katere najpomembnejše načelo so materialni interesi, kalkulacije, akumulacija dobička, ni nekaj naravnega v človeku, je menil Max Weber (1930) in za njim tudi Bourdieu (1998), ki se zavzema za prepoznavanje avtonomije človekove dejavnosti v okviru zgodovinskega procesa in načina življenja.

SOCIALNI KAPITAL

Civilizacijska kompetenca je bila v devetdesetih letih opredeljena kot sklop pravil, navad in vrednot, ki so predpostavka za participacijo v postmoderni družbi. Gre za kulturne pre-

dispozicije, ki jih posameznik razvija v povezavi z drugimi. Najpomembnejše pri tem procesu so primarne skupine, ki delujejo na osnovi tesne medsebojne povezanosti, poleg teh pa tudi delovne skupine, druženje v prostem času ipd. Skupaj sestavljajo mrežo socialnega kapitala.

Socialni kapital je razmeroma nov konceptualni pogled na bogastvo odnosov, zato obstaja več različnih opredelitev. Putnam (1993, 2000) ga je opredelil tako: socialni kapital se nanaša na tiste vidike socialne organizacije, kot so zaupanje, norma, omrežja, ki lahko izboljšajo učinkovitost družbe s spodbujanjem koordiniranega delovanja. Bourdieu (1985) pa je opredelil socialni kapital kot gostoto in pogostost ter pomembnost socialnih stikov, ki jih lahko posameznik »mobilizira«, ko jih potrebuje, in se nanje zanese, če želi izboljšati svoj položaj.

Socialni kapital razčlenjujejo z dveh vidikov. V prvem opazujejo koristi, ki jih ima posameznik od medosebnih odnosov, v drugem pa, kakšne koristi imata skupnost, organizacija ali institucija od socialnega kapitala. Različni avtorji poudarjajo prvi ali drugi vidik. Čedalje bolj pa se strinjajo s tem, da socialni kapital pomeni zmožnost, sposobnost akterjev (posamezniki, skupine, organizacije, gibanja), da si kot deli socialnega omrežja pridobijo korist (Portes, 1998, v: Adam, 2001; 39).

Socialnega kapitala ne moremo meriti, pri presoji smo odvisni od posrednih podatkov. Socialni kapital posredno predstavljajo s stopnjo zaupanja in vključenostjo, članstvom v nevladnih organizacijah. Sodeč po teh kazalcih, ugotavlja Adam (2001), da je povprečen Slovenec nezaupljiv, usmerjen individualistično in v zasebnišvo. Zaupanje se krepi počasi, ne razvije se čez noč. Pri organizaciji izobraževanja se vprašamo, ali lahko vnašamo tuje izobraževalne projekte, ki so jih razvili v kulturi z višjo stopnjo zaupanja, v slovensko kulturno okolje z nizko stopnjo zaupa-

nja, ne da bi jih modificirali. Tuji izobraževalni programi ne upoštevajo kulturno-semantičnih posebnosti okolja.

IZOBRAŽEVANJE KOT SPODBUDA ZA RAZVOJ SOCIALNEGA KAPITALA

Sintagmi človeški kapital in socialni kapital se čedalje pogosteje uporabljata. Ne razmišljamo več o tem, da smo posameznika postavili na raven kapitala.

Osnovna značilnost kapitala je dobiček, ki s svojimi zakonitosti retrogradno vpliva na vse dejavnosti in odnose do sočloveka in narave, če jih pojmuje kot kapital. Posameznik je lahko kapital samo v prenesenem pomenu besede. Kapital je figura, ki ponazarja nekaj dragocenega. V sodobnih razpravah ni tako, temveč nasprotno, posameznik je pomemben kot vir dobička. Izobraževanje je le investicija v človeške vire, katere rezultat sta večja zaposljivost in ekonomski razvoj.

Definicije označujejo kot temeljne sestavine socialnega kapitala zaupanje, sodelovanje/koperacijo, medsebojno usklajevanje/koordinacijo, participacijo. Kaj je problem? Ljudje se udeležujejo »komunikacijskih treningov«, ki naj bi jih usposobili za drugačne načine medsebojnega sporazumevanja. Pogosto so ti le učenje skriptirane komunikacije, ki jo uporabljajo, kadar si nadenejo maske kooperativnosti, v vsakdanjem življenju pa ne uporabljajo novih vedenjskih vzorcev. Posameznik je prepričljiv v svoji komunikaciji z drugim posameznikom, ko sporoča tisto, o čemer je prepričan. Komunikacijsko usposabljanje je uspešno, kadar posameznik razišče svoje nagibe in kadar najde socialno primerne vzorce za svoja sporočila. Pomembni so je posameznik, njegovo videnje in interpretiranje sveta. Komunikacijski vzorci, ki so le posledica »treninga«, in ne spremembe človeka, niso prepričljivi.

Na verbalni ravni poudarjamo medsebojno zaupanje, značilnost socialnega kapitala, za-

nemarimo pa tako imenovano institucionalizirano nezaupanje. V okviru države so to mehanizmi kontrole oblasti, v okviru delovne skupine pa je to pozicija, ki jo imenujejo »dr. Ne«. Ta je odgovoren za to, da vedno išče pomanjkljivosti. Zaupanje se razvije takrat, kadar je dovoljeno (ne)zaupati. Zato uspešne koordinacijske skupine ne želijo, da bi se vsi vedno strinjali.

Fukuyama ugotavlja (1995), da je potrebna določena spontana sociabilnost, da se razvije-

Brez socialnega kapitala ni kooperativnega vedenja.

jo možnosti oblikovanja novih skupin ali podjetij na podlagi skupnega interesa in medsebojnega zaupanja. Dolgoročne kooperacije ni mogoče določiti vnaprej. Sodelovanje ne more nastati na osnovi hierarhičnih zapovedi. Pri

razvojnih regionalnih projektih ugotavljajo, da niso uspešni, če prebivalci ne sodelujejo pri vseh fazah projekta. Tudi razvojni projekti v podjetjih niso uspešni, če zaposleni le dobijo ukaz, da se morajo obnašati kooperativno. Da podjetje doseže raven spontane sociabilnosti in postane učeče se podjetje, mora skozi več razvojnih faz. Vsaka faza zahteva čas, vendar ga lahko skrajšamo, če izrabimo možnosti izobraževanja.

Če teh zakonitosti ne upoštevamo, se razvije lažna fleksibilnost, ki načne posameznikovo psihofizično ravnovesje.

SKLEPNE MISLI

Posamezniki so čedalje pomembnejši za razvoj organizacij, zato vse več energije namenjajo neekonomskim vidikom razvoja, kamor spadajo izraba znanja, uporaba inventivnosti, načrtovanje kariere, razvoj odnosne in emocionalne inteligentnosti. Če želi biti organizacija v središču razvoja in ne ostajati v ozadju, si ne sme dovoliti, da bi ga ujela zanka statistične in strukturalne resnice. Pri tem spre-

gleda vse tiste dejavnosti, ki so napolnjene s čustvovanjem in gnane v razvojni spirali s čustvi. Razvijanje čustvene in odnosne inteligentnosti je mnogo več kot razvijanje človeškega in socialnega kapitala v gospodarski organizaciji, ker seže tudi na druga življenjska področja, v druge socialne vloge. Je izobraževanje, ki ga poleg profitabilnosti označuje tudi »korozija osebnosti« kot posledica novega kapitalizma.

LITERATURA

- Adam, F. in drugi (2001). Sociokulturni dejavniki razvojne uspešnosti. Slovenija v evropski perspektivi. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Bateson, G. (2000). *Verso un'ecologia della mente*. Milano: Adelphi.
- Bourdieu, P. (1985). *The Forms of Capital*. V: Richardson, J. H.: *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood.
- Bronfenbrenner, Juri (1997). *Ekologija ljudskog razvoja*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. London: Penguin Books.
- Gosar, I. (1991). Za usklajeno reševanje razvojnih problemov. V: Barbič, A. (ed.) *Prihodnost slovenskega podeželja*. Novo mesto: Dolenjska založba, str. 31–45.
- Jarvis, P. (ed.) (2001). *The Age of Learning. Education and the Knowledge Society*. London: Kogan Page.
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone*. New York: Simon & Schuster.
- Rifkin, J. (2001). *L'era dell'accesso*. Milano: Mondadori.
- Ritzer, G. (1999). *Mekdonaldizacija društva. Istraživanje mijenjajućih karaktera suvremenog društva*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.
- Sennett, R. (2001). *L'uomo flessibile*. Milano: Feltrinelli.
- Steiner, C., Perry, P. (1999). *Achieving Emotional Literacy. A Personal Program to Increase Your Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury.
- Telban, B. (2000). *Andaypa*. Maribor: Založba Obzorja.
- Weber, M. (1988). *Protestantska etika in duh kapitalizma*. Ljubljana: ŠKUC in FF.
- Zupan, N. Ograjenšek, J. (1999). *Ravnanje s človeškimi viri*. V: Prašnikar, J. (ed.) *Poprivatezacijsko obnašanje slovenskih podjetij*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Pomen vseživljenskega izobraževanja za sodobno industrijsko proizvodnjo

dr. Janez
Tušek
Inštitut za
varilstvo,
Ljubljana

Zdajšnje stanje in organiziranost izobraževanja ter usposabljanja v slovenskem gospodarstvu sta predmet kritike in nezadovoljstva. Nekatere raziskave so pokazale, da imajo večje slovenske organizacije sicer svoje modele organiziranosti izobraževanja, toda to so le njihove interne izvedbe, ki pa navadno niso vpete niti v nacionalne izobraževalne sheme niti v nacionalni gospodarski razvoj (1).

Nekateri so še bolj kritični. Zaradi slabe izobrazbene strukture zaposlenih in omejenih sredstev, ki se vlagajo v strokovne kadre, se tehnološki prepad med Slovenijo in razvitimi državami večja (2).

Izobrazbena raven pri nas je na splošno zelo nizka, v industriji pa je še slabša. Če se omejimo le na industrijo, je razlogov za takšno stanje več in so zelo kompleksni. Omenimo le dva. Prvi izhaja iz potrebe po zaposlovanju v vseh delih Slovenije, do začetka devetdesetih let. Večina mladih je v primeru prenehanja šolanja, ne glede na stopnjo in smer izobraževanja, takoj dobilo službo. Drugi razlog pa vidim v usmerjenem izobraževanju. Z uvedbo usmerjenega izobraževanja so namreč prenehale delovati poklicne šole, s tem je usahnil vir mladih za industrijo, ki so z nadaljnjim izobraževanjem ob delu in iz dela postali mojstri s precejšnjim tehničnim znanjem, pedagoškimi vrlinami in vodstvenimi sposobnostmi. Vsak tak mojster je pomenil za vsako industrijsko panogo kapital z veliko znanja in močnim občutkom pripadnosti organizaciji, stroki in sodelavcem.

Takšnim mojstrov naša industrija več nima. In tudi v tem lahko iščemo razloge za propad mnogih podjetij. Od leta 1980 do danes ni bilo veliko narejenega z vidika tehničnega ali tehnološkega izobraževanja za industrijo. Z uvedbo dualnega sistema izobraževanja smo napako iz preteklosti sicer popravili, toda praksa kaže, da sistem še ni zaživel, kot smo nekateri pričakovali in načrtovali. V dualnem sistemu je prevelik osip učencev in vlada premajhno zanimanje med mladimi za takšen način izobraževanja. To je davek zaradi opustitve takšnega sistema in uvedbe usmerjenega izobraževanja pred približno dvajsetimi leti. Tradicija pomeni pri izobraževanju zelo veliko. Veliko vlogo pri odločanju mladih za tehnološko in tehnično izobraževanje ima družbena klima, ki pa je dualnemu sistemu zelo nenaklonjena. Z množičnim širjenjem gimnazij po vsej državi in neomejenim vpisom vanje je za poklicne šole preprosto zmanjkalo učencev. Mislim, da se naši pedagogi, učitelji in tisti, ki usmerjajo mlade v poklice, premalo zavedajo, da imamo posamezniki, grobo rečeno, različno razviti dve vrsti sposobnosti oziroma inteligence. Prva je »teoretična« in druga »praktična«.

In prav te tako imenovane ročne spretnosti se v našem šolskem sistemu, pri mladih, skoraj ne razvijajo ne odkrivajo. Nekateri celo trdijo, da so tisti učenci, ki nekoliko teže umsko

Družbena klima ni naklonjena tehnološkemu izobraževanju.

Z uvedbo mojstrskih izpitov je bil narejen koristen korak pri uvajanju sistema poklicnega izobraževanja. S tem se je začelo v nekem smislu vseživljenjsko izobraževanje za zaposlene v industriji. Vsak učenec, ki bo začel šolanje v dualnem sistemu izobraževanja, bo v svojem poklicu videl možnosti napredovanja, kar bo lahko dosegel le s stalnim izobraževanjem. To je prav gotovo sistem, ki ga morajo podpirati delodajalci, zaposleni in tudi sindikati.

sprejemajo teoretično snov, mnogo bolj nadarjeni in spretni pri praktičnem delu.

Prav nič spodbudno stanje z vidika industrije ni na štiriletnih srednjih tehničnih šolah. Danes skoraj nimamo več klasičnih štiriletnih tehničnih šol, v katerih bi se učenci poleg teorije naučili tudi praktičnega dela. Večina šol se je preimenovala v tehnične gimnazije. Če pogledamo v seznam 31 predmetov, ki jih lahko gimnazijci izberejo kot maturitetni izpit, vidimo, da med njimi dejansko ni predmeta z industrijsko vsebino.

Kakšno je stanje na višjih, visokih strokovnih šolah in fakultetah na področju tehnike? Tudi na teh stopnjah izobraževanja vzbuja stanje z vidika industrijskega razvoja skrb. Očitni sta dve večji in več manjših težav. Prva večja težava je izredno majhen interes mladih, ki končajo srednjo šolo, da nadaljujejo študij v tehnični stroki. Druga večja težava pa je, da višje, visoke strokovne šole in fakultete niso povezane s slovensko industrijo. Povezanost slovenskih višjih tehničnih šol z industrijo in njenim razvojem, prenos kadrov v obeh smereh in izvajanje pedagoškega procesa v posameznih podjetjih bi prav gotovo povečali pomen tehničnega izobraževanja v družbi.

Nekaj spodbud vsem, ki se ukvarjamo z izobraževanjem na tehničnem področju, so dali rezultati vpisa na visoke strokovne šole, ki so bile pred leti ustanovljene na tehničnih fakultetah v Ljubljani in Mariboru. Nadaljevalni študij je bil namenjen vsem, ki so končali prvostopenjski študij, večinoma tehnične fakul-

tete, in so imeli naziv inženir. Z nadaljevanjem študija, ki je trajal po programu predavanj ter vaj eno leto, in izdelavo seminarske in diplomske naloge pa so udeleženci pridobili naziv diplomirani inženir na primer strojništva, gradbeništva itd. Kritiki takšnega študija pa veliko zanimanje za študij pripisujejo le temu, da so kandidati po uspešnem študiju pridobili naziv diplomirani inženir določene stroke.

Vlada oziroma politika je pred slabim desetletjem ustanovila višje strokovne šole, ki naj bi vzgajale tehnične kadre za industrijo v kraju, v katerem je šola. Teh šol je razmeroma veliko, kar je dobro. Ni pa dobro, da kandidati po končanem študiju, ki traja le dve leti, dobijo naziv inženir. S tem je razvrednoten eden najbolj cenjenih nazivov v zgodovini podeljevanja poklicnih nazivov.

V Sloveniji je skoraj zamrl študij na tehničnem področju ob delu in iz dela. Na drugih smereh (ekonomija, upravljanje, management) pa dobesedno cveti.

Tudi vseživljenjsko izobraževanje se na vseh tehničnih področjih, zlasti za tista v industriji, sploh še ni začelo.

Trenutno imamo več kot 300 registriranih organizacij za izobraževanje, ki izvajajo več kot 3.000 izobraževalnih programov. Za izobraževanje na tehničnem področju pa je zelo malo programov.

Kljub vsem kritikam je kar lepo število primerov zgledega organiziranja in izvajanja stalnega vseživljenjskega izobraževanja za industrijo tudi na tehničnem področju (3, 4, 5, 6, 7).

MOŽNOSTI ZA IZBOLJŠANJE STANJA PRI IZOBRAŽEVANJU NA TEHNIČNEM PODROČJU

Klasično strojništvo in sorodne tehnične vede z vsemi vrstami izdelovalnih tehnologij so prav gotovo področja, na katerih lahko

uspešno konkuriramo na trgu z razvitimi državami Zahodne Evrope, ZDA in celo Daljnega vzhoda. To trditev ni težko dokazati s številnimi primeri v naši industriji iz bližnje in daljne preteklosti, pa tudi iz sedanjosti. Kako že sedaj in v prihodnje v naši industriji stalno povečevati produktivnost in konkurenčnost na svetovnem trgu ter kako izdelkom povečevati dodano vrednost, je odgovor, ki ga bo težko najti. Prav gotovo pa ustreznega odgovora na to vprašanje ne bo, če ne bomo okrepili izobraževanja vseh zaposlenih v industriji.

Kako lahko pravzaprav povečamo število šolajočih se v industriji oziroma na celotnem tehničnem področju? To bi morala biti naloga vse družbe, ker je industrija tisto področje, ki s svojo dejavnostjo družbi tudi koristi in služi.

Politično vprašanje

V naši industriji čutimo posledice usmerjenega srednješolskega sistema izobraževanja iz preteklosti. Prav tako lahko trdimo, da je politika od osamosvojitve Slovenije naredila premalo za popularizacijo tehničnih poklicev ne glede na stopnjo ali smer izobraževanja. Celo več. Številni primeri celo govorijo, da je politika s svojimi potezami v tem obdobju škodovala tehniki. Predvsem pri odločanju mladih za izobraževanje po osnovnem in splošnem srednješolskem šolanju. Družbena klima v zadnjem desetletju tehniki ni naklonjena. Razloga za to sta dva. Prvi se prav gotovo kaže zaradi velikih težav naše industrije in drugi zaradi nenadzorovanega širjenja gimnazij. V te gimnazije se vpišejo skoraj vsi učenci in jih za tehnične poklice preprosto zmanjka.

Politika bi torej morala spremeniti družbeno klimo. Po naši oceni bi morala država več vlagati v tehnične šole: od poklicnih šol do fakultet, da bi se mladi izobraževali v sodobnih laboratorijih, s tem pridobili najsodobnejše znanje in predvsem veselje do tehničnega

poklica. Bolj bi morala tudi finančno podpirati vseživljenjsko izobraževanje zaposlenih v industriji. Samo kakovostno izobražen in vsestransko s strokovnimi informacijami seznanjen zaposleni je največji kapital podjetja. In dokler politika, odgovorna za izobraževanje, vodstva in lastniki podjetij tega ne bodo sprejeli kot najpomembnejše zakonitosti, industrija ne more biti uspešna.

Delo civilne družbe

V Sloveniji je civilna družba dobro organizirana. Številna združenja in društva s svojo dejavnostjo pokrivajo tudi izobraževanje. Po naši oceni je vpliv teh organizacij na izobraževalne programe pri formalnih in neformalnih izobraževalnih ustanovah premajhen. Ne poznam primera, da bi na primer na programe izobraževanja v srednjih tehničnih šolah ali na tehničnih fakultetah kakorkoli vplivala Zveza strojnih inženirjev in tehnikov Slovenije. Ta združenja bi morala povezovati industrijo z izobraževalnimi ustanovami in usklajevati različne poglede na vsebino izobraževalnih programov ter tudi na določanje meril znanja na posameznih izobrazbenih stopnjah.

V času, ko tehnično znanje čedalje hitreje zastara, postaja vseživljenjsko tehnično izobraževanje vse pomembnejše in s tem vloga civilnih združenj v majhni državi, kot je naša, vse večja. Slovenija bo prav gotovo lahko razvijala (znanstveno, strokovno in pedagoško) le tista področja tehnike, za katera bo imela nacionalni konsenz. To pomeni, da se bodo v razvoj stroke, ki ima pomen v nacionalnem pogledu, morali vključiti vsi zainteresirani: od industrije, politike do civilne družbe.

Certifikacijski sistem

Pred leti se je v okviru Ministrstva za delo družino in socialne zadeve začel razvijati certifikacijski sistem za poklice, ki jih Slovenija nujno potrebuje, njihovo število pa je tako majhno, da ni mogoče organizirati rednega šolanja. Kakšno je trenutno stanje na tem po-

dročju, ni znano. Po mnenju številnih strokovnjakov je to prav gotovo dober predlog, ki bi ga bilo treba vpeljati v naš šolski sistem. V tem sistemu bi se učenci izobraževali popolnoma samostojno ob pomoči različnih strokovnjakov ali pa brez njih ali pa bi se šolali v določenih ustanovah na krajših seminarjih. Zaključni izpit bi kandidati opravljali pred republiško komisijo na podlagi sprejetih meril znanja. V okviru takšnega sistema bi bilo treba vključiti tudi sistem »vseživljenjskega« izobraževanja. To pomeni, da bi morali kandidati pridobljeni certifikat z znanjem pred izpitno komisijo potrjevati vsako leto ali vsaki dve leti ali celo na več let, odvisno od zahtevnosti poklica.

Delovne organizacije

Delovne organizacije v strojnopredelovalni panogi so posebno poglavje na področju izobraževanja. Po nekaterih podatkih v tej gospodarski panogi v letu 2000 več kot polovica zaposlenih ni bila niti en dan na izobraževanju. Zavedamo se, da je v tržnem gospodarstvu, ko morajo zaposleni delati tudi po deset ur na dan ali celo več, zelo težko zaposlene

spodbuditi za dodatno šolanje, pa tudi organizirati posamezne oblike izobraževanja v okviru organizacije in zunaj nje, toda omenjeni podatki vseeno vzbujajo skrb. Velika podjetja po obsegu proizvodnje ali po številu zaposlenih

ali pa po tehnologiji »high-tech« so prav gotovo sama sposobna organizirati lasten sistem izobraževanja in pridobivanja kadrov. Na trgu lahko dobijo vrhunsko izobražene kadre najrazličnejših stopenj, strok in usmeritev. Specifične programe ter dopolnilno izobraževanje lahko organizirajo in izvajajo sama ob pomoči zunanjih sodelavcev. Kaj pa manjša in finančno ne najboljše stoječa podjetja? Mednje lahko štejemo skoraj vsa podjetja v slo-

venski strojnopredelovalni industriji. Njihova vodstva bi se morala bolj povezati po eni strani z Ministrstvom za šolstvo in Ministrstvom za delo ter njihovimi službami in po drugi z izobraževalnimi ustanovami. Tako bi šolska politika in izvajalske izobraževalne organizacije bolj poznale potrebe in želje industrije. Pomembno bi bilo tudi, če bi se industrija povezala med seboj, saj bi tako lažje uveljavljala stalno strokovno izobraževanje. Zaposleni v naši industriji dobijo večino sodobnega znanja po neformalnih poteh. To je prav gotovo dobro. Ni pa dobro, da je to odvisno le od posameznikov in da ni stimulatивно nagrajeno. Zavedati se namreč moramo, da bodo preživela le tista podjetja, ki bodo sposobna povečati produktivnost umskih delavcev in organizirati timsko delo (8, 12).

V zadnjih letih je v naših podjetjih, predvsem v strojni in drugi tehnološki industriji, čedalje pogostejše opaziti željo vodilnih po strokovnjakih s kakovostnim osnovnim znanjem. Če se omejim na tehniko, so to fizika, kemija, materiali in informatika s poznavanjem računalniških orodij. Specialno znanje naj bi zaposleni pridobili kasneje s specialističnim študijem.

Vseživljenjsko izobraževanje industrijskih delavcev

Omenili smo že, da je v Sloveniji veliko število registriranih izobraževalnih ustanov in verificiranih izobraževalnih programov. Toda med njimi je zelo malo takih, ki so namenjeni dodatnemu in stalnemu izobraževanju na tehničnem in tehnološkem področju v klasični strojnopredelovalni, gradbeni, energetske industriji in elektroindustriji. Na tem področju bi bilo treba narediti še zelo veliko. Deloma bi se lahko zgledovali po drugih državah, ki so pri stalnem tehnološkem izobraževanju zelo uspešne (9). Druga in po naši oceni najcenejša ter izredno učinkovita pot pa je, da se vključimo v evropska združenja, ki s svojo

Pridobivanje znanja bi morali bolje nagrajevati.

dejavnostjo pokrivajo tudi izobraževanje in imajo izdelane izobraževalne programe. To bi omogočilo prenos evropskih izobraževalnih programov v Slovenijo, njihovo izvajanje in podeljevanje spričeval na mednarodno priznanih obrazcih. Tako bi dobili evropsko primerljivo izobražene kadre v industriji. Kaj to pomeni za vlagatelje tujega kapitala v slovensko gospodarstvo, smo že omenili (10, 11).

SKLEPNE MISLI

Za tisto delovno silo v industrijski proizvodnji, ki mora upoštevati novosti v razvoju ali stalno skrbeti za znanje in vzdrževati določene fizične spretnosti, je treba obvezno uvesti certifikacijski sistem. Ta mora biti organiziran in njegovo izvajanje kontrolirano na nacionalni ravni. Vsak certifikat ima lahko le določeno dobo veljavnosti. Merila znanja, potrebna za pozitivno oceno pri opravljanju certifikata, se morajo dopolnjevati z razvojem stroke in s potrebami v industriji. Certifikacijski organ mora delovati na ravni države in biti popolnoma neodvisen od industrije ter izobraževalnih ustanov.

LITERATURA

1. J. Mirčeva: Izobraževanje zaposlenih v tranzicijskem gospodarstvu. *Andragoška spoznanja* (1999) 2, str. 54–63.
2. A. Šalamun: Bomo hlapci ali inovatorji? *Gospodarski vestnik*, 50 (2001) 42, str. 60–61.
3. J. Tušek: Vseživljensko izobraževanje na varilskem področju. *Andragoška spoznanja* (2000) 3, str. 37–44.
4. J. Tušek: Permanentno izobraževanje odraslih v varilstvu. *Andragoška spoznanja* (1996) 2, str. 43–47.
5. A. Ivančič: Tržno gospodarstvo in izobraževanju zaposlenih. *Andragoška spoznanja* (1998) 1/2, str. 74–81.
6. M. Černetič: Gospodarski razvoj in razvoj človekovih zmožnosti. *Andragoška spoznanja* (1998) 1/2, str. 67–73.
7. T. Urbančič, J. Černetič: Dopolnilno izobraževanje strokovnjakov kot dejavnik tehnološkega razvoja. *Andragoška spoznanja* (1996) 2, str. 47–48.
8. P. Drucker: *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana, GV založba, 2001.
9. T. Urbančič, J. Černetič: Dopolnilno izobraževanje strokovnjakov kot dejavnik tehnološkega razvoja. *Andragoška spoznanja* (1996) 2, str. 47–48.
10. J. Tušek: Izobraževanje kadrov v varilstvu. *Andragoška spoznanja* (1996) 1, str. 33–39.
11. J. Tušek: Prenos in vključitev tujega znanja v slovensko industrijo in izvozne proizvode. *GV-konferenca Proizvodni management PMNGT-2001*, Portorož, sept. 2001, zbornik referatov, str. 67–78.
12. M. Božič: Ni uspešnega podjetja brez uspešnega timskega dela. *Delo*, 11. okt. 2000, priloga *Znanost*.

dr. Sabina
Jelenc
Krašovec
Filozofska
fakulteta v
Ljubljani

Univerza kot del učee se družbe

V prispevku obravnavam razmerje med univerzo in učee se družbo. Na prvi pogled gre za nasprotujoči si ideji: za idejo približevanja univerze kot institucije, ki s tradicionalno avtonomijo in akademskim pristopom k znanju in védenju že stoletja ohranja pomembno vlogo v družbi, in idejo učee se družbe kot koncepta, ki vnaša drugačne vrednote v pojmovanje učenja in izobraževanja. Pri njunem vzporejanju je temeljno vprašanje pripravljenosti univerze, da se spreminja in približuje načelom učee se družbe, ki temeljijo na strategiji vseživljenjskosti učenja in izobraževanja. Spreminjanje v tej smeri je značilno za mnoge podjetniške in druge organizacije, ki težijo k odprtosti, prilagodljivosti, stalnemu razvoju in povezovanju z drugimi subjekti v družbi.

Vseživljenjsko izobraževanje ni nov pojem, saj se kot strategija pojavlja že od šestdesetih let, ko so njegov pomen pri spreminjanju vloge izobraževanja v družbi začeli poudarjati različni avtorji (Faure, Husen, Illich, Lengrand in drugi). Šlo je predvsem za težnje po preseganju stereotipov, kot je ta, da je izobraževanje omejeno s starostjo in šolo (ter drugimi izobraževalnimi institucijami), ki so mu kot ustrežnejše alternative postavljali pojmovanje učenja in izobraževanja kot vseživljenjskega procesa, razvijanje omrežij učenja, pri čemer bo učenje prepleteno z drugimi življenjskimi vlogami, ki bodo pripomogle k večji neodvisnosti in kritičnosti učeeh se, težnje po večji dostopnosti do učenja na podlagi alternativnih in bolj odprtih možnosti ter druge ukrepe, s katerimi bi povečevali strategijo enakih možnosti.

Možnosti za uveljavljanje te strategije povečuje hiter razvoj informacijske tehnologije, ki omogoča neomejeno razširjanje znanja in informacij v vse družbene segmente. Za uveljavljanje strategije vseživljenjskosti učenja in izobraževanja je ključno, da se povezujeta formalno in neformalno izobraževanje, in sicer s partnerstvom med individualno, institucionalno in nacionalno ravnanje.

UVELJAVLJANJE STRATEGIJE VSEŽIVLJENSKEGA UČENJA IN IZOBRAŽEVANJA Z VIDIKA UNIVERZE IN DRUGIH INSTITUCIJ V DRUŽBI

V razvijajoči se družbi ima pomembno vlogo tudi univerza, ki je bila doslej bolj odmaknjena od konkretnih družbenih potreb in ki je s povečevanjem različnih alternativnih možnosti izobraževanja pred izzivom brez primere. Uveljavljanje ideje učee se družbe bi vplivalo tudi na spreminjanje zahtev do univerze. Spreminjala naj bi se v organizaciji sami in tudi v povezovanju z družbo. Kot temeljna raziskovalna institucija in središče znanja, védenja in razumskosti v družbi naj ne bi bila toga, zaprta institucija; z ohranjanjem avtonomije, ki bi zagotavljala ustrezno neodvisnost od državnih, ekonomskih in političnih subjektov, ustvarjanjem notranje trdnosti in integriranosti, ki bi to avtonomijo zagotavljala, naj bi postala odprta, odzivna in učee se akademska skupnost. Le taka bo v prihodnje ustrezala potrebam različnih subjektov, ki v družbi potrebujejo znanje.

Struktura, delovanje in cilji univerze v »učechi se družbi«

Spreminjanje univerze je potrebno in nujno, da bi še lahko ohranjala svoje pomembno mesto v družbi.

Univerza, kot del učechi se družbe, naj bi ob upoštevanju svojega poslanstva spodbujala tudi čim več navedenih predpostavk:

- a) spoštovala in uresničevala naj bi načelo vseživljenjskosti učenja ter izobraževanja in povečala dostop odraslih do visokošolskega študija – to bi dosegala predvsem z vključevanjem različnih starostnih in interesnih skupin v izobraževanje ter učenje na univerzi, kar naj bi podprla z razširitvijo ponudbe programov za odrasle in uvajanjem sodobnejših pristopov; tako bi zadovoljevala ekonomske, socialne, kulturne in druge potrebe različnih zainteresiranih skupin;
- b) presegala naj bi udejanjanje načela operativnosti in akademskosti – za to bi bila potrebna nadgradnja operativnih in akademskih kompetenc s tretjim sklopom znanja, ki pomeni svet življenjskih izkušenj; tako znanje naj ne bi bilo ne povsem praktično ne povsem akademsko, temveč naj bi pomagalo razumeti svet z alternativnimi praktičnimi in akademskimi viri; ustrezno bi bilo tudi za učechi se družbo, saj pripomore h kritičnosti, emancipaciji in argumentaciji, hkrati pa bi bilo tudi zanimivejše za zaposlovalce;
- c) univerza naj bi se intenzivneje odpirala navzven in se na različnih ravneh povezovala z zunanjimi družbenimi subjekti (organizacijami, društvi, posamezniki idr.) – vključevala naj bi študente v različna učna omrežja in intenzivneje sodelovala tudi z organizacijami, kjer se diplomanti zaposlujejo; to bi omogočalo diskurzivnost študija in spoznavanje drugačnega razumevanja problemov ter s tem razvijanje etičnih vrednot študentov; s povezovanjem véde-

nja, refleksije in akcije bi visokošolsko izobraževanje lahko postalo ključna institucija za uveljavljanje učechi se družbe;

- č) tradicionalne metode poučevanja naj bi nadomeščala ali dopolnjevala z aktivnejšimi metodami poučevanja in učenja, ki diplomante pripravljajo na udeležbo v različnih družbenih dejavnostih – večji poudarek naj bi namenila usposabljanju študentov za samostojno mišljenje in dejavno učenje, pri čemer naj bi se tudi vloga poučevanja iz procesa prenašanja znanja vse bolj spreminjala v proces rasti in razvoja študentov;
- d) v učni proces naj bi uvajala inovacije, ki so posledica tehnološkega, ekonomskega in socialnega razvoja – univerza naj bi spodbujala uvajanje izobraževanja na daljavo, kreditnega sistema in modularizacije, uvajanje procesa »ugotavljanja in potrjevanja znanja«, središč za samostojno učenje in drugih pristopov, ki bi pripomogli k večji kakovosti dela na univerzi in njenemu kakovostnejšemu povezovanju z okoljem;
- e) postopno naj bi spreminjala svoje delovanje in strukturo v smeri učechi se organizacije – pri tem naj bi si prizadevala za proaktivno strategijo in stalni razvoj, večjo notranjo integracijo in oblikovanje organskega omrežja zaposlenih na univerzi, enotnejše akademske kulture, podpornega, in ne nadzornega sistema.

V učechi se družbi mora univerza sodelovati z delovnimi organizacijami.

Predlogi za dejavnejše in plodnejše povezovanje univerze z drugimi subjekti v družbi

Univerza v učechi se družbi naj bi bila institucija, ki se aktivno odziva na okolje, središče kritičnosti in razumskosti, razvijala naj bi kognitivno razumevanje in delovala kot akademska skupnost. Univerza naj bi bila pomemben steber civilne družbe in do zunanjih partnerjev naj bi uveljavljala ekvidi-

Univerza se mora odzivati na potrebe družbe.

stančne odnose (Svetlik, 1995). Tak model predvideva avtonomno univerzo, ki ni preveč odvisna ne od države ne od drugih partnerjev, vendar se odziva na njihove potrebe. Uresničevanje teh načel zahteva notranje koherentno oziroma integrirano univerzo, saj razbita univerza ne more kljubovati zunanjim pritiskom. Več pozornosti naj bi torej namenjala drugačnemu načinu notranjega povezovanja in sodelovanja med akademskim osebjem.

Univerza kot intelektualno in kulturno središče lokalne skupnosti

Univerza naj bi bila kot učeča se univerza bolj vraščena v skupnost in naj bi se povezovala z različnimi organizacijami ter posamezniki v lokalni skupnosti. To bi lahko dosegla:

- z intenzivnejšim povezovanjem študijske dejavnosti, delovanjem zunanjih organizacij (društev, klubov, prostovoljskih organizacij, inštitutov, podjetij in drugih), kar bi vnašalo na univerzo drugačna stališča in poglede; tako bi pospešili razvijanje kritičnosti in razumskosti na univerzi in v lokalni skupnosti;
- z organiziranjem različnih delavnic, konferenc in poletnih šol, ki bi bile dostopne posameznikom in organizacijam iz ožje in širše skupnosti;
- z ustanavljanjem odprtih središč za samostojno učenje;
- z aktivno udeležbo v tednu vseživljenjskega učenja, s prireditvami, ki bi prikazovale značilnosti in potek učenja na univerzi, predstavljale novosti z različnih znanstvenih področij in omogočale kritične razprave o pomembnih vprašanjih, ki zanimajo učitelje, študente in širšo javnost;
- z organiziranjem umetniških ter kulturnih dejavnosti na visokošolskih institucijah in

sodelovanjem univerze z drugimi umetniškimi središči;

- s partnerstvom z lokalno skupnostjo.

Univerza kot sodobno in inovativno učno središče

Univerza naj bi se (ne samo za kakovostno raziskovanje) zavzemala za kakovosten učni proces, ki bi vključeval uvajanje novih pristopov in uporabo novih tehnologij. Zanimala naj bi se tudi za potrebe lokalne skupnosti in se nanje odzivala. Tako naj bi:

- učni proces izvajala na podlagi upoštevanja različnih zahtev programov in različnih potreb študentov, aktivno in razgibano, s ciljem ustvarjati kritične diplomante;
- uvajala uporabo najnovejše informacijske tehnologije v študijski proces;
- spodbujala prenos tehnologije z univerze v skupnost in nasprotno;
- spodbujala razvijanje izobraževanja na daljavo v različnih visokošolskih programih;
- razvijala kakovostno gradivo za samostojno učenje, ki bi bilo na voljo študentom, ki se izobražujejo na daljavo, in tudi študentom v tradicionalnih programih;
- priznavala in uvajala postopke »ugotavljanja in potrjevanja znanja« v programe, kadar vsebine in cilji izobraževanja to dopuščajo;
- ustanavljala razvojno in svetovalno službo v visokošolskih institucijah;
- izenačevala položaj »rednih« in »izrednih« študentov.

Univerza kot učeča se organizacija

Univerza naj bi se iz strokovne birokracije postopno spremenila v učečo se organizacijo. To bi dosegla:

- z upoštevanjem vseh članov univerze in spodbujanjem skupne odgovornosti za rezultate;

- s postopnim zmanjševanjem zelo izražene akademske hierarhije, ki ne temelji le na strokovnosti, temveč na vplivih dejavnikov, ki zavirajo možnosti za medsebojno sodelovanje članov različnih hierarhičnih ravni;
- s proaktivnim delovanjem vseh članov organizacije, ki naj ne bi bilo le odgovor na zunanje zahteve in pritiske (reaktivno delovanje), temveč posledica odločitev posameznikov in skupin;
- s povezovanjem strokovnih skupin različnih znanstvenih disciplin v učna omrežja, ki bi omogočala prenašanje izkušenj in izmenjavo mnenj ter stališč tudi med oddelki in na ravni visokošolske institucije.

Z uveljavljanjem strategije vseživljenjskosti bodo v družbi verjetno postopno nastajale tudi druge razmere, potrebne za razvoj družbe v učečo se družbo. V njej bo lahko konstruktivno delovala tudi učeča se univerza, katere značilnosti bodo odprtost, fleksibilnost, občutljivost na različne potrebe v družbi, strpnost do različnosti, določena raven senzibilnosti za probleme lokalne skupnosti ter pripravljenost odzivati se nanje z znanjem, ki ga ima. Tudi če se koncept učeče se družbe v prihajajočem obdobju ne bi uveljavil, bi se morala univerza začeti prilagajati spremenjeni vlogi v prihodnosti.

LITERATURA

- Argyris, C., Schön, D. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Massachusetts, California: Addison-Wesley Publishing Company.
- Barnett, R. (1994): *The Limits of Competence. Knowledge, Higher Education and Society*. Buckingham: SRHE and Open University Press.
- Bourgeois, E., Duke, C., Guyot, J.-L., Merrill, B. (1999): *The Adult University*. Buckingham: SRHE and Open University Press.
- Delors, J. (ed.) (1996): *Učenje: skriti zaklad*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
- Dohmen, G. (1996): *Lifelong Learning. Guidelines for a modern education policy*. Bonn, Federal Ministry of Education, Science, Research and Technology.

Faure, E. idr. (1972): *Learning to be. The world of education today and tomorrow*. Paris: UNESCO.

Faure, E. idr. (1972): *Learning to be. The world of education today and tomorrow*. Paris: UNESCO.

Kump, S. (1994): *Akademska kultura*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

Kump, S. (1999a): *Perspektive univerze v 21. stoletju*. V: Majerhold, K. (ed.). *Univerza pleše avtonomno? Prispevki k repertoarju univerze za tretje tisočletje*. Ljubljana: ŠOU in zavod Radio Študent.

Kump, S. (1999b): *Spreminjanje odnosov med univerzo in državo*. Raziskovalec, maj 1999, 10–17.

Robertson, D. (1999): *Knowledge Societies, Intellectual Capital and Economic Growth*. V: Gray, H. (ed.). *Universities and the Creation of Wealth*. Buckingham: SRHE and Open University Press.

Senge, M. P. (1990): *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*. London: Century Business.

Kammler, E. (ed.). *Lifelong Learning in its Impact on Social and Regional Development*. Bremen: Donat

Scott, P. (1995): *The Meaning of Mass Higher Education*. Buckingham: SRHE and Open University Press.

Swieringa, J., Wierdsma, A. (1992): *Becoming a Learning Organization*. Wokingham, Reading: Addison-Wesley Publishing Company.

Watson, D., Taylor, R. (1998): *Lifelong learning and the university: a post dearing agenda*. London; Bristol: Falmer Press.

dr. Bogdan
Lipičnik
Ekonomski
fakulteta v
Ljubljani

Ali hočemo, kar potrebujemo – znanje za programirano odločanje

ZNANJE IN NAČIN ODLOČANJA

Znanje bi lahko imeli za pregled odločitev iz preteklosti, ki so se izkazale za uspešne. Torej je znanje že po svoji naravi nekaj preteklega. Posamezniki se izobražujejo, da bi v sedanosti sprejete odločitve imele ugodne posledice v prihodnosti. V sedanosti sprejete odločitve pa ne morejo vključevati vseh okoliščin, ki se bodo pokazale v prihodnosti, v času realiziranja odločitev. Zato si ni bilo težko izmisliti pregovora, da je »po bitki vsak lahko general«. Zgodovinarjem so namreč znane okoliščine, ki jih poraženi general ni mogel prevideti.

V vsaki organizaciji prihaja do številnih odločitev, ki so tudi zelo raznovrstne. Različne odločitve lahko omejimo na dve skupini, ki se bistveno razlikujeta: **programirane in neprogramirane odločitve**.

Programirano odločanje

V računalniški terminologiji je odločitev tista, ki narekuje računalniku določeno nalogo. Tako je sistem zalog programirana odločitev. Minimalne zaloge so določene vnaprej. Ko zaloge dosežejo najnižjo raven, se računalnik »odloči«, da bo izpisal naročilnico. Torej, ko vnaprej določena situacija izzove vnaprej določen dogovor, pravimo, da je odločitev programirana. Primerov iz prakse je veliko. Ljudje, ki zapuščajo svoje delovno mesto in se vračajo domov, se zavedajo tega šele, ko so pred vrati svojega stanovanja. Kar so se v danem trenutku spomnili, so dogodki, ko so zapuščali delovno mesto. Kaj se je dogajalo vmes, po katerih ulicah so se vozili oziroma

hodili, na katerih semaforjih so bile luči zelene, na katerih rdeče, se ne spomnijo več. Kako so torej sploh prišli domov? Programirano. Pot je bila sicer polna odločitev, vendar so bile vse reakcije programirane. Ljudje so naučeni, da se ustavijo pred rdečo lučjo na semaforju, zavijejo levo ali desno, ko je to potrebno, vrtijo volan, pritiskajo na zavoro ali sklopko, prilagajajo hitrost, to počnejo povsem podzavestno, programirano. Ta programiranost ne sme odpovedati. To situacijo imamo, če bi posameznik vsakokrat posebej razmišljal, kako se mora odločiti pri vožnji iz službe domov. Tisti, ki zaradi kakršnihkoli razlogov počnejo ravno to, so potencialni povzročitelji prometnih nesreč.

Neprogramirano odločanje

Neprogramirane so tiste odločitve, ki jih človek sprejema, kadar za to nima dovolj informacij ali pa v situaciji, v kateri mora odločati, še nikoli ni bil. Vsekakor mora v tem primeru sam iskati ustrezne informacije, identificirati problem, presoditi alternative in ustrezno ravnati. Vzemimo na primer enako situacijo kot pri programiranih odločitvah. Iz službe se vozite domov in pri rdeči luči na semaforju nekdo nenadoma zapelje skozi križišče. Ker se to po pravilih ne bi smelo zgoditi, »vprogramirane« odločitve ni in morate iskati ustrezne informacije o tem, kako hitro vozi, v kateri smeri, ali to vpliva na vašo vožnjo skozi križišče itd. Odločati se morate med alternativami: pospešiti svoje vozilo, ga zaustaviti, zaviti desno ali levo itd. Ko je proces zbiranja informacij in tehtanja

odločitev končan, lahko delujete. V tem primeru nobena informacija ni znana vnaprej. Neprogramirane odločitve zahtevajo kreativnost in pripravljenost na tveganje. Če oseba ni kreativna, ne more določiti smeri akcije ali celo razumeti, da situacija ni običajna in da zato zahteva neprogramirano odločitev. Programirana reakcija vas lahko v tem primeru resnično opere krivde pri sodniku, vendar trka z drugim avtomobilom ne preprečite. Mnogi podjetniki delajo napake, ker reagirajo programirano, ne da bi se zavedali, da drugačne okoliščine zahtevajo drugačno odločitev, takšno, ki še ni programirana. Tudi takrat, kadar se vozimo po neznanih cestah in neznanih mestih, moramo sprejemati neprogramirane odločitve, ki zahtevajo kreativnost (oblikovanje in ocenjevanje možnosti) in tveganje (katero možnost izbrati).

ODLOČANJE IN IZOBRAŽEVANJE

Če enostavno razlago programiranih in neprogramiranih odločitev prenesemo na podjetja, lahko ugotovimo: bolj ko je sistem delovanja zapleten, učinkovitejše so odločitve, ki so programirane. Torej, v podjetjih, kjer je zaposlenih veliko ljudi, kjer je treba opraviti veliko sinhroniziranih aktivnosti, bi izgubljali preveč časa, če bi se vsak zaposleni moral odločiti neprogramirano. Verjetno bi zavladala prava zmeda. Nasprotno pa so v organizacijah, kjer delujejo zaposleni na svojem področju, brez posebne povezave z drugimi, neprogramirane odločitve bolj dobrodošle.

Način odločanja je vtkan tudi v posameznikov vedenjski vzorec. Ne glede na to, kako ta nastane, gre za razmeroma stalen način odločanja. Tako je mogoče iz poznavanja posameznikovega vedenjskega vzorca ugotoviti način njegovega odločanja, poleg tega pa tudi težnjo po vrsti in vsebini izobraževanja.

Vedenjske vloge

Če si pri Adizesu sposodimo način označevanja in delitev vedenjskih vzorcev, bi lahko ugotovili, da posameznik, ki v svoj vedenjski vzorec vključuje vedenjsko vlogo P, svoje odločitve podreja le kratkoročni uspešnosti. Zanj napredek ni pomemben. Pomembno je, da se v danem trenutku naredi čim več, čeprav gre za neumnosti. Posameznik ima vse odločitve vprogramirane. Natančno ve, kako se kaj naredi in to čim hitreje. Uspešnost svojih odločitev meri po količini storjenega.

Posameznik, ki v svojem vedenjskem vzorcu vključuje vedenjsko vlogo A, svoje odločitve podreja težnji po kratkoročni učinkovitosti. Zanj je pomembno, da je vse vnaprej predvideno, po možnosti tudi zapisano v različnih pravilnikih. Njegove odločitve se podreja le programiranim odločitvam. Če odločitve niso vnaprej programirane in zapisane, je nezadovoljen ali celo zmeden. Potreba po neprogramiranih odločitvah zanj pomeni neurejen sistem, zato ga nenehno kritizira.

Posameznik, ki v svojem vedenjskem vzorcu vključuje vedenjsko vlogo E, teži k dolgoročni uspešnosti ali pa vsaj trdno verjame, da mora delati drugače, da mora vsaka njegova odločitev temeljiti na predpostavljenih informacijah. S svojimi nenehnimi neprogramiranimi odločitvami, ki so rezultat njegovih idej, verjame v boljši jutri, v uspešnost, ki bo vidna šele čez nekaj časa.

Prihodnje uspehe pa si obeta tudi posameznik, ki v svojem vedenjskem vzorcu vključuje vedenjsko vlogo I. Njegove odločitve so podrejene dolgoročni učinkovitosti, ki jo vidi v ustreznem ravnanju z drugimi. Tudi ta posameznik teži k neprogramiranim odločitvam. V tem primeru se ne da preverjati učinkov njegovih odločitev, ker bodo rezultati vidni šele čez nekaj časa.

Ali se odgovorni za izobraževanje zavedajo potreb svojih organizacij?

Vedenjske vloge in izobraževanje

Vedenjske vloge v posameznikovem vedenjskem vzorcu zelo vplivajo tudi na odnos do izobraževanja. Tako je posameznik z vedenjsko vlogo P v svojem vedenjskem vzorcu prepričan, da je delo samo najboljši učitelj. Zanj velja, da se je treba učiti s prakso, na lastni koži, s poskusi in napakami. Vsako izobraževanje zunaj delovnih prostorov je zanj čista izguba časa. Njegovo vodilo je: delaj in naučil se boš vsega, kar potrebuješ.

Posameznik, ki ima v svojem vedenjskem vzorcu vedenjsko vlogo A, je prepričan, da so potrebna pravila, ki so jih postavili drugi, in da se je treba po njih strogo ravnati. Zanj ima smisel samo izobraževanje, pri katerem se uči novih predpisov. Tudi udeležbo na seminarjih in podobnih oblikah izobraževanja upravičuje s predpisi. Vprašanja, ki si jih pri tem postavlja, so: ali ti to izobraževanje pripada, ali je to po pravilniku itd.

Vedenjska vloga E v posameznikovem vedenjskem vzorcu narekuje, da posameznik sam skuša prenašati svoje ideje na druge. Težnja je tako močna, da svoje ideje skriva, dokler mu ne uspe pri drugih ustvariti problemov, potem pa zmagoslavno postreže z vnaprej pripravljenimi rešitvami. Izobraževanja se udeležuje le, če lahko drugim razodene svoja odkritja. Ideje drugih ga ne zanimajo ali pa se mu zdijo nesmiselne. Izobraževanje, pri čemer po njegovem predstavljajo le programirane odločitve, ga ne zanima.

Posameznik z vedenjsko vlogo I v svojem vedenjskem vzorcu je predvsem naklonjen izobraževalnim temam, pri katerih se posamezniki učijo ravnati z drugimi. Zanj je vsako delo z drugimi povezano z umetnostjo komuniciranja. Ne glede na to, kakšne probleme imajo drugi, menijo, da je znanje komuniciranja prava rešitev. Težnja je popolnoma razumljiva, saj lahko le s komuniciranjem pridejo v stik z drugimi.

Povezava med vedenjskimi vlogami v vedenj-

skem vzorcu posameznikov nam pomaga le razumeti vprašanje, zakaj pri izobraževanju ravna vsak po svoje.

Pomen vedenjskih vzorcev za izobraževanje zaposlenih

Vsaka organizacija mora biti usmerjena v sedanjost in prihodnost, težiti mora k uspešnosti in produktivnosti. Torej so najuspešnejše tiste organizacije, ki zaposlujejo posameznike z različnimi vlogami v vedenjskih vzorcih, čeprav idealnega vzorca ne moremo najti pri enem posamezniku. Če bi bili v organizaciji zaposleni samo posamezniki z enako vedenjsko vlogo v svojem vedenjskem vzorcu, organizacija ne bi bila uspešna. Zato bi morale organizacije najprej ugotoviti, katerih vedenjskih vlog primanjkuje v njihovih vedenjskih vzorcih, in nato sestaviti izobraževalne programe, ki bi jim pomagali zapolniti vrzeli v njihovi vedenjski strukturi. Prav tako bi morali izvajalci izobraževalnih programov vedeti, katere vedenjske vloge morajo predvsem okrepiti in kako je mogoče to doseči.

Prva, resna težava se pojavlja že s tem, da so nosilci določenih vedenjskih vlog v svojem vedenjskem vzorcu prepričani, da potrebujejo tisto, kar izhaja iz njihovega vedenjskega vzorca, in ne tistega, kar izhaja iz potreb organizacije. Zato bodo oblikovali ali naročali izobraževalne programe, ki jih narekujejo njihovi vedenjski vzorci, in ne programov, ki jih potrebuje organizacija, ker se potreb, razen lastnih, enostavno ne zavedajo. Resne izobraževalne institucije, ki ponujajo izobraževalne programe, bi morale ponujati tisto, kar organizacije potrebujejo. Seveda pa lažje prodajajo tisto, kar organizacije naročajo.

Enakomerno razvijanje vseh vedenjskih vlog v vedenjskih vzorcih zaposlenih je tudi eden od smislov učeče se organizacije.

Druga težava se pojavi, ko izobraževanje že poteka. Posameznikom z določenimi vedenjskimi vlogami v njihovih vedenjskih vzorcih je treba okrepiti tiste vedenjske vloge, ki jih pri njih ni mogoče ugotoviti. Torej morajo izobraževalne organizacije narediti nekaj proti volji udeležencev, ker sami pač ne vedo, kaj potrebujejo. Takšno izobraževanje je večinoma ocenjeno kot neuspešno. Vendar poznamo načine, kako je mogoče v posameznikih spodbuditi vedenjsko vlogo, ki je sicer nimajo v svojem vedenjskem vzorcu.

Če želimo pri posameznikih razviti vlogi P in A, jim je treba naložiti delo, ki zahteva uporabo vedenjske vloge P ali A. Ker so usmerjeni predvsem v kratkoročno uspešnost (P) in kratkoročno učinkovitost (A), jim je treba za razvijanje vedenjske vloge P enostavno naložiti delo, pri katerem je mogoče takoj ugotoviti, ali je bilo opravljeno. Uspeh je torej mogoče takoj pripisati posamezniku, ki je delo opravil. Vedenjska vloga A zahteva sistem, red, podrobnosti, programirane odločitve, predvidljivost dogodkov in uživanje v rutini. Zato je treba za razvijanje vedenjske vloge A posamezniku dodeliti konkretno nalogo, pri kateri bo moral sam programirati odločitve. Naloga torej zahteva predvidevanje dogodkov. Takšnih nalog je v vsaki organizacijah na pretek.

Organizacije so razmeroma uspešne pri razvijanju vedenjskih vlog P in A, manj pa pri razvijanju vedenjskih vlog E in I v vedenjskih vzorcih svojih zaposlenih. Mnoge organizacije svojo usmerjenost v prihodnost, v uspešnost in učinkovitost v prihodnosti prepuščajo direktorjem ali glavnim managerjem. Če jih nimajo, jih iščejo zunaj svoje organizacije. To deloma celo zavira morebitni naravni razvoj vedenjskih vlog E in I v vedenjskih vzorcih zaposlenih. V šolah in na fakultetah pa zelo razvijajo ti dve vedenjski vlogi, ko svojim učencem, dijakom in študentom dopuščajo, da naloge rešujejo po svoje. V tem primeru se pokaže izvirnost kot posledica različnih idej. Ker

naloge večkrat rešujejo tudi z drugimi, je uporaba različnih komunikacijskih kanalov nujno potrebna. Način izobraževanja, ki razvija vedenjski vlogi I in E kot način reševanja problemov na osnovi lastnih izkušenj, za tiste, ki takšno izobraževanje potrebujejo (P in A), ni najprimernejši.

VEDENJSKI VZORCI BODOČIH MANAGERJEV

Zanimalo nas je, s kakšnimi vedenjskimi vzorci prihajajo v organizacije študenti Visoke poslovne šole in Ekonomske fakultete v Ljubljani. Obširna raziskava, ki je zajela okrog 800 študentov, je pokazala, da je večji del te populacije usmerjen v prihodnost glede učinkovitosti in uspešnosti. Z drugimi besedami, v njihovih vedenjskih vzorcih smo večinoma našli vedenjski vlogi E in I, vedenjski vlogi P in A pa sta bili redki.

Če to ugotovitev prenesemo na opisane zakonitosti, pomeni, da so predvsem nagnjeni k neprogramiranemu načinu odločanja, to je k odločanju, pri katerem je treba izbirati med alternativami, pri katerem nobena informacija ni vnaprej znana in pri katerem se zahtevata kreativnost in pripravljenost na tveganje. To je verjetno posledica načina izobraževanja, pri katerem je pogost način samostojnega reševanja problemov skupaj z drugimi oziroma v timu. Hkrati pa sami v skladu s svojimi vedenjskimi vzorci spodbujajo profesorje, da uporabljajo takšne načine poučevanja, pri katerem se lahko samostojno preizkušajo v razvijanju idej. Kreativnost je pri njih nadvse cenjena kategorija.

Pogosta neizrazitost vedenjskih vlog P in A bi lahko pomenila, da je sprejemanje programiranih odločitev za njih resna ovira. Tudi kratkoročna uspešnost in učinkovitost sta zanje manj

Z različnimi načini izobraževanja lahko spodbujamo različne vedenjske vloge.

zanimivi. Tovrstne težave se pokažejo predvsem pri tistih vajah, pri katerih je treba po vnaprej programiranih postopkih ustvariti konkretno poročilo ali drug izdelek. Izostajanje pri takšnih vajah je zelo pogosto.

SKLEPNE MISLI

Če predpostavimo, da se vedenjski vzorci sedanjih študentov v praksi ne bodo dosti spremenjali ali da bi se v organizacijah pojavili posamezniki na vodilnih delovnih mestih samo s takšnimi vedenjskimi vzorci (predpostavka je samo teoretična) in bi ti odločali, kako in v zvezi s čim bodo izobraževali zaposlene, bi verjetno reagirali v skladu s svojimi vedenjskimi vzorci. Sami bi skušali prenašati svoje ideje na druge. Izobraževanja bi se sami udeleževali le, če bi drugim lahko razodevali svoja odkritja. Ideje drugih jih ne bi zanimale. Izobraževanja sodelavcev ne bi ovirali, tudi oblikovanje izobraževalnih programov bi prepuščali drugim. V vsakem izobraževalnem programu pa bi zahtevali vsaj dve temi: o komuniciranju in ravnanju z ljudmi.

Takšno vedenje bodočih managerjev sicer z vidika prevladujočega mnenja v Sloveniji ni nič napačnega oziroma je celo zelo zaželeno. Kritično je le to, da s tem zanemarjamo tudi vedenjski vlogi P in A, ki pomenita kratkoročno uspešnost in učinkovitost. Brez zastopnosti teh vedenjskih vlog v vedenjskem vzorcu kolektiva se ne obeta nič kaj dobrega. Zato se pojavlja posebno vprašanje: kako managerje s takšnimi vedenjskimi vzorci prepričati, da potrebujejo tudi zaposlene, ki bodo učinkovito programirano odločali in s tem zagotovili sprotno uspešno ter učinkovito delo. To je verjetno mogoče edino s tem, da tudi nadrejenim managerjem, ki bodo odločali o izobraževanju v organizacijah, razvijemo vlogi P in A vsaj do te stopnje, da bodo razumeli, cenili in aktivno vključevali zaposlene z omenjenima vedenjskima vlogama v vedenjskih vzorcih.

Ker so v bolj zapletenih organizacijskih sistemih učinkovitejše programirane odločitve, so zmožnosti posameznikov, ki zmorejo odločati predvsem neprogramirano, obsojane na neuspeh, če vodenja takšne organizacije ne bi prepuščali tistim, ki obvladajo programirani način odločanja.

LITERATURA

- Adizes, I.: *How to Solve the Mismanagement Crisis*, Adizes Institute, Santa Monica, 1981.
- Adizes, I.: www.adizes.com
- Belbin, M.: *Team Roles at Work*, Butterworth-Heinemann Ltd, London, 1993.
- Belbin, M.: www.belbin.com
- Bernik, J.: *Vpliv vedenja vodij na uspešnost podjetja – magistrsko delo*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1998.
- Colbe, K.: www.colbe.com
- Gostiša, M.: *Participativni management – sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas*. ČZP Enotnost in Studio Participatis, Ljubljana, 1996.
- Lipičnik, B.: *Ravnanje z ljudmi pri delu*, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
- Lipičnik, B.: *Vedenjski vzorci dveh generacij študentov*, zbornik posvetovanja – Evropska skupnost in management, FOV, Portorož, 1999, 1. knjiga, str. 226–232.
- Lipičnik, B., Gonan - Božac, M.: *Mednarodna primerjava vedenjskih vzorcev študentov*, zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo, zbornik posvetovanja – Management v novem tisočletju, FOV, Portorož, 2000, str. 248–256.

Sodobna politika izobraževanja kadrov in razvoja kariere

Primer podjetja Planika, Kranj

*Renata
Mihalič,
Roman
Nahtigal
Planika, Kranj*

Kompleksne in turbulentne razmere v boju za ohranjanje konkurenčne prednosti, profitabilnosti in zagotavljanje sukcesivne rasti so sodobne organizacije privedle do spoznanja, da so ustrezno izobraženi in usposobljeni kadri njihovo največje bogastvo ter korporativno znanje najmočnejše orožje.

Korporativno znanje nima funkcije statične dimenzije (kot je bila prvotno pogosto zmotno pojmovana intelektualna lastnina), temveč je postalo najpomembnejša difuzija znanja, permanentno razširjanje in nadgrajevanje ter zlasti prenos znanja na vseh ravneh. S tem izobraževalni management (Knowledge Management – KM) kot nepogrešljiv del kadrovskega managementa pridobiva nove razsežnosti, ključne za razvoj organizacije kot celote. Vloga strokovnjakov, ki se ukvarjajo s področjem izobraževanja zaposlenih, pa postaja vse pomembnejša in odgovornejša.

SODOBNI IZOBRAŽEVALNI MANAGEMENT

Danes govorimo namesto o novi družbi le o družbi znanja, kot perspektivni viziji razvoja v novem tisočletju.

Sodobni izobraževalni management temelji na celostnem pristopu in ni več le domena kadrovskega managementa, temveč gre za interdisciplinarnost s številnimi drugimi področji. Interdisciplinarni pristop pa je zelo pospešil razvoj tega področja v zadnjih desetih letih.

Sistem ravnanja z znanjem v organizacijah, ki upoštevajo te smernice, se pri tem srečuje s problemi intelektualne lastnine bolj kot kadarkoli doslej. Intelektualna lastnina organizacije je lahko največji dejavnik diferenciacije med organizacijo in konkurenčnimi organizacijami, zato je nujno njeno skrbno varovanje (Dowding, 2001). Hkrati pa je postalo s pojavom svetovnega spleta njeno varovanje, zlasti »know-how«, največji problem. S tem se pred izobraževalni management postavlja jo zahtevne naloge, na eni strani z vidika raz-

Temeljne smernice, s katerimi je zaznamovan razvoj sodobnega izobraževalnega managementa, so:

- upoštevanje ne le potreb organizacije, temveč tudi individualnih potreb zaposlenih;
- prizadevanja pri usklajevanju potreb organizacije z individualnimi potrebami;
- intenzivna uporaba »benchmarkinga« na tem področju;
- sistematično spodbujanje permanentnega izobraževanja;
- usposabljanje za samostojno učenje;
- uvajanje sistemov kontinuiranega učenja in učinkovitega prenosa znanja;
- usposabljanje za pravilno difuzijo znanja;
- poudarjanje interdisciplinarnosti znanja;
- usposabljanje za obvladovanje sprememb in hitro prilagajanje le-tem;
- odpravljanje psihosklerotičnih stanj (»uspavanje« na pridobljenem znanju);
- predvsem izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje za prihodnost.

širjanja korporativnega znanja in uvajanja sistemov pritoka znanja v organizacijo, na drugi strani pa z vidika zaščite znanja in preprečevanja njegovega odtoka iz organizacije.

V končni fazi je temeljni cilj izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja povečanje izobraženosti in usposobljenosti kadrov za delo, ki ga opravljajo, in vzročno-posledično povečanje njihove učinkovitosti in uspešnosti pri delu (Nahtigal - Mihalič, 2001). Navsezadnje gre za pozitiven vpliv na inovativnost, produktivnost, pa tudi na zadovoljstvo zaposlenih, njihovo pripadnost organizaciji, osebni karierni razvoj, uveljavljanje posameznikov in organizacije kot celote in, kar je najpomembnejše, gre za vpliv na profitabilnost organizacije. Ker so torej ustrezno in predvsem pravočasno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje ključni za konkurenčnost organizacije, je potrebna ofenzivna strategija pri stopa.

*Gospodarska
recesija nedvomno
vodi v ekonomijo
znanja.*

POLITIKA IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH V DRUŽBI PLANIKA

Razvijajoča se politika izobraževalnega managementa v družbi Planika Kranj, s 1210 zaposlenimi je v skladu z razvojnimi smernicami koncepta sodobnega izobraževalnega managementa. Sistematična in intenzivna realizacija politike permanentnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja zaposlenih postaja temeljna smernica celostnega sistema razvoja kadrov v podjetju, ki se lahko pokaže, se mora pokazati in se bo pokazala tudi v višji stopnji usposobljenosti in izobraženosti kadrov, v višji stopnji učinkovitosti, inovativnosti in uspešnosti, predvsem ključnih kadrov v podjetju (vodilnih, vodstvenih ter ključnih strokovnih kadrov), in ki bo končno bistveno pripomogla k obstoju, sukcesivni rasti, razvoju ter zagotovitvi, ohranjanju in povečevanju

konkurenčne prednosti družbe kot celote.

Temeljni cilji politike managementa izobraževanja kadrov (načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja izobraževanja) v družbi Planika so:

- uvedba motivacijskih in stimulacijskih ukrepov glede izobraževanja kadrov;
- razvoj splošne zavesti o potrebnosti in pomembnosti investiranja v izobraževanje in razvoj kadrov;
- uvedba kontinuiranega in učinkovitega sistema prenosa znanja v podjetje;
- spodbujanje tekmovalne klime med kadri z vidika doseganja višje stopnje izobrazbe, izpopolnjenosti in usposobljenosti za delo;
- nemoten pretok znanja med zaposlenimi.

Sam koncept politike izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja kadrov v podjetju temelji na spodbujanju (motivacijski in stimulacijski ukrepi) razvoja zavesti o potrebnosti in pomembnosti investiranja v izobraževanje in razvoj kadrov. S tem namenom so za leto 2001 med drugim določene tudi naslednje zahteve glede obsega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja kadrov, in sicer v povezavi z nalogami ter potrebno izobrazbo glede na delovno mesto posameznega zaposlenega (Nahtigal, 2000):

- kadri na delovnih mestih z zahtevano univerzitetno ali visoko strokovno izobrazbo (zaposleni, ki opravljajo naloge vodenja delovnih procesov ali ključne strokovne naloge): najmanj 100 ur/leto;
- kadri na delovnih mestih z zahtevano srednjo ali poklicno izobrazbo: najmanj 50 ur/leto (za organizacijo in izvedbo njihovega izobraževanja v sodelovanju z organizacijsko-kadrovskim področjem so odgovorni direktorji poslovnih področij in profitnih centrov ter strokovni vodje posameznih področij);

- drugi kadri: najmanj 10 ur/leto (za organizacijo in izvedbo njihovega izobraževanja so odgovorni vodje timov, in sicer po zahtevah in vsebinah, ki jih opredelijo direktorji poslovnih področij in profitnih centrov).

V okviru celostnega sistema izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja kadrov družbe Planika lahko v splošnem govorimo o naslednjih dveh temeljnih skupinah izobraževanja, in sicer gre za:

- interno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje kadrov (v podjetju) ter
- eksterno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje kadrov (zunaj podjetja).

Pri internem in eksternem izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju kadrov gre za naslednje temeljne oblike oziroma podskupine izobraževanja kadrov:

- samostojno oziroma individualno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje kadrov;
- skupinsko izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje kadrov ter
- kombinirane oblike izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja kadrov.

Program internega in eksternega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja kadrov družbe Planika temelji na spodbujanju in organiziranju udeležbe kadrov v naslednjih oblikah izobraževanja: tečajji, seminarji, posveti, delavnice, konference, simpoziji, konzultacije, predavanja ipd.

Interno izobraževanje kadrov poteka v novem Središču za izobraževanje in samostojno učenje (SISU) družbe Planika, namenjenemu permanentnemu izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju predvsem vodilnih in vodstvenih kadrov ter ključnih strokovnih kadrov v podjetju in zaposlenih.

IZOBRAŽEVANJE, IZPOPOLNJEVANJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH V LETU 2001

V skladu s politiko učeče se družbe je v letu 2001 družba Planika namenila poseben poudarek izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju vodilnih, vodstvenih in ključnih strokovnih kadrov. V okviru internega izobraževanja se v tem letu izvajajo:

- usposabljanje za vodenje (4 skupine – 85 zaposlenih),
- jezikovno izobraževanje (8 skupin – 72 zaposlenih),
- računalniško usposabljanje po mednarodnem programu ECDL (12 skupin – 151 zaposlenih) in
- usposabljanje za poslovodenje (29 zaposlenih).

Pri jezikovnem izobraževanju učenje poteka na začetni, srednji in nadaljevalni ravni, in sicer iz angleščine, nemščine in italijanščine.

Usposabljanje za vodenje, ki poteka v izobraževalnih delavnicah, temelji na pridobivanju znanja in veščin vodilnih ter vodstvenih kadrov. Izobraževalni sklopi vsebujejo znanje o vlogi vodje, motiviranju in spodbujanju zaposlenih, reševanju konfliktov, obvladovanju sprememb, vlogi mentorjev, komuniciranju v vodenju, pomenu pohvale, zaščite in pooblaščenju pri vodenju, vodenju sestankov, besedni in nebesedni komunikaciji v vodenju itd.

Posebno mesto je namenjeno tudi računalniškemu usposabljanju. V skladu z intenzivnim informatiziranjem procesov v podjetju ter povečevanjem računalniške opremljenosti in s tem števila uporabnikov osebnih računalnikov se kadri usposabljujejo po mednarodnem standardu ECDL (European Computer Driving Licence) za pridobitev certifikata o računalniški pismenosti v neračunalniških poklicih.

Interno izobraževanje je treba dopolnjevati tudi z eksternim usposabljanjem.

V družbi so organizirane tudi eksterne oblike izobraževanja, v katera je bilo v prvih osmih mesecih tega leta vključenih 105 zaposlenih, in sicer po naslednjih področjih: management in organizacija, pravo, izobraževanje in kadrovanje, računalništvo in informatika, ekonomika, prodaja in trženje, »merchandising« varstvo pri delu, prva pomoč itd.

Kadri, ki sodelujejo pri eksternih oblikah izobraževanja, pripravijo poročilo o opravljenem izobraževanju ter poskrbijo za prenos pridobljenega znanja na sodelavce.

Za izobraževanje kadrov je družba uvedla tudi sistem varčevalne sheme. S tem namenom je bil v lanskem letu sklenjen sporazum o uvedbi varčevalne sheme, ki temelji na javnem razpisu za spodbujanje investicij v razvoj človeških virov v podjetjih usnjarske in obutvene industrije. S tem sporazumom so bili postavljeni temelji za sistematično spodbujanje aktivnega sodelovanje družbe in zaposlenih pri razvoju kadrov na podlagi varčevalne sheme.

V letošnjem letu je bila uvedena varčevalna shema z namenom združevanja in racionalne porabe sredstev družbe, posameznikov in drugih za razvoj kadrov na področjih internega in eksternega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja. V varčevalno shemo se, v skladu s strateškim razvojnim načrtom družbe, vključujejo predvsem vodilni, vodstveni in ključni strokovni kadri ter tudi drugi zaposleni v družbi, če je njihov interes za lasten razvoj skladen z interesi družbe.

Na osnovi sprejetih pravil varčevalne sheme se je z enoletno pogodbo v varčevalno shemo vključilo že 166 zaposlenih.

Z uvedbo tega sistema, s participiranjem posameznikov v varčevalni shemi, ne gre le za sistematično spodbujanje investiranja podjetja v razvoj kadrov, temveč je to predvsem investicija vsakega zaposlenega v lasten razvoj, navsezadnje pa gre pri tem za zvišanje »lastne vrednosti«.

INTEGRACIJA IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH S KARIERNIMI NAČRTI IN LETNIMI RAZGOVORI

Kadri, ki so udeleženi pri posameznih oblikah oziroma vrstah izobraževanja, so za to izbrani glede na dejanske potrebe (sedanje in predvidene) oziroma glede na presojo nadrejenih (v povezavi s specifičnim delovnim mestom, usposobljenostjo in izobrazbo) ter delno glede na lastne želje in interese. Osnova za tovrstno presojo bodo tudi karierni načrti in letni razgovori.

Letni razgovor kot sredstvo najvišje stopnje kadrovskega managementa družbe (v skladu s politiko razvoja kadrov in razvojno vizijo družbe) bo v letošnjem letu uveden prvič.

Gre za obliko (angl. improvement talk, management by objectives interview, management by objectives discussion, performance appraisal, feed-back meeting, nem. jahresgespräche) rednega medosebnega poslovnega komuniciranja neposrednega vodje z zaposlenimi, ki je v skladu z načeli vodenja s cilji in je torej osnova za ocenjevanje uspešnosti pri delu, načrtovanje nadaljnjega razvoja, izobraževanja in poklicne poti zaposlenih. Na tem razgovoru naj bi vsak sodelavec od svojega neposredno nadrejenega izvedel, ali je ta zadovoljen z njegovim delom, kaj od njega pričakuje in kako lahko v prihodnosti doseže še boljše rezultate.

Temeljni namen rednih letnih razgovorov je poglobljena analiza preteklega, sedanjega in predvsem prihodnjega stanja aktiviranja zaposlenega v danem okolju. Pri tem je poudarek na opredelitvi vloge, pomena, pričakovanj in ciljev za kratko-, srednje- in dolgoročno obdobje, z upoštevanjem zastavljenih ciljev in razvojne vizije družbe. V letnem razgovoru se opredelijo načini, sredstva in možnosti za povečanje uspešnosti, učinkovitosti in inovativnosti zaposlenih v skladu s koncepti poslovne odličnosti. Namen in korist

letnih razgovorov sta tako večplastna (Majcen, 2001):

- z rednimi letnimi razgovori naj bi vsem zaposlenim omogočili, da izboljšajo delovno uspešnost;
- z rednimi letnimi razgovori naj bi vodje bolje spoznali svoje zaposlene in jih s tem lažje vodili in usmerjali;
- z rednimi letnimi razgovori naj bi družbi omogočili, da bi lažje in bolje izvajala kadrovske politike;
- od rednih letnih razgovorov si obeta koristi tudi organizacija, ker pričakuje, da se bo z njihovo izvedbo nenehno izboljševala kakovost dela zaposlenih, da se bo dvignila raven komuniciranja ter izboljšali zadovoljstvo zaposlenih, medsebojni odnosi in njihova lojalnost.

Hkrati je to tudi priložnost za ustvarjanje in poglobljanje zaupanja med vodjo in zaposlenimi, predvsem pa za pridobitev informacij, ki služijo odpravljanju težav in napak, izboljšanju medsebojnih odnosov, rezultatov dela, uspešnosti in učinkovitosti vodje in podrejenih, boljšemu vodenju ter vplivu na nadaljnji razvoj zaposlenih in podjetja kot celote. Ne smemo pa pozabiti, da pomenijo letni razgovori pogosto odkrivanje perspektivnih kadrov oziroma »kadrov v vzponu« in tudi neobetavnih kadrov oziroma »kadrov v zatonu«.

Poudariti je treba, da lahko postane letni razgovor med vodjem in zaposlenim priložnost za vodenje s cilji ter oblikovanje odnosa odgovornosti in zaupanja. Če želimo to doseči in ustvariti učinkovit sistem, so potrebni skrbna priprava na razgovor, njegova korektna in strokovna izvedba, stalno izboljševanje in dograjevanje koncepta razgovora, njegovo spreminjanje glede na cilje in potrebe podjetja ter stalno spremljanje rezultatov. Šele s takim pristopom lahko letni razgovor postane učinkovito kadrovske sredstvo, katerega rezultati bodo tudi

dolgoročni in ključni za razvoj posameznikov in družbe kot celote. Zato mora biti letni razgovor v interesu vodje in zaposlenih.

Ker je končni rezultat letnega razgovora tudi letni načrt za prihodnje leto, je v njegovem okviru tudi individualni letni načrt izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja posameznega zaposlenega. Na tej osnovi se glede na izobraževalne potrebe med drugim pripravljajo letni programi izobraževanja zaposlenih v družbi in letni programi varčevalne sheme.

Poleg letnih razgovorov so za politiko izobraževanja pomembni tudi karierni načrti. Ti so pomemben vir trenutnega znanja in želenega ter zahtevanega znanja zaposlenih. Kot taki so pomemben vir tudi za načrtovanje in organiziranje izobraževanja vodilnih, vodstvenih in ključnih strokovnih kadrov.

V zvezi s tem je treba na splošno opredeliti tudi kariero in osvetliti njeno vlogo ter pomen. Kariera je načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje dejavnike napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem času. Za oblikovanje, načrtovanje in realizacijo kariere sta zainteresirana posameznik in podjetje, saj tako drug drugemu omogočata preživetje. Pri oblikovanju kariere podjetje upošteva predvsem naslednje cilje (Lipičnik, 1998):

- pomagati zaposlenim ugotoviti zmožnosti in odlike za sedanje in prihodnje delo;
- približati in združiti osebne cilje ter cilje organizacije;
- razvijati nove smeri kariere in načrtovati napredovanje v vseh smereh, ne samo navzgor;
- spodbuditi zaposlene, ki v svoji karieri že nekaj časa ne napredujejo;

Letni razgovori so namenjeni tudi ugotavljanju izobraževalnih potreb.

- dati zaposlenim možnosti, da bodo razvili sebe in svojo kariero;
- pridobiti vzajemne koristi, za organizacijo in za posameznega zaposlenega.

Oblikovanje kariernih načrtov temelji na zagotavljanju možnosti za doseganje zastavljenih ključnih dolgoročnih ciljev družbe, pri čemer se poleg vizije družbe upoštevajo predvidene in ocenjene spremembe v prihodnosti. Temeljni namen kariernih načrtov je torej zagotovitev ustreznih ključnih kadrov v prihodnosti, ki bodo v skladu s to vizijo dosegli ali celo presegli zastavljene cilje.

Koncept kariernega managementa je torej opredeljen kot kontinuiran proces, v katerem posameznik (Greenhaus in drugi, 2000):

- sistematično zbira relevantne informacije o sebi in svojem okolju;
- oblikuje pravilno sliko o svojem znanju, sposobnostih, zmogljivostih, interesih, vrednotah, pa tudi alternativnih možnostih zaposlitve oziroma dela;
- razvije realne cilje v svoji karieri, zasnovane na zbranih informacijah in oblikovani podobi;
- razvije in implementira strategijo za doseganje zastavljenih kariernih ciljev in
- pridobi povratne informacije o učinkovitosti izbrane strategije ter relevantnosti ciljev.

Izdelava kariernih načrtov temelji na informacijah o zmogljivostih zaposlenih, predvsem delovnih, strokovnih, mobilnostnih in vodstvenih. Karierni načrt je integracija dejanskih, želenih in zahtevanih zmogljivosti posameznika, na osnovi katerih so izvedeni razvojni oziroma karierni ukrepi ter načrti razvoja v skladu z opredelitvijo možnega napredovanja (horizontalnega ter vertikalnega) in seveda v skladu s terminsko opredelitvijo opredelitvijo zahtevanih pogojev.

Koncept kariernih načrtov je zasnovan tako, da omogoča optimalno usklajevanje razvoj-

nih interesov, potreb in želja družbe z individualnimi oziroma osebnimi razvojnimi potrebami, interesi in željami; torej samouresničevanje in osebni razvoj v lastno korist in v korist družbe.

SKLEPNE MISLI

Ravnanje z znanjem je postalo pojem preteklosti, danes je ključno vprašanje gospodarjenja z znanjem z vidika ustreznega generiranja in koncentriranja znanja v danem prostoru in času.

Za organizacije je v sferi korporativnega znanja ključna naloga uvajanje učinkovitih sistemov za zagotavljanje internega formiranja novega znanja, stalnega eksternega pridobivanja znanja in ohranjanje znanja v podjetju s preprečevanjem njegovega odtoka. Zato mora sodobna politika izobraževalnega managementa temeljiti na ofenzivni taktiki ter s tem usposabljanju kadrov za hitro in učinkovito prilagajanje ter pravočasno predvidevanje sprememb v okolju.

Drugačno pojmovanje izobraževanja in znanja je tudi v izobraževalnem managementu povzročilo radikalne spremembe, še zlasti z vidika interdisciplinarnosti. S tem so tudi orodja, ki jih uporablja izobraževalni management, vse bolj kompleksna in širša. To je spodbudilo inovativen razvoj tudi na tem področju.

Politika izobraževalnega managementa je lahko uspešna le, če je v skladu s specifično politiko kadrovskega managementa podjetja. Zato mora uporabljati tudi tipično kadrovska orodja, kot so karierni načrti in letni razgovori, ter delovati v skladu z njimi in z njihovo pomočjo.

Na uspešnost in učinkovitost politike izobraževanja v podjetju seveda vplivajo še številni drugi dejavniki, ki ne izvirajo iz izobraževalnega in kadrovskega managementa, temveč iz vseh aktivnosti podjetja kot celote, njegovega

poslanstva, ciljev in razvojne vizije ter tudi iz aktivnosti, poslanstva, ciljev in razvojne vizije konkurenčnih podjetij.

LITERATURA IN VIRI

Dowding, Howard (2001): *The Universal Business Model, A Straightforward but Comprehensive Way of Understanding and Evaluating all Organizations*, Handbook, E-book (www.howarddowding.com).

Greenhaus, Jeffrey in drugi (2000): *Career Management*, 3. izdaja, The Dryden Press Series in Management, Orlando.

Halal, E. William (1996): *The New Management, Democracy and Enterprise are Transforming Organizations*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Lipičnik, Bogdan (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Majcen, Milena (2001): *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*, GV založba, Ljubljana.

Nahtigal, Roman (2000): *Kadri, organizacija in poslovna informatika*, interno gradivo družbe, Organizacijsko-kadrovsko poslovno področje, Planika Kranj, d. d., Kranj.

Nahtigal, Roman, Mihalič, Renata (2001): *Management izobraževanja kadrov v dobi nove ekonomije, Management in globalizacija*, zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo, Portorož, Založba Moderna organizacija, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.

Spletna stran: *White Papers, Improved Profitability through Total Knowledge Management (TKM(tm))*, IT Marketplace: <http://209.38.88.9/g21/whitepaper.htm>

Nataša Kegelj
Kovačič
Smart Com, d.o.o.

Strategija izobraževanja kadrov med gospodarsko recesijo

Primer podjetja Smart Com

Poslovno okolje se spreminja izjemno hitro, zato se je treba nenehno in sproti prilagajati. Hitrost spreminjanja spodbuja eksploziven razvoj informacijskih tehnologij. Posledica tega je širjenje globalizacije in prilagajanje njenim potrebam.

V obetavnih podjetjih, predvsem manjših in srednjih, smo pred dilemo, kaj pomeni izobraževanje oziroma kaj pomeni znanje med gospodarsko recesijo. Ali je to nujnost ali privilegij za podjetje? Ali pa nujnost ali privilegij za zaposlene?

V podjetjih, še posebej tistih, kjer se ukvarjamo z informacijskimi in telekomunikacijskimi sistemi, vse bolj poudarjamo potrebo po učinkovitem sistemu upravljanja kadrovskih virov oziroma oblikovanje lastnega modela upravljanja kadrov, katerega osnovni cilj je razvoj zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih in končno – uspešnost podjetja.

Negotova prihodnost postavlja pred tovrstna podjetja tudi nov izziv – kako zagotoviti, da bomo jutri znali narediti tisto, česar danes nismo sposobni.

V prispevku sta prikazana sodobna politika managementa izobraževanja kadrov in način, kako se s tem ukvarjamo v podjetju Smart Com, d. o. o.

SODOBNA POLITIKA MANAGEMENTA IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH

Uspešnost managementa bo zaradi vplivov globalizacije vse bolj odvisna od konkurenč-

nosti delovanja na mikro ravni, na katero izrazito vpliva kadrovski kapital, na celostni ravni pa vse bolj od izobraževanja kadrov kot osnovnega nosilca razvoja na področju kadrovskih virov (1).

Znanje postaja nova oblika kapitala, ki spodbuja uspešnost družb. Ocenjujejo, da več kot polovica bruto družbenega proizvoda večine držav članic OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) temelji na tehnologijah, ki jih ni mogoče uporabljati brez specifičnega znanja (2). Na svetovni ravni se zato, poleg delitve na tehnološko razvite in tehnološko manj razvite, vse bolj povečuje razlika med kadrovskimi viri, ki imajo znanje za uporabo tehnologij, in tistimi, ki ga nimajo.

Zaradi potrebe po razvoju konkurenčnosti se je treba lotiti načrtnega razvoja kadrov, z opredelitvijo strategije in njenega izvajanja. Tako je interes tistih podjetij, ki v izobraževanje ve-

Nedvomno je, da so v novi ekonomiji in v novem managementu v ospredju posamezniki, kajti podjetja investirajo v svoje kadre bolj kot v druge dejavnike. Začela so se zavedati, da so prav zaposleni njihovo največje bogastvo. Naraščanje števila »učeeh se podjetij« bo tako vsako leto intenzivnejše.

Biti »učee se podjetje« je eden najpomembnejših dejavnikov za doseganje konkurenčne prednosti podjetja.

liko in načrtno vlagajo, predvsem hitrejši povratni učinek izobraževanja na ekonomsko uspešnost podjetja. Hkrati pa »Human Resource Management« poudarja, da je izobraževanje kadrov velik motivacijski faktor. Podjetja morajo torej svojim zaposlenim omogočiti, da se izobražujejo, usposablajo in izpopolnjujejo.

In kaj sploh je »učče se podjetje«? »Je podjetje, v katerem ima vsakdo koristi od znanj in sposobnosti drugih ljudi in se uči od drugega, ne da bi ga pri tem omejevala hierarhija ali kakšni drugi zadržki.« (Mooler) »Učče se podjetje je tisto, v katerem se učijo vsi zaposleni, vsebina so multidisciplinarna znanja, značilno je učenje skozi celotno obdobje zaposlitve. Glavni namen pa je zagotovitev kreativnosti kot primerjalne prednosti.« (Kovač s sodelavci)

V okviru sodobne politike managementa izobraževanja kadrov govorimo predvsem o permanentnem izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju, zato je treba opredeliti razliko in povezanost med temi pojmi. (3)*

Usposabljanje se je uveljavilo kot orodje kadrovskega managementa, ki posamezniku omogoča boljše opravljanje del v organizaciji.

Spremembe na področju izobraževanja kadrov, ki jih prinaša globalizacija, so:

- upoštevanje individualnih potreb kadrov, in ne le upoštevanje potreb organizacije;
- sistematično spodbujanje permanentnega izobraževanja;
- uvajanje sistemov kontinuiranega učenja in učinkovitega prenosa znanja;
- poudarjanje interdisciplinarnosti znanja;
- usposabljanje za hitro obvladovanje sprememb in hitro prilagajanje le-tem;
- izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje za prihodnost.

Danes več ne zadostuje izobraževanje glede na trenutne potrebe in želje, zato moramo

(skušati) predvideti prihodnje spremembe ter s tem tudi prihodnje izobraževalne potrebe.

V končni fazi je temeljni cilj izobraževanja povečanje usposobljenosti kadrov za delo, ki ga opravljajo, in vzročno-posledično povečanje njihove učinkovitosti, uspešnosti in zadovoljstva pri delu ter s tem uspešnosti in konkurenčnosti podjetja.

PRISTOP K IZOBRAŽEVANJU ZAPOSLENIH V PODJETJU SMART COM

Dejavnost podjetja. Osrednje vodilo podjetja Smart Com je zadovoljiti telekomunikacijske potrebe uporabnikov, ki jim telekomunikacije omogočajo učinkovitejše poslovanje, hitrejši razvoj in prednost pred drugimi podjetji. Tem uporabnikom ponuja podjetje Smart Com oblikovanje telekomunikacijskih omrežij, ki omogočajo optimalen in varen prenos vseh vrst multimedijskih podatkov.

Organiziranost. Skladno z rastjo podjetja Smart Com se je v preteklosti sproti in po potrebah spreminjala tudi notranja, h kupcu usmerjena organiziranost podjetja. Podjetje vodi direktor – lastnik, skupaj s petčlanskim vodstvom. Trenutno je zaposlenih 88 strokovnjakov s povprečno visoko izobrazbo. Podjetje vsako leto odpre do 15 novih delovnih mest, ki jih večinoma zasedejo mladi strokovnjaki. Ravnanju z zaposlenimi pri delu se posveča posebna pozornost, še bolj pa nadaljnjemu izobraževanju ter usposabljanju.

V podjetju je najpomembnejše timsko delo, ki zagotavlja hiter prenos znanja in izkušenj, z vodij na mlajše člane projektnih timov. Podjetje se nenehno primerja z uspešnimi domačimi podjetji, ki se ukvarjajo s podobno dejavnostjo, hkrati pa stalno išče tudi nove kvalitativne in kvantitativne primerjalne parametre.

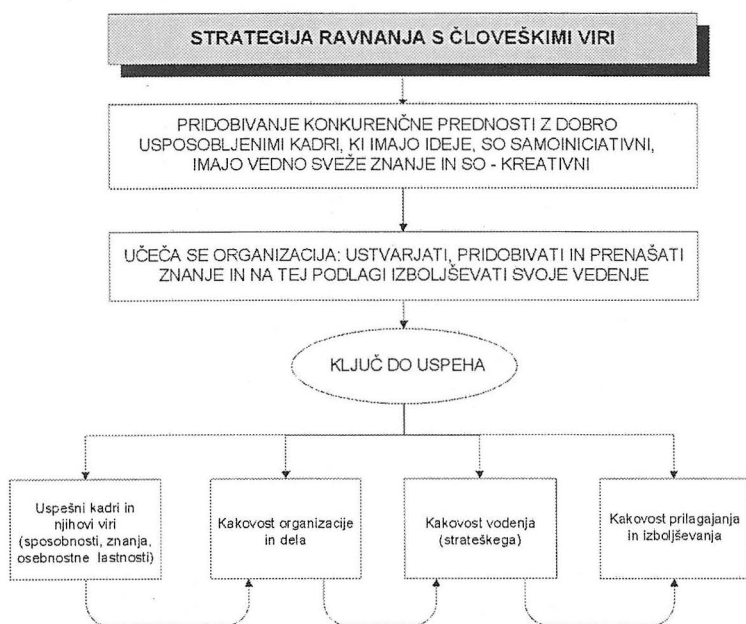
Timsko delo zagotavlja hiter prenos znanja z vodij na mlajše člane.

Model odličnosti nam ponuja dodatne možnosti za primerjavo in nadaljnje izboljšanje v podjetju.

Že od ustanovitve podjetja (leta 1990) so temeljne vrednote tiste vrednote, ki opredeljujejo poslovanje družbe na podlagi njene strateške usmeritve. Te se kažejo v vsakdanjem delu in odnosu zaposlenih do kupcev ter poslovnih partnerjev in zaposlenih v podjetju. Najpomembnejše vrednote so kakovost in zanesljivost, znanje in inovativnost, pripadnost podjetju in zadovoljstvo zaposlenih, usmerjenost k rezultatom, predanost kupcu, timsko delo, prilagodljivost, tehnična odličnost in usmeritev k novim tehnologijam, prenos znanja, odgovornosti in kompetenc ter učeče se podjetje.

Zavedamo se predvsem, da bo treba s posamezniki v »družbi znanja« ravnati povsem drugače, kot smo bili vajeni doslej. Po hitri rasti števila zaposlenih po letu 1996 in konkurenčnosti na slovenskem ter svetovnem trgu telekomunikacij smo ugotovili potrebo po aktivnem, strokovnem in sistematičnem pristopu na področju upravljanja naših zaposlenih.

Slika: Strategija ravnanja s človeškimi viri



V podjetju smo kadrovsko strategijo prilagodili razvojni strategiji podjetja. Menimo, da je učinkovito upravljanje z zaposlenimi in njihovimi sposobnostmi ključ do prožnega in inovativnega poslovanja podjetja (slika). Naša strategija ravnanja s kadri je pridobivanje konkurenčne prednosti z dobro usposobljenimi kadri, ki imajo ideje, so samoiniciativni, imajo »sveže« znanje in so kreativni. To pomeni, da smo učeče se podjetje, ki z ustvarjanjem, pridobivanjem in prenašanjem znanja spreminja svoje vedenje. To je naš ključ do uspeha. Uspeh pa je kakovost v vseh segmentih notranjega in zunanjega delovanja podjetja.

Izhajajoč iz ciljev in strategije podjetja, sproti oblikujemo in dopolnjujemo kadrovsko razvojno strategijo ter sistem razvoja kadrov.**

Namen in naloga razvoja kadrov je razvoj srednje- in dolgoročno potrebnih sposobnosti (znanja, veščin) in zmožnosti zaposlenih (usposabljanje zaposlenih, ki sodelujejo pri določenem projektu; novi proizvodi, tehnologije), ki so nujen pogoj za doseganje strateških ciljev podjetja. S tem si naše podjetje zagotavlja prihodnji razvoj in perspektivo, saj omogoča načrtni razvoj kadrov optimalno usposobljenost zaposlenih za delo in pripomore k motivaciji zaposlenih za delo.

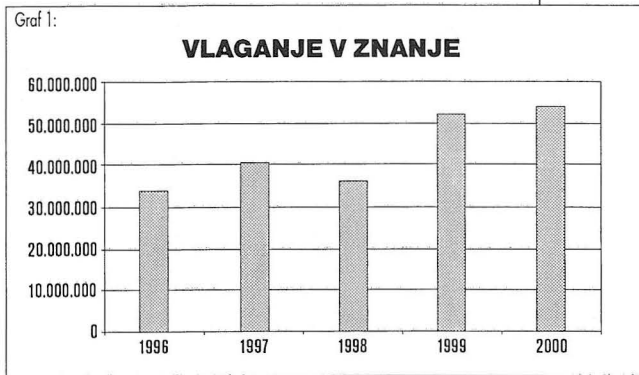
Možnost izobraževanja je za naše zaposlene velik motivator. Rezultati vsakoletne ankete o zadovoljstvu zaposlenih kažejo, da je možnost izobraževanja večji motivator kot višina plače. Ker se tega povsem zavedamo, našim zaposlenim omogočamo, da se čim več izobražujejo, saj to pripomore k visoki stopnji motiviranosti in uspešnosti pri delu.

Izobraževalne potrebe. Ugotovimo jih iz rezultatov letnega osebnega razgovora (klepet »smart«) in neposredno iz potreb projektov, saj se znanje in tehnologija v naši dejavnosti spreminjata tako hitro, da naredimo načrte za največ pol leta ali vsak mesec.

Področja izobraževanja. To so izobraževa-

nje in usposabljanje za tehnologije, proizvodne, vodenje, kakovost, osebni razvoj itd.

Največ sredstev se nameni pridobivanju znanja v zvezi s proizvodi in tehnologijami, sledijo še področja kakovosti in vodenja (graf 1).

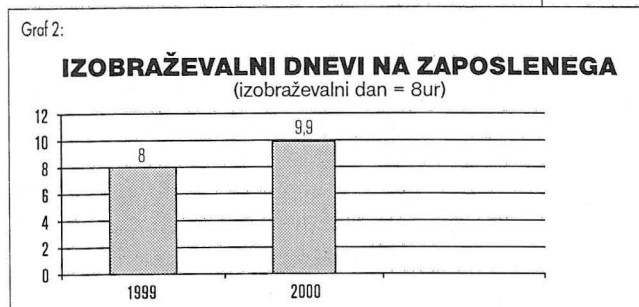


Primer: če mora inženir oziroma strokovni sodelavec imeti in dobiti znanje za potrebe projekta, je naloga neposrednega vodje ali vodje službe, da načrtuje in predlaga njegovo izobraževanje.

V podjetju imamo lastno bazo znanja, kjer arhiviramo vse oblike izobraževanja, ki jih potrebujemo za uvrščanje zaposlenih po projektih, timih, za analize in prenos znanja v podjetju in potrebe razpisnih dokumentacij.

Število izobraževalnih ur na zaposlenega. Narašča iz leta v leto, v letošnjem letu smo dosegli že 116 ur (14,5 dneva) na zaposlenega (graf 2). Posledica tega je visoka dodana vrednost na zaposlenega, saj prav tako vsako leto narašča (graf 3).

Oblike izobraževanja. Kot učeče se podjetje



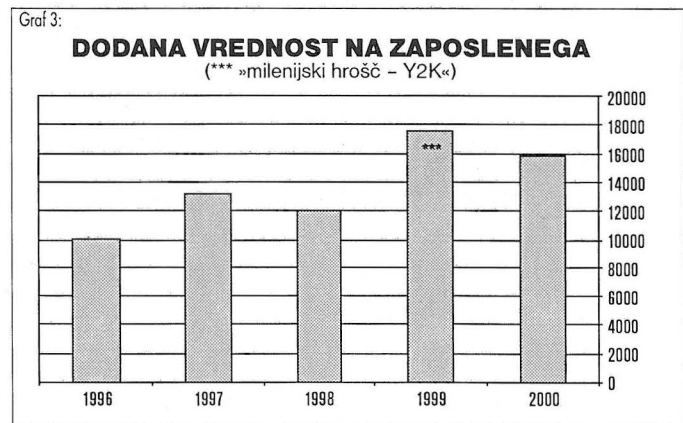
organiziramo in izvajamo interne in eksterne oblike izobraževanja.

Eksterno izobraževanje. Temeljni cilj eksternega izobraževanja je kontinuiran in učinkovit sistema prenosa znanja v podjetje. Eksternih oblik izobraževanja se udeležujejo le nekateri posamezniki, ki nato na novo pridobljeno znanje prenesejo na sodelavce.

Interno izobraževanje. Vodje se zavzemajo in so tudi zgled za prenašanje znanja med sodelavci pri projektih v funkcijskih enotah in med njimi. To spodbujamo tudi z vključevanjem v interdisciplinarne projektne skupine, sodelovanjem na kolegijih drugih funkcijskih enot, internih oblikah

izobraževanja in predstavitev zanimivosti z izpolnjevanja doma in v tujini.

Podobno obliko izobraževanja organiziramo in izvajamo tudi za naše poslovne partnerje in kupce. Najprej jih poučimo o potrebi in kori-



stih implementacije določene tehnologije oziroma sistema ter ob koncu izvedbe projekta še o njeni uporabi. Tako si zagotavljamo odličen odnos do kupcev in s tem redne vzdrževalne pogodbe.

V zadnjih dveh letih namenjamo veliko pozornost izvajanju praktičnega izobraževanja in si tako zagotav-

ljamo sodelovanje z obetavnimi študenti na različnih delovnih področjih, zato sodelujemo z ljubljansko in mariborsko univerzo (FE, FRI, EF, VŠTK). Načrt potrebnih praktikantov določimo dvakrat na leto, program praktičnega izobraževanja pa pripravi šola v sodelovanju z dodeljenim mentorjem. Doslej smo praktikan-te izobraževali na enem delovnem mestu ozi-

*Interno izobraže-
vanje je namenje-
no tudi poslovnim
partnerjem.*

roma področju dela, zaradi našega interesa, da bi hitreje in podrobneje spoznali strokovne sposobnosti posameznika in druge lastnosti ter kompeten-ce, pa smo letos začeli uvajati kroženje praktikantov po različnih delovnih procesih v okviru istega delovnega področja. Če dosežejo dobre rezultate in se pokažejo njihove sposo-bnosti, mentor predlaga, da jih ob koncu študi-ja zaposlimo kot pripravnike, z možnostjo ka-snejše redne zaposlitve.

SKLEPNE MISLI

V času globalizacije je ključna sposobnost vsakega podjetja hitro prilgajanje spremem-bam. S tem je povezan tudi največji izziv za sistem upravljanja zaposlenih in management njihovega izobraževanja.

Podjetja bodo morala imeti »sveže« znanje, hkrati pa zadovoljne zaposlene, da bodo la-hko uspešno konkurirala na trgu.

Trenutna gospodarska recesija vodi torej v ekonomijo znanja, katere razvoj se začel v letih 2000–2010 (6). Glede na to in glede na predhodne opredelitve je tako možno novo ekonomijo enačiti z ekonomijo znanja in namesto o novi družbi je možno govoriti o družbi znanja. Znanje postaja pomemben vir prihodnosti, brez katerega ne bo mogoče izboljševati poslovne uspešnosti. Management se bo zaradi vpliva globalizacije različno spoprijemal z izzivom pospeševanja konkurenčnosti. Podlaga in oblika tega procesa, brez katerega si ni mogoče zamisliti uspešnega poslovanja (1), bo uporaba lastnega znanja in ustvarjalnosti zaposlenih.

Tega se v podjetju Smart Com zavedamo in želimo ter moramo ostati »učee se podjetje«.

Tako je odgovor na uvodni vprašani v obeh primerih pritrđen: izobraževati se in imeti znanje je nujnost ter privilegij. V podjetju mo-ramo imeti znanje, da bomo preživeli na kon-kurenčnem trgu, zaposlenim pa moramo omo-gočiti pridobivanje novega znanja, jih z dode-ljevanjem zahtevnih nalog motivirati za delo in zadržati. Le tako je podjetje lahko uspešno.

Če podjetje to ima in vse to lahko doseže, je vsekakor privilegij, ki mu odpira pot in po-maga premagovati ovire v tem spremenljivem času.

LITERATURA

1. Regvar, B.: Management in globalizacija: zbornik p-svetovanja z mednarodno udeležbo 2001, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Moderna organizacija, Kranj, 2001, str. 3.
2. OECD Database, 1995.
3. Jereb, J.: Izobraževanje in usposabljanje kadrov. Publikacija Management kadrovskih virov, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1998.
4. Mooler, C.: Employeeehship, Time Manager International A/S, Danska, 1995.
5. Kovač, J. s sodelavci: Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju. Ferjan, M., poglavje 5; Moderna organi-zacija Kranj; FOV, Kranj, 2000.
6. Halal, E. William: The New Management, Democracy and Enterprise are Transforming Organizations, Berrett-Koehler Publishers, San Franciso, 1996.
7. <http://www.finance-on.net/show.php?id=10229>

* *Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvi-janja posameznikovega znanja, sposobnosti in navad. Izpopolnjevanje vključuje procese dopolnjevanja, spre-minjanja in sistematiziranja že pridobljenega znanja, spretnosti, navad in razvitih sposobnosti.*

Usposabljanje je proces razvijanja tistih posamezniko-vih sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri oprav-ljanju konkretnega dela v okviru določene dejavnosti (def.: Jereb, J.).

** *Razvoj kadrov je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja kadrovsko-izobraže-valnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih (def.: Jereb, J.).*

Upoštevanje izkušenj pri programiranju izobraževanja zaposlenih

*dr. Nena
Mijoč
Filozofska
fakulteta v
Ljubljani*

PROGRAMIRANJE IZOBRAŽEVANJA ZA POSAMEZNIKA, SKUPINO ALI MNOŽICO

Vsako smiselno in učinkovito izobraževanje zaposlenih zahteva poglobljeno in namensko načrtovanje. Ne zgolj načrtovanje izvedbe izobraževalnega programa, temveč tudi vsebinsko programiranje, ki upošteva različne ravni potreb (individualne, potrebe organizacije, lokalne skupnosti, globalne skupnosti) in ciljev ter znanje in izkušnje predvidenih udeležencev izobraževanja.

Za šolsko kurikularno načrtovanje je smiselno, da vnaprej ne pretirano upošteva izkušenj otrok pri izobraževanju, saj jih otroci v večjem obsegu niti še ne morejo imeti. Zato ni smiselno, da bi izobraževalni proces temu preveč prilagajali. Tudi cilji šolanja so predvsem splošnoizobraževalni. Šolski programi zato upoštevajo stopnjo intelektualnega in moralnega razvoja otrok in temu so prilagojene vsebine, metode in cilje izobraževanja. Drugače je v izobraževanju odraslih, predvsem izobraževanje zaposlenih postaja vse bolj specifično, načrtno, strukturirano in racionalno. Včasih celo preozko, tako da se tudi delodajalci že zavedajo potrebe po širjenju obzorja zaposlenih, saj vedo, da se lahko brez njihovega osebnostnega, kulturnega in duhovnega razvoja prezgodaj ustavi tudi njihov strokovni razvoj. Stalni osebnostni razvoj posameznikov je tudi pogoj za strokovno inovativnost in ustvarjalnost.

V izobraževanju odraslih se ciljne skupine, za katere načrtujemo izobraževalni program, zelo razlikujejo. Glede na poklicno strukturo in izobrazbeno raven so zelo enotne, glede na osnovne značilnosti, kot so starost, spol, kraj bivanja, socialno in kulturno okolje, pa se zelo razlikujejo. Vselej se odrasli, potencialni kandidati za izobraževanje, zelo razlikujejo tudi glede na izkušnje. Izkušnje pa niso le leta prakse pri določenem delu, temveč predvsem spoznanja, spretnosti, stališča in navade, ki so si jih pridobili v različnih delovnih in življenjskih okoliščinah. Upoštevanje izkušenj se pri programiranju izobraževanja zaposlenih lotevamo pogosto zelo intuitivno in pozabljamo, da je za dobro načrtovanje izobraževalnih programov pomembno zbrati tudi podrobnejše podatke o tem, kolikšne in kako poglobljene, koliko teoretično podkrepjene so izkušnje posameznikov, ki se vključujejo v izobraževalni program.

Pogosto pozabljamo, da lahko programiranje izobraževanja pri odraslih različno poteka, pa tudi oblike in metode izobraževanja izbiramo glede na zastavljene cilje in raznolike možnosti v primerjavi s šolo, kjer so cilji in možnosti praviloma vnaprej dani in jih večinoma ni moč spreminjati (šolsko leto, pouk, prostor, kadri ipd.).

Situacije programiranja izobraževanja zaposlenih deli C. Houle (1976) na individualne,

*Programiranje
izobraževanja
zaposlenih mora
biti načrtno in
racionalno.*

skupinske, institucionalne in množične glede na to, komu je programiranje namenjeno.

Individualne situacije programiranja

Tako lahko na primer programira posameznik izobraževanje sam zase ali pa v sodelovanju z mentorjem, vodjem, strokovnjakom. Lahko pa zanj pripravlja program skupina strokovnjakov (na primer pripravništvo, izpopolnjevanje in usposabljanje novih profilov strokovnjakov). Vsekakor je priporočljivo, da posameznik pri programiranju sodeluje in razmisli, kako lahko program racionalizira ali dopolni glede na svoje predznanje in izkušnje. Slednje imajo vselej poleg objektivne tudi subjektivno komponento, zato jih ne moremo ugotavljati samo na osnovi dejstev in potrdil. Pogosto pa je smiselno, za tiste, ki so večji izražanja, predlagati posamezniku, naj napravi povzetek izkušenj za področje dela, na katerem se želi izpopolniti. Izbrane izkušnje potem dopolnimo z avtobiografskimi zapisi, ki namenoma povezujejo strokovno terminologijo z opisi naučenega v praksi. V takšnih zapisih ni nič narobe, če se izrazi osebna zavzetost in predanost določenim vrednotam ali stališčem. S tem smo že oblikovali del tako imenovanega portfelja (Mijoč, 2000).

Pri izkušnjah je pomembno, kaj na osnovi prakse ugotovimo, pa tudi, kako se naučimo strokovno razmišljati in sprejemati strokovno kulturo. To niso vselej komponente, ki bi se jih dalo ugotavljati zgolj s potrdili in priporočili. Osebne izkušnje, ki oblikujejo posameznikova spoznanja, lahko načrtovalec programa spozna na osnovi živega (bolj ali manj vnaprej strukturiranega) pogovora z osebo, za katero načrtuje program.

Individualna situacija programiranja izobraževanja ne pomeni, da mora tudi izobraževanje v celoti potekati kot samoizobraževanje. V program vključimo skupinske oblike izobraževanja, na primer specializirane tečaje, seminarje, kadar izpolnjujejo svojo funkcijo glede na cilje programa, kadar pa ni primer-

nih skupinskih programov ali pa posamezniku niso dosegljivi, načrtujemo izobraževanje kot samostojni študij na podlagi pisanih virov, drugih računalniških ali avdio-vizualnih medijev, opazovanja prakse, individualnega ali skupinskega projektne delo, konzultacij in drugače. Pomembno je, da izberemo dosegljive in glede na cilje primerne oblike ter metode izobraževanja in jih ustrezno povežemo med seboj.

Skupinske situacije programiranja

Izobraževalni program lahko načrtuje skupina tudi zase. Takšni so primeri načrtovanja dela v študijskih krožkih, delovnih skupinah, ki se lotevajo novih projektov, vendar ugotovijo, da jim manjkajo specifično znanje in spretnosti. Programiranje izobraževanja lahko začne tudi skupina zaposlenih zase, vendar morajo biti izjemno motivirani za rešitev zapletenih primerov, katerih poglavitni vzrok je pomanjkanje znanja. Te skupine imajo lahko formalno določenega vodjo ali pa ne oziroma se ta vloga izmenjuje. Znanje črpajo iz lastnih izkušenj v zvezi z učenjem na drugih področjih dela ter življenja in iz literature o programiranju izobraževanja odraslih, učenju in osebnotnem razvoju. Dobro je, da si pridobijo nekaj znanja o programiranju izobraževanja odraslih in si načrtno izbirajo učinkovite izobraževalne metode. Pri tem imajo lahko tudi zunanjšega svetovalca, kakor je to predvideno pri projektih tako imenovanega akcijskega učenja (Mijoč, 1986).

Pri nas se pogosteje dogaja, da predavatelji ali skupina predavateljev načrtujejo izobraževalni program za skupino ali nekaj skupin. Lahko pa tudi dve ali več skupin načrtujejo skupne, kombinirane programe za različne skupine. Pri tem mora načrtovalska skupina upoštevati predloge posamezne ciljne skupine ali predstavnikov te skupine, ki poznajo probleme, možnosti in obremenitve predvidene skupine, za katero se načrtuje izobraževa-

nje. Tudi v tej situaciji je pomembno, da upoštevamo izkušnje, ki so skupne vsej skupini, zberemo osnovne podatke o predvidenih udeležencih in se po možnosti odločimo za ugotavljanje specifičnih in splošnih izkušenj, na osnovi katerih bi lahko program čimbolj racionalizirali, prilagodili skupini in predvideli njegov razvejeni del, ki bi se prilagodil delno tudi posameznikovim izkušnjam.

Omeniti je treba tudi programiranje, pri katerem posebna komisija načrtuje izobraževanje za večjo skupino ali celo dve ali več skupin načrtujejo skupne kombinirane programe za skupine. Takšne primere lahko najdemo pri načrtovanju posebnih poklicnih združenj ali društev. Tudi takrat se ne moremo zadovoljiti s prilagajanjem podobnih programov, ki so nastali na pedagoški osnovi in so strukturirani glede na možnosti, predznanje in psihosocialne dispozicije šolske mladine. Programi bi morali upoštevati dejanske in dolgoročnejše potrebe prakse, zahtev dela in seveda tudi znanje ter izkušnje predvidenih udeležencev.

Institucionalne situacije programiranja

Kadar izobraževalne potrebe prerastejo možnosti ponudbe v določenem okolju in institucije ne morejo zadovoljiti potreb po možnostih za izobraževanje na določenem področju, lahko pričakujemo, da bodo delodajalci razmišljali o načrtovanju nove institucije za izobraževanje, če le imajo za to dovolj sredstev in kadrov. Institucije lahko načrtujejo nove oblike izobraževanja (na primer izobraževanje ob pomoči računalnikov, na daljavo, s telefonskimi konzultacijami itd.) ali pa nove vsebine v standardni obliki (na primer za nove poklicne profile, z večernimi šolami, tečajno obliko ipd.).

Lahko pa tudi dve ali več institucij načrtuje skupne, kombinirane programe.

V današnjem času, ko posamezniki menjajo delovna mesta, ko postaja delo vse odvisnejše

od sprememb, je nerazumljivo, da niti v fazi načrtovanja prvih programov ne posvetimo ugotavljanju potreb in izkušenj ciljnih skupin dovolj pozornosti. Programi izobraževanja zaposlenih, pri katerih so bile upoštevane vse faze načrtovanja, od ugotavljanja potreb, definiranja ciljev, izbire primerne oblike in metod, virov znanja, medsebojnih relacij, financiranja, podrobnega načrtovanja izvedbe do evalvacije, so redki.

Pri programiranju izobraževanja zaposlenih se prepogosto zanesemo, da bodo načrtovalci lahko intuitivno upoštevali izkušnje bodočih udeležencev, ugotavljali potrebe po znanju na pamet in prepisovali cilje izobraževanja iz dokumentov.

Ugotavljanju potreb ne posvečamo dovolj pozornosti.

Množične situacije programiranja

Za množico lahko izobraževalne programe načrtujejo posameznik, skupina ali institucija. Takšni primeri so na primer izobraževalni programi, ki so v širšem interesu, na primer ozaveščanje in izobraževanje za bolj zdravo in kakovostno življenje, za več gibanja, za računalniško opismenjevanje, boljše medsebojno sporazumevanje in sodelovanje, učenje tujih jezikov, vodeno samoizobraževanje z najrazličnejših področij. Programi morajo biti dostopni (na primer v centrih za samostojno učenje, v podjetjih, klubih ali v knjižnicah), pogosto pa moramo zagotoviti svetovalno pomoč pri izbiri programov. Pomembno je tudi spodbujanje s posebnimi »izobraževalnimi dogodki« (na primer teden vseživljenjskega učenja, dan odprtih vrat izobraževalnega centra ipd.), pri čemer pohvalimo izobraževanje zaposlenih, pa tudi druge posameznike v vseh življenjskih obdobjih na najrazličnejših delovnih in življenjskih področjih, in poudarimo njegov pomen. Takšni izobraževalni programi lahko potekajo tudi prek množičnih medijev, radia, televizije, tiska, še bolje pa je,

če vključujejo možnost sestavljanja različnih oblik in metod učenja. Žal se takšni programi prepogosto zadovoljijo le z vsebinsko pripravo, premalo pa načrtno spremljajo in preverjajo učinke izobraževanja. Slednje je predvsem posledica pomanjkljivega načrtovanja programa, saj morda načrt kompleksne evalvacije ni bil predviden ali pa ni bil izveden, zato ker je bilo očitno, da je izvedba programa v celoti izpolnila pričakovanja ali pa prepričala izvajalce, da programa ni smiselno ponoviti.

SKLEPNE MISLI

V prispevku smo poudarili različne situacije, v katerih se lahko najdemo kot programerji izobraževanja zaposlenih. Danes je na voljo tudi že precej literature o programiranju izobraževanja odraslih, vendar so vsebine zelo splošne in se komajda dotaknejo vprašanja upoštevanja izkušenj (Svetina, 1998, Goody & Kozoll 1995, Moon, 2001). V literaturi večinoma poudarjajo težnjo po odprtem, nelinearnem in integriranem programiranju izobraževanja odraslih. Poleg začetnega programiranja poudarjajo tudi sprotno programiranje, ki je lahko bolj prilagojeno izkušnjam udeležencev. Seveda pa se posamezniki v skupini upajo deliti svoje izkušnje in spoznanja z drugimi le, kadar vlada v izobraževalnem procesu sodelovanje in zaupanje. Mnogih ustreznih programov tudi še tako razvejena in razširjena ponudba ne bo mogla zagotoviti. Danes, ko je nenehno izobraževanje temeljni pogoj za opravljanje kateregakoli malo zahtevnejše-

ga dela, bi si tudi znanje iz načrtovanja (lastnega) izobraževanja moral pridobiti vsak strokovnjak. Za začetek je pomembno, da znamo analizirati, česa smo se naučili iz izkušenj, kako lahko to dokažemo in kaj to pomeni za nadaljnje načrte našega izobraževanja ter kariere.

LITERATURA

- Goody, A. & Kozoll, C.: Program Development in Continuing Education, Krieger, 1995.
- Houle, C. O.: The Nature of Continuing Professional Education. V: Smith, R.: Adult Learning: Issues and Innovations, ERIC Clearinghouse in Career Education, Northern Illinois University, Chicago, 1976.
- Krajnc, A.: Izobraževanje ob delu, DE, 1979.
- Mijoč, N.: Znanje, pridobljeno z izkustvenim učenjem, Andragoška spoznanja, št. 1, 1999.
- Mijoč, N.: Reševanje odprtih problemov z akcijskim učenjem, Revija za razvoj, Ljubljana, 1987.
- Moon, J.: Short Courses & Workshops, Kogan Page, 2001.
- Svetina, M.: Izobraževalni program za odrasle, ACS, Ljubljana, 1998.

Pod vplivom novih potreb po izobraževanju se pogosto zanašamo na nepreverjene trditve o potrebah in izkušnjah predvidenih udeležencev in sprejmemo program, za katerega kasneje ugotovimo, da sicer ni škodil, ni pa ponudil zaposlenim tistega, kar so pričakovali.

Razvijanje vodstvene kompetentnosti

dr. Edvard
Konrad
Filozofska
fakulteta
v Ljubljani

Učinkovito delovanje različnih vrst organizacij je precej odvisno od kakovosti vodenja. Prizadevanja za izboljšanje kakovosti vodenja so zato v zadnjih desetletjih zelo intenzivna na raziskovalnem in tudi na praktičnem področju. Mnoge organizacije, ki so nezadovoljne s kakovostjo tržno dostopnih izobraževalnih sistemov, razvijajo svoje programe za oblikovanje kompetentnih managerjev. Boyatzis (1996) meni, da se v svetu porabi v te namene vsako leto okoli 37 milijard dolarjev, le približno 10–15 odstotkov managerjev pa v praksi konsistentno izkazuje nadpovprečno uspešnost.

Kako priti do uspešnih vodij, ali je vodstvene kompetentnosti mogoče razvijati in kako, so vprašanja, ki so bila vedno aktualna. Novejše izkušnje kažejo, da na ta vprašanja ni enostavnih odgovorov. Namen tega sestavka je osvetliti pomen pojma vodstvenih kompetentnosti za problematiko izobraževanja managerjev. Zanima nas, od česa je odvisna uspešnost vodenja in kakšno vlogo imajo pri tem vodstvene kompetentnosti, pa tudi, kako se te izražajo pri delu in s kakšnimi pristopi jih je mogoče razvijati.

ANALIZA VODSTVENEGA DELA

Da bi bolje razumeli, kako vodje obvladujejo omenjene organizacijske probleme, je treba analizirati delo vodstvenega delavca. Koristni pojmovni okvir za takšno analizo je členitev dela, ki jo je predlagal Mintzberg (1973). Po njegovih raziskavah je delo vodje sestavljeno iz treh skupin vlog:

1. Interpersonalne vloge

- **Predstojnik.** Vodja je simbolični predstavnik določene organizacijske enote in kot tak odgovoren, da opravlja različne socialne, pravne in ceremonialne dolžnosti.
- **Vodja v ožjem pomenu.** Odgovoren je za motiviranje, nadzor, kadrovanje, usposabljanje in napredovanje podrejenih. Pri tem delu mu sicer lahko pomagajo specializirane strokovne službe, teh odgovornosti pa se ne more nikoli popolnoma otresti.
- **Povezovallec.** Vodja vzdržuje stike s številnimi posamezniki zunaj svoje organizacijske enote. Čim višji je njegov status, tem pogostejše so njegove tovrstne interakcije.

Naštete interpersonalne vloge omogočajo vodji privilegiran pristop do številnih informacij, ki so vitalne za razumevanje funkcioniranja organizacije. Zato se mora izkazovati v različnih informacijskih vlogah.

2. Informacijske vloge

- **Monitor.** Vodja išče, zbira in analizira različne informacije, da bi bolje spoznal svojo organizacijo in okolje. Te informacije so marsikdaj slabo strukturirane, zato jih vodja obvladuje le tako, da razvije lastni dokumentacijski sistem, pri čemer so mu lahko v oporo formalni informacijski sistemi.
- **Diseminator.** Vodja je odgovoren, da določene informacije prenaša na svoje sodelavce, in skrbi zato, da so ustrezno informirani.
- **Govornik.** Ker od vodje pričakujemo, da je najbolje informiran o področju, kjer deluje,

SEKCIJA B
Izobraževanje za vodilna
delovna mesta

spada med njegove dolžnosti tudi zavzemanje določenih stališč, s čimer vpliva na zaposlene v organizaciji in tudi zunaj nje.

Zaradi svojih informacijskih vlog je vodja boljše informiran in ima zato tudi sorazmerno večji vpliv pri odločanju. To se kaže v ustreznih vlogah.

3. Vloge pri odločanju

- **Podjetnik.** Vodja je inovator: nenehno načrtuje in sproža spremembe v organizaciji ter išče nove priložnosti in probleme.
- **Obravnavanje motenj.** Vodja je odgovoren za korektivne akcije, ko se organizacija znajde v nepričakovanih težavah. Za odpravljanje specifičnih motenj ima vsaka organizacija posebne strokovne službe. Vodje se ukvarjajo predvsem z nespecifičnimi motnjami v delovnem procesu.

Učinkovitost vodenja lahko izboljšamo s selekcijo in usposabljanjem.

– **Alokacija virov.** Vodja je odgovoren za razporejanje sredstev. Ta odgovornost za upravljanje različnih sredstev implicira njegovo sodelovanje pri ključnih odločitvah, ki zadevajo organizacijsko enoto.

– **Pogajalec.** Vodja predstavlja svojo organizacijo kot stranka pri dogovarjanju z različnimi posamezniki in organizacijami, s katerimi poslovno sodeluje.

Iz omenjenih značilnosti dela je mogoče sklepati o različnih sposobnostih, spretnostih, znanju in motivaciji, potrebnih za vodstveno delo. Številne raziskave vodenja kažejo na to, da so osebnostne značilnosti deloma povezane z učinkovitostjo vodenja (Yukl, 1996). Eden izmed pomembnih razlogov zato, da osebnostne lastnosti niso bolj povezane z učinkovitostjo vodenja, izvira iz problemov pri določanju delovne uspešnosti vodij. Slednja se namreč ne določa samo individualno, temveč predvsem na podlagi rezultatov, ki jih

dosega njegova organizacijska enota. Akcije vodje morajo dolgoročno podpirati funkcioniranje organizacijske enote, za katero je vodja odgovoren (Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1970).

Seveda so različne osebnostne lastnosti vodje še vedno ključno gibalno njegovega ravnanja. Za izboljšanje učinkovitosti vodenja obstajata dve osnovni poti: **selekcija in usposabljanje**. Oba načina se v praksi dopolnjujeta. Pri selekciji in usposabljanju je zelo koristno celostno obravnavati različne osebnostne lastnosti, kot so sposobnosti, spretnosti, znanje, motivacija in osebnostne poteze. Takšen pristop nam omogoča pojem kompetentnosti.

KLJUČNE OBLIKE VODSTVENE KOMPETENTNOSTI

Kaj pomeni biti kompetenten? Po SSKJ (1975, 4. del, str. 388) je kompetenten tisti, ki temeljito pozna, obvlada določeno področje, je zanj usposobljen in poklican. Psihološka analiza kompetentnosti kaže, da je ta konstrukt mešanica motivov, osebnostnih potez, spretnosti, znanja, sposobnosti in samopodobe, pomembnih za opravljanje dela na določenem področju.

Pojem kompetentnost se v več pogledih razlikuje od sorodnega pojma spretnosti.

1. Kompetentnost se izraža ne samo na vedenjski, temveč tudi na kognitivni ravni.
2. Kompetentnost je pomembna pri opravljanju neprogramiranih, nerutinskih nalog.
3. Kompetentnost se izkaže pri delu v kompleksnem in spremenljivem okolju.
4. Kompetentnost je mogoče prenašati na druge naloge in vloge.
5. Kompetentnost je povezana z notranjo motivacijo.
6. Kompetentnost je mogoče uresničevati tako rekoč brez meja.

Kompetentnost za vodstveno delo je Boyatzis (1982) analiziral tako, da je primerjal kritične incidente uspešnih in neuspešnih managerjev. Ugotovil je, da k razliki med uspehom in neuspehom na tem področju pripomorejo te kompetentnosti:

1. orientacija na uspešnost,
2. interes za vplivanje na druge,
3. proaktivnost,
4. samozaupanje,
5. komunikacijske spretnosti,
6. induktivno rezoniranje in kreativnost,
7. diagnostična uporaba konceptov in deduktivno rezoniranje,
8. uporaba socializirane moči,
9. obvladovanje skupinskih procesov.

Za praktično delo ne zadostuje, da samo razumemo pojem kompetentnosti, temveč ga je treba opredeliti za ustrezno področje delovanja. Zato so potrebne ustrezne raziskave.

RAZVIJANJE VODSTVENE KOMPETENTNOSTI

Pojem kompetentnosti presega dilemo, ali je dober vodja »rojen« ali »narejen«. Če hočemo priti do kompetentnih vodij, je potrebno oboje. Nekatere osebnostne značilnosti so večinoma prirojene in jih s kasnejšim učenjem ne moremo veliko spreminjati. Upoštevati jih je mogoče pri kadrovske selekciji managerjev. Očitno pri tem ne gre samo za selekcijo, ki jo opravljajo organizacije po določenih načelih za vsa delovna mesta, temveč predvsem za samoselekcijo, ko jo opravljajo posamezniki, ko realizirajo svojo delovno kariero (Konrad, 1976). Investiranje v vodstveno kariero je v bistvu poklicno odločanje. Vodstvena kompetentnost je ena izmed devetih splošnih karier-

nih orientacij, ki jih Schein (1996) imenuje karierna sidra.

Učenje vodstvene kompetentnosti poteka v okviru družbene, družinske in organizacijske socializacije. Procesi socializacije so tako tesno povezani z vsakdanjim življenjem, da jih večkrat niti ne opazimo. Osebnostne značilnosti in oblike vedenja, ki se jih naučimo v procesu zgodnje socializacije, se zdijo večkrat prirojene. Seveda se v procesu socializacije naučimo tudi takšnih oblik vedenja in miselnih vzorcev, ki nas lahko ovirajo pri doseganju vodstvene kompetentnosti. Primer za to so različne miselne predpostavke, ki po Argyrisu in Schonu (1978) ustvarjajo diskrepance med teorijami ki jih posameznik deklarira, in tistimi, ki jih dejansko uporablja v praksi. Takšnih diskrepanc, ki so pogosto tudi podzavestne, ne moremo premagovati s površinskim učenjem različnih tehnik. Za to je potrebno bolj poglobljeno učenje, ki ga omenjena avtorja imenujeta učenje z dvojno zanko.

Procesi učenja, ki so povezani z razvojem vodstvene kompetentnosti, so torej dolgotrajni in poglobljeni. Teoretično takšno učenje ne more temeljiti samo na enostavnih behaviorističnih načelih, ki so sicer zelo učinkovita pri razvijanju veščin. Učenje kompetentnosti se opira bolj na načela socialne kognitivne teorije, ki jih je zasnoval Bandura (2001). To učenje je učinkovitejše, če poteka v učeči se organizaciji (Senge, 1990).

Omenjena načela ni lahko vgraditi v praktične izobraževalne programe, ker se marsikdaj ne ujema s standardno prakso dobro strukturiranih programov, ki so jih vajeni strokovnjaki in konzultanti s področja izobraževanja in razvijanja človeških virov. S poudarjanjem individualizacije, pluralizma, sprejemljivosti za eksperimentiranje in spremembe ter toleriranja negotovosti namreč pogosto prihajajo v

Večina sestavin vodstvene kompetentnosti je naučena.

Izkušnje in rezultati raziskav nakazujejo, da je treba za razvoj vodstvenih kompetenc upoštevati naslednja izhodišča:

1. Za razvijanje vodstvenih kompetenc je treba razviti individualizirane programe za diagnozo in spreminjanje posameznikov. Ti programi se morajo povezati z njegovimi vizijami in vrednotami glede želene prihodnosti. Programi morajo omogočiti diagnozo močnih in šibkih točk v pogledu kompetentnosti, pa tudi potreb glede njihovega razvoja v prihodnosti, posamezniku pa smiselni in osebno naravnani proces načrtovanja in lastnega razvoja.
2. Razvoj kompetentnosti zahteva interpersonalno podporo, ki omogoča posamezniku eksplorirati svoje poglede na prihodnost, diagnosticirati sedanje stanje in razvijati načrte za svoje delovanje. Ta podpora je verjetnejša, če je program razvoja kompetentnosti povezan s programom za organizacijski razvoj.
3. Razvoj kompetentnosti zahteva priložnosti za eksperimentiranje in raziskovanje pri uporabi lastne kompetentnosti in znanja v delovnih razmerah.

konflikt z zahtevami po učinkovitosti in stroških. Po drugi strani pa zahtevajo od posameznikov, ki hočejo razviti njihovo vodstveno kompetentnost, veliko odgovornosti in dela.

LITERATURA

Glej spletne strani: edvard.konrad@ff.uni-lj.si

Izobraževanje managerjev za delo v tujini

*dr. Sonja
Treven
Ekonomsko-
poslovna fakulteta
v Mariboru*

V podjetjih, ki poslujejo v drugih državah, se srečujejo, poleg s problemi na področju izbire, nagrajevanja in reintegracije izseljenih managerjev, tudi s problemom njihovega izobraževanja. Ker ti znatno pripomorejo k doseganju ciljev podjetja, se njihovega pomena ne sme zanemariti ali premalo upoštevati.

Ko je manager, ki bo upravljal posle podjetja v drugi državi, izbran, ga je treba pripraviti na delo v novem okolju. Ker že ima spretnosti, ki se nanašajo na delo in so potrebne za njegovo opravljanje, se takšne priprave običajno nanašajo na medkulturno izobraževanje. Manager se mora pred odhodom v tujino namreč seznaniti s kulturo države gostiteljice, da se bo v njej ustrezno vedel. Spoznati mora različne oblike vedenja in medsebojnih odnosov, ki so v tej državi sprejemljivi na poslovnih sestankih in družabnih srečanjih. Poleg tega se mora naučiti, kako pravilno komunicirati v novem kulturnem okolju (Treven, 1998).

V prispevku bomo najprej predstavili dva različna pristopa k preučevanju kulture. Izhajali bomo iz Hofstedove opredelitve razsežnosti kulture in Kluckhohnovih ter Strodtbeckovih razlik v vrednotah. V nadaljevanju bomo pozornost usmerili na povezanost kulture z organizacijskim vedenjem. Prikazali bomo, kako kultura vpliva na motivacijo zaposlenih v organizacijah, način komuniciranja in oblikovanje ter dejavnost delovnih timov. Prispevek bomo zaokrožili s prikazom nekaterih metod, ki jih je mogoče uporabiti pri izobraževanju managerjev o različnih kulturah.

RAZLIČNI PRISTOPI K PREUČEVANJU KULTURE

Znanstveniki so za preučevanje kultur oblikovali različne modele, v katerih so predstavili sisteme vrednot, značilnih za posamezne kulture. Na podlagi teh modelov lahko managerji pričakujejo, kakšno bo vedenje posameznikov z enako kulturo. Vendar je treba upoštevati, da se posamezniki z enako kulturo (na primer Slovenci) ne vedejo enako. Pogosto se med njimi pojavijo večje razlike kot pri posameznikih, ki se jih uvršča v drugo kulturo.

Hofstedejeva opredelitev kulture

Geert Hofstede se je pri raziskovanju kulture usmeril predvsem na vrednote, povezane z delom. Podatke je pridobil od delavcev iz štirideset različnih držav, zaposlenih pri IBM. Ko je analiziral podatke od več kot 116.000 zaposlenih, je izbral pet razsežnosti vrednot, s katerimi je skušal razložiti razlike med kulturami.

Prva razsežnost se nanaša na moč povezave med posamezniki v družbi in je opredeljena s stopnjo, do katere se ti raje vedejo kot posamezniki kot pa člani skupine. Druga razsež-

Različne kulture lahko med seboj primerjamo in jih razvrstimo na podlagi naslednjih razsežnosti (Hofstede, 1991):

- individualizem/kolektivizem,
- razdelitev moči,
- premagovanje negotovosti,
- moška ali ženska utemeljenost,
- kratko- ali dolgoročna usmerjenost.

nost, razdelitev moči, opredeljuje razmerja med hierarhično razdelitvijo moči v družbi in prikazuje stopnjo neenakosti, ki jo člani skupnosti še priznavajo kot normalno. Tretja razsežnost, premagovanje negotovosti, se nanaša na razmerje posamezne kulture do negotovosti, povezane s prihodnostjo. Četrta razsežnost je povezana z delitvijo vlog med spoloma v družbi. V moško utemeljenih kulturah prevladujejo tradicionalno moške vrednote, v žensko usmerjenih pa zagovarjajo tradicionalno ženske vrednote. Zadnja med omenjenimi razsežnostmi izhaja iz daljnovzhodne filozofije in se nanaša na dolgoročno ali kratkoročno usmeritev posamezne kulture.

Kluckhohnove in Strodtbeckove razlike v vrednotah

Ameriška antropologa Kluckhohn in Strodtbeck sta uporabila šest razsežnosti vrednot, s katerimi sta opisala usmeritve v različnih kulturah. Temeljne usmeritve vrednot in možne različice v okviru posamezne usmeritve so prikazane v tabeli 1. Kluckhohn in Strodtbeck menita, da v določeni kulturi prevladujeta ena ali dve različici, povezani s posamezno usmeritvijo vrednot.

Tabela 1: **Različice v usmerjenosti vrednot** (Kluckhohn, Strodtbeck, 1961)

Usmeritev vrednot	Različice		
Razmerje do narave	Podrejanje	Harmonija	Obvladovanje
Časovna usmerjenost	Preteklost	Sedanost	Prihodnost
Človeška narava	Hudobna	Neutrarna	Dobra
Usmerjenost k delovanju	Zadovoljstvo	Nadzor	Delo
Povezave med posamezniki	Individualistične	Kolektivne	Hierarhične
Prostorska usmerjenost	Zasebna	Kombinirana	Javna

V razmerju do narave so posamezne kulture usmerjene k podrejanju zakonitostim narave, druge k harmonični povezanosti z naravo in tretje k njenemu obvladovanju. S časovnega vidika so posamezne kulture usmerjene v preteklost, sedanost ali prihodnost. V okviru usmerjenosti k temeljni človeški naravi je za ene kulture značilno, da so posamezniki

dobri, za druge, da so hudobni, za tretje, da je v njih kombinacija dobrega in zla. Z vidika usmerjenosti k delovanju razlikujemo kulture, ki cenijo sedanost in občutek zadovoljstva v tem trenutku, druge, ki poudarjajo delo, in tretje, ki povečujejo nadzor nad samim seboj. Naslednja usmeritev se nanaša na povezave med posamezniki. Te so lahko individualistične, kolektivne ali hierarhične. Zadnja, prostorska usmerjenost se nanaša na razmerje posameznikov do prostora. Ti lahko dojemajo prostor kot javno, zasebno ali mešano lastnino.

POVEZANOST KULTURE Z ORGANIZACIJSKIM VEDENJEM

Poznavanje kulture, čeprav ta ni edini pomemben dejavnik, managerjem zelo pomaga pri razumevanju razlik v družbenem vedenju. Bolje lahko razumejo tudi management in organizacijsko vedenje v različnih predelih sveta, če upoštevajo vlogo, ki jo ima kultura v njihovih organizacijah.

Razlike v kulturi in motivacija

Kultura države, v kateri delujejo organizacije, zelo vpliva na način motiviranja njihovih zaposlenih. V kolektivno zasnovanih kulturah je na primer zaposleni neprijetno presenečen, če mu bodo v podjetju ponudili individualno nagrado za njegove dosežke in uspešno delo. V teh kulturah imajo pogosto oblikovane norme o vedenju v določenih okoliščinah. Če skušajo zaposlenemu dati individualno nagrado, je to v nasprotju s skupinskimi normami, zato je malo verjetno, da bo to pozitivno učinkovalo na njegovo motivacijo.

Način motiviranja zaposlenih se razlikuje tudi v moško in žensko utemeljenih kulturah. V prvi zaposleni cenijo denarne nagrade, nagrade v obliki nazivov in druge statusne ali materialne nagrade. V žensko utemeljeni kulturi pa so pomembnejše nagrade prosti čas, večje

ugodnosti pri delu in simbolične nagrade, ki izražajo pozornost do zaposlenih.

Dejavniki, ki motivirajo zaposlene v organizacijah, niso odvisni samo od posamezne kulture, temveč so pogosto različni tudi v okviru določene kulture. Katere nagrade cenijo zaposleni v Sloveniji ali na Hrvaškem, tako ni samo odsev kulture Slovencev in Hrvatov, temveč tudi drugih dejavnikov, na primer starosti, spola, izobrazbe zaposlenih in organizacijske ravni, na kateri ti opravljajo svoje delo.

Vpliv kulture na način komuniciranja

V različnih kulturah posamezniki tudi komunicirajo med seboj različno. Razlike pri načinu komuniciranja lahko povežemo predvsem z uporabo jezika, v katerem se izražajo, verbalnim stilom, ki ga pri tem uporabljajo, in neverbalnim delom komunikacije.

Delovni timi v različnih kulturah

Kulture zelo vplivajo na oblikovanje in delovanje delovnih timov v organizacijah (Treven, 2000). Na Japonskem odsevajo na primer timi njihove kolektivne kulturne vrednote. Koreja je primer azijske kulture, v kateri ne namenjajo veliko pozornosti vlogi timov v organizacijah, v Izraelu pa demokratične delovne skupine delujejo kot timi in v svoje delo prenašajo pomembne družbene vrednote.

Oglejmo si podrobneje, kakšna je vloga delovnih timov v teh treh državah. Na Japonskem na primer uporabljajo v organizacijah timski način odločanja, ki ga imenujejo »ringisei«, tj. odločanje s soglasjem. Vendar v vseh azijskih kulturah timi ne odločajo v organizacijah. V Koreji, v kateri delujejo velika družinska podjetja, je timsko odločanje prej izjema kot pravilo. Za Izrael pa so značilni kibuci, to so kolektivna posestva ali podjetja, v katerih gre za demokratično sodelovanje na vseh področjih delovanja. Temeljna načela kibuca so družbena lastnina

vseh materialnih virov, popolna enakopravnost med člani, demokratično odločanje, skupna odgovornost za varstvo otrok in prednost skupine pred posamezniki (Gannon, 1994).

METODE IZOBRAŽEVANJA O RAZLIČNIH KULTURAH

Omenili smo že, da so izseljeni managerji uspešnejši, če jih v njihovih organizacijah ustrezno usposobijo za delo in življenje v tujini. Najpomembnejši razlog za njihov neuspeh je pomanjkljivo izobraževanje (Treven, 2001).

Temeljni vidik njihovega izobraževanja je spoznavanje različnih kultur (cross-cultural training). Tako izobraževanje jih pripravi na delo in življenje v drugačnem kulturnem okolju. Srečanje z novo kulturo in novim okoljem je zanje veliko večji problem kot obvladovanje novega dela. Pri njihovem izobraževanju se lahko uporabljajo različne metode.

Tabela 2: Metode izobraževanja o različnih kulturah (Francesco, Gold, 1998)

Metoda	Namen
• Navodila o kulturi	Razložiti najpomembnejše vidike kulture gostujoče države, všteti običaje, tradicijo in vedenjske vzorce.
• Navodila o področju	Razložiti zgodovino, geografijo, ekonomijo, politiko ter druge splošne informacije o gostujoči državi in regiji.
• Preučevanje primerov	Prikazati resnične razmere v poslovnem ali delovnem okolju.
• Igranje vlog	Omogočiti izobraževancem, da spoznajo razmere, v katerih bi se lahko znašli pri delu ali v prostem času v gostujoči državi.
• Kulturni asimilator	Zagotoviti pisni pregled različnih razmer v gostujoči državi, izobraževanec izbere enega izmed možnih odgovorov na razmere in prejme povratno informacijo o njegovi pravilnosti.
• Izkušnje s področja	Zagotoviti priložnost za izobraževanca, da obišče gostujočo državo ali drugo državo z neznano kulturo ter v njej živi in dela krajši čas.

V organizaciji lahko izberejo najprimernejšo metodo izobraževanja na podlagi treh dejavnikov, povezanih z vlogo izseljenega managerja. To so:

- nepoznavanje kulture,

- stopnja interakcije s prebivalci gostujoče države in
- novost pri delu.

Nepoznavanje kulture se nanaša na različnost med novo kulturo in kulturo izseljenega managerja. Stopnjo različnosti je mogoče oceniti s primerjanjem teh kultur na podlagi modelov, kot sta na primer Hofstedejev ali

Tudi managerji se morajo prilagoditi tuji kulturi, čeprav so v tujini le začasno.

Kluckhohnov in Strodtbeckov model.

Stopnja interakcije s prebivalci gostujoče države je povezana s pogostostjo in ravno, na kateri izseljeni manager komunicira z lokalnim prebivalstvom. Novost pri delu pa se

nanaša na zahteve, ki izhajajo iz narave dela, njegovih pričakovanj, omejitev in stopnje samostojnosti ter odgovornosti pri delu.

SKLEPNE MISLI

Izseljeni managerji se morajo prilagoditi novim delovnim razmeram, interakciji z lokalnim prebivalstvom in na splošno novemu okolju. Organizacija, v kateri so zaposleni, lahko pospeši njihovo prilagoditev tako, da zanje in za njihove družine, če so z njimi, pred odhodom in med opravljanjem nalog organizira ustrezno izobraževanje.

LITERATURA

Abbasi, S. M., Hollman K. W.: Business Success in the Middle East, Management Decision, 31(1), 1993, str. 55–59.

Francesco, A. M., Gold B. A.: International Organizational Behavior, Prentice Hall, 1998.

Gannon, M. J. and Associates: Understanding Global Cultures: Metaphorical Journeys through 17 Countries, Sage Publications, 1994.

Hofstede, G.: Cultures and organisations, McGraw-Hill, London, 1991.

Kluckhohn, F., Strodtbeck, F. L.: Variations in Value Orientations, Peterson, 1961.

Samovar, L. A., Porter R. E.: Communication between Cultures, Wadsworth, 1991.

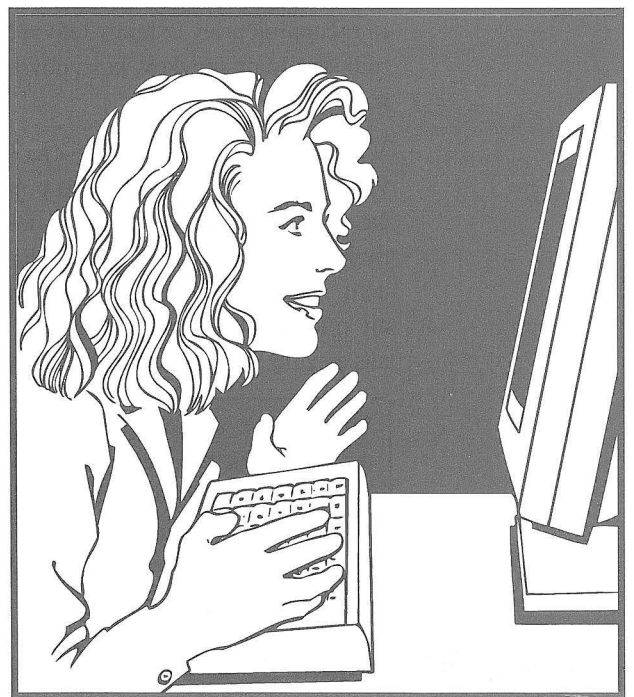
Treven, S.: Management človeških virov, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.

Treven, S.: Vpliv kulture na organizacijsko vedenje, Naše gospodarstvo, Maribor, št. 2-3, 2000.

Treven, S.: Organizacijsko vedenje: mednarodni pristop, GV Založba, 2001.



E-izobraževanje



mag. Nadja
Dobnik
Ekonomska fakul-
teta v Ljubljani

Pomen izobraževanja na daljavo za gospodarstvo

Pojem izobraževanja in študija na daljavo se je zadnjem desetletju izredno razširil in populariziral. Na to, kaj je izobraževanje na daljavo in kakšno vlogo ima kot ena od oblik izobraževanja odraslih, je veliko različnih pogledov. Didaktika izobraževanja na daljavo se je z razvojem novih tehnologij naglo spreminjala in odkrivanje didaktične funkcije računalnika odpira nove razsežnosti ter možnosti za posredovanje znanja in informacij. Obenem pa je izobraževanje na daljavo iz domene strokovnjakov za izobraževanje odraslih vse bolj prehajalo pod okrilje strokovnjakov za nove tehnologije in informatikov. O tem nesporno pričajo tudi konference združenj za izobraževanje na daljavo (EDEN, ICDE), na katerih je med udeleženci delež informatikov in računalničarjev iz leta v leto večji, s tem pa tudi število prispevkov, ki so povsem tehnične narave.

V Sloveniji so se prizadevanja za širšo uveljavitev izobraževanja na daljavo pojavila prav v času uveljavljanja interneta in iskanja novih možnosti za izobraževanje na daljavo po internetu. Žal je to tudi negativno vplivalo na mnenje o tem, kaj je izobraževanje na daljavo. Pri nas je zelo razširjeno mnenje, da je izobraže-

vanje na daljavo izobraževanje prek računalnika in interneta. Mnogi pa so tudi prepričani, da izobraževanja na daljavo pri nas ne potrebujemo preprosto zato, ker je Slovenija majhna in nam tako kratkih razdalj ni treba premagovati s posebno obliko študija. Vsekakor lahko z gotovostjo trdimo, da se pri nas ne zavedamo (ali nočemo zavedati) pomena in prednosti, ki ga ima izobraževanje na daljavo.

Izobraževanje na daljavo ima v zahodnoevropskih državah dolgo tradicijo in prepoznano mesto v izobraževalnem sistemu. Tradicionalno bi ga lahko na kratko opredelili kot obliko izobraževanja, pri kateri je izobraževalni proces organiziran na način, ki posamezniku omogoča čim kakovostnejše samostojno izobraževanje. Snovi ne posreduje učitelj na predavanjih, ampak je zajeta v študijskem gradivu. S tem se težišče prenosa znanja prestavi z učitelja v razredu na posebej pripravljeno gradivo (to so lahko učbeniki, vadnice, video in avdio kasete, CD-ROM-i, računalniški paketi, baze podatkov ipd.), ki udeležencu omogoča, da vso potrebno snov, podatke ali informacije o določenem področju predela sam. Študent je praviloma vezan na organizacijo in razporeditev obveznosti, ki jih predpiše izobraževalna organizacija, vendar mu študijsko gradivo omogoča, da študira takrat in tam, kadar in kjer mu najbolj ustreza glede na obveznosti, ki jih ima v poklicnem in zasebnem življenju. Da izobraževanje ne poteka v popolni osami in brez živega stika s izobraževalno organizacijo, je študentu v oporo mentor ali svetovalec, na katerega se študent lahko obr-

Sodelovanje andragogov z informatiki je pri razvijanju računalniško podprtega izobraževanja na daljavo nujno, saj so brezhibno delujoče računalniške povezave pogoj za uspešen potek izobraževanja. Vendar računalniška tehnologija še vedno ostaja le medij oziroma orodje, s katerim se prenašajo izobraževalne vsebine.

ne, ko naleti na težave pri razumevanju snovi ali potrebuje povratne informacije.

Bistven poudarek pri izobraževanju na daljavo torej ni v tem, kateri medij bo uporabljen kot orodje za prenos izobraževalnih vsebin (na primer učbenik, računalnik, CD-ROM ali internet), bistveno je vprašanje samih vsebin, ki morajo biti študentu posredovane tako, da jih osvoji enako kakovostno, kot če bi mu jih posredoval učitelj v neposrednem stiku. S strani izvajalca izobraževanja se težišče priprave takega izobraževalnega procesa skoraj v celoti prenese v fazo programiranja vsebin in načrtovanja, v kateri je treba narediti zaokrožen koncept vsebin in napisati oziroma pripraviti gradivo, pri klasičnem, neposrednem (face-to-face) izobraževanju pa je poudarek na delu učitelja v skupini. V obeh primerih pa ostaja ključno vprašanje vsebin, torej vprašanje, kaj se bodo udeleženci izobraževanja učili in naučili, sama oblika in izvedba oziroma vprašanje, kako se bodo učili (predavanja, tečaj, vodeno samoizobraževanje ali individualni učni projekt), pa sta lahko odvisni od konkretnih okoliščin in možnosti.

Razlog za to, da izobraževanje na daljavo poteka večinoma na ravni postsekundarnega izobraževanja (po srednji šoli), je povezan z

Izvedba izobraževanja na daljavo zahteva razmeroma velike predpriprave in investicije, zato se je tudi v praksi izkazalo za najprimernejše takrat, kadar je treba v izobraževanje vključiti veliko število študentov. V razvitih državah so najpomembnejša ciljna populacija izobraževanja na daljavo odrasli, vpisani v programe postsekundarnega študija, torej na ravni izrednega dodiplomskega in podiplomskega študija. V večini držav se izredni študij izvaja (le) kot študij na daljavo, študenti se z mentorjem ali predavateljem srečujejo le občasno ali imajo stike z njim prek medijev (telefon, elektronska pošta).

razvitostjo učnih navad in spretnosti, potrebnih za samostojen študij pisnih virov. Praviloma šele solidna srednja šola zagotavlja primerno razvite učne navade in sposobnost samostojnega dela s pisnimi viri (bralno razumevanje, interpretacija besedil, sposobnost sintetiziranja prebranega, pisanje zapiskov ipd.). Zato je za raven osnovne in srednje šole izobraževanje na daljavo manj primerno in se izvaja predvsem pri otrocih in mladostnikih s posebnimi potrebami, ki se zaradi bolezni, invalidnosti ali iz drugih razlogov ne morejo udeleževati pouka.

Ciljna populacija izobraževanja na daljavo so predvsem odrasli, ki imajo zaradi poklica in drugih obveznosti zelo omejen čas za učenje in se težko redno udeležujejo predavanj ter skupinskih srečanj. Prav s tega vidika ima lahko izobraževanje na daljavo pomembno vlogo za različne vrste izobraževanja v gospodarstvu, bodisi pri krajših oblikah strokovnega izpopolnjevanja bodisi pri daljših oblikah študija za pridobitev višje stopnje izobrazbe.

Najobsežnejša faza e-izobraževalnega programa je programiranje vsebine.

IZOBRAŽEVANJE NA DALJAVO ZA POTREBE GOSPODARSTVA

Potrebe zaposlenih v gospodarstvu in gospodarstva samega po novem znanju, spretnostih in sposobnostih se pojavljajo z veliko dinamiko in na različnih ravneh. Gre za potrebe podjetij in njihovih razvojnih ciljev in tudi za potrebe zaposlenih, povezane z opravljanjem poklica in z njihovo lastno vizijo kariere ter osebne rasti. Področje izobraževalnih potreb je v gospodarstvu kompleksna pahljača, v kateri se združujejo različni in celo nasprotni interesi. Od tega, koliko in kako bodo te potrebe in ti interesi zadovoljeni, je odvisen osebni in poklicni razvoj posameznega zaposlenega, pa tudi usoda podjetja in s tem blaginja skupnosti, kraja ali regije.

Izobraževanje v gospodarstvu je z vidika dinamike pojavljanja potreb po novem znanju in spretnostih izrazito fenotipsko. Potrebe se pojavljajo kot odgovor na hitre, nepričakovane spremembe v podjetjih, na domačem in svetovnih trgih, v kraju in širši skupnosti. Številne potrebe po novem znanju in spretnostih zahtevajo hiter odgovor, pri čemer mora biti program izobraževanja ali usposabljanja čim bolj vpet v dejanske okoliščine, v katerih so potrebe nastale. Zaposleni se praviloma izobražujejo z jasno predstavo o tem, kakšno znanje potrebujejo in kje ga bodo morali biti sposobni uporabiti: poslovno angleščino za pogovore s tujimi partnerji, nove računovodske predpise za obračunavanje plač ipd.

Zaposleni in podjetja potrebe po novem znanju različno rešujejo. Uspešnost njihovega iskanja rešitev je odvisna od številnih dejavnikov, od izobraževalne ponudbe do sposobnosti za izbiro najprimernejših poti in pridobitev izvajalcev za posamezne vrste izobraževanja.

Od zahtevnosti delovnega mesta, odgovornosti in kompleksnosti nalog je odvisno, koliko manjših in večjih učnih projektov izpelje vsak zaposleni. Allen Tough (1972) opredeljuje učni projekt kot »večji, zavesten napor za pridobitev določenega znanja in spretnosti«, pri čemer gre lahko za pridobitev novih vrst znanja, boljše razumevanje drugih, razvijanje novih spretnosti, spremembo lastnih navad ipd. Nekateri zaposleni se morajo vsak dan spopasti s številnimi problemi, ki zahtevajo pridobitev pravih informacij in znanja, drugi se zaradi rutinskosti svojega dela z novimi izzivi skoraj ne srečujejo. Kako uspešen je posameznik pri iskanju informacij in njihovi izbiri, je odvisno od njegove razgledanosti in izobraženosti, sposobnosti za iskanje in uporabo informacij, iznajdljivosti, sposobnosti za komuniciranje, samozavesti, samopodobe in osebnostnih lastnosti. Zaposleni z višjo in visoko izobrazbo, ki živijo v okolju z

razvito mrežo informacijsko-izobraževalne ponudbe in medijev, so navadno sposobni sami poiskati pot do potrebnega znanja in informacij, učenje ter izobraževanje pa sta za njih nekaj samoumevnega. Velik del njihovega učenja in samoizobraževanja zato že poteka »na daljavo«, prek različnih medijev in interneta, ne da bi temu pripisovali posebno pozornost.

Številnih potreb zaposlenih v gospodarstvu ni mogoče reševati sproti, z individualnim iskanjem in pridobivanjem potrebnih informacij ter podatkov. Predvsem kadar gre za obsežnejše znanje na področjih, ki s posameznikovo poklicno usposobljenostjo ni neposredno povezano ali zadeva nove pristope in nove tehnologije, in kadar gre za razvijanje novih spretnosti, osebnostnih lastnosti, navad in sposobnosti, je treba za izobraževanje pripraviti poseben izobraževalni program. Da ta resnično doseže svoj namen, morajo biti vsebine in izvedba načrtovane glede na dejanske potrebe in okoliščine, v katerih bodo določeno znanje, spretnosti ali sposobnosti potrebne. Za izobraževalne potrebe, ki se danes pojavljajo v gospodarstvu, je z vidika vrst in oblik izobraževalnih programov težko najti skupni imenovalac, dejstvo pa je, da je razvoj usmerjen k vse večji individualizaciji in da izobraževalni programi čedalje bolj nastajajo zaradi potreb določenega posameznika in specifičnih okoliščin, ki so z njim povezane (predznanje, razpoložljiv čas, ciljne potrebe ipd.), čeprav sama izvedba izobraževanja poteka v skupini. Izobraževanje mora dati konkreten odgovor na konkretno potrebo posameznega zaposlenega.

Vloga, ki jo ima pri tem lahko izobraževanje na daljavo, je povezana predvsem z vrstami vsebin in ciljno populacijo. Krajši ali daljši programi na daljavo so za zaposlene v podjetjih lahko velika prednost, saj jim omogočijo lažje organiziranje časa, ki ga bodo namenili študiju, pa tudi učinek takega učenja je zato lahko veliko večji, saj lahko posameznik štu-

Za gospodarstvo je značilna čedalje večja individualizacija potreb.

dira tako, kot mu ustreza, in se že pred konzultacijami ali morebitnim srečanjem z mentorjem seznanji z vsebinami. Dejstvo je sicer, da je pri nas predstava o izobraževanju še vedno zelo povezana z delom v skupini ob navzočnosti predavatelja. Izobraževanje v skupini ima nesporne prednosti in je pomembno za vse izobraževalne programe, pri katerih so poleg pridobivanja znanja pomembni razvijanje sposobnosti komuniciranja, strategij za skupinsko delo, reševanje problemov in iskanje rešitev na podlagi diskusije med udeleženci in v interakciji s predavateljem.

Vendar je zelo velik del izobraževalnih programov namenjen predvsem posredovanju različnih vrst podatkov, informacij, predpisov in dognanj. Za take vsebine je priprava programov za izobraževanje na daljavo vsekakor smiselna. Različne »faktografske« vsebine je mogoče posredovati prek medijev: kot pisno gradivo ali skripta, računalniške datoteke, včasih tudi z videokonferenčnimi povezavami. Priprava gradiva sicer zahteva določeno znanje in izkušnje, vendar ponuja po drugi strani sodobna tehnologija izredne tehnične možnosti za oblikovanje in posredovanje takih vsebin – z ustrezno računalniško opremo lahko mentor celo sam pripravi vsaj pisno gradivo, z nekaj več znanja pa tudi sam oblikuje CD-ROM ali spletno stran.

Pri iskanju najprimernejših rešitev za potrebe po izobraževanju, so podjetja in posamezniki seveda odvisni od ponudbe. Večja podjetja skušajo čim več potreb, povezanih s strokovnim izpopolnjevanjem zaposlenih, rešiti ob pomoči lastnih strokovnjakov. V teh primerih se morajo pobude za pripravo gradiva za samostojno izobraževanje razviti v podjetju. Pri zunanjih izvajalcih izobraževalnih programov pa je razvijanje izobraževalnih programov na daljavo prepuščeno izobraževalnim podjetjem samim. Tovrstna izobraževalna ponudba pri nas (še) ni znana in razširjena. To je povezano s tem, da izobraževanje na daljavo pri nas nima tradicije in da dejansko nimamo

(dovolj) strokovnjakov, ki bi lahko svetovali pri pripravi programov za izobraževanje na daljavo. Rredka podjetja za izobraževalne storitve imajo zaposlene andragoge ali strokovnjake za razvijanje izobraževalnih programov za odrasle, zato je njihova izobraževalna ponudba omejena na organiziranje skupinskih oblik izobraževanja, predvsem seminarjev in tečajev, za katere najamejo predavatelja, ki je strokovnjak za določeno področje. Upamo, da bodo izkušnje tistih organizacij, ki se pri nas z izobraževanjem na daljavo že ukvarjajo, pa tudi razvejenost izobraževalne ponudbe na daljavo v tujini, pripomogle k večjemu interesu slovenskih izobraževalnih podjetij za razvijanje takih programov strokovnega izpopolnjevanja.

Izobraževanje na daljavo ima za slovensko gospodarstvo še eno pomembno vlogo, in sicer kot študij na daljavo v obliki krajših strokovnih ali daljših višješolskih programov. Poleg potrebe po pridobivanju strokovnega znanja je za slovensko gospodarstvo značilen tudi problem nizke izobrazbe zaposlenih. Pravilo, da je veriga trdna, kolikor je trden njen najšibkejši člen, se v gospodarstvu pogosto izkaže za kruto resničnost. Nenatančno delo šivilje v proizvodnji, neprimerno vedenje tajnice ali telefonista, neodgovoren odnos kurirja lahko naredijo več škode kot prizadevanje strokovnjakov in vodilnih delavcev. V interesu podjetij in gospodarstva je zato poleg strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja z vidika specifičnega znanja tudi dvigovanje splošnoizobrazbene ravni zaposlenih v podjetju in gospodarstvu. Klasični izredni študij, ki ga poznamo pri nas, temelji na posredovanju znanja na predavanjih, ki jih visoke šole organizirajo tudi trikrat na teden, to pa je za zaposlene veliko breme. V razvitih državah je taka oblika visokošolskega študija odraslih povsem preživeta in upravičeno smo lahko razočarani nad skoraj popolnim ignoriranjem, ki

Strokovnost pri pripravi programov je še vedno na nizki ravni.

ga pristojni kažejo do razvijanja visokošolskega študija na daljavo.

SKLEPNE MISLI

Izobraževanje na daljavo ponuja slovenskemu gospodarstvu veliko možnosti, saj odpira sodobna tehnologija številne poti za posredovane znanja, podatkov in informacij. Zaposleni v gospodarstvu so vse bolj razpeti med potrebami po stalnem izpopolnjevanju in izobraževanju na eni strani in pomanjkanjem časa na drugi strani, zato bi morale izobraževalne organizacije in podjetja predvsem na tistih področjih, kjer narava vsebin to omogoča, več

pozornosti namenjati razvijanju programov za vodeno samoizobraževanje in izobraževanje na daljavo.

Priprava programa, ki se izvaja na daljavo, zahteva sicer bistveno drugačno zasnovo od seminarske ali tečajne oblike, saj je treba vnaprej pripraviti gradivo, s katerim posameznik predela določeno snov, vendar sodobna tehnologija ponuja tudi vse več tehničnih možnosti za pripravo kakovostnega gradiva. Za zaposlene je velika prednost take oblike izobraževanja v tem, da lahko določeno snov predelajo sami, tam in takrat, kjer in kadar jim druge obveznosti to omogočajo. Z mentorjem se lahko sreča ali poveže šele takrat, ko je snov že predelal, in je treba oceniti, ali je pridobljeno znanje sposoben uporabiti.

Za gospodarstvo pa so poleg krajših oblik strokovnega izobraževanja zelo pomembne tudi različne oblike strokovnega in visokošolskega študija na daljavo pri dvigovanju ravni splošne izobrazbe zaposlenih.

E-izobraževanje je učinkovit odgovor na izobraževalne potrebe ob pomanjkanju časa.

E-izobraževanje - sodoben način investiranja v zaposlene

*dr. Aleksander
Kustec
Perenič
svetovanje, d. o. o.*

Jasmina Mirčeva v svoji študiji Organiziranost izobraževanja v slovenskem gospodarstvu (2000) ugotavlja, da sta »v središču današnje razvite, produktivne in ustvarjalne družbe dva istosmerna in sočasna procesa: informatizacija in edukacija« (Mirčeva, 2000: 7). Dejstvo je, da izobraževanje še nikoli ni imelo tako velikega pomena za organizacije pri razvoju strateških opcij in pri kasnejšem komuniciranju poslovnih strategij (Kustec, 2001: 1). Raziskave so pokazale, da je e-izobraževanje organizacijski portal prihodnosti. Najpomembnejše prednosti e-izobraževanja in z internetom povezanih storitev na področju gospodarstva so:

- zmanjšanje stroškov učenja in izobraževalnega procesa,
- učinkovitejše načrtovanje in razvoj kadrov,
- večje možnosti za zmanjšanje nezaposlenosti,
- prilagodljivost potrebam udeležencev izobraževanja in uporabnikov kadrov,
- hitrejšo pridobivanje znanja, spretnosti in sposobnosti,
- dostopnost do izobraževalnih portalov 24 ur na dan,
- večja fleksibilnost pri sestavljanju učnih programov,
- hitrejša interakcija med akterji v gospodarstvu,
- hitrejšo in učinkovitejše povezovanje (industrijski grozdi itn.),
- povečanje dinamike poslovanja,

- povečanje zadovoljstva partnerjev in strank,
- povečanje produktivnosti itn.

Napočil je čas, kot ugotavlja Rosenberg v

knjigi *E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age* (2001), ko je treba iskati nove rešitve, saj s konvencionalnimi učnimi metodami ne moremo učinkovito

odgovoriti na zahteve, ki prihajajo iz poslovnega sveta in ki jih narekuje nova ekonomija. E-izobraževanje še nikoli prej ni imelo takšnega pomena, kot ga ima danes, zato je treba začeti čimprej uvajati nove oblike učenja, s katerimi bomo povečali uspešnost in produktivnost organizacij.

*E-izobraževanje je
organizacijski
portal prihodnosti.*

E-IZOBRAŽEVANJE IN GOSPODARSTVO

Po podatkih Jones Knowledge,™ ene od vodilnih ustanov na področju e-izobraževanja v ZDA, naj bi korporacije v letu 1999 porabile približno 63 milijard ameriških dolarjev za izobraževanje v gospodarstvu, od tega 1,1 milijarde za e-izobraževanje. Predvidevajo, da naj bi do leta 2003 ta številka narasla že na 11,4 milijarde. Dejstvo je, da je e-izobraževanje najbolj dinamična in zanesljiva rešitev za izobraževalne sisteme, korporacije in profesionalne ustanove, ki ponujajo daljinsko izobraževanje na internetu. Vse več podjetij investira v svoje zaposlene in se pri tem odloča za e-izobraževanje. Oglejmo si primer, ki zgovorno kaže, da je e-izobraževanje veliko

Tabela: Primerjava stroškov pri konvencionalnem izobraževanju in e-izobraževanju v ZDA (Rosenberg, E-learning, 2001: 218)

	Konvencionalno izobraževanje v učilnici	E-izobraževanje
Število učencev	1.000 učencev/ na leto za triletno obdobje	1.000 učencev/ na leto za triletno obdobje
Dolžina programa	5 dni	3 dni
Razvojni stroški programa	\$100.000	\$300.000
Stroški vzdrževanja	\$60.000	\$180.000
Administrativni stroški	\$3.522.000	\$150.000
Potni stroški	\$1.500.000	\$0
Režijski stroški	\$5.220.000	\$3.132.000
Skupaj	\$10.402.000	\$3.762.000 (prihranek \$6.640.000)

cenejše od konvencionalnega izobraževanja, ki poteka v učilnici.

Iz tabele je razvidno, da se pri e-izobraževanju dolžina programa skrajša za 2 dni, učinkovitost pa se poveča za 40 odstotkov. Razvojni stroški in stroški vzdrževanja so res višji, vendar se sredstva povrnejo (in to večkrat) z velikim prihrankom pri administrativnih stroških. Potnih stroškov pri e-izobraževanju ni, občutno se zmanjšajo tudi režijski stroški. Višina prihranka pri uporabi e-izobraževanja je zgovorna sama po sebi in v premislek vsem, ki imajo kakršnekoli dvome oziroma pomisleke glede ekonomske upravičenosti e-izobraževanja (Kustec, 2001: 2).

Trenutno so na e-izobraževalnem trgu štiri vrste podjetij, ki ponujajo storitve sektorjem za izobraževanje v korporacijah:

- 1. Tehnološki oskrbovalci:** ponujajo infrastrukturo za sinhrono in asinhrono učenje, ki se lahko uporablja kot splošen model za vse sektorje v določenem podjetju ali pa ga priredijo glede na zahteve in potrebe uporabnikov.
- 2. Oskrbovalci vsebin:** ustvarjajo izobraževalne programe o informacijskih tehnologijah; vsebine lahko tudi prirejajo glede na zahteve in potrebe uporabnikov.
- 3. Oskrbovalci portalov:** ustvarjajo in razvijajo e-izobraževalne portale.

4. Oskrbovalci rešitev: povezujejo kombinacije prejšnjih kategorij in iščejo optimalno rešitev za določeno podjetje; nekateri oskrbovalci lahko ponudijo celostno rešitev, drugi pa se povezujejo v partnerstva in ponujajo večplastne rešitve.

E-izobraževanje je sodoben način reševanja dilem za organizacije, ki želijo skrbeti za vseživljenjsko učenje in izobraževanje zaposlenih. V uvodu smo zapisali, da ima e-izobraževanje veliko prednosti. Zaradi tega se občutno zmanjšajo potni stroški in stroški bivanja, povezani z izobraževanjem zunaj podjetja. Pri tem je treba opozoriti še na zmanjšanje produktivnosti podjetja, ki je posledica dolge odsotnosti zaposlenih, ki se izobražujejo. Z e-izobraževanjem se izguba produktivnosti podjetja zmanjša na minimum, saj lahko zaradi fleksibilnosti e-izobraževalnih programov izvajamo izobraževanje, ko podjetju najbolj ustreza. Pri konvencionalnem načinu izobraževanja se moramo običajno prilagajati ponudniku izobraževalnih storitev.

V ZDA so raziskave pokazale, da organizacije lažje in hitreje pridobivajo ambiciozne kadre, če uporabljajo e-izobraževanje, saj nova generacija zaposlenih išče izzive in priložnosti predvsem tam, kjer dajejo večjo prednost sodobnemu načinu izobraževanja. Od delodajalcev pričakujejo možnost napredovanja, nenehno usposabljanje in možnosti za samopo-

Velika fleksibilnost e-izobraževanja omogoča hitro odzivanje na spremenljive trge. Ker ne potrebujemo veliko časa za uvajanje izobraževalnih modulov, lahko prihranimo veliko sredstev. Z uvajanjem e-izobraževanja se zmanjšajo direktni in indirektni stroški. Zelo hitro lahko pridemo do izobraževalnih programov, ki so prirejani po naših potrebah. Digitalna infrastruktura je ekonomsko bolj upravičena od konvencionalne infrastrukture (učenje v učilnicah).

trjevanje ter osebni razvoj. Prav v tem je velika prednost e-izobraževanja in e-izobraževalnih programov, ki jih lahko nenehno nadgrajujemo in prilagajamo potrebam delovnega procesa. Le z razvitim in uspešnim internim izobraževanjem v organizacijah bodo delodajalci lahko zadržali perspektivne kadre. Če ne bodo investirali veliko več v izobraževanje svojih zaposlenih, bodo le-ti odšli drugam. Zaposleni so namreč čedalje zahtevnejši in se zavedajo svoje vrednosti na delovnem trgu.

Če bodo organizacije začele vlagati več sredstev v nove oblike izobraževanja, na primer v e-izobraževanje, lahko pričakujejo tudi boljše nastopanje in rezultate na trgih. Vsi se dobro zavedamo, da so trgi že prenasičeni s podobnimi ponudbami. Uspešni so le tisti, ki razvijajo specifične programe za kupce. Za hitro prilaganje spremembam na trgu je potrebno tudi hitro usposabljanje zaposlenih. Prav z e-izobraževanjem občutno zmanjšamo čas, potreben za prekvalifikacijo in postavitev novih proizvodnih programov.

E-izobraževanje je idealna oblika izobraževanja za vse vrste dejavnosti, zlasti za tiste panoge, ki zahtevajo veliko dela na terenu, zato je zanje značilna večja odsotnost iz matične organizacije. Trgovski potniki in ambiciozni managerji si zelo težko privoščijo konvencionalni način izobraževanja zaradi narave njihovega dela. Izobraževanje je težko izvedljivo, stroški izobraževanja bi bili previsoki, pod vprašajem pa je tudi sam učinek. Z e-izobraževanjem lahko le-ti opravijo usposabljanje prek prenosnega računalnika kar na službeni poti in tako ostanejo v stiku z novostmi ter zahtevami.

Z e-izobraževanjem predstavniki organizacij lažje spremljajo in analizirajo razvoj ter potrebe zaposlenih. Ta oblika izobraževanja prinaša stabilnost in večjo interaktivnost vseh zaposlenih. Zmanjšamo potrebe po vlaganju v interni tehnološki razvoj na področju izobra-

ževanja, saj s tehnološkimi oskrbovalci pride mo zelo hitro in razmeroma poceni do sodobnih vsebin. Ker organizacije nimajo stroškov na začetku s celostno izdelavo digitalne infrastrukture, saj za to poskrbijo tehnološki oskrbovalci, ki so več let vlagali sredstva in znanje v razvijanje tovrstne infrastrukture, lahko vso svojo energijo usmerijo v sestavljanje ustreznih vsebin in v samo usposabljanje. Z digitalno infrastrukturo odpravimo nepotrebno ponavljanje izobraževalnih programov majhnim skupinam zaposlenih in, kar je najbolj razveseljivo za poslovodstvo organizacije, zmanjšamo stroške izobraževanja. Prav v tem je tudi cilj e-izobraževanja: z malo sredstev dobiti veliko znanja. E-izobraževanje daje izobraževancem tehnično podporo vsak dan v tednu po 24 ur na dan. S tem pridobimo glede učinkovitosti izobraževanja, zaposleni postanejo samozavestnejši, stopnja strokovnosti v podjetju se občutno poveča. Z e-izobraževanjem se zaposleni hitreje odzivajo na nove e-izobraževalne programe, postanejo bolj fleksibilni in uspešni pri opravljanju svojega dela.

Ker je oskrbovalcev storitev s področja e-izobraževanja iz dneva v dan več, moramo dobro premisliti, preden se odločimo za te storitve. Pri tem moramo biti pozorni predvsem na naše potrebe in želje. Pri oskrbovalcih moramo preveriti, ali ponujajo hitre in fleksibilne rešitve, ali zagotavljajo vsak dan 24-urno tehnično podporo, ali je programska oprema kom-

E-izobraževanje je najhitrejša pot pri usposabljanju zaposlenih.

Organizacije, ki so začele pred petimi leti vlagati sredstva v e-izobraževanje, imajo danes veliko prednost. Dejstvo je, da e-izobraževanje omogoča gospodarskim organizacijam, da v zelo kratkem času pridobijo ustrezno znanje in razvijejo določene sposobnosti, ki vodijo k učinkovitemu doseganju zaželenih rezultatov in ciljev.

patibilna z našo, ali je cena ponudnika storitev upravičena, poskrbeti je treba za IT-varovanje in zaščito naših podatkov in informacij ipd.

PREDLOGI ZA RAZVOJ E-IZOBRAŽEVANJA V SLOVENSKEM GOSPODARSTVU

- Izdelati je treba celovito študijo o e-izobraževanju v Republiki Sloveniji, ki bi zajela vse, kar je bilo doslej narejenega na področju e-izobraževanja in bi vključila priporočila ter ukrepe za naprej;
- izdelati je treba strategijo e-izobraževanja v Republiki Sloveniji za naslednje štiriletno obdobje oziroma do vključitve Republike Slovenije v EU;
- spodbuditi je treba predstavnike vlade, Gospodarske zbornice Slovenije, Obrtne zbornice Slovenije, industrije, potrošniških skupin in druge akterje, da še aktivneje sodelujejo pri reševanju problemov, ki so predmet e-izobraževanja;

Nižji stroški izobraževanja so najpomembnejša prednost e-izobraževanja.

• razviti je treba uporaben okvir za izdelavo zakonodaje, tj. potrebnih aplikativnih zakonov, predpisov in drugih aktov za e-gospodarstvo;

- potrebni sta aktivna (finančna, tehnična itn.) podpora slovenske vlade (MID itn.) in zagotovitev potrebnih virov domačim organizacijam za razvoj e-izobraževanja v gospodarstvu;
- aktivno se je treba vključiti v mednarodne procese za razvoj in širitev e-izobraževanja v gospodarstvu;
- pripraviti in koordinirati je treba izvedbo večjih razvojnih projektov na področju e-izobraževanja;
- potrebna sta povezovanje in koordiniranje lokalnih razvojnih pobud;

- potrebna je izvedba projektov pospeševanja e-izobraževanja v gospodarstvu na državni in regionalni ravni;
- organizirati je treba zahtevnejše oblike izobraževanja in usposabljanja (e-)podjetnikov in drugih akterjev;
- potrebno je specializirano svetovanje podjetnikom in drugim akterjem;
- izdelati je treba sistem aktivnosti za oživljanje in spodbujanje modelov C2C (e-Bay, e-Bid), C2B (Priceline, Mysimon), B2C (Amazon, Hothothot, Yahoo itn.) in B2B (Dell, Ford, GM itn.) na internetu v Sloveniji;
- razviti je treba portale (vstopne točke do vsebin itn.) za posamezne panoge, kot so:
 - www.carpoin.com, www.edmunds.com, www.autoweb.com (avtomobilska industrija),
 - www.quicken.com, www.clearstation.com, www.fool.com (finance),
 - www.purina.com (trg porabnikov),
 - www.webmd.com, www.medicinexperts.com (medicina),
 - www.lrn.com (pravo),
 - www.myhelpdesk.com (računalništvo),
 - www.smartage.com, www.allbusiness.com, www.jonesknowledge.com (izobraževanje poslovnih ljudi) itn.;
- investirati je treba v izdelavo C2C, C2B, B2C in B2B spletnih strani; pri tem je treba biti pozoren na navigacijo, vsebino, dodano vrednost, interakcijo, zaščito potrošnikov itn.;
- spodbuditi je treba izdelavo in povezovanje portalov intranet v e-gospodarstvu;
- za uspešno izvajanje e-izobraževanja je treba programsko opremo nakupiti in distribuirati sedanjo;
- spodbuditi je treba nadaljnji razvoj in izdelavo programov, ki že nastajajo v zasebnem sektorju, izdelati varovalno programsko opremo

v slovenskem jeziku za zaščito porabnikov na internetu na področju e-gospodarstva;

- določiti je treba standarde za ponudnike spletnih storitev na področju e-izobraževanja;
- izdelati je treba kodeks (prim. Code of Online Business Practices);
- izvajati je treba stalno izobraževanje in osveščati zaposlene (seminarji, delavnice itn.) in vse druge akterje o pomenu e-izobraževanja;
- izdelati in postaviti je treba posebno spletišče z informacijami, programi itn. o e-izobraževanju za gospodarske subjekte;
- izmenjati je treba informacije o e-izobraževanju v gospodarstvu in spodbujati aktivno sodelovanje slovenskih ter tujih izobraževalnih organizacij;
- izdelati je treba učinkovite načine za hitro izmenjavo informacij o pomenu e-izobraževanja v slovenskem gospodarstvu (propagandno gradivo itn.);
- ob vsakem pomembnejšem dogodku v zvezi z e-izobraževanjem za slovenske gospodarske subjekte je treba sklicati tiskovno konferenco.

PRIMER ŠOLE E-POSLOVANJA ZA POSLOVNE SUBJEKTE

Izvajalci: predstavniki ministrstev, fakultet, poslovnih šol, organizacij za poslovno svetovanje idr.

Cilj: udeležence seznaniti z vlogo in pomenom e-poslovanja ter razviti zmožnost uporabe e-poslovanja v lastnem delovnem okolju oziroma organizaciji

Vsebina: osnove e-poslovanja za poslovne subjekte; zakonitosti nove ekonomije; primeri uspešnega e-poslovanja poslovnih subjektov; strategija e-poslovanja; ustanovitev e-organizacije; preoblikovanje tradicionalne organiza-

cije v e-organizacijo; vodenje in upravljanje e-organizacije; e-finance; e-trženje; odnos do e-porabnika; tehnologija in sistemi; izbira aplikacij, storitev, programske opreme; kadrovska vprašanja; e-partnerstva; zakonodaja o e-poslovanju; upravljanje tveganja v e-poslovanju; prihodnost e-poslovanja

Trajanje: 16-krat po tri pedagoške ure

Teme predavanj za šolo e-poslovanja za poslovne subjekte:

1. Osnove e-poslovanja za poslovne subjekte (B2B, B2C itn.)
2. Zakonitosti nove ekonomije (evolucija trgov itn.)
3. Primeri uspešnega e-poslovanja poslovnih subjektov
4. Strategija e-poslovanja
5. Ustanovitev e-organizacije (analiza in praktična predstavitev)
6. Preoblikovanje tradicionalne organizacije v e-organizacijo
7. Vodenje in upravljanje e-organizacije (e-management)
8. E-finance
9. E-trženje (e-trgi, e-blagovna znamka, e-veriga vrednosti, e-trženjski načrt itn.)
10. Odnos do e-porabnika
11. Tehnologija in sistemi (internet, ekstranet, intranet, tehnologije za varne in nadzorovane transakcije itn.)
12. Izbira aplikacij, storitev, programske opreme
13. Kadrovska vprašanja (zaposlovanje sodelavcev, izobraževanje, usposabljanje itn.)
14. E-partnerstva (grozdi itn.)
15. Zakonodaja o e-poslovanju
16. Upravljanje tveganja v e-poslovanju
17. Prihodnost e-poslovanja

Prihodnost e-izobraževanja je odvisna predvsem od tistih, ki v podjetjih odločajo.

SKLEPNE MISLI

Če želi biti organizacija uspešna, se mora zelo hitro prilagajati novim poslovnim usmeritvam. Povečati mora dodano vrednost, prodajo in produktivnost, iskati nove tržne niše in poslovne partnerje, zmanjšati stroške in pridobiti ustrezne kadre (Kustec, 2001: 1). Prihodnost e-izobraževanja je predvsem odvisna od tistih, ki v organizacijah odločajo. Če so pripravljeni sprejeti vse izzive, ki jih prinaša nova oblika izobraževanja, je uspeh zagotovljen. E-izobraževanje, podobno kot e-poslovanje, postaja del našega vsakdana. Pritrditi je treba Rosenbergu, ki meni, da je samo vprašanje časa, kdaj bomo začeli enačiti e-izobraževanje s konvencionalnim izobraževanjem (Rosenberg, 2001: 311).

E-izobraževanje postaja del našega vsakdana.

LITERATURA IN VIRI

- Barker, Michael, 2000. E-education is the New Thing. <http://www.strategy-business.com/strategy/00110/page1.html>
- Blamire, Roger, 2001. Learning 2.0: Next Step beyond the Front Line. Poročilo. 21.-22. maja, 2001. Västerås, Švedska. http://www.nextstep.gov.se/conference_info.asp
- Gerlič, Ivan, 1999. Stanje in trendi uporabe računalnikov v izobraževalnem sistemu Slovenije: Analiza stanja RO: 1994-1998 (osnovne in srednje šole). 1. del. <http://www.pfmb.uni-mb.si/raziskave/ro98/>
- Kustec, Aleksander, 2001. Pomen razvoja e-izobraževanja in z internetom povezanih storitev na področju e-izobraževanja v Republiki Sloveniji. INDO 2001. Ljubljana: Center vlade za informatiko
- McCormack, Colin in David Jones, 1998. Building a Web-based Education System. New York [etc.]: John Wiley & Sons.
- Mirčeva, Jasmina, 2000. Organiziranost izobraževanja v slovenskem gospodarstvu. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Rosenberg, Marc J., 2001: E-learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age. New York: McGraw-Hill.
- Skulj, Tomaž, Vladislav Rajkovič, Vladimir Batagelj, Borut Čampelj in Sašo Divjak, 2001. Vizije računalni-

škega in informacijskega opismenjevanja. Predstavitev PowerPoint. Mednarodna izobraževalna računalniška konferenca (MIRK), Piran.

Velikonja, Marija, Tomaž Skulj in Mira Turk Škraba, ur., 1999: Računalniško opismenjevanje. Priloga. Vzgoja in izobraževanje, XXX/4.

Zorman, Mirko, 2001. ICT Strategy in Education in Slovenia 2001-2003. Predstavitev PowerPoint. Learning 2.0: Next Step beyond the Front Line. 21. maj, 2001. Västerås, Švedska.

http://www.nextstep.gov.se/after_conference.asp

<http://colos1.fri.uni-lj.si/~colos/COLOS/indexsi.html>

<http://lopes1.fov.uni-mb.si/ESi/esi.htm>

<http://ro.zrsss.si/>

<http://sio.edus.si/>

<http://www.educa.fmf.uni-lj.si/trubar/>

<http://www.europa.eu.int/comm/education/elearning/index.html>

<http://www.jonesknowledge.com>

<http://www.mss.edus.si/>

<http://www.pef.uni-lj.si/slavkok/cbe/>

<http://www.pfmb.uni-mb.si/ivan/>

<http://www2.arnes.si/~sspmgiac/mirk2001/clanki/clankipdf.htm>

Uvajanje e-izobraževanja v podjetjih

Mateja Geder
Doba, Maribor

V manj kot desetletnem obdobju uporabe IKT (informacijsko-komunikacijske tehnologije) v izobraževalne namene se je dostopnost izobraževalnih programov zelo povečala, stroški izobraževanja so se znižali, razvili so se novi pedagoški pristopi, ki vse bolj prodirajo tudi v tradicionalno izobraževanje.

Tudi izobraževanje zaposlenih v organizacijah se v času, ko je znanje odločilni konkurenčni dejavnik, vse bolj spreminja v e-izobraževanje (izobraževanje, podprto z IKT).

E-IZOBRAŽEVANJE V TUJINI

E-izobraževanje velja v zahodnem svetu za učinkovit in ekonomičen način izobraževanja kadrov, še posebej v decentralno organiziranih organizacijah. Veliko organizacij je pred izzivom, da spričo naraščajoče potrebe po dodatnih kvalifikacijah zaposlenih – ob pogosto enaki ponudbi izobraževalnih programov na trgu – oblikujejo nove metode in učne procese. E-izobraževanje kot morebitni instrument v tem okviru ni povezano samo s tehniko, ampak ima velik vpliv na organizacijo in metodično-didaktično izvedbo učnega procesa. Uvajanje e-izobraževanja v organizacijah je odvisno od njihove kulture in kulture učenja. Poleg številnih prednosti prinaša e-izobraževanje tudi probleme: nenaklonjenost do e-izobraževanja, neustrezna usposobljenost kadrov za metodično-didaktični pristop pri oblikovanju modelov, pripravi gradiva in spremljanju izobraževalnega procesa.

NAŠE IZKUŠNJE

Pri nas je e-izobraževanje šele na začetku. Le postopoma se uveljavlja tudi v izobraževalnih institucijah, podjetja pa večinoma še niso seznanjena s prakso na tem področju. Pristop k e-izobraževanju v organizacijah, ki se zavedajo pomena te alternative, je večkrat nesistematičen, preveč se ukvarjajo s tehniko in zanemarjajo dejstvo, da je učenje socialen proces in da samo ustrezna programska oprema še ne zagotavlja dobrih rezultatov.

Drugi pomemben razlog je splošno pomanjkanje potreb (in sredstev) po izobraževanju, kar je deloma tudi posledica tranzicije.

Podjetja še niso dovolj seznanjena z e-izobraževanjem.

IZKUŠNJE IZOBRAŽEVALNE INSTITUCIJE Z E-IZOBRAŽEVANJEM KOT IZHODIŠČE ZA UVAJANJE E-IZOBRAŽEVANJA

Model e-študija, ki ga oblikuje izobraževalna institucija, ni avtomatično prenosljiv v notranjo organizacijo izobraževalnih konceptov v organizacijah, prenosljivi so principi oblikovanja modela ter izkušnje pri uvajanju in izvajanju e-študija:

1. Izbira ustreznega programskega okolja. Pred izbiro ustreznega sistema, ki podpira e-izobraževanje, si mora organizacija zaradi visokih stroškov nakupa ali najema sistema odgovoriti na vprašanja o želeni organiziranosti e-izobraževanja, potrebnih funkcijah sistema (hkratno izvajanju izobraževalnih modulov,

komunikacijska orodja, orodja za pripravo testov ...), administraciji, kompatibilnosti in možnosti prilagajanja sistema.

2. Priprava gradiva. Zaradi časovne in prostorske ločenosti poučevanja in učenja pri e-izobraževanju gradivo prevzame vlogo predavatelja. Avtor mora zelo dobro poznati ciljno skupino. Merila za oblikovanje dobrega interaktivnega gradiva so ustvarjanje dialoga z udeleženci, spodbujanje njihovega zanimanja in kreativnosti s praktičnimi primeri, humorjem, možnost samopreverjanja napredovanja, jasni cilji in povzetki, preglednost in vizualna privlačnost, navajanje na samostojno iskanje virov. Dobro pripravljeno gradivo povečuje motiviranost za izobraževanje in s tem učinkovitost izobraževanja.

3. E-komunikacija. Spletno podprta komunikacijska orodja zagotavljajo in spodbujajo kontinuirane procese komunikacije in interakcije med mentorji ter udeleženci. Pri udeležencih e-izobraževanja se poleg stopnje računalniške pismenosti dviguje tudi stopnja splošne pismenosti v maternem jeziku, ki se tam, kjer je komunikacija asinhrona, kaže v jasno strukturiranih, slovnično pravih in slogovno ustreznih pisnih sporočilih.

5. E-mentorstvo. Uspešno učenje »on-line« je odvisno od e-moderatorja, ki poleg osnovnega tehničnega znanja obvlada predvsem nove spretnosti elektronskega moderiranja pouka (Salomon, 2000). V e-izobraževanju se spreminja način poučevanja, ne pa tudi učni stili (Horton, 2000). Mentor (e-moderator) je v novem načinu izobraževanja organizator in pobudnik izobraževalnega procesa, posredovalec vsebin in informacij, spremljevalec izobraževalnega procesa in napredovanja udeležencev. Njegova vloga je ključna v procesu izobraževanja: pomaga in podpira udeležence

ter jih navaja na prevzemanje odgovornosti za učenje. Zagotavljanje takšne oblike pomoči udeležencem e-izobraževanja je eden največjih problemov pri uvajanju e-izobraževanja v organizacijah.

6. Izvajanje e-izobraževanja »on-line in off-line«. Najoptimalnejše je načrtovanje izobraževalnih aktivnosti po internetu (on-line) in v živo (off-line). Cilj organiziranja srečanj v živo je lahko uvajanje v e-izobraževanje, dodatno posredovanje in utrjevanje znanja ter seveda druženje, ki ga ne more nadomestiti še tako popoln model e-izobraževanja. Kombinacija je odvisna od vsebine in ciljev izobraževanja, ekonomičnosti ter učinkovitosti določene organizacijske oblike. Aktivnost udeležencev e-izobraževanje je zaradi drugačne organizacije, metod dela in mentorstva večja in bolj enakomerno porazdeljena, to pa odločilno pripomore k boljšim študijskim rezultatom, ki so tudi do 20 odstotkov boljši kot pri tradicionalnem načinu izobraževanja.

7. E-testiranje. Pri e-testiranju znanja je treba veliko pozornosti nameniti oblikovanju vprašanj. Za udeležence e-izobraževanja so zelo pomembne učinkovite povratne informacije, ki jih mora zagotoviti tudi orodje za izdelavo e-testov. Temeljni cilj e-testiranja morajo biti predvsem spodbujanje odgovornosti za izobraževanje, povratne informacije o doseženih ciljih in pridobljenih kvalifikacijah, pa tudi nadzor kakovosti in ustreznosti e-testa, programa izobraževanja, učnih ciljev in vsebin. Pri tem organizacijo bolj zanimajo splošni rezultati e-izobraževanja kot pa rezultati posameznika.

8. Trženje pri uvajanju e-izobraževanja. Temeljni cilj internega trženja pri uvajanju e-izobraževanja je ustvariti pozitiven odnos do te alternativne oblike med zaposlenimi. Bistven pogoj za uspešno interno trženje v organizaciji je dobro zastavljen koncept e-izobraževanja, pri čemer je očitna koristnost novega znanja in novega načina pridobivanja tega

E-izobraževanje daje do 20 odstotkov boljše rezultate od tradicionalnega izobraževanja.

znanja za zaposlene. Dobro informiranje, svetovanje, predstavitev interaktivnega gradiva, pripravljene za e-izobraževanje, rahljava trdo zasidrane tradicionalne vzorce o učenju in poučevanju pri zaposlenih.

9. Stroški e-izobraževanja. Uvajanje e-izobraževanja ni nujno tudi cenejša možnost za organizacijo. Zniževanje stroškov je treba videti širše: možnost ponovne uporabe pripravljene gradiva kjerkoli in kadarkoli, enostavno dopolnjevanje vsebin. Pri analiziranju stroškov in povračila investicije tudi ne govorimo več samo o nižjih stroških zaradi pridobljenega časa pri izvedbi e-izobraževanja, ampak stopa v ospredje kakovost ponujenega izobraževalnega programa, povezana s časovnim vidikom.

PREDNOSTI UVAJANJA E-IZOBRAŽEVANJA

Prednosti uvajanja e-izobraževanja v podjetjih je treba iskati predvsem v možnosti prilagajanja ponudbe izobraževanja predznanju in potrebam posameznika na konkretnem

Pasti pri uvajanju e-izobraževanja

Zmotno je prepričanje, da je e-izobraževanje enako kot klasično izobraževanje, le da poteka v elektronski obliki. E-izobraževanje je treba zastaviti interaktivno in ga ustrezno metodično ter didaktično podpreti. Prav tako bi bilo iluzorno misliti, da lahko uvedba e-učenja preprosto zamenja tradicionalne oblike izobraževanja v organizaciji. Za učinkovito e-izobraževanje je pomembno njegovo postopno vključevanje v izobraževalno strukturo in organizacijo celotnega izobraževanja. Čimbolj je rešitev prilagojena udeležencem, tem enostavnejše je izvajanje e-izobraževanja za organizatorja, izobraževalce in udeležence ter povečuje motivacijo za delo in učenje.

delovnem mestu oziroma za konkretno delovno mesto. Vsebine, ki jih ponuja organizacija, je mogoče razmeroma hitro in enostavno ponovno uporabiti, dopolniti, posredovati. Klasično izobraževanje kadrov v obliki seminarjev pa traja omejeno število ur, ponovitve so običajno redke ali jih sploh ni. Obravnavane teme so pogosto preširoko zastavljene za specifične potrebe posamezne organizacije, ciljne skupine so po predznanju, interesih in potrebah različne. Stroški udeležbe so visoki, kakovost interakcije pa pogosto obratno sorazmerna s številom udeležencev.

Kadar govorimo o prednostih e-izobraževanja, govorimo torej o možnosti učenja po načelu »just in time, just in place in just enough«, o učenju takrat, ko je potrebno, in tam, kjer je potrebno, ter toliko, kot je potrebno.

MERILA ZA USPEŠNO UVAJANJE E-IZOBRAŽEVANJA

Izhodišče za oblikovanje projekta so lahko naslednji štirje sklopi meril oziroma vidikov, ki jih mora vsaka organizacija pravočasno ugotoviti in oceniti:

- **Vsebinski in didaktični vidik** – zajema formativne in informativne cilje programa izobraževanja. Pri tem so pomembne potrebe in predznanje posamezne ciljne skupine.
- **Organizacijska struktura izvedbe** – obsega opredeljevanje odgovornosti pri nalogah, rokov za izvedbo, nagrajevanje in usposabljanje avtorjeva gradiv ter mentorjev.
- **Infrastruktura** – opredeliti je treba infrastrukturo in tehnične zahteve, ki jih narekuje uvajanje e-izobraževanja (intranet, dostop do interneta, tehnične možnosti za udeležence e-izobraževanja, morebitna konfiguracija serverja ...).
- **Ekonomičnost** – sodelovanje z zunanjimi partnerji lahko nadomesti pomanjkanje

znanja v organizaciji in dolgoročno pripomore k zagotavljanju poslovnega uspeha.

SKLEPNE MISLI

Z e-izobraževanjem ne uvajamo samo novih tehnologij za izobraževanje, uvajamo tudi nov način razmišljanja o izobraževanju oziroma učenju (Rosenberg, 31). O njem je treba razmišljati širše, načini pridobivanja znanja so namreč različni: od formalnega, neformalnega do naključnega. Čeprav okoliščine (pomanjkanje potreb po izobraževanju, pojmovanje izobraževanja zaposlenih zgolj kot stroškov, in ne konkurenčne prednosti) za uvajanje e-izobraževanja v slovenske organizacije niso idealne, je prav, da si že zdaj postavljamo vprašanja o tej možnosti, kajti če si jih ne bomo začeli postavljati sedaj, si jih čez pet let več ne bomo mogli. E-izobraževanje za organizacije v tujini ni več modna muha, temveč nekaj, kar je samo po sebi umevno in enako nujno kot dober posel.

LITERATURA IN VIRI

Draves, William. (2000). Teaching On-line. Wisconsin: LERN.

Horton, William K. (2000). Designing Web-based Training. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Salmon, Gilly. (2000). E-moderating. The Key to Teaching and Learning On-line. London: Kogan Page.

Rosenberg, Marc J. (2001). E-learning. Strategies for Developing Knowledge in the Digital Age. New York: McGraw-Hill.

Vloga mentorja v e-izobraževanju

Emma Perme
Doba, Maribor

Izobraževanje odraslih in še posebej zaposlenih se kaže v vsej svoji razsežnosti. Delodajalci se vse bolj zavedajo, da zaposleni z ustreznim znanjem in pravilnim opravljanjem različnih delovnih postopkov prinašajo dobiček, ki je tudi končni cilj vsake produkcije. Prav iz teh razlogov je nujno vlaganje v razvoj strokovnih pristopov v izobraževanje zaposlenih, to pa pomeni tudi tako imenovano v e-izobraževanje, saj pridobljena izobrazba ni več nekaj trajnega, temveč zastareva spričo tehnoloških ter tehničnih inovacij, hitrih sprememb v načinu dela in socialne dinamike.¹ Poleg tega nikoli doslej čas ni bil tako pomemben in nikoli doslej ni učna tehnologija ponujala toliko možnosti za racionalno izrabo časa, pri opravljanju najrazličnejših vrst dela in tudi pri izvajanju najrazličnejših vrst izobraževanja.

Sposobnost za učenje, glede na obseg vsebin, se bo zelo povečala, prav tako pa se bo povečalo tudi število področij, na katerih si bomo kar sočasno pridobivali znanje. Pri e-izobraževanju napovedujejo več osebne pozornosti, več interakcije z mentorjem in več

povratnih informacij o napredku v znanju. E-izobraževanje omogoča aktivno sodelovanje vsem udeležencem izobraževanja. Sproža revolucijo in napredek v izobraževanju odraslih na vseh področjih, pri nadaljnjem poklicnem in strokovnem izobraževanju, usposabljanjem za delo in pri izvajanju seminarjev ter konferenc. Prodrlo bo tudi na vse univerze in v celoti spremenilo način izobraževanja.

Strokovnjaki in svetovalci za različna področja dela in delovnih procesov ga bodo vodili kar od doma. Mentorja tradicionalne oblike izobraževanja, ki se srečuje z udeleženci ob istem času in v istem prostoru, bo zamenjal tako imenovani e-mentor, ki za uspešno opravljanje svojega dela potrebuje dodatno znanje.

Spremenilo se bo tudi razmerje tistih, ki bodo lahko vodili e-izobraževanje. Bill Draves primerja vpliv izobraževanja »on-line«² na družbo kot celoto s vplivom traktorja na predelavo hrane. Pred stoletjem je bila hrana izjemno draga in na voljo v omejenih količinah, danes pa je razmeroma poceni in imamo jo v velikih količinah. Podobno vlogo bo imel internet na izobraževalnem področju. Več posameznikov se bo lahko učilo več, z nižjimi stroški, na voljo bodo različne vsebine in področja, posamezna med njimi pa bo obvladalo le nekaj strokovnjakov. Ti bodo usposobljeni tudi za e-mentorstvo, saj bo komunikacija »on-line« najustreznejši način posredovanja znanja in izkušenj, poleg tega pa bodo opravljali tudi svoje strokovno delo. Zgodilo se bo nekaj, o čemer je družba v preteklosti lahko le sanjala.³

Tako kot je spoznanje o vseživljenjskem učenju pred desetletji povzročilo revolucionaren pogled na potrebo po učenju in znanju v odrasli dobi, prav tako z internetom učenje in izobraževanje dobiva popolnoma novo podobo. Strokovnjaki trdijo, da je internet ena največjih tehnoloških pridobitev po tisku prve knjige pred 500 leti in da ne bo spremenil le načina učenja, ampak ga bo po napovedih celo izboljšal.

VLOGA MENTORJA V IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH

Prav zaradi značilnosti učenja in možnosti pridobivanja znanja je tradicionalna podoba učitelja, ki ima znanje in ga posreduje, že preživela. Namesto njega imamo mentorja, ki ima vlogo moderatorja izobraževalnega procesa na vseh ravneh izobraževanja odraslih. Mentor je vodnik na poti do znanja skozi učne vire. Njegova naloga je, da spodbuja kritično razmišljanje o problemih in udeležencem omogoča prosto pot iskanja rešitev, postavlja dodatna vprašanja in omogoča kritično presojanje lastnega napredovanja v znanju.

Mentor je moderator izobraževalnega procesa.

Dober mentor ima praktične izkušnje s področja, ki je predmet izobraževanja, pozna različne vire in teoretična izhodišča, izbira ustrezne postopke ter metode dela, s katerimi doseže visoko stopnjo aktivnosti udeležencev in jih spodbuja k sodelovanju. Pri tem ne smemo prezreti njegove vloge spodbujevalca, ki skrbi za vzdrževanje ustreznih ravnih želje ter hotenja po nadaljnjem izobraževanju in za uspešno učno klimo.

Ker se mentor v izobraževanju srečuje z odraslimi, je pomembno, da pozna njihove odzive v izobraževanju. Pri tem upošteva njihovo bogastvo izkušenj. Vloga mentorja je tako vezana na spopadanje s »preteklostjo« udeležencev, z bogatimi delovnimi izkušnjami, predhodnim znanjem, jasno predstavo o tem, kaj želijo v izobraževanju pridobiti, pa tudi s strahovi pred neuspehom in negativnimi občutki. Za mentorja je pomembno, da poskrbi za dobro komunikacijo z udeleženci in med njimi samimi. V izobraževanje vstopajo posamezniki z različnimi stopnjami motivacije in vsak po svoje razumejo lasten napredek pridobivanja znanja. Zato veljata načeli, da je odgovornost do učenja domena vsakega posameznika in da je mentorjeva vloga poma-

gati vsakemu udeležencu, da v izobraževanju aktivno sodeluje in napreduje.

Te značilnosti je pomembno upoštevati tudi pri e-izobraževanju.

MENTOR V E-IZOBRAŽEVANJU

Mentor v e-izobraževanju, v tuji literaturi je uveljavljen tudi pojem e-moderator,⁴ se po nekaterih značilnostih razlikuje od tradicionalnega mentorja, ki si nekako še vedno lahko »privošči« tradicionalno vlogo. Komunikacija na podlagi retorike in neverbalne komunikacije, ki jo s pridom uporablja tradicionalni mentor, je pri e-mentorju zamenjala pisna komunikacija, ki jo mora e-mentor uspešno in dobro obvladati. Prav tako zna ravnati s programsko opremo, ki je podpora e-izobraževanju, in obvlada kulturo komuniciranja po internetu. Kultura komuniciranja po internetu ali tako imenovana »net-etika« (angl. netiquette) ima svoja pravila. Uporabnike navaja na upoštevanje nekaterih neformalnih načel, ki naj bi jih pri komuniciranju po internetu v prihodnosti vsi spoštovali.⁵ Orodja, ki e-mentorju pomagajo pri e-komunikaciji z udeleženci, so e-pošta in učno okolje na internetu. Udeleženci in mentor v učno okolje na internetu vstopajo z uporabniškim imenom in geslom, ponuja pa jim vsebine za samostojno predelavo (z dodanimi primeri, povezavami do drugih virov znanja, zvokom, sliko), možnost razprave in kritičnega reševanja problemov z udeležbo vseh udeležencev e-izobraževanja v tako imenovani klepetalnici ter možnosti predelave vsebin s samopreverjanjem napredovanja v znanju. E-mentor spremlja sodelovanje udeležencev in kritično presoja napredovanje pri pridobivanju znanja. Z dodatnimi vprašanji in predlogi po potrebi poseže v skupinsko delo, da se skupina uspešno približuje izobraževalnemu cilju.

Različni avtorji vlogo mentorja v e-izobraževanju opredeljujejo po funkciji, možnostih, ki

Zane L. Berge meni, da moramo za uspešno e-izobraževanje zagotoviti:

1. Pedagoške možnosti. Udeležencem je na voljo učna vsebina, e-mentor pa jih spodbuja k predelavi in razpravi, tako da osvojijo koncepte in drugo znanje, s posebnimi dodatki misli, virov, postavljanjem ustreznih vprašanj za razmišljanje ipd. Pripravlja navodila za uporabo delovnih metod in tehnik za ustrezno predelavo vsebin. Daje povratne informacije o napredovanju v znanju.

2. Motivacijo. E-mentor oblikuje prijateljsko klimo, ki je pogoj za uspešno moderiranje skupine. Skrbi za prístne odnose, razvoj skupinske dinamike in povezanost skupine in za to, da udeleženci med seboj sodelujejo in so v pomoč drug drugemu. E-mentor si mora pri udele-

žencih pridobiti zaupanje. To doseže z natančnostjo, izpolnjevanjem obljubljenega, posredovanjem jasnih navodil za delo in ustreznimi odgovori na njihova vprašanja.

3. Organizacijske možnosti. E-mentor določa časovne roke za opravljanje posameznih nalog, pravila dela v skupini, organizira delo v manjših skupinah ali parih ter z ustreznim načrtovanjem predelave vsebin poskrbi, da vsi pravočasno opravijo zastavljene naloge.

4. Tehnične možnosti. E-mentor daje udeležencem navodila za uporabo tehnike oziroma učnega okolja, ki ga za izobraževanje uporabljajo. Pri tem mora obvladati funkcije uporabe programskega orodja, ki se uporablja pri izobraževanju, in ga znati tudi razložiti.⁶

jih treba zagotoviti v e-izobraževanju, in nalogah, ki jih mentor opravlja.

Rohfeld in Hiemstra (C. Shepherd, 2000) poudarjata, da je mentorjeva najpomembnejša naloga zagotavljanje učinkovitega učenja in prevzemanje odgovornosti za vzdrževanje razprave, pripravo posebnih prispevkov, usmerjanje udeležencev med razpravo in vsebino ter ohranjanje skupinske harmonije.

NAŠE IZKUŠNJE

Na Dobi, višji strokovni šoli v Mariboru, smo oblikovali program e-izobraževanja na daljavo za pridobitev poklica poslovni sekretar, za njegovo izvajanje pa smo usposobili tudi mentorje, ki smo jih imenovali kar mentorji »on-line«. Pri usposabljanju so se preizkusili v dejanskih razmerah, s predelavo vsebin s temo dela mentorja »on-line«.

Na koncu smo opravili analizo usposabljanja. Zaradi drugačne komunikacije in izvajanja procesa usposabljanja z uporabo tehnik in metod »on-line« za kratko ponazoritev njihovega doživljanja e-usposabljanja dodajam kratke povzetke odgovorov na nekatera vprašanja.

Doseganje ciljev programa so v celoti potrdili

z najvišjo oceno, dodali so, da so bili cilji na začetku dobro predstavljeni, pri samem usposabljanju pa so prepoznavali doseganje vmesnih ciljev in tudi splošnega, k čemur jih je vodilo uspešno zastavljeno usposabljanje in delo mentorice. V skupini so dobro napredovali glede na vsebine in jih včasih celo preseгли, saj v ciljih nismo zapisali, da bodo pridobili tudi zanimiv krog znancev in celo prijateljev. Usposabljanje kot celoto so v vsi ocenili z najvišjo oceno in dodali, da je bilo zelo dobro organizirano in vodeno s strani mentorice. Usposabljanje je bilo celovito in premišljeno pripravljeno, prav tako razporeditev nalog in delo, ki je bilo izredno motivacijsko zastavljeno. Vprašali smo jih tudi, kako so doživeli komunikacijo. Poudarili so, da je učno okolje na internetu zelo koristen študijski pripomoček, saj je ves čas vse evidentirano in shranjeno. Možnost vključevanja s časovnim zamikom in prispevki, ki jih posameznik dodaja sam, daje tovrstnemu usposabljanju veliko vrednost. Sodelovanje z drugimi udeleženci pri reševanju različnih nalog pa je okrepilo delo v skupini.

Poudarki naših e-mentorjev, ki smo jih usposabljali na Dobi, potrjujejo tuje izkušnje in kažejo, da je mogoče z e-izobraževanjem doseči visoko stopnjo interakcije med udele-

ženci in mentorjem, pri čemer ni bojazni, da bi tehnika slabo vplivala na odnose, ampak nam je ta v veliko pomoč pri izvajanju izobraževanja. Učenje se kaže v vsej svoji veličini, saj gre za upoštevanje zahtev posameznika pri razporejanju časa in kraja ter možnost uporabe različnih aktivnih metod dela ter tehnik učenja.

NAMESTO SKLEPNIH MISLI

E-mentorji so nova generacija v izobraževanju, ki bo poskrbela, da bo informacijska računalniška tehnologija dobrodošlo sredstvo za oblikovanje koristnih, zanimivih in učinkovitih možnosti za izobraževanje.

*E-izobraževanje
izboljšuje
računalniško
pismenost.*

S posodabljanjem izobraževanja zaposlenih bo tudi Slovenija pripravljena na primerjavo in merjenje s svetovnim trgom ter svetovno informacijsko družbo. Gre za nov izziv, ki ga ponujajo sodobni pristopi k učenju in izobraževanju.

Ustrezno usposobljeni strokovnjaki, ki bodo lahko delovali kot e-mentorji, bodo pomenili nov korak v razvoju dodatnega usposabljanja zaposlenih.

Pri uporabi informacijske računalniške tehnologije v izobraževalne namene navajajo številne prednosti z vidika racionalizacije stroškov, saj se zmanjšujejo stroški porabe sredstev za potovanja in odsotnost z dela med izobraževanjem zaposlenih. Hkrati pa izraba delovnih sredstev, kot so računalniki, v izobraževalne namene dodatno upravičuje naložbo, pri zaposlenih pa posredno izboljšuje tudi računalniško pismenost. Vložek v tako imenovano izobraževanje »on-line« dolgoročno vsekakor vpliva na zmanjševanje stroškov pri vlaganju v nadaljnje izobraževanje zaposlenih. Taka oprema pa je tudi dobra podlaga za usposobitev strokovnjakov v organizacijah za opravljanje e-mentorstva.

LITERATURA

- Berge, Z. L. (1995): The Role of the On-line Instructor/Facilitator, http://www.emoderators.com/moderators/teach_online.html
- Draves, W. A. (1997): How to Teach Adults, LERN, Manhattan, Kansas, ZDA.
- Draves, W. A. (1997): Teaching On-line, LERN, Wisconsin, ZDA.
- Draves, W. A. (2001): Learning on the net, LERN, Wisconsin, ZDA.
- Jelenc - Krašovec, S. (1996): ABC izobraževanja odraslih, Andragoški center RS, Ljubljana.
- A. Mohorčič, V., Ivančič, A. (1996): Potrebe po izobraževanju odraslih, Andragoški center RS, Ljubljana.
- Salmon, G. (2000): E-moderating: The Key to Teaching and Learning On-line, Kogan Page Limited, London, Velika Britanija.
- Shea, V. (1994): Netiquette, Albion Books, San Francisco, ZDA, <http://www.albion.com/netiquette/>
- Sheffield College (2000); LeTTOL – Learning to Teach On-line, delovno gradivo on-line-usposabljanja mentorjev.
- Šega, L. (1997): Veliki poslovni moderni slovar, CZ, Ljubljana.

DRUGI VIRI

- http://jan.ucc.nau.edu/~mpc3/moderate/teach_online.html
- <http://www.fastrak-consulting.co.uk/tactix/Features/human/human.htm>
- <http://distlearn.man.ac.uk/distance/emoderating/Workshop/emoderating-15-05-01.htm>
- <http://teachers.net/gazette/MAY01/bowman.html>
- <http://www.lern.org>

¹ I A. Mohorčič, V., Ivančič, A. (1996): Potrebe po izobraževanju odraslih, Andragoški center RS, Ljubljana.

² On-line: (prij.) povezan z (glavnim) računalnikom; Šega, L. (1997): Veliki poslovni moderni slovar, CZ, Ljubljana.

³ Draves, W. A. (2001): Learning on the net, LERN, Wisconsin, ZDA.

⁴ Salmon, G. (2000): E-moderating: The Key to Teaching and Learning Online, Kogan Page Limited, London, Velika Britanija.

⁵ Shea, V. (1994): Netiquette, Albion Books, San Francisco, ZDA, <http://www.albion.com/netiquette/>

⁶ Berge, Z. L. (1995): The Role of the On-line Instructor/Facilitator, http://www.emoderators.com/moderators/teach_online.html

SWOT-analiza uporabnosti e-izobraževanja za zaposlene

mag. Mojca Bavdaž Kveder,
dr. Lea Bregar,
mag. Irena Ograjenšek
Ekonomska
fakulteta v
Ljubljani

CEEES, e-izobraževalni program ekonomske statistike (Course On European Economic Statistics – CEES), je prvi visokošolski e-izobraževalni program v Sloveniji. Razvoj programa CEES je potekal v okviru projekta Phare Multi-Country Cooperation in Distance Education od začetka leta 1998 do sredine leta 1999 ob pomoči mednarodnega konzorcija partnerjev.¹

Temeljni cilj programa CEES je bil razvoj kakovostnega in učinkovitega e-izobraževalnega (spletnega) programa ekonomske statistike na ravni visokošolskega izobraževanja za nestatistike.

Tehnološka osnova za uresničitev zahtev, ki smo si jih zastavili pri strateškem načrtovanju razvoja programov CEES, je bila adaptacija programske podpore, ki so jo na Fakulteti za elektrotehniko Univerze v Ljubljani razvili posebej za potrebe e-izobraževanja.

Končni proizvod programa CEES je interaktivni spletni učbenik, dopolnjen s tiskanim učbenikom in zgoščenko v dveh izvedbah glede na to, ali imajo uporabniki dostop do svetovnega spleta ali ne.

Poskusno različico e-izobraževalnega programa CEES so testirali izredni študentje drugega letnika Ekonomske fakultete pri predmetu ekonomska statistika v februarju in marcu leta 1999 v obliki tradicionalnega študija na daljavo in v virtualnem razredu. V študijskem letu 1999/2000 smo program začeli uporabljati tudi v rednem študijskem procesu pri predmetih poslovna statistika in ekonomska statistika, ki ju v drugem letniku Visoke poslovne šole in univerzitetnega programa Eko-

nomske fakultete posluša približno 1.500 rednih študentov, izrednih študentov in študentov študija na daljavo.

Poskusno izvedbo programa je spremljala celovita sprotne (formativna) evalvacija pedagoško-didaktičnih, programskih (softverskih) in vsebinskih vidikov programa CEES. Pri evalvaciji so sodelovali neodvisni tuji² in domači strokovnjaki (z Ekonomske fakultete v Ljubljani in Statističnega urada RS), pedagogi in študenti.

Po poskusni izvedbi je bil pedagoško-didaktični vidik programa CEES še posebej ocenjen v več končnih (sumativnih) evalvacijskih postopkih, ki so potekali v okviru programa Phare in katerih nosilca sta bila Sunderland University iz Velike Britanije in Deutsches Institut für Fernstudium iz Tübingena v Nemčiji.

V nadaljevanju so prikazani rezultati evalvacijskih postopkov Sunderland University in študentskih anket, v katerih je uporaba e-izobraževalnega programa CEES celovito in neposredno obravnavana.

EVALVACIJA UPORABE E-IZOBRAŽEVALNEGA PROGRAMA CEES

Poročilo Sunderland University

Izobraževalni program CEES je v končnem poročilu evalvacije, ki jo je opravila Sunderland University, prejel zelo pozitivno oceno. Spletni učbenik si je visoko oceno prislužil

E-izobraževalni program CEES se odlikuje po interaktivnem spletnem učbeniku.

zaradi več vidikov: različnih načinov, kako dostopati do vsebine učbenika in zunanjih spletnih virov, palete študijskih orodij, ki so vgrajena v spletno različico, in navigacijskih funkcij, ki preprečujejo, da bi se študent izgubil na drugih spletnih straneh. Posebej je treba opozoriti na zgoščenko kot alternativo spletnemu učbeniku, kadar je študent brez dostopa do svetovnega spleta.

Evalvacijsko poročilo potrjuje, da je izobraževalni program zastavljen tako, da spodbuja ustvarjanje znanja. To so zagotovili tudi študenti iz virtualnega razreda v neposrednem pogovoru z ocenjevalcem programa. Dana sta bila tudi dva predloga za izpopolnitev programa, in sicer še večja interaktivnost (na primer s prerazporeditvijo aktivnosti in nalog za vsako obravnavano temo) in sprotno ugotavljanje napredka pri študiju.

Rezultati študentskih anket

Študentje so v svojih odgovorih zelo dobro ocenili večino elementov spletnega učbenika CEES. Uporabniku je prijazen, saj se hitro naloži in omogoča enostavno sprehajanje po vnaprej začrtani študijski poti, pa tudi brskanje po spletnih virih, ne da bi se na tej poti izgubili.

Med komunikacijskimi orodji so študentje zelo visoko ocenili okno za elektronsko pošto, ki je vnaprej naslovljeno na pedagoška, diskusijske skupine pa niso zaživele zaradi zapoznelega začetka delovanja tega orodja v poskusni izvedbi, zato tudi niso bile ocenjene.

Najvišjo oceno si je prislužila izbira študijskih vsebin, sledijo mu zunanje povezave in grafična oblika besedila. Študenti so bili zelo zadovoljni s tem, da lahko osnovno znanje iz učbenika nadgrajujejo z lastnim raziskovanjem zunanjih povezav, ki so razvrščene po vsebinskih temah (poglavjih). Obenem so jim zunanje povezave služile tudi za izhodišče pri izdelavi raziskovalnih seminarjev in so tako

koristnost že zbranih zunanjih povezav sami izkusili. S posebno grafično obliko besedila so lahko hitro ugotovili, ali je mogoče poiskati dodatne informacije v zvezi z označenim besedilom in kakšna vrsta povezave to omogoča. Niso pozabili opozoriti na nujnost stalnega dopolnjevanja povezav, ki poteka že deloma avtomatsko.

Ikone za navigacijske funkcije so študenti pohvalili kot zelo domiselne, pogrešali pa so klasični funkciji »Naprej« in »Nazaj«, ki bi jih vodili zunaj začrtane študijske poti.

Zelo zadovoljni so bili z barvitim študijskim načrtom, ki nazorno kaže vsebinsko strukturo učbenika in omogoča neposredno dostopanje do posamezne vsebinske teme (poglavja), se pa nekoliko dlje nalaga.

V okviru tehnične podpore si je najvišjo oceno prislužil urejevalnik zapiskov, ki pa bi moral po mnenju študentov omogočati kaj več kot samo pisanje besedila. Kot koncept je bil visoko ocenjen tudi ukaz »Izbira vsebin«, ki omogoča izbiro posamezne teme (na primer prebivalstvo in delovna sila) ali pa posameznega sestavnega dela (angl. building block) iz vseh tem (na primer aktivnosti). V zvezi z drugimi orodji so imeli študentje nekaj pripomb, ki jih je večina že upoštevanih.

Za notranje povezave so ugotovili, da so zelo uporabne in logične. Omogočajo preskakovanje s teme na temo in tudi povezovanje različnih tem, obenem pa prihranijo čas, potreben za listanje po tiskanem gradivu. Pripomba študentov se je nanašala na to, da nas notranja povezava vedno pelje na vrh strani, čeprav je iskani del na dnu.

V povezavi s pojasnjevalnimi okni so študentske ankete odkrile slabost vmesnika: sočasno je lahko poleg osnovnega odprto samo eno pojasnjevalno okno.

Študentje so imeli do drugačnega načina študija zelo pozitiven odnos in so bili zanj zelo motivirani. Kljub manjšim zadregam so ga

ocenili za zelo zanimivega, privlačnega, a tudi dokaj zahtevnega, zato mu vsi niso bili kos. Ta način študija namreč zahteva poleg obvladovanja sodobne informacijske tehnologije tudi sposobnost za samostojno učenje, s katero pa se naši študenti po naših izkušnjah praviloma ne morejo ponašati. Tako so bili precej odvisni od podpore pedagoških sodelavcev, ki so jo ocenili zelo visoko. Za komunikacijo s pedagogi so uporabili različne poti (osebna srečanja, telefonske konzultacije, elektronsko pošto). To je sicer pripomoglo k večji individualizaciji študija, vendar se je s tem povečala tudi obremenitev pedagogov.

Končna ocena študentov je, da so za predmet porabili veliko časa, saj je brskanje po spletnih straneh zamudno, še posebej če so modemske povezave slabe oziroma premalo zmogljive, vendar so z izobraževanjem pridobljeno znanje ocenili kot zelo kakovostno.

Izkušnje, pridobljene v procesu poskusne izvedbe ter evalvacije programa CEES in pri njegovi uporabi v rednem pedagoškem procesu v zadnjih dveh študijskih letih (1999/2000 in 2000/2001), so bile osnova za pripravo SWOT-analize e-izobraževanja.

ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI E-IZOBRAŽEVANJA

Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti e-izobraževanja, ki smo jih opredelili na osnovi izkušenj z e-izobraževalnim programom CEES, so navedene v tabeli.

Večina elementov iz tabele po našem mnenju splošno velja za izobraževanje zaposlenih in jih je treba upoštevati, kadar se odločamo o razvoju oziroma izvedbi e-izobraževalnega programa, namenjenega zaposlenim.

Upamo, da bodo izkušnje, ki smo jih pridobili v procesu priprave programa CEES in že opisali v člankih (gl. opombo 1), koristno uporabili snovalci novih e-izobraževalnih

Tabela: **Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti e-izobraževanja**

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Spodbujanje kreativnosti in inovativnosti snovalcev e-izobraževalnega programa v procesu skupinskega dela • Fleksibilnost v dopolnjevanju in ponudbi vsebin • Preglednost strukture • Fleksibilnost pri izvedbi e-izobraževalnega programa • Nov način učenja in pridobivanjae novogaih znanja kot izboljšana izobraževalna storitev • Individualizacija študija • Boljše možnosti za interaktivno izobraževanje 	<ul style="list-style-type: none"> • Začetne zadrege pri oblikovanju e-izobraževalnega programa (learning by doing) • Večja obremenjenost pedagogov zaradi individualizacije študija • Neustrezni tradicionalni koncepti vrednotenja dela • Potrebna prilagoditev managementa • Potrebna prilagoditev organizacijske strukture • Nestabilnost in počasnost modemskih povezav • Nestabilnost strežnika • Nestandardiziranost programske opreme na računalnikih uporabnikov (problem spletnega brkljalnika)
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Nепrecenljiva vrednost izkušenj, pridobljenih v razvojnem procesu • Uporabnost programskega vmesnika («školkje») pri razvoju novih e-izobraževalnih programov • Mednarodna promocija izobraževalne institucije in države 	<ul style="list-style-type: none"> • Visoki začetni fiksni stroški in fiksni stroški vzdrževanja (tj. ne glede na število uporabnikov) • Hitro zastarevanje programa

programov. Želimo jim, da bi se lahko čim bolj posvetili vsebinskim vidikom priprave programa, reševanje tehnično-organizacijskih vprašanj pa prepustili za to posebej usposobljenim managerjem.

SKLEPNE MISLI

E-izobraževanje prinaša vrsto prednosti, ki so posebej zanimive za izobraževanje na delovnem mestu, na primer večja fleksibilnost izobraževanja z vidika časa, kraja in vsebine izobraževanja, večja interaktivnost in hitrejši dostop do znanja iz različnih virov. Te prednosti se lahko uveljavijo le ob določenih kadrovskih, materialnih tehnoloških in organizacijskih možnostih.

Izkušnje najuspešnejših evropskih držav kažejo, da je prvi pogoj za hitrejše in dolgoročno učinkovito uvajanje e-izobraževanja v Sloveniji ustrezno materialno podprta strategija

Opravljene raziskave (Steinbeis, 2001) kažejo, da Slovenija razpolaga s potrebno tehnološko infrastrukturo in strokovnim znanjem za uvajanje e-izobraževanja, ki se kljub temu ne razvija, kot bi se v danih okoliščinah sicer lahko razvijalo in moralo razvijati. Zato menimo, da se je treba bolj posvetiti zmanjševanju neskladja med zadostno tehnološko in strokovno podporo in nezrelostjo okolja za uvajanje e-izobraževanja. K temu lahko pripomore tudi seznanjanje z dobrimi primeri iz prakse, a le v omejenem obsegu.

izobraževanja za informacijsko družbo (oziroma za družbo znanja), katere pomemben segment sta vseživljenjsko izobraževanje in izobraževanje zaposlenih.

LITERATURA

Bregar, L., Bavdaž, M., Ograjenšek, I., Papič, M., Bešter, J.: On-line Course: From Experimental Use to Integration into a University Programme. Zbornik mednarodne delavnice ICL99 (Interactive Computer Aided Learning: Tools and Applications) na zgoščenki. Beljak/Villach: Technikum Kärnten, 1999.

Bregar, L., Ograjenšek, I., Bavdaž, M.: Teaching Economic Statistics in a Digital Environment. V: Ferligoj, A., Mrvar, A. (ur.): New Approaches in Applied Statistics. Metodološki zvezki 16. Ljubljana: Center za metodologijo in informatiko na FDV, 2000, str. 237–249.

Steinbeis: Issues and Challenges in E-learning in the Context of Lifelong Learning in the Candidate Countries. Reutlingen: Transfercentre, 2001, str. 7.

¹ Osnovne značilnosti in izhodišča za razvoj programa CEES smo opisali v številnih člankih. Dva od njih sta navedena v seznamu literature.

² Samoiniciativno so nas za pregled oziroma možnost evalvacije zaprosili predstavniki iz nacionalnih statističnih uradov iz Kanade, Avstralije, Avstrije, Makedonije, Irana, Belgije, mednarodnega statističnega inštituta (ISI) ter statističnega inštituta za Azijo in Pacifik (SIAP).

Psihološki temelji za učinkovito posredovanje znanja zaposlenim

*Metka Galič
Ekonomska in
trgovska šola,
Brežice*

Hitre spremembe in razvoj na vseh področjih našega življenja zahtevajo, da se nenehno učimo. Vseživljenjsko učenje je postalo potreba za preživetje. Uspešna podjetja so že zdavnaj spoznala, da je znanje njihova najpomembnejša konkurenčna prednost in da je vanj vredno vlagati.

Problemi se pojavijo, ko skušamo zaposlenega, ki je v šoli doživljal samo poraze in ga beseda šola spominja na nekaj groznega, prepričati, kako pomembno je učenje. Ti posamezniki se navadno šole in učenja bojijo vse življenje.

Prav tako je poseben problem tudi časovna odmaknjenost šole pri odraslih, saj menijo, da so že vse pozabili in nimajo podlage, na katero bi lahko navezali novo znanje.

Tretji problem sta navadno čas in denar. Mnogi nimajo ne časa ne možnosti, da bi se udeleževali organiziranih oblik izobraževanja. Zato je toliko pomembneje vedeti, kako se učimo in kako si pomagati, da bi bilo naše učenje uspešno in čim učinkovitejše.

RAZLIČNI UČNI STILI

Posamezniki učijo zelo različno. Nekateri povezujejo učenje z vznemirljivimi novimi situacijami, drugi z zahtevnimi raziskovalnimi dejavnostmi ali teoretičnimi koncepti. Za mnoge pa ni učenja brez jasne praktične vrednosti. Zanje so značilni različni učni stili, ki se razvijajo na osnovi zgodnjih izkušenj,

osebnostnih lastnosti, izkušenj med šolanjem in oblikovanjem poklicne kariere.

Če povzamemo eno izmed teorij učenja (Honey in Mumford), lahko razlikujemo štiri učne stile: dejavnež, mislec, teoretik in pragmatik. Poznavanje tovrstih različnosti lahko pomeni veliko prednost pri pristopu. Pomembno je, da vemo, kako se predstavniki posameznih učnih stilov naučijo največ in česa naj se izogibajo.

Dejavnež se navdušuje za novosti in je nabit z dejavnostmi. Je optimist in zelo družaben. Njegovo življenjsko vodilo je »Nekoč bom poskusil vse«. Tak človek se nauči največ, kadar se srečuje z novimi izzivi in uveljavi svoje ideje. Ustrezajo mu nastopi v igri vlog, rad vodi in ustvarja v skupini. Je zelo iznajdljiv in to je njegova najpomembnejša prednost.

Mislec je človek premišljenih, velikokrat precej počasnih odločitev, saj mora zanje zbrati in analizirati dovolj podatkov. Preden stori odločilni korak, dobro premisli mogoče različice. Redko se izpostavi, je miren in po mnenju drugih celo hladen. Njegovo osnovno življenjsko vodilo je previdnost. Največ se nauči, kadar lahko opazuje, premišljuje in premleva. Odličen je pri zahtevnih raziskovalnih nalogah, saj pri tem nima natančnih časovnih omejitev in lahko izmenjuje stališča v skupini enakopravnih vlog.

Teoretik najraje dela sam, veliko analizira, prisega na razumsko in objektivno. Probleme rešuje korak za korakom, raznolike podatke

SEKCIJA A
Metodološki pristopi k izobraževanju
zaposlenih in interno izobraževanje

S poznavanjem učnih stilov se lahko bolje prilagodimo potrebam posameznika.

zna združiti v skladno teorijo. Po naravi je perfekcionista, ki ne more na dopust, dokler nima vseh zadev urejenih in usklajenih z logičnimi shemami. Vodita ga razum in logika.

Teoretik ima najraje natančno opredeljeno nalogo, ki je del sistema ali teorije. Rad preverja hipoteze in zanimive koncepte, ki so trenutno še neuresničljivi. Veliko se nauči, če morajo v skupini zadeve dobro podpreti z argumenti.

Pragmatik rad preizkuša nove ideje, teorije in tehnike, da bi videl, kako delujejo v praksi. Hitro in zanesljivo uresniči zamisli, ki se mu zdijo privlačne. Probleme rešuje izrazito praktično in vedno stoji na trdnih tleh. Probleme rešuje po načelu »Če deluje, je dobro«. Pragmatik se nauči največ, kadar najde jasno povezavo med nalogo in dejanskimi razmerami v šoli, v službi ali sicer v življenju. Na kožo so mu pisane nove tehnike, ki se zdijo takoj uporabne (na primer, kako obvladati zahtevnega sogovornika). Rad se usmeri na praktična vprašanja, v skupini lahko sodeluje s strokovnjakom, ki že obvlada določene tehnike, in se od njega uči.

DRUGI DEJAVNIKI USPEŠNEGA UČENJA

Uspešno učenje je seveda odvisno tudi od mnogih drugih dejavnikov: motiviranosti za učenje, samopodobe, učnih okoliščin, kot sta zahtevnost obravnavane snovi, kakovost učnega gradiva, ali celo družbenih vrednot. Vsekakor je v vseh organiziranih oblikah izjemno pomemben učitelj oziroma vodja izobraževalnega procesa – dober andragog. Njegova usposobljenost, izkušnost, pričakovanja, zlasti pa odnos do udeležencev izobraževanja, lahko spodbujajo ali zavirajo učenje. Zlasti pri odraslih imajo pomembno vlogo izkušnje, ki so jih pridobili med rednim šola-

njem. Če so bili takrat neuspešni, potrebujejo nove, močne spodbude, da lahko premagajo notranje ovire. Zato je pri njih še toliko pomembneje upoštevati značilnosti vsakega posameznika in ponuditi različne učne možnosti, kjer bo lahko vsak uspešen. Težko bomo prepričali nekoga, kako pomembno je učenje, če je v šoli doživljal same poraze in če se že ob sami besedi šola skremži.

Pot vseživljenjskega učenja je lahko tlakovana le s pozitivnimi učnimi izkušnjami in vedenjem o tem, kako se najlaže in najučinkoviteje učimo.

TEMELJI ZA UČINKOVITO POSREDOVANJE ZNANJA ODRASLIM

- a) Učenje mora potekati po vseh zaznavnih kanalih (ustrezno vizualnim, avditivnim in kinestetičnim tipom zaznavanja).
- b) Učno snov moramo ves čas povezovati s potrebami slušateljev, njihovimi izkušnjami in življenjem.
- c) Doseči moramo pozitivno notranje stanje udeležencev izobraževanja (optimizem, sproščenost in pozitivna samopodoba).
- č) Učitelj mora sproti in natančno preverjati razumevanje slušateljev in jim taktno posredovati povratne informacije.
- d) Upoštevati je treba različne stile mišljenja slušateljev in jim prilagoditi metode učenja.
- e) Učitelj mora biti moderator, svetovalec in mentor slušateljem.
- f) Za dobro koncentracijo in učinkovitost učenja je potrebno ritmično izmenjavanje obdobjev aktivnosti in sprostitve udeležencev izobraževanja.
- g) Dobri odnosi so temelj uspešnega učenja, saj je uspeh skupinskega dela odvisen od enakovrednega upoštevanja vsakega posameznika.

NEKAJ PRIPOROČIL ZA USPEŠNO UČENJE ODRASLIH

Upoštevanje selektivnosti zaznavanja

Nikoli ni mogoče sprejeti in si zapomniti vseh informacij – vedno se jih del izgubi, izpusti, pozabi. Gre pa za vprašanje katere. Zato mora biti učitelj pozoren pri izbiri vsebin, da izbere in poudari le tiste, ki so pomembne za poslušalce. Pri tem je treba upoštevati načelo »manj je več«.

Čustva in motivacija – dva »motorja« učenja

Slušatelji so običajno zmedeni zaradi poplave informacij, ki so jim na voljo. Svojo energijo so pripravljene dlje časa vlagati le v tisto, kar je zanimivo, kar jih navdušuje, in v področja, kjer imajo pred seboj jasne cilje. Znano je, da se dogodkov, ki za nas nimajo posebnega čustvenega pomena, le slabo spominjamo. Zato je zelo pomembno, da je učenje povezano z našimi bistvenimi vrednotami.

Jasni cilji – viri energije

Pozornost udeležencev je tesno povezana s cilji, ki so vir energije za učenje. To pomeni

Koncentracija

Koncentracija je sposobnost, da vso svojo energijo in mišljenje usmerimo na temo ali predmet, s katerim se ukvarjamo. Ovirajo jo lahko zunanje ali notranje motnje. Notranje motnje so misli in čustva, ki spremljajo našo trenutno dejavnost in nas pri tem ovirajo ali spodbujajo. To so lahko osebni problemi, sanjarjenje, utrujenost ali dolgočasje. Miselna utrujenost nastane, kadar je učenje dolgočasno ali učna snov pretežka, nerazumljiva. Zato je za dobro koncentracijo pomembno, da poprej razčistimo z morebitnimi notranjimi problemi, si postavimo realne cilje in poskrbimo za primerno motivacijo za učenje.

namreč pozitivno naravnost do učne teme, kar sproži še druge dejavnike, pomembne za uspešno učenje: osredotočenost, razumevanje, sodelovanje itn.

Organizacija učne snovi in povezovanje z že znanim

Več ko znamo, lažje je učenje novega. Razumevanje je vedno odvisno od tega, koliko o temi že vemo. Odrasli, ki se večinoma vključujejo v izobraževanje po daljšem premoru, imajo na začetku skoraj vedno težave. Dobro je, da se tega zavedamo, da se o tem pogovorimo z njimi in jih spodbujamo k vztrajnosti.

Bistveno težje se je učiti posameznih, izoliranih podatkov kot pa povezanih informacij, zato je učenje odvisno tudi od naše sposobnosti za povezovanje že znanega in uvrščanje tega v širše povezave. Tu lahko poiščemo tisto znanje, ki verjetno ni zapisano v učbenikih, temveč v izkušnjah udeležencev.

Telesno počutje in učenje

Najustreznejše stanje za učenje je sproščena pozornost. Največji sovražniki učenja so stres, napetost, skrbi, strah in jeza. Zato je treba poskrbeti za dobro telesno počutje med učenjem. Eden najpomembnejših dejavnikov pozornosti je mirno, globoko in enakomerno dihanje. Pomembni so tudi odmori. Najbolje se učimo, če se kratke faze učenja izmenjujejo z odmori. Možgani potrebujejo za učenje dovolj zraka, tekočine in lahko prebavljivo hrano.

Število informacij, ki si jih lahko zapomnimo, je omejeno

Ko določene informacije sprejmemo, jih je treba shraniti v dolgoročen spomin, če želimo, da nam bodo vedno na voljo.

• Čarobno število 7 +/- 2

Zavest povprečnega odraslega človeka je

zmožna predelati in shraniti 7 +/- 2 informacijske enote, kar velja za optimalne učne okoliščine, pogosto pa sta to le 1 ali 2 informacijski enoti. Zato je dobro členjenje informacij ena bistvenih predpostavk za učinkovito učenje.

• *Začetek in konec*

Po najnovejših spoznanjih o delovanju spominja si najboljše zapomnimo stvari, ki se jih učimo na začetku ali na koncu učne enote, najtežje pa si zapomnimo osrednji del. Zato je smiselno, če je med učenjem dovolj odmorov, hkrati pa je treba uporabiti različne metode, učne pripomočke in sredstva, s katerimi poudarimo pomembno in naredimo učni proces zanimiv.

• *Učinek presenečenja*

Posamezniki si posebej dobro zapomnijo vse, kar je enkratno, posebno, nenavadno, smešno, presenetljivo, skratka drugačno, kot smo pričakovali.

Bolje si zapomnimo nedokončane kot dokončane naloge, zato so koristni tudi odmori med nalogo ali urjenjem.

• *Konkretnost*

Najlažje si zapomnimo konkretne besede, ki si jih lahko predstavljamo, jih vizualiziramo. Zato je učitelj posebej pozoren na govor in jezik, ki ga uporablja pri govorjenih sporočilih in v učnem gradivu. Ta naj bo blizu konkretnim izkušnjam udeležencev; izogibamo se rabi abstraktnih in težko razumljivih strokovnih terminov. Konkretnost in razumljivost dosežemo z navajanjem konkretnih primerov iz prakse in življenja, ki olajšajo učenje definicij in zakonitosti.

• *Multisenzorično učenje*

Učitelj učno temo zavestno pripravi tako, da pri posredovanju uporablja različne metode in pripomočke, s katerimi se obrača na različne čutne kanale udeležencev. To mu zagotavlja, da bo s svojimi sporočili dosegel vse poslušalce, obenem pa se bodo zaradi različnih načinov predstavitve vsi boljše učili.

Učitelj poskrbi za to, da je učno okolje spodbudno in prijetno. Učimo se nezavedno, to je na podlagi zanimivih vizualnih in avditivnih dražljajev v prostoru (lepaki, glasba, barve ...), ki vplivajo na periferno zaznavanje.

• *Pogosto ponavljanje in povezovanje*

Informacije imajo pomen le v določenem okviru, zato je smiselno udeležencem na začetku vsake učne enote predstaviti pregled, ki omogoča povezovanje in razvrščanje kasnejših podrobnejših podatkov.

Pogosto ponavljanje z aktivnim sodelovanjem je zelo pomemben dejavnik učenja in pomnjenja.

• *Pozitivna notranja naravnost*

Brez resnične notranje zavzetosti ni pravega učenja. Zato naj učitelj s posebnim načinom predstavljanja snovi in vplivanja na udeležence ustvari sproščeno stanje radovednosti in navdušenja, s čimer doseže optimalne možnosti za učenje. Učno temo naj poveže z vrednotami udeležencev. Da udeležence motiviramo, morajo vedeti, zakaj se učijo, in v učenju najti svoj smisel. Vsi namreč skušamo uresničevati stvari, ki so za nas pomembne, in se izogniti tistim, ki so neprijetne.

Pri učenju je zelo pomembno upoštevati različne učne stile. Te učitelj vključi že v svojo pripravo. Priporočljivo je, da začne s kratkim pregledom teme (**kaj**), nato preide k utemeljevanju (**zakaj**), ki učno snov osmisli in spodbuja motivacijo. Sledi natančna predstavitev (prezentacija) teme (**kaj**) v povezavi z metodami in pristopi (**kako**). Na zadnje preide na uporabo vrednosti naučenega (**čemu**). Nato lahko ponavlja cikel v obliki spirale, da doseže čedalje globlje razumevanje. Tak način omogoča vsakemu udeležencu, da se uči v skladu z lastnim učnim stilom, hkrati pa spoznava tudi druge in tako izboljšuje svoj pristop k učenju.

Pozitivni predlogi lahko pomagajo odpraviti omejevalna prepričanja o lastnih učnih zmogljivostih. Učitelj to najlaže doseže tako, da pomaga udeležencem najti stik s preteklimi pozitivnimi učnimi izkušnjami ter jih uporabiti kot vir moči v sedanosti.

Povratne informacije

Povratne informacije so eden najpomembnejših dejavnikov učnega procesa. Brez njih udeleženci ne bi vedeli, ali se bližajo zastavljenemu cilju ali ne.

Povratne informacije naj bodo izražene čim konkretnije in čimprej, po možnosti že med vajo, saj je tako njihov učinek največji. Usmerjene naj bodo v izboljšanje sposobnosti, ne pa v dolgotrajno osredotočanje na napake.

SKLEPNE MISLI

Vseživljenjsko učenje je torej nujno za uspešno poslovanje v organizacijah. Ker pa so odrasli udeleženci izobraževanja drugačni od mladine, je treba poznati prednosti in pomanjkljivosti pri izobraževanju odraslih, da bi le-to postalo čim učinkovitejše, uspešnejše in prijetnejše za vse udeležence. To je zlasti pomembno zato, ker sta za odrasle, ki so ponavadi zaposleni in imajo družino, čas in denar izredno pomembna, zato si ne morejo privoščiti, da njihovo izobraževanje ne bi bilo uspešno in učinkovito. Poznavanje metod ter tehnik izobraževanja odraslih in primeren občutek za ljudi (čustvena inteligenca) sta za vsakega učitelja odraslih izjemno pomembna.

Anton
Grebenšek
Samostojni
predavatelj

Delovni proces kot osnova za izbiro metod in tehnik internega izobraževanja

OPREDELITEV

Interno izobraževanje in usposabljanje (v nadaljevanju izobraževanje) je povezano po eni strani z delovnim procesom, po drugi pa s poklicnimi kvalifikacijami in/ali kompetencami zaposlenih. Področja tega izobraževanja so predvsem prilagajanje in razširjanje strokovno-teoretičnega znanja, pridobivanje sodobnega in aktualnega znanja, razvijanje in spodbujanje zanimanja za probleme v delovnem procesu ter njihovo učinkovito reševanje, ohranjanje učnih sposobnosti in navad, spodbujanje za nenehno napredovanje, osebno rast in razširjanje poklicnih kompetenc. Izobraževanje po področjih realiziramo z uvajanjem zaposlenih v delo neposredno na delovnem mestu, rednim in občasnim usposabljanjem

Cilji internega izobraževanja v organizacijah so zlasti:

- dinamično in učinkovito razporejati delavce na več delovnih mest in jim določati številnejše delovne naloge zaradi večje kvalifikacijske gibljivosti;
- z ustrezno kvalifikacijsko strukturo zaposlenih se čim hitreje prilagajati spremembam delovnega procesa, odvisno od tehnično-tehnoloških inovacij ter tržnih razmer, in zagotavljati povečevanje konkurenčnosti (produktivnost, kakovost, gospodarnost, organizacija dela, prilagajanje tržnim zakonitostim in zahtevam ...);
- upoštevati kadrovske strategije organizacije;
- učinkovito načrtovati, izvajati, spremljati, ocenjevati ter analizirati aktivnosti in rezultate izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih.

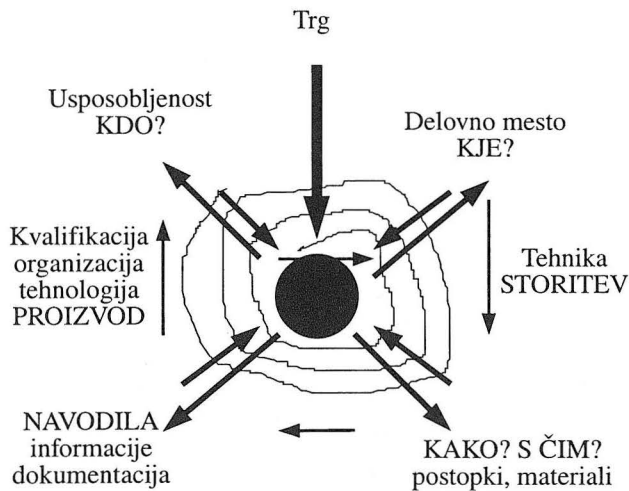
ter izpopolnjevanjem zaposlenih na podlagi zakonov, predpisov in pravilnikov (tehnični predpisi, organizacijski predpisi in navodila, varno delo, zdravo delo, požarna varnost, varstvo okolja, spremembe v delovnem procesu itd.), načrtovanim izobraževanjem za pridobitev poklicnih kvalifikacij na podlagi potreb in v skladu s poklicnim napredovanjem zaposlenih, vključevanjem zaposlenih v programe usposabljanja in izpopolnjevanja za pridobitev poklicnih kvalifikacij v skladu z razvojnimi načrti podjetja itd.

DELOVNI PROCES, DELOVNI SISTEM IN NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA

Temeljni dejavniki delovnega procesa, pomembni za izobraževanje, so proizvod/storitve z vsemi pripadajočimi vhodnimi elementi), tehnika, skupaj z objekti in prostorom, tehnologija in materiali, organizacija dela, skupaj z zagotavljanjem varnosti in zdravja pri delu, požarne varnosti ter varnosti okolja, in kvalifikacijska struktura zaposlenih.

Kadar preučujemo sestavo delovnega procesa, govorimo o delovnem sistemu, ciljno delovanje delovnega sistema pa imenujemo delovni proces. Razlika med delovnim sistemom in delovnim procesom je pomembna za ugotavljanje izobraževalnih potreb in načrtovanje izobraževanja.

Za interno izobraževanje je poleg sestave, de-

Slika: **Delovni sistem in delovno mesto kot osnova za analizo in načrtovanje izobraževanja**

Shema prikazuje delovno mesto, opazovano kot sistem. V središču opazovanja je proizvod/storitev, ki ga narekuje trg. Vse komponente delovnega mesta so usmerjene v proizvod/storitev, puščice pa v center. Spremembe v delovnem procesu zahtevajo spremembe v kvalifikacijski strukturi, ki jih dosežemo z internim izobraževanjem. Z razvojnega vidika opazujemo sistem (nov proizvod/storitev, nova kakovost vseh komponent), nova je tudi (načrtovana) kvalifikacijska struktura. V središču opazovanja je kvalifikacijska struktura, razvojno usmeritev komponent nakazuje smer puščic iz središča navzven. Kadar gre za dokvalifikacije, prekvalifikacije in napredovanje zaposlenih, so razlike predmet internega izobraževanja.

lovanja delovnega sistema in značilnosti delovnega procesa pomembna še tehnično-tehnološka raven opremljenosti, ki vpliva na kvalitativne razsežnosti delovnega procesa in njegovih rezultatov, s tem pa na zahtevano in dejansko kvalifikacijsko strukturo.

Andragoška analiza delovnega mesta

Postopek andragoške analize dela v okviru internega izobraževanja izvedemo v štirih stopnjah: analiza zahtevnosti delovnih nalog, analiza delovnega mesta, izbira vsebin za izobraževanje in oblikovanje programskih modulov ter izvedbenega programa.

Z analizo ugotavljamo razlike med dejansko in zahtevano kvalifikacijsko strukturo sedanjega ter inoviranega delovnega procesa in med zahtevami razvoja novih programov, investicij v tehniko, uvajanja nove tehnologije, uvajanja nove organizacije dela (spreminjanje delovnega sistema) in potrebno oziroma drugačno kvalifikacijsko strukturo, ki jo zahtevajo spremembe delovnega sistema.

Načrtovanje internega izobraževanja

Interno izobraževanje načrtujemo s tehnikami, značilnimi za kurikulum (ciljno, celostno načrtovanje, izvajanje in kontroliranje procesa) in modeliranje vsebin ter programov. Glede na zahtevane strukture poklicne kvalifikacije oziroma kompetence, module povežemo v izvedbene (operativne) programe in/ali strategije izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja. Oblikujemo jih po temeljnih dejavnikih, kot so proizvod/storitev, tehnika, tehnologija, organizacija dela, v okviru modulov pa modularne enote kot dele modulov, na primer tehnično znanje, tehnološko znanje, delovni in tehnološki postopki, varnost in zdravje pri delu, organizacija delovnega mesta ...

DELOVNI PROCES IN METODIČNE RAZSEŽNOSTI IZOBRAŽEVANJA

Interno izobraževanje vključuje posebno didaktično raven delovnega sistema. Kvalifikacija in proizvod/storitev zamenjata svoji mesti

v sistemu, rezultat izobraževanja je drugačna kvalifikacijska zgradba sistema, vse druge komponente pa spremenijo svojo vlogo: delovno mesto postane učno mesto, tehnologija dela postane organizacija in izvajanje izobraževanja, organizacija dela pa organizacija izobraževalnih aktivnosti. Didaktična razsežnost vključuje načrtovanje izobraževanja (didaktični vidik), izvajanje izobraževanja (metodični vidik), preverjanje ter ocenjevanje izobraževanja (evalvacijski vidik). Na tej podlagi razvrščamo metode in tehnike **na organizacijske, učne in evalvacijske skupine**.

Pomembnejše organizacijske metode interne ga izobraževanja so oblikovanje izvedbenih izobraževalnih programov, oblikovanje strategij izobraževanja, organizacija izobraževalnih lokacij, organizacija izobraževalnih prireditev, razporejanje in terminiranje.

Učne metode, prilagojene internemu izobraževanju in izobraževanju odraslih, razporedimo v dve skupini meril: **merila, ki izhajajo iz delovnega sistema oziroma procesa** (integritanost in medsebojni vpliv vseh komponent sistema/procesa), **in merila, ki izhajajo iz potrebnih poklicnih kompetenc**. Izbira in povezovanje metod sta odvisna od ciljev ter vsebin izvedbenih programov, učnih lokacij, usposobljenosti mentorjev oziroma predavateljev in od izbranih učnih oblik (samoizobraževanje, delo v študijskih skupinah, delo v projektnih timih, skupinsko reševanje problemov ...). Na tej podlagi razvrščamo učne metode in tehnike za razvoj:

- **strokovnih kompetenc** (programirano učenje, interakcijsko učenje z računalnikom, jezikovno učenje, sistematično uvajanje v delo, asistiranje pri delu usposobljenih in izkušenih, strokovni pogovori, odločanje po algoritmih, ravnanje po »drevesu«, demonstracije, metode poučevanja delovnih in tehnoloških postopkov, učenje po učnih pre-

dlogah, učenje na podlagi vprašanj in odgovorov, tehniške simulacije ...);

- **metodičnih kompetenc** (izkustveno učenje z delom, samostojno preučevanje strokovne literature, dokumentacije, pravilnikov in navodil, obravnavanje primerov, postopki in metode za razvoj kreativnosti, zbiranja in oblikovanja idej ter reševanja problemov);
- **socialnih kompetenc** (razprava, igranje vlog, metaplan-metoda, urjenje vedenjskih vzorcev, inštrukcije);
- **kompetenc za opravljanje delovnih nalog in dolžnosti** (projektne metode, ogle dni delovni procesi/sistemi, učni delovni procesi, kombinacija metod v izobraževalnih projektih, preigravanje in urjenje na maketah in simulatorjih).

Evalvacijske metode razdelimo glede na njihov namen na:

- metode za spremljanje in ocenjevanje usposobljenosti in osebnostnega razvoja udeležencev (naloge objektivnega tipa, subjektivne ocene udeležencev in mentorjev/predavateljev, tehnike sistematičnega opazovanja, intervju, anketa, ocenjevalne lestvice, sociometrijski testi, udeleženci izdelki);
- metode in tehnike merjenja in preverjanja rezultatov delovnega procesa;
- evalvacijske metode in tehnike empiričnega raziskovanja.

SKLEPNE MISLI

Hiter razvoj tehnike in s tem delovnih procesov zahteva fleksibilno kvalifikacijsko strukturo delovnih sistemov. To dosežemo z ustreznim internim izobraževalnim (pod)sistemom. V njegovem okviru nastaja delovnemu sistemu prilagojena didaktična in metodična razsežnost izobraževanja, ki je bližje ergologi-

Delovno mesto je hkrati tudi učno mesto.

ji. To razsežnost lahko imenujemo andragoška ergodidaktika.

VIRI IN LITERATURA

Zakon o nacionalnih poklicnih kvalifikacijah.

Handreichungen zur Einführung der neugeordneten industriellen Metall- und Elektroberufe, ZVEI Bonn, 1989.

Grebenšek, A. (1993 a): Znanje, kadri in delovni sistemi, v zborniku Izobraževanje brezposelnih, 2. del. Andragoški center Slovenije, Ljubljana, 1993.

Grebenšek, A. (1999 a): Didaktične razsežnosti praktičnega izobraževanja pri delodajalcu.

Sodobna pedagogika 2/1999, str. 125.

Grebenšek, A. (1999 b): Organizacija praktičnega izobraževanja v delovnih procesih. Pedagoško-andragoško usposabljanje, CTU in Zavod RS za šolstvo, Ljubljana, 1999.

Svetlik, I. in skupina: Kriteriji za ugotavljanje ravni zahtevnosti tipičnih del v poklicu, FDV, 1997.

Schlaffke, W. in Weiss, R.: Tendenzen betrieblicher Weiterbildung, DIV, Köln, 1990.

Nevenka Bevc
Nova Ljubljanska
banka, Ljubljana

Usposabljanje zaposlenih za prenos znanja - interno izobraževanje in izobraževanje izobraževalcev

ORGANIZACIJA INTERNEGA IZOBRAŽEVANJA

Izobraževalni center NLB ima za seboj 27 let delovanja. Osnovni razlog za njegovo ustanovitev je bila potreba po določenih vrstah znanja in veščinah s področja bančništva, ki je takratni šolski sistem ni mogel zadovoljiti.

Postavitev lastnega izobraževalnega centra je omogočila organizacijo posvetov, seminarjev in delavnic, na katerih so se imeli priložnost srečevati interni strokovnjaki z različnih področij bančnega poslovanja in tako izmenjavati znanje ter izkušnje.

NLB se v obdobju privatizacije in vključevanja v Evropsko unijo še bolj zaveda, kako pomembno strateško prednost bo imelo v prihodnjih letih prav znanje zaposlenih.

Organizacijska kultura zato omogoča in spodbuja izobraževanje slehernega zaposlenega.

Tako je uprava leta 1996 sprejela kadrovska politiko, v kateri je področju izobraževanja oziroma posredovanju znanja namenjena posebna pozornost. Postavili smo si naslednje temeljne cilje:

- zagotavljati organiziran in sistematičen prenos znanja in izkušenj izbranih, posebej

motiviranih ter usposobljenih bančnih delavcev na sodelavce prek Izobraževalnega centra in v okviru OE;

- zagotavljati, da poslovna praksa banke, dolgoletne izkušnje, postopki, ideje, tehnološke in razvojne rešitve ter problemi ostajajo v banki in se ne uporabljajo pri izobraževanju kadrov konkurenčnih bank;
- zagotavljati pravočasno pripravo in prenos znanja v sistematični in organizirani obliki pri vsakem prenosu poslov oziroma pri uvajanju novih storitev ali tehnoloških rešitev;
- zagotavljati sprotno prenašanje pridobljenega znanja v tujini in zunanjih institucijah drugim zaposlenim s prezentacijami, diskusijami, okroglimi mizami in uporabo internih elektronskih medijev (intranet) ipd.

Pri uresničevanju zastavljenih ciljev spodbujamo identificiranje, motiviranje in usposabljanje zaposlenih za prenos znanja in pridobitev naziva predavatelj ali mentor NLB. Ta naziv pridobijo interni izobraževalci, ki upoštevajo in udeležujejo standarde in merila za izvajalce. Podelitev nazivov organiziramo vsaki dve leti, pridobljeni naziv je posameznikova trajna last in eden od meril za njegovo napredovanje.

*Prenos znanja
spodbuja predvsem
uradno sprejeta
kadrovska politika.*

Metode in tehnike izobraževanja ter usposabljanja zaposlenih v NLB:

1. uvajamo spremembe z izobraževanjem »od vrha navzdol«;
2. zagotavljamo izobraževalne programe za pridobivanje temeljnega, poglobljenega in specialističnega znanja;
3. razvijamo izobraževalne programe za učenje z osebnim doživljanjem;
4. za doseganje večjih učinkov pri delu pripravljamo tudi programe za utrjevanje že pridobljenega znanja;
5. razvijamo petstopenjski model, ki vodi k povečevanju uporabe pridobljenega znanja in veščin v praksi.

USPOSABLJANJE NOTRANJNH IZOBRAŽEVALCEV

Strokovni delavci Izobraževalnega centra in vodje posameznih organizacijskih enot so ves čas delovanja centra sistematično spremljali posredovanje znanja ter veščin in oblikovali seznam tistih izobraževalcev, ki so se pri tem najbolj izkazali, uporabili najprimernejše metode in oblike dela ter pokazali tudi precejšnjo pripravljenost za opravljanje tega »dodatnega« dela.

V želji, da se zviša kakovost posredovanja znanja in s tem tudi zadovoljstvo ter motivacija udeležencev izobraževanja, ter navsezadnje tudi kot pomoč internim izvajalcem, smo pred leti začeli razmišljati o pripravi in izvedbi izobraževalnega programa, s katerim se bodo usposabljali interni izobraževalci.

V tistem času je NLB veliko sodelovala z AIB – banko iz Dublina na različnih področjih bančnega poslovanja in njihovimi svetovalci za interno izobraževanje. Svetovali so nam, da po njihovem vzoru najprej usposobimo manjšo skupino internih izvajalcev, ki bodo pridobljeno znanje in veščine lahko posredovali drugim. Program usposabljanja je bil

zamišljen tako, da so udeleženci v prvem tednu pridobivali znanje in veščine o novih oblikah ter metodah dela z odraslimi, v naslednjem tednu pa pripravljali prezentacije in treninge z vsebinami s svojega področja dela. Te izkušnje in sodelovanje z njihovo trenerko so se izkazale za uspešne in prepričani smo bili, da bodo »usposobljeni« trenerji kmalu začeli prenašati pridobljeno znanje in veščine na druge izvajalce. Objektivne okoliščine so pripomogle k temu, da je bil časovni razmik prevelik, zato je pozabljanje naredilo svoje.

Potreba po usposabljanju internih izobraževalcev pa se je z leti povečevala, kot se je povečevalo število izobraževalnih programov ter delavnic in s tem tudi število udeležencev.

Na slovenskem trgu smo poiskali usposobljenega trenerja, ki je v sodelovanju z Izobraževalnim centrom ter vodi pripravil in izvedel trening za tri skupine udeležencev. Te smo izbrali tako, da smo povabili po enega udeleženca s posameznega področja dela v banki.

Tako se je v banki usposobila skupina 45 internih izvajalcev.

Usposabljanje in nenehno izpopolnjevanje internih izvajalcev s tem seveda ni končano, saj se poleg te skupine trenerjev naših izobraževalnih programov, na katerih »pilijo« svoje prezentacije in nastope, udeležujejo tudi drugi izvajalci, ki želijo izboljšati kakovost svojih izvajanj.

Poleg tega, da banka nagradi pripravljenost posameznikov za prenos znanja, še posebej nagradi kakovost pri tem delu, tako da vsaki dve leti podeljuje naziv predavatelj in mentor NLB. Pridobi ga lahko izvajalec, ki upošteva standarde za izvajalce, dalj časa sodeluje na področju posredovanja znanja z Izobraževalnim centrom in ki ga udeleženci ocenijo odlično.

V letu 1996 smo prvič podelili nazive in do slej je pridobilo naziv predavatelj NLB 28, naziv mentor pa 15 zaposlenih.

V letu 2000 načrtovano podelitev smo premaknili v letošnjo jesen in skupina nosilcev naziva se bo še povečala.

SKLEPNE MISLI

V času privatizacije in vključevanja Slovenije v Evropsko unijo se v NLB še bolj zavedamo, da bomo svojo konkurenčno prednost obdržali ali celo povečali samo z odlično usposobljenimi kadri.

Zavedamo se tudi, da bomo to lahko dosegli s stalnim strokovnim izpopolnjevanjem vseh zaposlenih in da bomo morali biti pri tem racionalni z vidika sredstev, ki

jih namenjamo izobraževanju, in časa, ki ga za to namenjamo.

Ključno priložnost za izpolnitev tega cilja vidimo predvsem v izobraževanju internih izobraževalcev, ki bodo pridobljeno znanje posredovali drugim, bodisi neposredno na delovnem mestu, seminarju, delavnici bodisi v drugih oblikah.

Zato nameravamo tudi v prihodnje precej pozornosti posvetiti »odkrivanju« novih internih izobraževalcev in izpopolnjevanju sedanjih.

Drugo priložnost pa vidimo v iskanju novih oblik in metod dela, ki bodo še »prijaznejše« do naših zaposlenih, predvsem v tem smislu, da si bodo lahko sami izbrali čas za učenje. Razvijamo namreč kar nekaj programov za samoučenje.

Za učinkovit prenos znanja v organizaciji lahko poskrbijo lahko le izkušeni izobraževalci.

Dejavniki, ki ovirajo zaposlene pri izobraževanju

Jasmina Starc,
mag. Ana
Blažič
Visoka šola za
upravljanje in
poslovanje, Novo
mesto

V strokovni literaturi so raznolike klasifikacije ovir za izobraževanje, vendar se v vseh poskusih razvrščanja pojavljajo tako imenovane situacijske, institucijske in dispozicijske ovire.

Situacijske ovire izhajajo iz posameznikovega trenutnega razpoloženja in zajemajo predvsem pomanjkanje časa, stroške izobraževanja, družinske obveznosti, oddaljenost izobraževalnih ustanov.

Institucijske ovire zajemajo ponudbo ustreznih študijskih programov ali tečajev, možnosti vpisnih pogojev, urnike predavanj, način prenašanja znanja, informiranost o možnostih izobraževanja, učne metode ter oblike, predavatelje in prostor. Programi odraslim pogosto niso dovolj prilagojeni, tako da ne zadovoljijo potreb posameznikov. Sem štejemo tudi prezahtevnost programov, kar je domena presoje posameznika, ki meni, da nima dovolj lastnih zmogljivosti za obvladovanje določenega programa.

Dispozicijske ovire so povezane s psihološkimi značilnostmi posameznikov, kot so podoba o samem sebi, samozavest, stopnja aspiracije, stališča, zmožnosti za učenje, odnos do izobraževanja, strah pred izpiti, starost in predizobrazba. Mnoge posameznike je strah pred izpiti, pri čemer se v tej oviri gotovo skrivajo tudi neugodne izkušnje pri izobraževanju v preteklosti. Miselnost, da je nekdo prestar za učenje, izhaja iz prevladujoče izobraževalne tradicije, da sta učenje in izobraževanje samo za mlade.

METODOLOGIJA RAZISKOVANJA

Populacijo našega raziskovanja sestavljajo izredni študentje drugih letnikov na samostojnih visokošolskih zavodih v RS v študijskem letu 2000/01 (Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto, Visoka strokovna šola za podjetništvo v Portorožu, Visoka šola za turizem Portorož, Visoka šola za management v Kopru). Ker smo želeli priti na podlagi podatkov vzorca do čim natančnejših spoznanj o populaciji, smo izbrali enote vzorca tako, da je bil le-ta reprezentativen. Vzorec anketiranih ($n = 400$) pomeni 73,8 odstotka celotne populacije izrednih študentov drugih letnikov, ki se izobražujejo na petih samostojnih visokošolskih zavodih v Sloveniji. Za vzorec smo si izbrali študente drugih letnikov, ker so bili ti dovolj motivirani, da so končali prvi letnik, in ker imajo o študiju dovolj informacij in lastnih izkušenj.

Zaposleni pri izobraževanju naletijo na situacijske, institucijske in dispozicijske ovire.

REZULTATI IN INTERPRETACIJA

Ker smo želeli ugotoviti, katere ovire jim otežujejo študij, smo jim ponudili lestvico situacijskih, institucijskih in dispozicijskih ovir. Odločili so se lahko za tri vnaprej naštetе kategorije ovir. Izhajali smo iz hipoteze, da pri udeležencih izobraževanja prevladujejo na-

slednje **situacijske ovire: pomanjkanje časa, stroški izobraževanja, oddaljenost od izobraževalne ustanove in družinske obveznosti**. Predpostavljali smo tudi, da so razlike v odgovorih odvisne od spola, starosti, zakonskega stana in števila otrok.

Z raziskavo smo ugotovili, da na izredne študente pri študiju najbolj vplivajo situacijske ovire: pomanjkanje časa (66,5 odstotka anketiranih), stroški izobraževanja (55,1 odstotka), oddaljenost od izobraževalne ustanove (14,1 odstotka) in družinske obveznosti (11,3 odstotka).

Tak rezultat je bil pričakovan, saj so izredni študenti praviloma zaposleni in morajo usklajevati službene obveznosti s študijskimi, za to pa jim pogosto zmanjkuje časa, saj ima služba že zaradi eksistenčnih razlogov ponavadi prednost pred študijem. Tisti, ki imajo tudi družino in sodelujejo še v različnih drugih organizacijah ter klubih, pa so še toliko bolj časovno omejeni in še težje najdejo čas za študij in redno opravljanje študijskih obveznosti. Stroški izobraževanja so od nekdaj pomenili precejšnjo oviro. To pomeni, da je šolnina za izredni študij visoka, s seboj prinese še kopico drugih stroškov, ki si jih 51,8 odstotka anketiranih študentov plačuje sama. Ker skoraj polovica študentov (48,8 odstotka) ni na vodilnih delovnih mestih in ker jih kar 30 odstotkov ni zaposlenih, ti nimajo prav visokih prihodkov ali pa jih kot brezposelni sploh nimajo. Zato je razumljivo, da so za njih stroški izobraževanja resna ovira pri študiju.

Oddaljenost od izobraževalne ustanove je ovira za 14,1 odstotka respondentov. Dobri dve tretjini (67,5 odstotka) izrednih študentov je oddaljenih od šole do 35 kilometrov, kar je razmeroma blizu. Njim oddaljenost od šole ne pomeni večje ovire pri samem študiju, obiskovanju predavanj ali seminarских vaj. Preostala tretjina izrednih študentov, 32,5 odstotka, pa je od šole oziroma kraja izvajanja študijskega programa oddaljena 36 kilometrov in več, kar pa že pomeni določeno oviro, saj

porabijo samo za vožnjo v eno smer skoraj eno uro ali pa celo več. Pogoj za obiskovanje študija je prevozno sredstvo in navsezadnje tudi dovolj visok osebni dohodek za pokritje stroškov, povezanih s prevozom. Kot četrto najpogostejšo oviro navajajo predvsem poročeni anketiranci družinske obveznosti, kot so majhni otroci, bolezen, neurejeno varstvo za otroke, delavnik zakonskega partnerja ipd.

Podatki potrjujejo našo predpostavko, da odrasle pri odločanju za izobraževanje najbolj ovirajo situacijske ovire. Da bi lahko potrdili oziroma ovrgli drugi del hipoteze, smo opravili Kullbackov test med štirimi najpogostejšimi situacijskimi ovirami in neodvisnimi spremenljivkami: spol, starost, število otrok in zakonski stan.

Statistično pomembne razlike pri pomanjkanju časa se v celotnem vzorcu kažejo glede na starost, spol, zakonski stan in število otrok. **Pomanjkanje časa za izobraževanje** ovira mnogo bolj ženske kot moške ($\chi^2 = 8,389 > \chi^2_{0,05}$) in tiste, ki imajo dva otroke ($\chi^2 = 20,256 > \chi^2_{0,01}$), kar je razumljivo in pričakovano. Ženske imajo poleg službenih obveznosti še obveznosti doma, ki so večinoma na njihovih ramenih, kljub temu si svoje delo organizirajo tako, da lahko obiskujejo predavanja in opravljajo študijske obveznosti, kar pomeni, da so tudi bolj motivirane za študij. Pri študiju najbolj ovira pomanjkanje časa mlajše respondente (26–35 let), najmanj pa tiste, ki so stari 46 let in več ($\chi^2 = 15,229 > \chi^2_{0,05}$). To ugotovitev lahko povežemo s tem, da se mladi, ki so neporočeni in stari od 26 do 35 let, želijo družiti s svojimi vrstniki neodvisno od študijskih obveznosti, ki jih imajo med študijem. Tisti, ki so v tej starosti nezaposleni, si iščejo priložnostno delo, ki ga opravljajo tudi v času, ko bi morali biti na predavanjih ali pa se pripravljati na izpite. Anketiranci, stari od 26 do 35 let, pa imajo v tem obdobju majhne otroke in kopico skrbi ter obveznosti, ki jih pomeni družinsko življenje. Bolezni otrok,

zunajšolske dejavnosti otrok in partnerjevih obveznosti ravno tako ovirajo izobraževanca pri njegovem študiju. Tisti, ki so neporočeni, pogosteje trdijo, da jih pri študiju ovira pomankanje časa ($\chi^2 = 17,017 > \chi^2_{0,01}$), čeprav imajo več časa in manj obveznosti kot njihovi poročeni kolegi ali pa tisti, ki so v zunajzakonski zvezi. Predvidevamo lahko, da si zaradi razpršenih interesov ne znajo ustrezno razporediti časa in ga pogosteje porabijo za druženje s prijatelji in priložnostno delo (predvsem tisti, ki so nezaposleni) kot za študij.

Stroški izobraževanja bolj ovirajo ženske ($\chi^2 = 12,815 > \chi^2_{0,01}$), pa tudi respondente v starosti do 25 let, saj jih je kar 66,7 odstotka navedlo, da so največja ovira prav stroški ($\chi^2 = 18,102 > \chi^2_{0,01}$). Med tistimi, ki so stari od 26 do 35 let, je navedlo, da so največja ovira stroški izobraževanja – 25,4 odstotka, v starosti med 36. in 45. letom 7 odstotkov in nad 46 let 0,9 odstotka. Mlajši, stari do 25 let, se šele osamosvajajo in navajajo na samostojno življenje. Materialno še niso preskrbljeni, veliko jih nima zagotovljene službe in so brez rednih mesečnih dohodkov. Stroški izobraževanja so največja ovira za neporočene ($\chi^2 = 26,542 > \chi^2_{0,001}$). To lahko razložimo s tem, da je med neporočenimi največ mladih do 25 let, ki nimajo zagotovljenih eksistenčnih možnosti in so finančno odvisni od staršev, priložnostnega dela in pomoči zavoda za zaposlovanje.

Kullbackov test verjetnosti povezave med spremenljivkami v celotnem vzorcu je pokazal, da se podatki o stopnji intenzivnosti ovire oddaljenost šole od doma statistično niso pomembno razlikovali glede na starost, zakonski stan in število otrok. Razlika se je pokazala samo glede na spol. Ovira je bolj moteča za ženske ($\chi^2 = 12,217 > \chi^2_{0,001}$). To lahko razložimo s tem, da je zanje vožnja poleg obveznosti na delovnem mestu in obremenitve doma le nepotrebna izguba časa.

Statistično pomembne razlike pri oviri družinske obveznosti se v celotnem vzorcu kaže-

jo samo glede na spol ($\chi^2 = 7,239 > \chi^2_{0,05}$). Pri drugih primerjalnih lastnostih (starost, zakonski stan, število otrok) nismo ugotovili statistično pomembnih razlik.

SKLEPNE MISLI

Pri izobraževanju odraslih moramo upoštevati, da sočasno in tudi v njegovem okviru nastajajo antimotivi oziroma ovire, ki znižujejo stopnjo motivacije. Pogosto onemogočajo tudi redno udeležbo v izobraževalnem procesu. Ovire so v strokovni literaturi različno klasificirane in zelo neenotno opredeljene. Raziskava je pokazala, da je delitev na situacijske ovire, ki izhajajo iz posameznikovega trenutnega razpoloženja, institucijske ovire, ki zajemajo ponudbo ustreznih študijskih programov, možnosti vpisnih pogojev ter načine prenašanja znanja, in dispozicijske ovire, povezane s psihološkimi značilnostmi odraslega, za namen našega raziskovanja ustrezna. Ugotovili smo, da izhaja največ motečih dejavnikov iz situacijskih ovir, sledijo pa jim institucijske in dispozicijske ovire.

LITERATURA

- Brečko, D. (1998). Kako se odrasli spreminjamo: socialna komunikacija in osebnostni razvoj. Radovljica: Didakta.
- Daines, J. in drugi (1993). Adult learning adult teaching. Nottingham: Department of Adult Education.
- Jelenc, S. (1996). ABC izobraževanja odraslih. Ljubljana: Andragoški center RS.
- Jelenc, Z. (1989). Odrasli prebivalci Slovenije v izobraževanju. Ljubljana: Skupnost izobraževalnih centrov v Sloveniji.
- Jelenc, Z. (1989). Izobraževanje delavcev v delovnih organizacijah v Sloveniji. Ljubljana: Pedagoški inštitut pri Univerzi Edvarda Kardelja.
- McGivney, V. (1990). Access to education for non-participant adults. Leicester: Niace.
- Rogers, J. (1992). Adults learning. Milton Keynes: Open University Press.

Kvalitativni vidiki ponudbe jezikovnih tečajev v Sloveniji – kako izbrati

Zaradi večje odprtosti družbe in mednarodnih povezav, deleža tujih podjetij in kapitala pomembnost dobrega znanja tujih jezikov pri poslovnem in osebnem uspehu vse bolj narašča. Izobraževalne institucije imajo velike možnosti za razvoj, znanje tujih jezikov odpira vrata v svet in njihovo obvladovanje je neizogibno, če se hočemo pripraviti na nove poslovne izzive na svetovnem trgu.

Prispevek obravnava kvalitativne vidike ponudbe pri učenju tujih jezikov v Sloveniji. Primerjalna analiza ponudbe kaže na njeno organiziranost in širši pomen, ki ga ima tovrstno izobraževanje. Očitne so številne podobnosti in razlike, gre torej za odprti trg številnih ponudnikov, ki so neodvisni tržni subjekti in poslujejo le s prodajo lastnih storitev. Priča smo hitremu preskoku v delovanju in načinu poslovanja, usmerjenemu k zavedanju o pomenu kakovosti storitev in doveznosti za novosti z upoštevanjem potreb uporabnikov.

Podjetja poudarjajo predvsem koristi, ki jih lahko pričakujejo ob vključitvi v njihove programe. Poslanstvo izvajalcev pa je pripeljati udeležence po najkrajši poti do solidnega znanja in pridobiti zaupanje tečajnikov. Precej odraslih je v nasprotju s tem prepričanih, da je učenje tujih jezikov dolgotrajen in pogosto mučen proces. V zadnjih letih smo pri poučevanju tujih jezikov pričali velikemu koraku naprej s kvalitativnega vidika, kar je posledica drugačnih metod učenja in prenovljene vsebine programov. Zagotavljanje kvalitete storitev je zelo pomembno za pridobivanje in

ohranjanje tržnega deleža. Cilj večine izvajalcev je kvaliteta programov, in ne množičnost. Utrjevanje ugleda izobraževalnih institucij je ob veliki konkurenci izjemno pomembno. Izvajalci upoštevajo andragoška spoznanja in dejstvo, da se odrasli učijo tujega jezika učinkoviteje, če se učijo na sebi »primeren« način.

PONUĐNIKI

Izobraževalne institucije so organizirane kot ljudske univerze, izobraževalni centri, jezikovne šole, javni in zasebni zavodi, podjetja, povečuje pa se tudi število samostojnih podjetnikov. Nekatere tovrstne institucije, kot so ljudske univerze, imajo že tradicijo in dolgo zgodovino delovanja. Precejšen je tudi delež tistih, ki svojo dejavnost izvajajo manj kot deset let. Če primerjamo dejavnost, lahko opazimo veliko pestrost, saj se poleg poučevanja odraslih ukvarjajo tudi s poučevanjem otrok in mladine ter prevajanjem. Pri ljudskih univerzah je jezikovno izobraževanje samo manjši del ponudbe, ker se ukvarjajo predvsem s splošnim in poklicnim izobraževanjem ter z izobraževanjem na področju poslovnih ved. Katalog Izobraževanje odraslih v Sloveniji, Izvajalci in programi 2000/2001, ki ga je izdal Andragoški center Slovenije, predstavlja več kot 260 tovrstnih institucij. Na internetu je mogoče dobiti podatke o velikem številu izvajalcev, ki predstavljajo ponudbo in navajajo vrste tečajev, ki jih izvajajo.

Na trgu izobraževalnih storitev imajo pomembno vlogo tudi izobraževalne institucije, ki delujejo na področju poslovnih ved, občansko pa organizirajo specializirane seminarje in tečaje tujih jezikov.

Če primerjamo ponudbo jezikovnega izobraževanja, lahko opazimo, da institucije delujejo v vseh regijah. Glede na število lahko sklepamo, da je največ ponudnikov v Ljubljani.

UDELEŽENCI

Podjetja namenjajo posebno pozornost vpisu novih udeležencev. Poleg znanja, ki ga preverjajo s testi, skrbno preučijo tudi raznolikost potreb, interesov ter pričakovanja udeležencev in jih primerjajo z izobraževalnimi cilji posameznih programov. Pomembno je, da se ugotovi, kakšno znanje udeleženci potrebujejo, zakaj, kdaj in kje bodo pridobljeno znanje uporabljali.

Ko govorimo o udeležencih, je pomembno, da se izvajalci zavedajo, da je treba željam in zahtevam udeležencev čimbolj ustreči. Kajti na osnovi izkušenj udeleženci oblikujejo svoje zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo s storitvijo.

Potrebe in interesi udeležencev po znanju tujega jezika izhajajo iz konkretnih življenjskih okoliščin, potreb delovnega procesa in pogostosti uporabe jezika. Pred leti so se za izobraževanje tujih jezikov odločali udeleženci predvsem na osnovi lastnega interesa in brez potrebe po uporabi tega znanja v praksi. Pridobljeno znanje ponavadi ni bilo preverjeno v praksi. Danes podjetja prijavljajo samo tiste udeležence, pri katerih izhaja potreba po znanju določenega jezika iz zahtev delovnega procesa in dejanskega komuniciranja v tujem jeziku. Intenzivnost se poveča, kadar podjetja dobijo tuje lastnike in partnerje ali pa so vključena v mednarodne projekte.

PREDAVATELJI

Strokovnost učiteljev mora biti na visoki ravni, saj je to temelj, na katerem upravičujejo šole svojo kvaliteto. Praksa kaže, da je vloga učiteljev in mentorjev pri organiziranju in izvajanju poučevanja tujih jezikov nadvse pomembna, kajti oni so tisti, ki skušajo na najprimernejši način posredovati izobraževalno storitev udeležencem. Vse več je jezikovnih šol, ki v prospektih predstavljajo svoje sodelavce in njihove uspehe pri poučevanju. Dobro poznavanje stroke, mednarodno priznani certifikati, diplome in izkušnje pri poučevanju doma ter v tujini v praksi pogosto niso dovolj. Za uspešno delo so potrebne lastnosti, ki naj bi jih imeli profesorji: dinamičnost, sposobnost motiviranja udeležencev, predanost in veselje do poučevanja. Število redno zaposlenih je odvisno od velikosti izobraževalnih institucij. Čeprav večina manjših jezikovnih šol nima redno zaposlenih učiteljev, je opaziti, da si šole prizadevajo, da bi pridobile kvalitetne in izkušene učielje. Sodelovanje poteka na osnovi honorarnega sodelovanja, ki pa predavateljem ne omogoča zaposlitvene varnosti. Povečuje se delež učiteljev, ki hkrati poučujejo pri več institucijah. Pri višjih stopnjah učenja tujih jezikov pouk izvajajo tako imenovani »native speakerji«, ki še dodatno pripomorejo k učinkovitosti učenja. V jezikovnih šolah ugotavljajo, da je kombinacija »domačega učitelja in »native speakerja« zelo učinkovita, ker v programu dopolnjujeta svoji vlogi. Kvalitetne izobraževalne institucije se zavedajo potrebe po dolgoročnem razvoju in vlagajo v razvoj strokovnosti učiteljev. Zato morajo pripravljati interne oblike usposabljanja, da so učitelji seznanjeni z novostmi v zvezi s tehnikami in metodami na področju izobraževanja in tujih jezikov. Vodje posameznih področij nadzorujejo pripravo in izvedbo programov. Čedalje več šol dobiva povratne informacije z različnimi vprašalniki, ki jih izpolnjujejo udeleženci in na podlagi katerih

lahko izobraževalna institucija izboljša svoje delo. Ocenjevanje kvalitete izvajalcev je sestavni del pouka, pri čemer udeleženci ocenjujejo lastnosti in vedenje učiteljev: natančnost, poznavanje snovi, strukturo ur, sposobnost prisluhniti potrebam posameznikov in prilagajanje skupini.

UČNO GRADIVO IN METODE

Storitev učenja tujih jezikov je izobraževalni program, ki je za nekatere stopnje bolj ali manj določen in skupen vsem šolam. Učno gradivo sestavljajo knjige, avdio in video kasete, računalniški programi, zbirke vaj. Na željo naročnika uporabljajo izvajalci pri pouku tudi naročnikove dokumente in gradivo. Glede na potrebe udeležencev predavatelji pripravijo dodatno gradivo kot dopolnilo k

osnovnemu gradivu (članki, poslovna besedila, referati).

Šole pripravljajo lastne učne programe in razvijajo alternativne sodobne metode poučevanja. Najbolj znana je Berlitz, ki je direktna in pri kateri pouk poteka ves čas le v ciljnem jeziku brez prevajanja. Učitelji so »native speakers«, ki poučujejo svoj materni jezik in so usposobljeni za uporabo metode.

Šole pri pouku ponavadi uporabljajo kombinirane didaktične metode, ki vsebujejo te elemente: »mind mapping« (miselni vzorci) in asociacije, »superlearning« (učenje ob prijetni glasbi), moderacija, vizualizacija, igranje vlog, dramatizacija, metoda primera, delo v skupinah, uporaba stenskih panojev in slik.

Šole pri pouku ponavadi uporabljajo kombinirane didaktične metode, ki vsebujejo te elemente: »mind mapping« (miselni vzorci) in asociacije, »superlearning« (učenje ob prijetni glasbi), moderacija, vizualizacija, igranje vlog, dramatizacija, metoda primera, delo v skupinah, uporaba stenskih panojev in slik.

PONUDBA

Če primerjamo ponudbe izvajalcev, lahko opazimo težnjo po individualizaciji pri realizaciji učnih ciljev. Večina programov je prenovljenih v skladu z evropskimi standardi in

priporočili Sveta Evrope. Zanimivo je, da se je možno učiti različnih jezikov, v Sloveniji prevladuje učenje angleščine, nemščine in francoščine.

Izvajalci so časovno vse fleksibilnejši, urnik se prilagaja glede na potrebe udeležencev. Možno se je učiti zjutraj, popoldne ali zvečer. Udeleženci izberejo intenzivnost učenja, saj tečaji potekajo dvakrat ali trikrat na teden z različnim številom ur (od dveh do štirih pedagoških ur skupaj). Pri intenzivnih tečajih poteka učenje ves dan. Gre za redne ali občasne seminarje, delavnice, posvete, krožke, neformalna mesečna srečanja. Najpogostejše vrste tečajev so začetni, nadaljevalni, osvežitveni, poslovni tečaji, ki obravnavajo strokovno terminologijo, komunikacijski tečaji, tečaji, na katerih se udeleženci pripravljajo za mednarodni ali slovenski izpit o znanju tujih jezikov, specialni tečaji za posamezne poklicne skupine (na primer tajnice, bančniki, pravniki, pedagoški delavci), tečaji osebne in poslovne korespondence, tečaji v tujini.

Individualni tečaji, tečaji za intenzivne skupine in interni tečaji potekajo običajno vse leto, drugi tečaji za skupine pa po vnaprej razpisnem roku spomladi in jeseni. Učenje na daljavo se lahko začne vsak mesec, pri čemer pri samostojnem učenju občasno sodelujejo učitelji, dvakrat na mesec pa se udeleženci srečajo na komunikacijski delavnici.

Za vodilne kadre, ki se morajo v kratkem času naučiti tujih jezikov, so primerni enotedenski tečaji zunaj podjetij. Učenje poteka v skupini 3–15 udeležencev. Izobraževalni programi so pripravljani tako, da pomagajo razvijati različne spretnosti: tekoče govorjenje in pravilno pisanje, bogatenje besednega zaklada in aktivno komuniciranje. Udeleženci uporabljajo avdio kasete in knjige z vajami, ki omogočajo redno utrjevanje in poglobljanje naučenega. Nova tehnologija in video učne ure pospešujejo napredek. »Lin-

Vse več je povpraševanja po individualnih izobraževalnih programih.

Zadnje čase se vse več udeležencev odloča za individualno učenje tujih jezikov z učiteljem ali pa za samostojno učenje na osnovi vnaprej pripravljenih programov na CD-ROM-ih. Povečuje se delež tistih, ki uporabljajo storitve središč za samostojno učenje. Na osnovi izkušenj so strokovnjaki prepričani, da je individualno učenje najhitrejša in najučinkovitejša pot do znanja tujih jezikov, saj zagotavlja optimalno rabo časa, denarja in energije.

guafon« je metoda učenja jezika po telefonu, ki poteka tako, da se udeleženec in učitelj pogovarjata in obdelujeta učno gradivo po telefonu. Dobre šole dopolnjujejo programe s sodelovanjem z domačimi in tujimi univerzitetnimi institucijami.

CENA

Cena izraža vrednost izobraževalnega programa v denarju. Njena višina je odvisna od cene konkurentov za določen izobraževalni program, trenutnega povpraševanja in kupne moči udeležencev. Konkurenčno prednost imajo predvsem manjše zasebne šole in samostojni podjetniki, saj poslujejo z nizkimi režijskimi stroški. Najpogosteje dosežejo znižanje cen storitev z večjim obsegom poslovanja in znižanjem stroškov. Pri določitvi cene programov upoštevajo izvajalci dejanske stroške, dejavnike ponudbe ter povpraševanja in konkurenčne dejavnike. Pri tem ne smemo spregledati pomena cene za uporabnika. Cena programa namreč ni edini strošek, upoštevati je treba tudi stroške njegovega truda, časa in energije.

Večina izvajalcev ima cene določene glede na osnovno neto učno uro za zaključeno skupino, pri drugih se cene razlikujejo glede na število udeležencev. Cene so odvisne tudi od tega, kje izobraževanje poteka, cena je nižja, kadar poteka izobraževanje pri naročniku. Na

osnovi primerjave cenikov lahko ugotovimo, da se med različnimi izvajalci cene razlikujejo za približno 15 odstotkov za zaključene skupine in individualno učenje. Nekatere institucije imajo cene fiksne ne glede na stopnjo učenja. Pri drugih pa se cene pedagoške ure razlikujejo glede na poslovni jezik ali zahtevnostno raven, pri splošnem jeziku in osnovnih stopnjah učenja so cene nižje za okoli 10 odstotkov. Cene so nižje pri nekaterih izvajalcih zunaj Ljubljane.

Cenovno se ponudbe različnih izvajalcev razlikujejo za 15 odstotkov.

KONKURENČNA PREDNOST

Konkurenca med izvajalci poteka na več ravneh: udeleženci, kvalitetni predavatelji, finančna sredstva in ugodno javno mnenje. Uspešnost izobraževalnih institucij se ne meri s količino storitev, ampak s stopnjo zadovoljitve potreb uporabnikov. Izvajalci predstavljajo svojo prednost pred konkurenti z naslednjimi dejavniki:

- strokovnost in prijaznost učiteljev,
- učinkovite metode poučevanja, ki omogočajo hitrejši napredek,
- uporabnost znanja in posredovanje znanja za dejanske poslovne situacije,
- razumljiva razlaga,
- prilagodljivost programa glede na konkretne izobraževalne potrebe,
- velikost skupin in homogenost znanja udeležencev,
- sodobno urejeni prostori in dostopnost lokacije,
- javno veljavni programi,
- svetovanje glede ustreznega izobraževalnega programa,
- velikost in homogenost skupine,
- sodobni učni pripomočki in preizkušeni učbeniki,

- sprotno preverjanje znanja, ki omogoča udeležencem, da sproti dobijo povratne informacije o napredovanju pri učenju, ciljno učenje povečuje motivacijo udeležencev.

Med tradicionalne ugodnosti spadajo popusti pri takojšnjem plačilu tečaja, možnost plačila na več obrokov in popusti za dijake ter študente.

Kadar podjetja prijavijo večje število udeležencev ali imajo več skupin, imajo poseben popust. Da bi izvajalci obdržali naročnike, ponujajo posebne popuste glede na dosedanje sodelovanje, da bi se prepričali o kvaliteti učenja, pa ponujajo brezplačne demonstracijske ure pouka.

Izvajalci zagotavljajo tudi druge ugodnosti, na primer:

- popust ob vpisu v začetno stopnjo ali določen program;
- povrnitev stroškov, če udeleženec preneha obiskovati tečaj iz upravičenih razlogov;
- dodatni pouk in druge storitve (na primer prevajanje);
- popust za termine med 9.00 in 15.30;
- popust za samoplačnike;
- popust za udeleženca, ki pripelje novega udeleženca.

Zanimive so tudi novosti, ki jih ponujajo v letošnjem jesenskem semestru:

- popestritev učenja z multimedijско opremo, pri čemer poteka učenje v računalniških učilnicah;
- krajši jezikovni tečaji zunaj učilnic v vsakdanjih situacijah (na primer, v trgovini);
- darilni bon za jezikovno izobraževanje;
- jamstvo za uspešen zaključek tečajev, če udeleženci ne končajo tečaja uspešno, imajo pravico do brezplačnega vpisa v tečaj ali pa mu denar vrnejo;
- video konference;
- jezikovna pomoč prek interneta;
- slovar najpogostejših strokovnih terminov.

TRŽENJE

Izobraževalne institucije upoštevajo spoznanje, da so najboljša trženjska poteza in referenca zadovoljni udeleženci, zato še posebej skrbno negujejo odnose z njimi. Trženjska aktivnost zajema raziskovanje in sistematično predvidevanje potreb, želja in zahtev udeležencev in drugih naročnikov.

Zaradi velike konkurence med izvajalci prihajajo v ospredje trženjski vidiki ponudbe, ki kažejo na programsko in organizacijsko usmerjenost. Za povečanje tržnega deleža se odločajo za intenzivno trženje, imajo različne predstavitve programov, na primer dan odprtih vrat. V predstavitvenih dokumentih je opaziti, da se povečuje delež tistih, ki navajajo svoje reference, naštevajo podjetja in mnenja udeležencev, ki so bili vključeni v izobraževanje. V okviru odnosov z javnostmi objavljajo izjave managerjev podjetij, ki poudarjajo uspešnost sodelovanja. Priporočila imajo lahko pomembno vlogo pri pridobivanju novih udeležencev, še posebej nezaupljivih.

Nekatere institucije ne namenjajo trženju posebne pozornosti, saj njihovo delovanje temelji na sedanjih udeležencih in ne vidijo prednosti v predstavljanju svojih storitev.

Kakovost učenja tujih jezikov se lahko doseže samo, če je zagotovljeno usklajeno delovanje vseh akterjev v izobraževalnem procesu. Kot strokovni izziv na koncu postavljamo vprašanje, kako doseči učinkovitost učenja tujih jezikov glede na različnost izobraževalnih ciljev.

VIRI

Izobraževanje odraslih v Sloveniji, Izvajalci in programi 2000/2001.

Različne vrste ponudb (v oglasih v časopisih, ponudbe za podjetja, predstavitev izvajalcev poučevanja tujih jezikov na internetu).

Srednje poklicno izobraževanje v delovnem okolju

*Gvido Melink
Martin Pivk
Šola za
strojništvo, Škofja
Loka*

Po letu 1991 je veliko slovenskih podjetij nenadoma izgubilo tradicionalne, načeloma manj zahtevne trge v sosednjih republikah nekdanje Jugoslavije. Temu so se pridružile še slabe gospodarske razmere v vzhodnih državah, ki so postale zaradi velikega tveganja v poslovanju nezanesljive poslovne partnerice.

Hkrati pa je zahodno tržišče zahtevalo kakovostno neoporečne proizvode, konkurenčne cene in poslovno odličnost.

Veliko podjetij te konkurenčne bitke ni vzdržalo in so propadla ali pa so s stečaji ohranila zdravo jedro v proizvodnji z bistveno manjšim številom zaposlenih, vendar lahko trdimo, da ta proces še ni končan.

Na naši šoli izobražujemo za strojniške poklice. Kot izobraževalna ustanova smo v povsem enakem položaju kot podjetja z materialno proizvodnjo, za katera izobražujemo kadre. Naše mesto in osnovno poslanstvo vidimo tudi na področju izobraževanja odraslih. Razvili smo intenzivno sodelovanje s podjetji v našem okolju. S kadrovskimi službami redno opredeljujemo potrebe za osnovno in dopolnilno izobraževanje zaposlenih. Zavedamo se, da je posameznik najpomembnejši dejavnik vsakršne dejavnosti in ključno gibalno napredka. Ravnamo se po načelu, da raje z izobraževanjem ustvarjamo možnosti za zaposlovanje kot pa nove brezposelne. Tako se lahko dosežeta osnovni cilj in interes delodajalcev po ustrezno kvalifici-

rani delovni sili kot pomembnega pogoja za preživetje v sedanjem konkurenčnem okolju.

PREDSTAVITEV PROJEKTA

Upošteva omenjena načela in okoliščine, smo na nekaj skupnih obravnavah z vodstvi podjetij in nato operativno s kadrovskimi službami v podjetjih Domel, Indramat in Niko v Železnikih izvedli temeljite priprave na izvedbo projekta Izobraževanje delavcev za prvi poklic po javno veljavnem programu v delovnem okolju po fazah:

- priprava idejnega projekta s ponudbo,
- predstavitev projekta zaposlenim, svetovanje in individualno delo,
- zbiranje kandidatov za vpis,
- priprava pogodbe,
- vpisovanje v izobraževanje,
- izvajanje projekta, občasni skupni sestanki, analize in dopolnjevanje ciljev.

Bolje je z izobraževanjem ustvarjati možnosti za zaposlovanje kot pa brezposelne.

Urnik, po katerem so se izvajala predavanja, je bil sestavljen tako, da je v celoti upošteval proizvodni proces v podjetjih in da je bilo omogočeno obiskovanje predavanj zaposlenim, ki so delali v treh izmenah. Da je bilo mogoče to izvesti, smo postavili določene robne pogoje, od katerih je najpomembnejši ta,

da delavec ni smel prehajati med izmenami. Tak način je omogočil, da so se udeleženci izobraževanja srečevali na predavanjih, ki so bila organizirana 1. teden dopoldne, 2. teden popoldne, 3. teden dopoldne, 4. teden popoldne, nato je sledil 14-dnevni premor itd. Urnik, ki smo ga pripravili, je bil zanimiva novost.

Vsebine, posebej pri strokovno teoretičnih predmetih in pri praktičnem izobraževanju, smo določili z vodji proizvodnih enot, praktično izobraževanje pa izvedli kombinirano v šolskih delavnicah in podjetju.

Projekt srednjega poklicnega izobraževanja za poklica oblikovalec kovin in strojni mehanik smo realizirali v 2,5 leta. Obseg ur je bil določen skladno z Navodili za prilagajanje izobraževalnih programov poklicnega in strokovnega izobraževanja odraslim udeležencem izobraževanja, ki jih je izdalo Ministrstvo za šolstvo – s faktorjem 0,5 za splošne ter strokovno-teoretične predmete in s faktorjem 0,6 za praktični pouk.

V prvi letnik se je vpisalo 31 udeležencev izobraževanja, v drugem letniku je nadaljevalo izobraževanje 29 udeležencev in v tretjem 26, od katerih jih je 20 tudi uspešno opravilo zaključni izpit v prvem roku.

ZADOVOLJSTVO UDELEŽENCEV IZOBRAŽEVANJA PO KONČANEM TRETJEM LETNIKU

Po končanem tretjem letniku izobraževanja smo med udeleženci izvedli anketo, v kateri smo v prvem delu spraševali po motivih, ki vodijo odraslega, da se odloči in vključi v program izobraževanja ob delu, in v drugem delu, kako udeleženci ocenjujejo izveden izobraževalni proces.

Tabela 3: **Motivi za vključitev odraslih v program izobraževanja ob delu**

Delež odgovorov (v odstotkih)	
1. Zakaj ste se odločili za dopolnilno izobraževanje ob delu?	
Želim si pridobiti formalno izobrazbo.	55
Želim se osebno razvijati in napredovati.	50
2. Kdo vam pri šolanju finančno pomaga?	
Delodajalec.	100
3. Zakaj ste za šolanje izbrali Šolo za strojništvo Škofja Loka – oddelek za izobraževanje odraslih?	
Ustrezno prilagojena organizacija učnega procesa.	80
4. Kako ocenjujete postopke svetovanja, sprejema in vpisa na začetku šolanja?	
Dobil sem potrebne informacije in spodbude, da sem se lahko čimbolje odločil.	100
5. Koliko je doseданje šolanje izpolnilo vašo pričakovanja?	
Organizatorji šolanja in učitelji imajo strokoven odnos do dela in so prizadevni.	95
6. Zavedam se pomena vseživljenjskega učenja, zato sem se odločil:	
Da bom po končanem šolanju nadaljeval šolanje na višji stopnji.	50
Zadovoljen bom z doseženim, vendar se bom še samoizobraževal.	30

Tabela 1: **Dosežen končni uspeh po posameznih letih**

Uspeh	(v odstotkih)			
	1. leto	2. leto	3. leto	Zaključni izpit
Odličen	/	/	23	35
Prav dober	13	31	8	19
Dober	51	41	53	23
Zadosten	13	/	4	/
Še niso končali	23	28	12	23
	100	100	100	100

Tabela 2: **Povprečje ocen pri posameznih predmetih v tretjem letniku**

	Tuji jezik	Osnove strojništva	Praktični pouk	Slovenski jezik	Strojleslovje	Tehnologija
Ocena	3,01	3,61	4,13	3,22	3,41	3,53
Stopnja	6.	2.	1.	5.	4.	3.

Na zaključnem srečanju in v pogovoru z udeleženci izobraževanja se je ob slovesni podelitvi spričeval o zaključnem izpitu pokazalo zadovoljstvo vseh treh partnerjev, ki so sodelovali pri izvedbi projekta: udeležencev izobraževanja, predstavnikov delodajalcev in predstavnikov šole.

ZAHTEVJE, KI JIH POSTAVLJAMO UČITELJU

K uspešni izvedbi projekta, ki smo ga opisali, je pripomoglo tudi to, da so projekt pripravljali in izvajali naši sodelavci – učitelji z dolgoletno prakso v gospodarstvu, zaposleni na naši šoli. V podjetjih so delali na različnih področjih, tudi na vodstvenih in vodilnih delovnih mestih, zato poznajo delovanje podjetja. Zavedajo se, da je podjetje pravni subjekt, ki s svojimi proizvodi in storitvami nastopa na domačem ter svetovnem trgu, na katerem se srečuje z domačo in tujo konkurenco, torej v okolju, v katerem lahko dolgoročno vzdrži le z dobičkonosnim poslovanjem. To pa so zahtevne naloge, pri katerih morajo ustvarjalno sodelovati vsi zaposleni.

Poučevanje odraslih v neposrednem delovnem okolju zahteva od učitelja, ki tu nastopa bolj kot mentor v enakopravnem demokratičnem odnosu z udeleženci izobraževanja, poseben pristop, pripravo in dobro poznavanje tehnologije ter procesov v podjetju.

Tega se v strokovnih šolah dobro zavedamo in težimo k temu, da bi pridobili za učitelje ljudi, ki so dobri teoretiki, imeti morajo potrebno pedagoško-andragoško izobrazbo in opravljen strokovni izpit v vzgoji in izobraževanju ter ustrezne reference pri praktičnem delu v podjetjih. Zato si mora diplomant visoke šole, ki želi delati na področju izobraževanja, najprej pridobiti proizvodno prakso – to je spoznati delo v podjetju. Temu sledi nadaljevanje oziroma sprememba zaposlitve v izobraževalni ustanovi, vendar

ohrani stalno vez in še naprej sodeluje s podjetjem.

Nagrajevanje v vzgoji in izobraževanju je podprto z akti in izvedbenimi pravilniki, ki urejajo tudi napredovanje v nazive in razrede, prilagojeno samo tistim, ki se najprej zaposlijo na področju vzgoje in izobraževanja in si sčasoma s svojo prizadevnostjo, dopolnilnim delom in izobraževanjem izboljšujejo koeficient.

Tisti, ki prihajajo v vzgojo in izobraževanje iz podjetij, izpolnjujejo izobrazbene pogoje in imajo večinoma tudi ugodne reference, imajo status začelnika. To, da se pri pripravah aktov za nagrajevanje očitno ni predvidelo, da se v izobraževanju zaposlujejo tudi strokovnjaki z uspešno prakso v podjetjih, je nespodbudno.

Izobraževanje v delovnem okolju zahteva učitelje s prakso v gospodarstvu.

dr. Janez
Bešter,
mag. Matevž
Pustišek,
Marko Papič
Fakulteta za
elektrotehniko v
Ljubljani

Storitve e-izobraževanja za poslovne okolje

IZZIVI V POSLOVNEM OKOLJU

Potrebe poslovnega okolja na področju zagotavljanja izobraževanja zaposlenim upoštevajo dinamiko poslovanja in izzive okolja, v katerem delujejo. Izzivi se nanašajo na različne, pogosto nasprotujoče si vidike. **Časovni vidiki** zahtevajo zagotavljanje znanja v trenutku, ko je le-to potrebno (angl. »just-in-time«), izvajanje izobraževanja v zelo kratkem času (na primer. kot reakcija na spremembo v poslovanju) in na način, ki upošteva delovne obveznosti zaposlenih. **Ekonomski vidiki** poslovnega okolja vključujejo ekonomsko učinkovitost izobraževanja oziroma optimizacijo sredstev, vloženih v izobraževanje (povečan obseg znanja z enakimi vložki). **Prostorski vidiki** izvajanja izobraževanja pa problematiko (fizičnega) vključevanja v izobraževalne procese, na primer potovanje na kraj izobraževanja.

Tehnološki razvoj telekomunikacij in informacijskih tehnologij ponuja številne rešitve, ki jih je moč vključiti v nove pristope pri izvajanju izobraževalnih aktivnosti v poslovnem okolju. Sistematično načrtovana in celovita podpora novim oblikam izobraževalnih aktivnosti, ki uporabljajo sodobne informacijske tehnologije

E-izobraževanje lahko ponudi ustrezne rešitve na časovne, ekonomske in prostorske izzive v poslovnem okolju. Zagotavlja tudi zelo prilagodljive rešitve, možnosti hitrega dopolnjevanja vsebin izobraževanja in sočasnost izvajanja za veliko število uporabnikov.

in telekomunikacije, se imenuje **e-izobraževanje** (angl. »e-learning«).

E-IZOBRAŽEVANJE

Ključni dejavnik za uvajanje e-izobraževalnih rešitev je poznavanje komponent takšne rešitve. Poznavanje zagotavlja, da so pri načrtovanju ter uporabi vključeni vsi vidiki in da je upoštevano ustrezno razmerje oziroma pomen posameznega med njimi. Komponente lahko predstavimo z vidika štirih vlog, v katerih nastopajo bodisi učeči se v podjetju bodisi tisti, ki sodelujejo pri zagotavljanju njihovega izobraževanja.

Učeči se uporabljajo za doseganje zastavljenih izobraževalnih ciljev (osvojiti določeno znanje v predvidenem času) interaktivne multimedijske vsebine, ki jim omogočajo samostojno in glede časa (med delovnim časom, doma, v prostem času) ter kraja (delovno mesto, dom ...) popolnoma prilagodljivo učenje. Lahko se povezujejo tudi z drugimi udeleženci izobraževanja (različne oblike komunikacije, skupinsko delo, diskusije, navidezne učilnice) in mentorji (elektronska pošta, video konference ...).

Uspešni e-izobraževalni sistemi vključujejo različne oblike mentorske podpore učečim se. E-izobraževanje ni nadomestilo oziroma alternativa uveljavljenim oblikam izobraževanja, temveč jih dopolnjuje in nadgrajuje. Mentorji zagotavljajo pedagoško podporo v izobraževalnem procesu, motivacijo učečih se in sodelujejo pri vrednotenju njihovega znanja ter evalvacijah uspešnosti izobraževalnega sistema.

Podobno kot klasične oblike izobraževanja zahteva tudi e-izobraževanje administrativno oziroma organizacijsko podporo. Ta vključuje načrtovanje razvoja kadrov, upravljanje izobraževalnega procesa, pripravo katalogov internih oblik izobraževanja ali prijavo zaposlenih v izobraževanje. Z vidika organizacijskih enot, ki skrbijo za razvoj kadrov, je e-izobraževanje izenačeno z drugimi oblikami.

Zadnja komponenta e-izobraževalnih rešitev je učinkovito sodelovanje z zunanjimi akterji, na primer z razvijalci e-izobraževalnih vsebin. Podjetja pogosto e-izobraževalne vsebine najamejo, kupijo oziroma naročijo pri za to specializiranih ponudnikih in jih ne razvijajo v celoti sama. To sodelovanje mora biti neomejeno, tako za podjetje, ki izobraževanje potrebuje, kot za razvijalce vsebine.

Sistem e-izobraževanja presega tehnološka izhodišča za distribucijo in dostop do izobraževalnih vsebin.

CELOVITA REŠITEV – POT DO UČINKOVITE ZASNOVE IN UPORABE E-IZOBRAŽEVANJA

Uvajanje e-izobraževanja v poslovno okolje je proces, ki zajema več faz:

1. Analiza stanja in izobraževalnih potreb pokaže na najbolj pereče vidike, ki jih mora e-izobraževanje podpreti, in pri tem upošteva specifičnosti ciljnega okolja. Mednje lahko štejemo področja izobraževanja, ki so podprta z novimi metodami, usposobljenost zaposlenih za uporabo informacijskih tehnologij in telekomunikacij ter njihovo predznanje, razporeditev delovnih obveznosti ipd.

Analiza pokaže tudi na morebitne omejevalne dejavnike, povezane na primer velikostjo podjetja ali razpoložljivimi viri za izobraževanje.

2. Predlog uvedbe e-izobraževalnega sistema, upošteva stanje in zelene cilje, določa ustrezno organizacijsko, pedagoško in tehnološko

zasnovo rešitve. Predlog mora upoštevati vse komponente e-izobraževanja. Z uvajanjem novih metod je pri sami postavitvi sistema precej poudarjen tehnološki vidik rešitve. Pri sistemu e-izobraževanja pa ključni delež pripade organizacijskim in pedagoškim aktivnostim (skupaj s pripravo izobraževalnih vsebin in mentorsko podporo), tehnološka vprašanja pomenijo le manjši delež vložkov (približno 15–20 odstotkov). Tehnologije praviloma niso ključni omejevalni dejavnik za pripravo učinkovitih rešitev. Nujna je tudi tesna koordinacija s trenutnimi izobraževalnimi aktivnostmi. Za najučinkovitejši pristop k uvajanju se pogosto izkaže kombinacija klasičnega in e-izobraževanja.

3. Priprava izobraževalnih vsebin

je po obsegu in vložkih najzahtevnejša faza postavitve in delovanja sistema e-izobraževanja. Prav zato poteka uvajanje pogosto v več fazah. V pilotni fazi se predvsem osredotočamo na metode, temu pa je podrejena tudi izbira vsebin. Ko so nove metode dobro vpeljane ter sprejete in imajo v podjetju ustrezno pedagoško in organizacijsko podporo, se širi nabor vsebin, ki vključujejo e-izobraževanje. Tak pristop omogoča hkratno pridobivanje praktičnih izkušenj in znanja o novih metodah ter določanje prednostnih izobraževalnih področij za nadaljnje aktivnosti. Razvoj in dopolnjevanje e-izobraževalnih vsebin časovno presega fazo samega uvajanja.

4. Pomoč pri uvajanju in vzdrževanju sistema e-izobraževanja

je potrebna zaradi številnih specifičnih vrst znanja, ki ga podjetje, ki te metode potrebuje, praviloma nima. Pomoč zagotavljajo institucije, ki problematiko uvajanja e-izobraževanja dobro poznajo. Sodelovanje lahko poteka v vseh fazah uvajanja. Zaradi naglega tehnološkega razvoja in novih e-izobraževalnih vsebin je sodelovanje pomembno tudi po končanem uvajanju.

Najzahtevnejša faza sistema e-izobraževanja je priprava vsebine.

POVEZOVANJE AKTERJEV PRI UVAJANJU IN ZAGOTAVLJANJU E-IZOBRAŽEVANJA

Podpora različnim komponentam e-izobraževanja in izvajanje faz priprave celovite rešitve morata biti zagotovljena ne glede ciljno število udeležencev (oziroma velikost podjetja), obseg izobraževalnih programov ali njihovo vsebino. Uvajanje in izvajanje e-izobraževanja je proces, katerega kompleksnost ni odvisna od njegovega obsega. Ker zahteva številne specifične in specializirane vrste znanja, poslovni uporabniki e-izobraževanja pogosto ne izvajajo vseh faz uvajanja in uporabe samostojno. Sodelujejo na primer s ponudniki vsebin (institucije, ki imajo izobraževalne ali druge vsebine, ki jih je moč uporabiti v izobraževalnem procesu, vendar izobraževanja ne izvajajo neposredno oziroma za vsa ciljna okolja), z izobraževalnimi institucijami (ki na primer omogočajo mentorsko pomoč na določenem strokovnem področju) in s ponudniki telekomunikacijskih storitev (za zmogljiv, cenovno ugoden, prostorsko in časovno učinkovit dostop do storitev e-izobraževanja).

LSP lažje kot posamezno podjetje zagotavlja zmogljivosti in sprotno posodabljanje omejenе infrastrukture. Prevzema tudi naloge povezovanja z drugimi akterji. Podjetje, ki sodeluje z LSP, se tako osredotoča na pedago-

Interakcija z različnimi akterji je lahko nujna in učinkovita novost, vendar vnaša v proces uvajanja in zagotavljanja e-izobraževanja potrebo po novih vrstah znanja in aktivnostih. Na to so se odzvali tako imenovani ponudniki storitev e-izobraževanja (angl. »learning service provider« – LSP). LSP podpira koncept oddaje del (angl. »outsourcing«) na področju izobraževanja. Uporabnikom e-izobraževalnih rešitev omogočajo potrebno telekomunikacijsko infrastrukturo, ki je dopolnjena z ustreznimi izobraževalnimi platformami (za dostop in distribucijo vsebin, videokonferenčno povezovanje, preverjanje znanja ...).

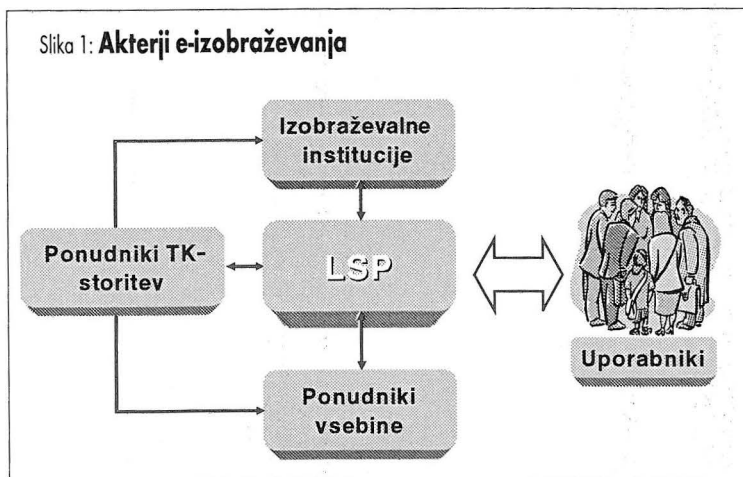
ške vidike (uporabo) izobraževanja in zgolj zaradi uvajanja novih metod bistveno ne spreminja ali širi aktivnosti, povezanih z izobraževanjem. LSP lahko z ustrezno lastno kadrovsko zasedbo, pogosteje pa v navezavi z drugimi institucijami, omogoči tudi druge aktivnosti za pripravo celovitih rešitev (na primer pomoč pri uvajanju rešitve, pomoč pri razvoju izobraževalnih vsebin).

Sodelovanje različnih akterjev in vključevanje LSP je pristop, ki je v tujini (zlasti v ZDA) dokaj uveljavljen. Podobne usmeritve, predvsem na področju izobraževanja v poslovnem okolju, so opazne tudi v Evropi, pa tudi v Sloveniji. Potreba po oddaji del na področju izobraževanja se kaže pri številnih ponudnikih izobraževanja in uporabnikih, pojavljajo pa se tudi prvi odzivi na takšne potrebe.

ECHO – REŠITEV ZA E-IZOBRAŽEVANJE

V laboratoriju za telekomunikacije na Fakulteti za elektrotehniko v Ljubljani (LTFE) so razvili rešitev za e-izobraževanje. Zasnovana je bila na podlagi izkušenj pri postavitvi in rabi sistemov za e-izobraževanje v različnih okoljih ter na poznavanju sorodnih komerci-

Slika 1: Akterji e-izobraževanja



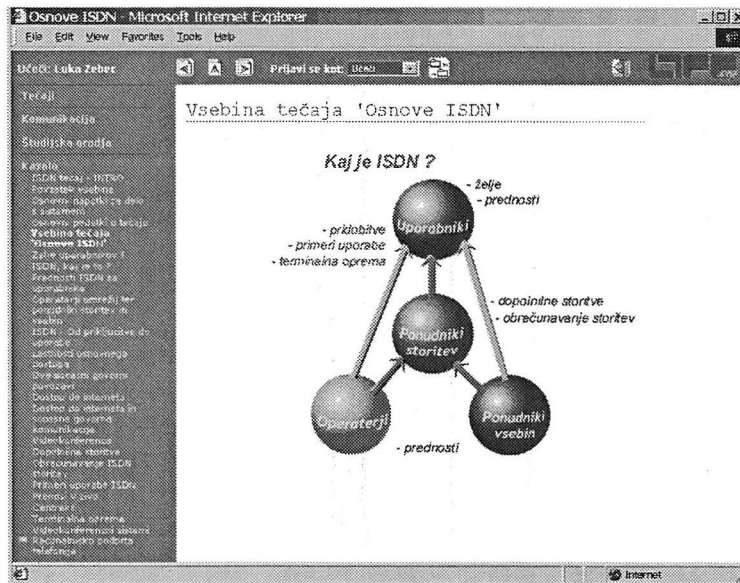
alnih proizvodov. Rešitev temelji na internetnih tehnologijah in je primerna platforma za LSP. Omogoča specifično podporo različnim akterjem v e-izobraževanju ter jih povezuje v enovit sistem, dimenzioniran za veliko število uporabnikov, ki lahko pripadajo različnim ciljnim okoljem.

V okviru sistema so implementirane specifične funkcije e-izobraževanja, kot so upravljanje izobraževalnega procesa in vsebin, sledenje, personalizacija itd. Sistem omogoča oblikovanje izobraževalnih vsebin in dostop do njih, administrativno in pedagoško podporo izvajanju e-izobraževanja, zajem in spremljanje podrobnih statističnih podatkov uporabe sistema.

Možna je enostavna integracija drugih rešitev (na primer večtočkovnih videokonferenčnih strežnikov, aplikacij za preverjanje znanja, povezave z informacijskim sistemom podjetja), ki zagotavljajo podporo specifičnim funkcionalnim vidikom izvedbe e-izobraževanja.

Možna je tudi enostavna prilagoditev grafičnih uporabniških vmesnikov ciljnih okolij, v katerih se izvaja e-izobraževanje, pa tudi funkcionalna prilagoditev vmesnikov izobraževalnim vsebinam ali zahtevam posameznih uporabnikov, všteti tiste s posebnimi potrebami. Sistem prek večjezične podpore omogoča lokalizacijo izobraževalnega vmesnika (omogoča izobraževanje zunaj lastnega podjetja in države).

V e-izobraževanje so vključeni različni tipi uporabnikov. Učeči se lahko v sistemu dostopajo do vsebin, komunicirajo prek elektronske pošte, diskusijskih skupin, video konferenc ter klepetalnic in uporabljajo študijska orodja. Možno je oblikovati lastne zapise, dodajati priljubljene povezave, prilagajati uporabniški vmesnik in načine predelovanja vsebine. Mentor v sistemu omogoča pedagoško podporo izobraževalnemu procesu, administratorji pa izvajajo administrativne funkcije,



Slika 2: Vmesnik za dostop do izobraževalne vsebine

na primer prijavo uporabnikov, zasnovo izobraževanja ali obdelavo statističnih podatkov. Razvijalci vsebine lahko uporabijo poljubna razvojna orodja, saj je izobraževalna vsebina v sistemu lahko karkoli, kar omogoča HTML oziroma internet. Njihova naloga je, da popolnoma neodvisno nalagajo izobraževalne vsebine, iz njih oblikujejo tečaje in poljubne predlagane poti po tečajih za različne ciljne skupine učečih se ter vsebinam dodajajo študijska orodja, ki jih uporabljajo učeči se.

E-IZOBRAŽEVANJE V SVETU IN PRI NAS

Uporaba e-izobraževanja je najbolj uveljavljena v ZDA, kjer je izobraževanje (vse oblike, vsa okolja) druga največja gospodarska panoga (v letu 2000 772 milijard ameriških dolarjev). Od tega pripada približno 10 odstotkov informacijskim tehnologijam in telekomunikacijam in pri tem kar 20 odstotkov pripravi e-izobraževalnih vsebin. E-izobraževalni »proračun« v poslovnem okolju je ocenjen na 3 milijarde ameriških dolarjev v letu

1999 (viri: WRHambrecht & Co, 2000; Sun Trust Equitable Resources, 2000). Leta 2002 bo 85 odstotkov univerz ponujalo različne oblike e-izobraževanja. Pri e-izobraževanju gre za velike posle, tako ga razumejo tudi LSP.

V Evropi zagotavljajo sistematično in institucionalizirano podporo e-izobraževanju v okviru informacijske družbe. V univerzitetnem okolju je uvajanje počasnejše kot v ZDA, v poslovnem, ki ni obremenjeno s formalnimi okviri, pa je vloga e-izobraževanja nesporna. Ustanavljajo se LSP, številni akterji pa že zagotavljajo določene funkcije.

Tudi v Sloveniji se v poslovnem okolju širi zavedanje o možnostih e-izobraževanja. Glede na velikost podjetij in pogosto navezanost na partnerje v tujini je zlasti primeren pristop k uvajanju, ki ne zahteva samostojne izvedbe vseh faz.

Središče za samostojno učenje v podjetju

Aleksander
Pokovec
Video Center,
d. o. o.

V razmerah velike konkurence nosijo managerji čedalje večjo odgovornost in vse težje breme. Zagotavljanje kakovosti, izpolnjevanje rokov in zadovoljevanje potreb strank zahtevajo tudi od zaposlenih v proizvodnji, prodaji, financah in strokovnih službah zavzetost. Nenehna prezaposlenost, popoldansko delo in breme odgovornosti postopoma vodijo v stres, bolezni in probleme v družini. Sčasoma se ti problemi pokažejo tudi v manjši uspešnosti na delovnem mestu. Dolgoročno je lahko uspešen samo tisti, ki zna uskladiti poslovno uspešnost, zdravje, osebno srečo in družinsko življenje.

NAMEN SREDIŠČA ZA SAMOSTOJNO UČENJE

V svetu imenujejo tako središče »training resource center«. Največji razmah je ta novost doživela v zadnjih petih letih. Analize kažejo, da tovrstno izobraževanje daje zelo dobre rezultate, poleg tega pa odlično vpliva na motivacijo.

Sistem izobraževanja je zastavljen tako, da se lahko zaposleni izobražujejo sami in da so jim brezplačni izobraževalni programi na voljo v okviru matičnega podjetja.

Pomembno je tudi to, da programi niso namenjeni le strokovnemu usposabljanju, marveč tudi posameznikovemu osebnemu razvoju, zdravemu življenju in prehrani, vzgoji otrok ter boljšim odnosom s partnerjem.

V uspešnih podjetjih se namreč vse pogosteje pojavlja problem, da managerju v desetih ali petnajstih letih uspe v karieri, vendar to negativno vpliva na njegovo zdravje, družino in odnose z otroki. To se mu v drugi polovici kariere maščuje. Tak manager postane zaradi osebnih problemov bistveno manj uspešen.

Podobno je z drugimi zaposlenimi na odgovornih in strokovnih delovnih mestih, od katerih se nenehno pričakujejo dobri rezultati.

Z znanjem lažje prenašamo vse večjo obremenjenost.

SAMOIZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH

Vsak posameznik ima lastne probleme in delno tudi cilje v zvezi z izboljšanjem svojih sposobnosti oziroma načinom rešitve določenega problema.

Središče za samostojno učenje je zasnovano kot učinkovit dodatek klasičnim oblikam izobraževanja (seminarjem in delavnicam), ki zaposlenim omogoča, da odkrijejo, kako lahko svoje probleme uspešno rešujejo tudi sami, seveda pod pogojem, da imajo na voljo najboljše programe, iz katerih lahko črpajo koristne ideje.

Zato bi morala podjetja v središča vključiti predvsem uspešne svetovne programe za poslovno področje in področje osebnega razvoja. Za lažje spremljanje izposoje programov mo-

Programi središča za samostojno učenje so življenjski in narejeni tako, da gotovo vsakdo v njih dobi ideje za boljše in učinkovitejše delo. Obenem ga opozarjajo na napake, ki jih dela in se jih je morda že tako navadil, da se jih niti več ne zaveda. Zaposleni lahko izbirajo med strokovno literaturo, avdiokasetami, videoprogrami in e-učenjem.

Izbirajo lahko tudi problemska področja, ki jih zanimajo: poslovna problematika, osebna problematika, družinska problematika

ra imeti središče za samostojno učenje tudi programsko opremo za izposojno in opremo, ki omogoča tudi pripravo statistike, koliko zaposlenih ima izposojene posamezne programe in kakšna je dinamika izposoje izobraževalnega gradiva. Hkrati pa evidenca omogoča tudi to, da se hitreje poišče, pri katerem uporabniku je program, po katerem povprašujejo tudi drugi zaposleni.

Za spodbujanje zaposlenih, kako naj v izobraževalnem gradivu iščejo koristne ideje, ima središče liste za uporabnike. Zaposleni vanje zapisujejo napake/ideje, ki jih dobijo pri študiju programa, in sicer:

Napake

Napake, ki jih delam sam (kako in kdaj jih bom odpravil)

Napake, ki jih delajo sodelavci (kako in kdaj jih bom opozoril nanje)

Ideje

Ideje, ki jih lahko uporabim sam (kako in kdaj jih bom uporabil)

Ideje, ki jih bom predstavil sodelavcem (kako in kdaj jim jih bom predstavil)

Pomembni so tudi odzivni listi – obrazci za oceno programa za zaposlene, ki bodo uporabljali in se samoizobraževali s programi središča za samostojno učenje.

Na podlagi tega obrazca se lahko spremlja:

- kdo si je izposodil določene programe,

- kako ocenjujejo program in koliko jim je koristil,
- komu bi ga še priporočili.

Z odzivnimi listi se lahko spremljajo odzivi uporabnikov in njihovih potreb po dopolnilnemu gradivu za posamezno področje.

PREDNOSTI SREDIŠČA ZA SAMOSTOJNO UČENJE ZA PODJETJE

- Zakladnica idej z vsega sveta o tem, kako delajo najboljše. Zaposleni lahko v njej poišče koristne predloge za izboljšave pri lastnem delu in pri delu svoje skupine. Sistem stalnih izboljšav je tudi cilj učečega se podjetja.
- Vodstveni in strokovni delavci lahko na podlagi programov iz središča nadaljujejo razvijanje svojih sposobnosti, učinkovitosti in uspešnosti. Podjetje s tem veliko pridobi. Hkrati pritegnejo in motivirajo za samoizobraževanje tudi druge zaposlene.
- Izbira najboljših videoizobraževalnih programov, avdio kaset, knjig, e-učenja in CD-ROM-ov, prilagojena potrebam podjetja. Video filmi so zelo dober pripomoček za samoizobraževanje in izvedbo internih delavnic z lastnimi moderatorji.
- Za razmeroma majhna sredstva, ki jih podjetje vложи, lahko veliko pričakuje.
- Vložek v središče se lahko preračuna v vložek na zaposlenega v enem letu. Ker je središče dolgoročna naložba, pomeni velikokrat manjši vložek na zaposlenega na leto.
- Če izobraževanje pripomore samo k enodotni večji učinkovitosti pri delu, se podjetju investicija povrne že v nekaj mesecih.
- Podjetje pridobi ugled tudi s tem, ker skrbi za razvoj svojih zaposlenih. To je pomembno v očeh strank in tudi v očeh zaposlenih.

- Ko se zaposleni navadijo tovrstnega izobraževanja, vzamejo pobudo za svoj razvoj delno tudi v svoje roke in tako podjetje posredno prihrani pri drugih klasičnih oblikah izobraževanja. Predvsem pa samostojno učenje zaposlenih praviloma poteka zunaj rednega delovnega časa.
 - Ker podjetje središče dopolnjuje z novostmi, stalno spremlja dogajanje v zvezi s tem po svetu.
 - Središče je zaposlenim stalno na voljo. Programe lahko uporablja vsak, ki želi s samostojnim učenjem razvijati in izpopolnjevati svoje znanje, veščine in sposobnosti.
 - Na osnovi napredka tistih, ki se samoiniciativno izobražujejo, lahko odgovorni v podjetju samostojno učenje svetujejo in priporočajo tudi drugim zaposlenim.
- Zaposleni si lahko izbirajo najustreznejši čas za izobraževanje.

PREDNOSTI SREDIŠČA ZA SAMOSTOJNO UČENJE ZA ZAPOSLENE

- Kraj, kjer lahko najdejo rešitve v zvezi s službenimi ali osebnimi problemi.
- Ugotovijo, da lahko stalno preobremenjenost z delom rešijo z boljšo organizacijo časa in osebno učinkovitostjo.
- Velika motivacija in dodatno znanje za doseganje boljših rezultatov.
- Zgledujejo se lahko po najuspešnejših in priznanih modelih v svetu, kako si zagotoviti poslovni uspeh, osebno rast in zadovoljstvo.
- Pozitiven in bolj aktiven pristop k reševanju problemov. Zaposleni – te izkušnje imamo iz prakse – po določenem času spoznajo, da vzroki za njihove probleme niso tam, kjer so mislili, da so – to je v njihovi okolici –, temveč v njih samih.
- Večje zadovoljstvo zaposlenih in krepitev pripadnosti podjetju, ki jim omogoča, da pridobivajo novo znanje in lažje rešujejo probleme.

mag. Gorazd
Vrabič,
dr. Tomaž
Klobučar
Inštitut Jožef
Stefan

Izmenjava učnega gradiva za potrebe e-izobraževanja

Današnji način življenja in dela zahteva od vsakega posameznika, da se nenehno izpopolnjuje, usposablja in dodatno izobražuje. Hiter razvoj komunikacijskih in informacijskih tehnologij, ki smo mu priča, to zahteva še bolj postavlja v ospredje. Nove tehnologije omogočajo tudi razvoj sodobnih tehnologij za izobraževanje in prenos znanja na daljavo. V zadnjem času se jim posveča velika pozornost. In prav zato se morajo tudi izobraževalne in raziskovalne institucije prilagajati novim usmeritvam v

izobraževanju s pripravo večpredstavnega učnega gradiva, ki ga ponujajo na daljavo po komunikacijskih omrežjih.

*Nastaja trg
elektronskega
učnega gradiva.*

V svetu že nastajajo katalogi z najrazličnejšim izobraževalnim gradivom in izobraževalni portali, ki so omejeni predvsem na storitve svetovnega spleta. Pogosto so namenjeni le ozkemu krogu uporabnikov v okviru posameznih institucij in podjetij. Redko je izobraževalnega gradiva preveč in uporabnik zelo težko najde tisto, kar bi si želel. Premalo je tudi podpore v posameznih procesih izobraževanja na daljavo. Med ponudniki storitev in uporabniki ni koordinacije, uporabnikom pa so na voljo le sezname učnega gradiva, ne pa tudi dodatne storitve, na primer naročanje, obračunavanje, plačevanje, vrednotenje (evalvacija) in dostava gradiva.

V prispevku je predstavljen sistem za izme-

njavo učnega gradiva med visokošolskimi institucijami v Evropi in po svetu, ki odpravlja omenjene pomanjkljivosti na elektronskem izobraževalnem trgu. Sistem nastaja v zvezi s projektom UNIVERSAL (UNIVERSAL Exchange for PAN-European Higher Education), ki ga v okviru petega okvirnega programa sofinancira Evropska unija. Sistem deluje kot borza znanja, saj se na njej stikata dva osnovna elementa ekonomije, ponudba in povpraševanje, omogoča pa ponudbo učnega gradiva v različnih oblikah, iskanje po katalogih, naročanje in dejansko dostavo izobraževalnega gradiva končnim uporabnikom, na primer študentom.

SISTEM UNIVERSAL MED PONUDNIKI IN UPORABNIKI

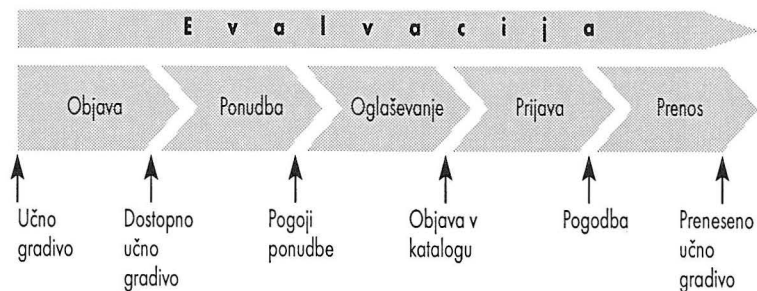
Temeljni cilj projekta je uvesti sistem za posredovanje, ki temelji na standardnem principu opisovanja pedagoških, administrativnih in tehničnih lastnosti učnega gradiva. Sistem povezuje institucije, ki ponujajo učno gradivo in storitve s področja izobraževanja na daljavo, ter morebitne uporabnike teh storitev in tako omogoča lažji ter hitrejši pretok znanja. Ponudniki gradiva lahko izmenjujejo svoje znanje z drugimi ustanovami po svetu in pridobijo kakovostne povratne informacije za izboljšanje gradiva ter ustvarijo nove kanale za distribucijo. Na drugi strani omogoča sistem obogatitev la-

Sistem temelji na najsodobnejših tehnologijah in je združljiv z nizom drugih izobraževalnih platform. Učecim se (na primer študentom) ponuja širšo izbiro učnega gradiva, kot bi ga lahko uporabljali v izobraževanju v lastni izobraževalni ustanovi. Tako se poveča kakovost izobraževalnega procesa in končnega znanja. Hkrati omogoča tako imenovanemu navideznemu učitelju gibljivost v različno lociranih izobraževalnih institucijah. Posledica tega je uvajanje večje konkurence tudi med ponudniki znanja in s tem tudi izboljšanje kakovosti izobraževalnega procesa.

stnega izobraževalnega programa s kakovostnim dodatnim gradivom, ki ga ponujajo programi oddaljenih izobraževalnih institucij. Učitelji lahko dopolnijo predavanja s ponujenim gradivom, študenti pa dostopijo prek omrežja tudi do učnega gradiva drugih ustanov ali visokošolskih institucij in sodelujejo pri predavanjih ter razpravah v živo 0. Z oblikovanjem izobraževalne platforme projekt opredeljuje tudi osnovne elemente, potrebne za podporo izobraževanju na daljavo in izmenjavo učnega gradiva. S tem postavlja temelje za razvoj novih tehnologij in aplikacij za ponudbo učnih gradiv na elektronskem trgu, enostavno in hitro iskanje, naročanje, dostavo in uporabo gradiva z zagotovljeno kakovostjo storitev.

Vrednostna veriga sistema UNIVERSAL

Vrednostna veriga, ki jo podpira sistem UNIVERSAL (slika 1), je sestavljena iz naslednjih stopenj: objava učnega gradiva, priprava ponudbe, oglaševanje, naročilo oziroma prijava in prenos učnega gradiva do uporabnika. Celoten proces pa spremlja evalvacija.



Slika 1: Vrednostna veriga sistema UNIVERSAL

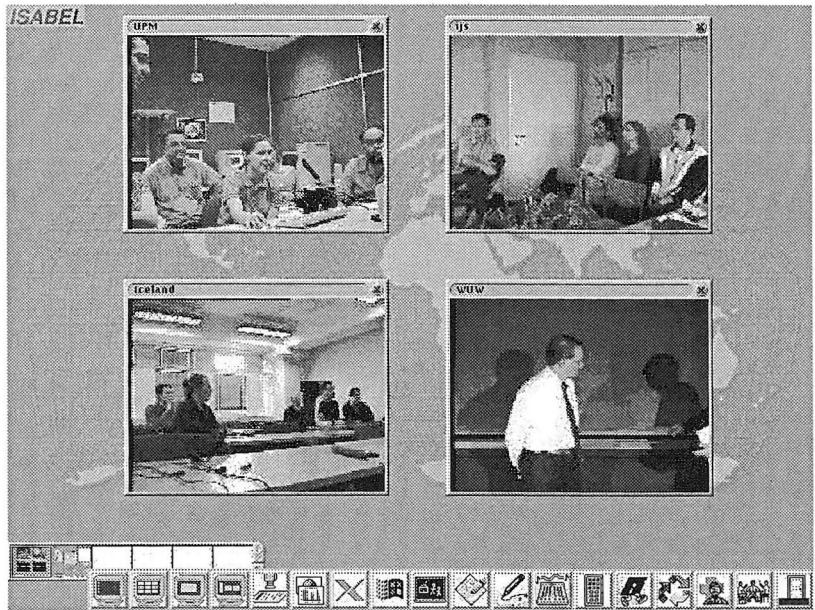
Objava

Učno gradivo za izobraževanje na daljavo v grobem delimo na vnaprej pripravljeno gradivo in na predavanja v živo. V prvem primeru mora gradivo pred objavo v sistemu že obstajati. Shranjeno je lahko na strežniku ponudnika ali na osrednjem strežniku sistema UNIVERSAL. Pri predavanjih v živo mora avtor oziroma predavatelj jasno izraziti svoj namen pri izvajanju učnega procesa, ki mora biti časovno in vsebinsko natančno opredeljeno. Ponudniki pripravijo opis gradiva na podlagi metapodatkovne sheme. Metapodatkovna shema je predloga, s katero ponudniki objavijo naslov gradiva, opis in izobraževalne cilje, ime avtorja, pričakovani čas učenja, osnovne pogoje ipd. Opis, na podlagi katerega se uporabniki odločajo o izbiri, se v primerni obliki prikaže v katalogu 0. Objavljeno učno gradivo ima lahko različne oblike (video posnetki, preprosta besedila, spletne strani, predstavitev, animacije, simulacije, vaje, aplikacije ipd.) in obseg. Evalvatorji lahko sistem oskrbijo z akreditacijskimi podatki o ponudnikih in njihovem učnem gradivu, ki povedo, koliko so ponudniki in njihovo gradivo priznani.

Ponudba in oglaševanje

Ponudnik učnega gradiva skladno s svojimi zahtevami oblikuje in objavi ponudbo, ki vsebuje pogoje uporabe gradiva. Učno gradivo je lahko na voljo brezplačno ali za denarno na-

domestilo. V ponudbi so določeni pogoji za zaščito avtorskih pravic (preprečitev kopiranja, nadaljnjega posredovanja ipd.), najmanjše ali največje število učečih se, ki hkrati uporabljajo gradivo, ipd. Ponudbi sledi oglaševanje učnega gradiva v katalogu in s tem je učno gradivo tudi dejansko objavljeno ter vidno v sistemu. Uporabniki lahko najdejo želeno učno gradivo z iskanjem ali brskanjem po katalogu.



Slika 2: Prenos predavanja z videokonferenčnim sistemom ISABEL

Naročilo oziroma prijava in prenos

V začetni fazi sistem UNIVERSAL podpira samo poslovni model, pri čemer ponudnik učnega gradiva najprej objavi ponudbo, uporabnik pa jo nato sprejme s prijavo oziroma naročilom učnega gradiva. Uporabniki morajo biti seznanjeni s pogoji uporabe, pred dostavo gradiva pa se morajo z njimi strinjati. Končni rezultat je pogodba med ponudnikom in uporabnikom. S tem so vsi pogoji za dostavo učnega gradiva izpolnjeni. Sledi lahko prenos gradiva prek sistemov za razširjanje. Za prenos učnega gradiva do končnih uporabnikov so na voljo različni sistemi za razširjanje in dostavo gradiva, na primer sistemi brez prenosa v realnem času, avdio-vizualni sistemi za predstavitev podatkov v realnem času in sistemi za video konference in računalniško podprto skupin-

ske delo, ki omogočajo interaktivno obliko predavanj na daljavo (slika 2). Za vsak prenos mora obstajati poseben sistem za razširjanje, ki zagotavlja ustrežno kakovost storitve in varnost pri prenosu podatkov. Posebnosti izhajajo iz razlik v zahtevani interakciji in razlik v naravi učnega gradiva. Vsi sistemi za prenos gradiva so tesno povezani z osrednjim delom sistema UNIVERSAL, saj je le tako mogoče zagotoviti varen dostop do gradiva in spremljati čas uporabe za potrebe obračunavanja ter evalvacije gradiva.

Evalvacija

Evalvacija je iz uporabnikovega zornega kota ena izmed ključnih komponent sistema, saj omogoča vrednotenje ponujenega učnega gradiva in ocenjevanje same platforme ter njenih storitev. Pri evalvaciji učnega gradiva posreduje uporabnik sistemu oceno in mnenje o gradivu ter sami storitvi. Ocene temeljijo na elektronskih vprašalnikih, ki jih uporabniki izpolnijo po končanem prenosu učnega gradiva. Vprašalnikov je več vrst: za učitelje

*Sistem
UNIVERSAL
podpira poslovni
model izmenjave
učnega gradiva.*

in učence. Nanašajo se na vsebino gradiva, njeno predstavitev, interaktivnost uporabnost in »prijaznost« gradiva ter sistema. Vrnjeni vprašalniki se shranijo v posebno bazo podatkov. Na zahtevo uporabnika (na primer ponudnika ali možnega naročnika) sistem obdela te podatke in jih nato prikaže z različnimi grafikoni.

Dosegljivost sistema UNIVERSAL

Vsak uporabnik (tudi neregistriran) lahko s spletnim brskalnikom svobodno brska ter išče po katalogu sistema UNIVERSAL 0. Druge storitve, kot so ponudba novega gradiva oziroma njegova objava v katalogu, naročanje ter uporaba, so namenjene samo registriranim uporabnikom. Preden se lahko registriramo, mora naša ustanova, na primer fakulteta, kjer smo zaposleni ali študiramo, postati članica sistema. UNIVERSAL omogoča vsem visokošolskim ustanovam brezplačno članstvo in uporabo storitev do konca julija 2002. Dodatne informacije in dostop do storitev so na voljo na spletni strani z naslovom <http://www.ist-universal.org>

SKLEPNE MISLI

Sistem UNIVERSAL pospešuje razvoj in uveljavitev izobraževanja na daljavo v Evropi, saj premošča prepad med institucijami, ki pripravljajo učno gradivo in ga želijo ponuditi na trgu, ter drugimi ustanovami, ki gradivo iščejo, da bi ga uporabile v lastnem izobraževalnem procesu. Gradivo je v sistemu dostopno ne glede na njegovo obliko, posamezni deli sistema pa svetujejo uporabniku in mu pomagajo poiskati gradivo, ki ustreza njegovim potrebam. Sistem, ki si ga lahko predstavljamo tudi kot elektronski trg za potrebe izobraževanja na daljavo, zbira povratne informacije uporabnikov učnega gradiva o kakovosti storitve in opravljenega pouka, zagotavlja kakovost storitev, varnost vključenih subjektov

(overjanje uporabnikov in učnega gradiva, zupnost tajnih podatkov, avtorizacija ter nadzor dostopa do gradiva in zasebnost uporabnikov), možnost obračunavanja in plačevanja uporabe učnega gradiva ter drugih storitev prek javnih komunikacijskih omrežij, na primer interneta.

VIRI IN LITERATURA

B. Jerman Blažič, G. Vrabič, Na urniku so tudi predavanja v živo: izobraževanje na daljavo in projekt UNIVERSAL, Delo, priloga Znanost, 30. maj 2001.

Blackboard, bringing education online, <http://www.blackboard.com>;

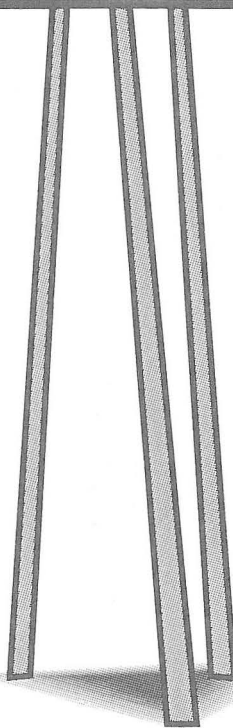
Click2learn – Making Knowledge a Tangible Asset, <http://www.click2learn.com>

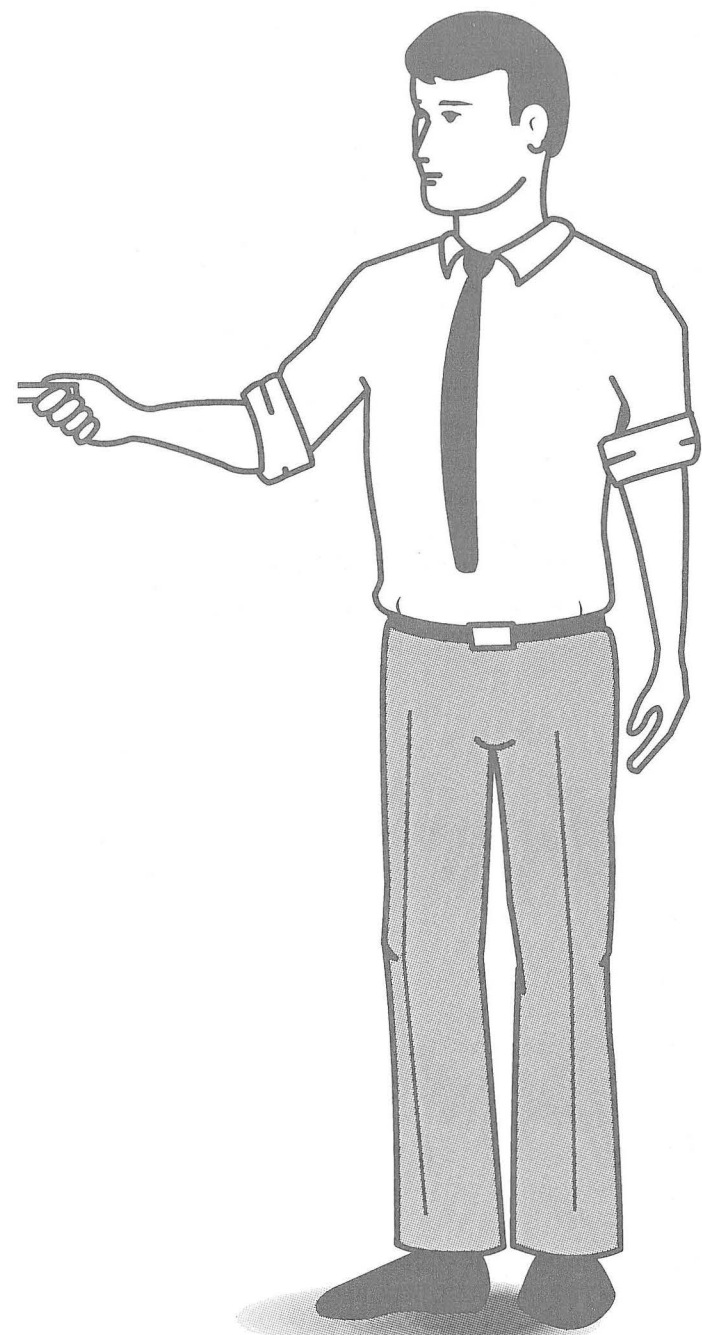
DigitalThink – The Leader in E-learning Business Solutions, <http://www.digitalthink.com>

G. Vrabič, Mehanizmi izmenjave vsebin v sistemu e-izobraževanja, magistrsko delo, Ljubljana, 2001.

S. Bernd, G. Vrabič, Learning resource catalogue design of the UNIVERSAL brokerage platform, Proceedings of ED-MEDIA 2001, Tampere, Finska; od 25. do 30. junija 2001, str. 1973–1978.

UČINKI VLAGANJA V IZOBRAŽEVANJE





**Ekonomski
učinki vlaganja
v izobraževanje**

mag. Adriana
Rejc
Ekonomska
fakulteta
v Ljubljani

Spremljanje učinkovitosti izobraževanja v podjetjih

IZHODIŠČE POJMOVANJA UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI

Eno temeljnih vprašanj, povezanih s poslovanjem podjetja, je, kaj je uspešno poslovanje. Običajno uspešnost povezujemo z doseganjem ciljev, vendar so cilji postavljeni zato, da bi jih dosegali. Podobno kot posameznik ukrepa z določenim (bolj ali manj zavestnim) namenom, tudi poslovanje podjetja služi zadovoljevanju določenih potreb. Z vidika podjetij kot socialnih sistemov se kaže smisel obstoja in možnost preživetja podjetij samo v tem, da izvajajo aktivnosti, koristne za druge sisteme, ki so prav tako del okolja. Podjetja so

torej namensko usmerjeni sistemi, namen poslovanja podjetja (ali drugega subjekta) pa je določen od zunaj. Že Ulrich (1970) je namen poslovanja podjetja konkretiziral s potrebami in pričakovanji lastnikov, kupcev, zaposlenih

oziroma družbe kot celote. To potrjuje tudi vsebina poslanstva podjetij (»kaj podjetje želi biti in komu želi služiti«). Poslanstvo v širšem smislu zajema različne zelene učinke poslovanja podjetja, ki niso vezani zgolj na zadovoljevanje finančnih interesov lastnikov podjetja. Iz poslanstva podjetja so izpeljani cilji podjetja.

V primerjavi z uspešnostjo, za katero pogovorno pravimo, da pomeni »delati prave stvari«, to je tisto, kar vodi v uresničevanje poslanstva podjetja, pomeni učinkovitost »delati stvari prav«, to je na pravi način. Učinkovitost razumemo torej v internem smislu, z vi-

dika pretvarjanja poslovnih prvin (inputov) v poslovne učinke (outpute). Zanj velja, da je tesno povezana s kategorijo stroškov, saj izražajo stroški porabo različnih poslovnih prvin (delovnih sredstev, predmetov dela, dela in storitev). Poslovanje je tem učinkovitejše, čim manjši so stroški za dani rezultat. Učinkovitost je tesno povezana tudi s časom. Krajše ko je trajanje proizvodnega cikla in hitrejši ko so dobavni roki, učinkovitejše je poslovanje. Nasprotno pa uspešnost presojamo z eksternega vidika. Če govorimo o uspešnosti poslovanja podjetja kot celote, pomeni eksterni vidik okolje oziroma udeležence v okolju. Takšno razumevanje učinkovitosti in uspešnosti je mogoče prenesti na katerokoli poslovno enoto, oddelek ali aktivnost v podjetju. Torej tudi na dejavnost izobraževanja.

SPREMLJANJE UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI IZOBRAŽEVANJA

Zaposleni so najpomembnejše premoženje podjetja, najdragocenejši vir idej in eden ključnih temeljev za konkurenčno prednost podjetja, so trditve, ki jih vse pogosteje slišimo. Žal je empirično ugotavljanje učinkovitosti in uspešnosti kadrovske funkcije pogosto zanemarjeno. Posledica tega je, da se ne ugotavljajo kazalci o porabljenem času, višini stroškov in doseženih rezultatih kadrovske dejavnosti, prav tako ne vplivi na zadovoljstvo zaposlenih, absentizem, fluktuacija, pripadnost podjetju, produktivnost in dobičkonosnost poslovanja. Zaradi naštetega se hitro zgodi, da se začne varčevati ravno na kadrov-

Izobraževanje mora biti ključna kadrovska dejavnost.

skem področju, kar za podjetje dolgoročno ni dobro. Izobraževanje zaposlenih je ena ključnih kadrovskih dejavnosti, ki jo običajno sestavljajo: 1. izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih, 2. študij ob delu, 3. štipendiranje in 4. pripravništvo. V nadaljevanju prispevka na kratko predstavljamo, kako (s katerimi kazalci) lahko celovito spremljamo učinkovitost in uspešnost izobraževanja.

Kazalci za spremljanje učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja

Veljavno merjenje oziroma ocenjevanje učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja je odvisno od vsebinske celovitosti izbranih kazalcev.¹ Drugače povedano, ker še ne poznamo enega samega kazalca, ki bi v celoti zajel vse vidike učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja, potrebujemo več skupin kazalcev. Glede na vsebinske značilnosti izobraževalnih dejavnosti je kazalce smiselno združiti v naslednje tematske sklope (družine kazalcev): **produktivnost, stroški, čas, kakovost in zadovoljstvo**. Posamezen sklop lahko obravnavamo bodisi z vidika učinkovitosti (z internega vidika) bodisi z vidika uspešnosti (z eksternega vidika). Z internim vidikom mislimo na presojo procesov in rezultatov v oddelku oziroma enoti, z eksterim vidikom pa zajemamo pogled zunanjih uporabnikov storitev izobraževanja. Tako lahko na primer rečemo, da je bila dejavnost izpopolnjevanja znanja zaposlenih v določenem letu z vidika produktivnosti učinkovita, ker je bil delež udeležencev v okviru organiziranih seminarjev višji, kot je bilo načrtovano, ne pa tudi uspešna, ker udeleženci na seminarjih pridobljenega znanja niso uporabljali v okviru svojega dela ali ga niso prenašali na druge zaposlene. Podobno lahko obravnavamo vidik stroškov – o učinkovitem pripravništvu lahko govorimo, če so stroški na pripravnika v določenem obdobju nižji glede na preteklo leto, o uspešnem pa, ko na

novu zaposleni s predlogi o izboljšavah pripomorejo k znižanju stroškov. Tako lahko razlagamo tudi kazalce z vidika časa, kakovosti in zadovoljstva. V nadaljevanju bomo navedli le kazalce za izpopolnjevanje in usposabljanje zaposlenih, podobno bi kazalce uredili za dejavnosti študij ob delu, štipendiranje in pripravništvo.

Tabela: **Kazalci za spremljanje izpopolnjevanja in usposabljanja zaposlenih**

Družina kazalcev	Kazalci učinkovitosti	Kazalci uspešnosti
Produktivnost	<ul style="list-style-type: none"> • Skupno število udeležencev vseh programov • Odstotek udeležencev v posameznem programu 	<ul style="list-style-type: none"> • Odstotek povečanja produktivnosti udeležencev
Stroški	<ul style="list-style-type: none"> • Stroški na udeleženca po programu • Letni stroški izpopolnjevanja znanja in usposabljanja na zaposlenega • Odstotek stroškov iz naslova plačil zunanjim izvajalcem • Odstotek stroškov izpopolnjevanja znanja in usposabljanja v vseh stroških izobraževanja 	<ul style="list-style-type: none"> • Odstotek prihranka v stroških pri izpopolnjevanju in usposabljanju zaposlenih
Čas	<ul style="list-style-type: none"> • Trajanje izobraževalnega seminarja oziroma delavnice 	<ul style="list-style-type: none"> • Odstotek skrajšanja izdelavnega časa pri izpopolnjevanju in usposabljanju
Kakovost		<ul style="list-style-type: none"> • Odstotek izboljšanja kakovosti dela (na primer zmanjšanje števila napak)
Zadovoljstvo	<ul style="list-style-type: none"> • Zadovoljstvo udeležencev s programi izpopolnjevanja znanja in usposabljanja 	<ul style="list-style-type: none"> • Zadovoljstvo nadrejenih z delom udeležencev programov izpopolnjevanja znanja in usposabljanja

Merjenje in ocenjevanje vpliva izobraževanja na vedenje zaposlenih

Drugo pomembno področje spremljanja izobraževanja zadeva vprašanje, kako izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih, študij ob delu, štipendiranje in pripravništvo vplivajo na vedenje zaposlenih. Čeprav smo že v okviru analize učinkovitosti in uspešnosti izpopolnjevanja in usposabljanja deloma navajali kazalce za merjenje produktivnosti zaposlenih in kazalce zadovoljstva, učinke na

vedenje obravnavamo še posebej. Poleg produktivnosti bomo pozornost namenili še zadovoljstvu zaposlenih, problemu absentizma, fluktuacije in pripadnosti zaposlenih podjetju.

V skladu z v uvodu opisanim pojmovanjem uspešnosti poslovanja podjetja je uspešno podjetje tisto, ki poleg interesov drugih primarnih udeležencev poslovanja zadovoljuje tudi potrebe in pričakovanja zaposlenih. Čeprav obstajajo tudi določeni,

a redki nasprotni dokazi (Phillips, 1996), velja, da je zadovoljen zaposleni tudi produktiven, bolj predan ciljem, filozofiji in poslanstvu podjetja. To je zadosten razlog za vrsto aktivnosti in programov, ki naj bi spodbujale zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih merimo (ocenjujemo) z vprašalniki, ki se izvajajo na leto ali vsak mesec. V njih zaposleni anonimno izrazijo svoje zadovoljstvo z različnimi vidiki zaposlitve (motivatorji in higieniki). **Priljubljen je »Job Description Index« (JDI)**, ki obravnava pet razsežnosti zadovoljstva zaposlenega: zadovoljstvo z delom, plačo, možnostjo napredovanja, sodelavci in nadrejenimi.

Produktivnost zaposlenih lahko merimo z več kazalci, ki se razlikujejo po števcu in imenovalcu. Najpogosteje se izogibamo izražanju proizvoda s fizičnimi enotami mere (število proizvodov ali storitev na zaposlenega) in namesto tega uporabljamo celotne prihodke podjetja v obdobju ali prihodke iz poslovanja v obdobju, ki jih primerjamo s povprečnim številom zaposlenih. Uveljavil se je tudi kazalec dodana vrednost na zaposlenega, ker neposredneje izraža ustvarjanje nove vrednosti v podjetju. V imenovalcu sicer lahko upo-

Zadovoljstvo zaposlenih vpliva na njihovo produktivnost, ustvarjalnost, absentizem, fluktuacijo in pripadnost podjetju.

rabimo tudi število delovnih ur v obdobju, posamezne kategorije zaposlenih ipd. Kazalec, s katerimi merimo **absentizem**, je razmerje med številom izgubljenih dni zaradi izostankov in razpoložljivim fondom delovnih ur. **Fluktuacija** zaposlenih ima prednosti in slabosti, toda gledano v celoti je slabo, če so prostovoljni odhodi zaposlenih iz podjetja večji od »prisilnih« (nesreče pri delu, upokožitve, selitev ipd.) S fluktuacijo so namreč povezani precejšnji stroški, zlasti kadar podjetje zapusti zaposleni, ki je ravno na vrhuncu svoje produktivnosti in ustvarjalnosti. Poznamo več kazalcev: 1. količnik bruto fluktuacije, 2. količnik neto fluktuacije (ta dva kazalca se običajno izračunavata za vse zaposlene v podjetju, posebej pa je izračunavanje pomembno za ključne profile), omeniti pa je treba tudi 3. indeks stabilnosti.² V vsakem podjetju si želijo vdane in zveste zaposlene. **Pripadnost** zaposlenih razumemo z vidika poistovetenja osebnih ciljev s cilji, filozofijo in poslanstvom podjetja. Velja, da predan zaposleni bolje opravlja svoje delo. Pripadnost zaposlenih se kaže na treh ravneh: 1. posameznik se strinja z vrednotami, ki veljajo v podjetju, in je sprejel cilje podjetja; 2. posameznik je pripravljen za doseganje ciljev podjetja vložiti več časa, truda in energije; 3. posameznik si zelo želi ostati del podjetja. Pripadnost podjetju praviloma ugotavljamo z vprašalniki o pripadnosti podjetju (angl. »organizational commitment questionnaire«), pri čemer vprašani odgovarja v zvezi s trditvami na 7-stopenjski Likertovi lestvici. Pripadnost zaposlenih se kaže v absentizmu na delovnem mestu, kakovosti (produktivnosti) dela, fluktuaciji, želji po dolgoročni zaposlitvi ipd.

NAMESTO SKLEPNIH MISLI

Predstavljeni pristop (tabela s kazalci) je poskus sistematične ureditve informacij, s katerimi lahko celovito spremljamo učinkovitost in uspešnost izobraževanja. Z vidika izbire

Končni cilj izobraževanja je doseči spremembo vedenja.

kazalcev seveda nismo izčrpali vseh možnosti. Prav tako izbrani kazalci ne morejo biti primerni za vsa podjetja, saj so razlike v osnovni dejavnosti, na katero je vezana kadrovska funkcija, od podjetja do podjetja dokaj velike. Želimo ponuditi le idejno podlago za ustvarjalno iskanje novih rešitev na tem področju.

LITERATURA

Phillips, Jack: *Accountability in Human Resource Management*. Houston: Gulf Publishing, 1996, 432 str.

Rejc, Adriana: *Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 124 str.

Ulrich, H. (1970): *Unternehmung als produktives soziales System – Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre*, 2. predelana izdaja, Haupt, Stuttgart, Bern.

¹ Več o merskih karakteristikah in o sodobnih kazalcih za merjenje uspešnosti: Rejc, 1999.

² S tem kazalcem je smiselno dopolniti kazalce fluktuacije zaposlenih, saj odkriva dodatne, pomembne informacije. Je razmerje med številom posameznikov, ki so v podjetju zaposleni vsaj eno leto, in številom vseh zaposlenih. Oglejmo si dva primera: a) podjetje ima 20 zaposlenih; na koncu leta je še vedno zaposlenih 19 od teh posameznikov, dvajsetega pa je bilo treba v preteklem letu petkrat zamenjati; b) podjetje ima 20 zaposlenih, v preteklem letu je podjetje zapustilo 5 zaposlenih, ki so imeli od dve do pet let delovnih izkušenj; vsakega so nadomestili z novim zaposlenim, ki so še vedno v podjetju. Kakšna sta v teh primerih kazalec fluktuacije in indeks stabilnosti? Kazalec fluktuacije je v obeh primerih enak, znaša 25 odstotkov. Sam po sebi ne pokaže, kateri zaposleni so zapustili podjetje. Indeks stabilnosti pa sta različna. V prvem primeru znaša indeks stabilnosti 95 odstotkov (19/20), je torej zelo visok in pomeni, da fluktuacije niso povzročili tisti, ki so v podjetju že dlje časa (več kot eno leto), temveč na novo zaposleni. V drugem primeru pa indeks stabilnosti znaša 75 odstotkov (15/20), je nižji in pomeni, da je fluktuacija posledica odhodov dlje zaposlenih. Vsak primer zahteva posebne ukrepe.

Marta Pureber
Revoz, d. d.,
Novo mesto

Ugotavljanje in merjenje uspešnosti izobraževanja

Primer podjetja Revoz

Podjetje Revoz proizvaja osebne avtomobile, ki so večinoma namenjeni izvozu na zahodnoevropski trg. S temeljito posodobitvijo proizvodnih procesov se je v zadnjih letih prilagodilo velikim zahtevam kupcev in z uvrstitvijo v najvišji razred dobaviteljev dokazalo visoko raven delovanja sistema kakovosti.

Volja do stalnega napredka, ki edini zagotavlja obstoj med tekmeci, se v podjetju udejanja v ambiciozno zastavljenem načrtu pospeševanja napredka ne le s posodabljanjem tehnoloških procesov in boljšo organizacijo dela, marveč predvsem z usposabljanjem zaposlenih.

Aktivnosti izobraževalnega centra so usklajene z njegovim poslanstvom: »Svetovati vodstvu na področju izobraževanja, skrbeti za izvedbo strategije in politike podjetja s pomočjo izobraževanja in nuditi izobraževanje, ki bo zagotavljalo podjetju, da bo vsak zaposleni usposobljen za izvajanje svojih nalog in za učinkovito doseganje ciljev podjetja.«

Podjetje si je zadalo cilj postati učeča se organizacija, katere najpomembnejši kapital so inteligenca in znanje zaposlenih, odprtost do zaposlenih in novih idej, inovativnost, trdne moralne vrednote, pogum, samozavest ter skrb za stranke, sodelavce in skupne cilje.

Nastanek izobraževalnega centra v podjetju Revoz se ujema z nastankom podjetja Revoz v letu 1989. Danes imajo aktivnosti izobraževalnega centra, vpete v cilje in politiko podjetja, pomembno vlogo pri uvajanju novih delovnih metod pri projektih za nova vozila in

nove tehnologije oziroma delovnih sredstev v proizvodnji.

V okviru izobraževalnega centra je zastavljen pester in obsežen program, ki zaposlenim omogoča poglobljati poklicno znanje, napredovati v lastnem poklicu ali se usposobiti za delo na novem delovnem mestu.

Izobraževanje je strokovno vodeno in nadzorovano. Pri tem je izredno pomembno načrtovanje izobraževanja, pri čemer se določajo viri potreb po izobraževanju, odvisni:

- od letnih osebnih razgovorov,
- od posameznikove usposobljenosti,
- od predvidenega načrta napredka, politike in ciljev podjetja.

Področje izobraževanja v podjetju je izredno obsežno, saj zajema naslednje sklope:

- **Področje managementa** – programi, namenjeni vodstvu podjetja, vodjem v terciarnih dejavnostih in vodjem v proizvodnji.
- **Področje kakovosti** – programi, namenjeni zagotavljanju kakovosti oziroma osvajanju novih načinov za zagotavljanje kakovosti.
- **Področje tehničnega izobraževanja** – v tem sklopu se izvajajo programi, vezani na tehniko, in sicer glede na:
 - proces – programi s področja varjenja, tesnenja, lakiranja, popravil ...;
 - opremo – programi, vezani na robotiko, hidravliko, pnevmatiko;

- proizvod – programi z vsebino, vezano na proizvod, na primer elektronika vozila, ABS.
- **Področje strokovnosti zaposlenih** – programi, namenjeni pridobivanju znanja in veščin s področja komuniciranja, obvladovanje stresa, pedagogike, retorike, spodbujanja kreativnosti, metaplana, treningov samoza-vesti.
- **Področje tujih jezikov** – znanje s tega področja pridobivajo zaposleni različno:
 - funkcionalno – komunikacijska metoda,
 - sugestopedivna metoda,
 - samostojno učenje ob pomoči mentorja,
 - samostojno učenje v skupini.
- **Področje računalništva** – izvajanje programov za uporabo standardnih računalniških programov v podjetju.
- **Področje študija ob delu, prakse in praktičnega pouka** – omogoča izboljšanje kvalifikacijske strukture zaposlenih.
- **Področje izobraževanja proizvodnih delavcev.**

SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE IZOBRAŽEVANJA

Sredstva, namenjena izobraževanju, so koristno porabljena, če je posledica izobraževanja večja učinkovitost zaposlenih in če ima podjetje neposredno korist.

Spoštovanje globalnega procesa izobraževanja v podjetju upošteva potrebe po izobraževanju, ki so nato analizirane. Analizi sledi izdelava splošnih pogojev izobraževanja in iskanje ponudb za izvajanje ter izbira izvajalcev.

Sledijo izvedba izobraževanja s spremljanjem, ocenjevanje izobraževanja, ugotavljanje pridobljenega znanja in njegova uporaba.

Učinkovitost izobraževanje je težko opredeljiva. Lahko govorimo o spremljanju in ocenje-

vanju izobraževanja, za to pa obstaja več možnosti.

V podjetju smo opredelili oziroma izbrali več možnosti ugotavljanja rezultatov oziroma pridobitev učinkov na podlagi izobraževanja ter usposabljanja:

1. ocena izobraževanja takoj po končanem izobraževanju,
2. analiza z vodji ODE,
3. metoda MAQF.

1. Ocenjevanje po končanem izobraževanju

Izobraževanje udeleženci ocenijo takoj po končanem izobraževanju z ocenjevalnim listom za udeležence.

Ocenjujejo:

- uporabnost pridobljenega znanja,
- koliko je izobraževanje izpolnilo njihova pričakovanja,
- potek, strukturo in vsebino izobraževanja,
- predavatelja,
- sprejem in organizacijo.
- splošen vtis.

Najpomembnejši kapital učeče se organizacije je znanje njenih zaposlenih.

Poleg tega udeleženci opredelijo na ocenjevalnem listu prednosti oziroma slabosti izobraževanja in to, kako bodo pridobljeno znanje uporabili pri svojem delu.

Slabosti izobraževanja so pokazatelj, na podlagi katerega skušamo pri naslednjih skupinah slabosti odpraviti (tudi na podlagi predlogov, ki jih dajo udeleženci za izboljšanje izobraževanja).

Možne ocene so zelo dobro, dobro, slabo ali zelo slabo. Izobraževalni center ima v svojih ciljih določeno raven za doseganje ocene izobraževanja, tj. 4, 5.

Če se ugotovi, da je ocena pod pričakovanim ciljem, se z izvajalcem izobraževanja na

skupnem sestanku skuša ugotoviti, kje so težave in pomanjkljivosti, ki jih je treba odpraviti.

Na podlagi analize izobraževalni center izvede potrebne aktivnosti za izboljšanje. Izračunavanje in spremljanje ocene izobraževanja poteka vsak teden oziroma takoj po končanem izobraževanju.

2. Analiza z vodji

Druga možnost za spremljanje učinkovitosti oziroma kakovosti izobraževalnega programa je analiza z vodji ODE – osnovnih delovnih enot, katerih podrejeni so bili vključeni v program izobraževanja. Izvedemo jo v izobraževalnem centru.

Analizo uspešnosti izobraževanja, ki jo izvedemo skupaj z vodji, sestavljajo:

- pozitivna opažanja pri zaposlenih,
- negativna opažanja pri zaposlenih,
- navedba razlogov za spremembe pri zaposlenih,
- odgovor na vprašanje, ali program daje pričakovane spremembe,
- odgovor na vprašanje, ali je na voljo dovolj informacij o vsebini in poteku programa,
- navedba težav zaradi udeležbe zaposlenih,
- navedba pričakovanj v zvezi z izobraževanjem v prihodnosti.

S takšnim načinom lahko pridobimo potrebne povratne informacije o programih izobraževanja, ustreznosti, težavah, pričakovanjih in seveda tudi spremembah, opaženih pri zaposlenih po končanem izobraževanju.

Nadrejeni prav gotovo prvi ugotovijo spremembe pri zaposlenih po končanem izobraževanju in lahko opredelijo uporabnost pridobljenega znanja.

Iz analiz, ki smo jih že opravili, sklepamo, da se bistvena pozitivna opažanja kažejo v večji samostojnosti delavcev, negativnih opažanj pa ni opaziti. Razlogi za spremembe pri zaposlenih se pripisujejo njihovi zainteresirano-

sti in njihovemu značaju. Programi izobraževanja izkazujejo pričakovane spremembe.

Lahko bi rekli, da so največja ovira organizacijske težave, in sicer odsotnost zaposlenih – visoka stopnja absentizma pri udeležbi na izobraževanju.

3. Spremljanje ocene učinkovitosti izobraževanja – MAQF

Šest mesecev po končanem izobraževanju učinkovitost izobraževanja ocenjujejo:

- udeleženci izobraževanja,
- nadrejeni udeležencev izobraževanja,
- izobraževalni center.

Za to ocenjevanje z zamikom uporabljamo posebno metodo, ki jo je podjetje Renault razvilo v sodelovanju s petimi drugimi podjetji. Imenuje se MAQF – méthode d'assurance de la qualité de formation« (metoda zagotavljanja kakovosti izobraževanja).

Metodo MAQF sestavljata dve fazi;

1. Prva faza zadeva postopek pri organizaciji in izvajanju izobraževanja in priporoča posamezne etape ter aktivnosti, ki jih moramo opraviti, če želimo, da bodo rezultati izobraževanja ustrezali zahtevam.

2. Druga faza zadeva preverjanje kakovosti opravljene storitve. Pri tem uporabljamo tri vprašalnike:

- prvega, ki zadeva uporabljene postopke, izpolni izobraževalni center;
- drugi vprašalnik zadeva učinkovitost izobraževanja z vidika udeleženca;
- tretji vprašalnik pa zadeva učinkovitost izobraževanja z vidika nadrejene osebe udeleženca izobraževanja, torej tistega, ki je dal zahtevek za izobraževanje.

Cilji metode MAQF

1. Ugotoviti morebitne pomanjkljivosti in napeke pri pripravi in izvedbi izobraževanja;

2. sprožiti komunikacijo z nadrejenimi udeleženci, torej s tistimi, ki zahtevajo izobraževanje, a so tudi med prvimi, ki lahko zagotovijo oziroma morajo zagotoviti možnosti, da udeleženec izobraževanja pridobljeno znanje uporablja v praksi;

3. zagotoviti pripravo in izvajanje načrta napredka na osnovi ugotovljenih pomanjkljivosti vseh treh strani (izobraževalni center, udeleženec, nadrejeni).

Področja ocenjevanja

S to metodo ocenjujemo:

- ustreznost izobraževanja,
- pedagoško izvedbo,
- komunikacijo,
- organizacijo,
- spremljanje udeleženca,
- roke.

Metoda temelji na sistematičnem spremljanju in preverjanju izobraževanja. Ima več etap za pripravo in izvedbo izobraževanja:

- sinteza analize zahteve (določimo, kaj bi radi dosegli, cilje spremembe, pogoje izvedbe);
- izdelava splošnih pogojev izobraževanja (trenutno stanje, namen, pričakovani rezultati, cilji izobraževanja, ciljna skupina, pogoji za izvedbo, predvidena sredstva za izvedbo, literatura);
- pedagoški cilji, ki ustrezajo izdelavi splošnih pogojev;
- pedagoški koncept (gradivo izobraževalca, vodič za animacijo, pedagoška sredstva, metode ocenjevanja metode komuniciranja);
- organizacija in logistika (kraj izvedbe, datum izvedbe, urnik, spisek udeležencev, spisek izobraževalcev);
- izvedba (bilanca izobraževanja, izvajalec, udeleženci);

- administrativno upravljanje (realizacija – udeleženci, ure, kraj izvajanja, realizacija proračuna);
- spremljanje in prenos na teren (upoštevanje pripomb udeležencev za naslednje seminarje);
- sodelovanje in vključevanje hierarhije (vodja opredeli, kaj pričakuje od udeleženca po izobraževanju, ciljno raven ali cilj).

Program in obdelava

Metoda MAQF je računalniški program (na osebem računalniku), ki omogoča:

- obdelavo in analizo vprašalnikov,
- diagnostiko postopka pri organizaciji in izvedbi izobraževanja,
- pripravo poročila o oceni posameznega izobraževanja (zadovoljstvo udeležencev in spoštovanje postopka).

Uporabljamo jo predvsem za obsežnejše izobraževanje, na primer za program Optimalna učinkovitost delavcev, program Robotika, tečaje francoskega jezika.

Ugotavljamo, da so rezultati metode MAQF v odstotkih izredno dobri, saj kažejo na:

- visok odstotek primernosti izobraževalnih programov,
- dobro pedagogiko,
- dobro sodelovanje vseh udeleženi v procesu izobraževanja (nadrejeni izobraževalni center, izobraževalec, udeleženec),
- upoštevanje organizacije, rokov in stroškov,
- učinkovito komunikacijo.

Na podlagi rezultatov pripravi izobraževalni center načrt, s katerimi popravi oziroma izboljša odmike. Tako dosega stalni napredek tudi na področju izobraževanja.

Miran Morano
Samostojni
predavatelj

Kdaj je izobraževanje učinkovito – pogled in mnenje izvajalca

Čeprav najpogosteje ugotavljajo in merijo uspešnost izobraževanja organizatorji izobraževanja, je ta prispevek namenjen predvsem izvajalcem izobraževanja. Zakaj? Ker izvajalci izobraževanja večkrat pozabljamo, da smo zaradi udeležencev in ne udeleženci zaradi nas.

Seveda si lahko tudi organizatorji izobraževanja pomagata s temi izkušnjami. Lahko jih uporabite, ko boste »svoje« izvajalce skušali prepričati, zakaj je ugotavljanje in merjenje uspešnosti izobraževanja tako pomembno.

Prispevek bo najbolj koristil tistim, ki se ukvarjate s skupinskim izobraževanjem, čeprav večino predlogov lahko zlahka priredite tudi za različne programe samoizobraževanja.

RAZLOGI ZA NEUSPEŠNOST

V svoji dosednji predavateljski in moderatorski praksi sem opazoval številne kolege in

z njimi izmenjeval izkušnje. Na osnovi opažanj in pogovorov ugotavljam:

1. Izvajalci izobraževanja pogosto domnevamo, da je bilo naše izobraževanje uspešno, redko pa to tudi dokažemo.

Ker ne vemo gotovo, ali je bilo izobraževanje uspešno, imamo veliko težav pri njegovem izboljševanju. Večinoma kar nadaljujemo delo

po enakih metodah kot v preteklosti. Celo ko razvijamo nove programe izobraževanja, izhajamo iz pristopov, metod in tehnik, ki smo jih vajeni.

2. Včasih izobraževalci domnevamo, da je bilo izobraževanje uspešno, ker so udeleženci (na primer v anketnem vprašalniku) izjavili, da so dosegli učne cilje, ali so to celo dokazali (preizkus znanja in/ali praktični preizkus). Vendar pozabljamo, da so bili učni cilji morda napačni. Kaj pomaga planincu, ki se je pripravil za pot na Triglav (zna naštetih vse planinske postojanke na poti in časovno razdaljo med njimi, s sabo ima celo zemljevid Julijcev), vendar se znajde v Logarski dolini in sprašuje za pot do Grintavca.

3. Izvajalci izobraževanja pogosto razmišljamo o ugotavljanju in merjenju uspešnosti izobraževanja kot o zaključni fazi. Takšno razmišljanje zmanjša učinkovitost izobraževanja že v fazi načrtovanja in prilagajanja izvedbe udeležencem.

Izobraževanje v vsakem pogledu zahteva določena finančna sredstva in tisti, ki plačujejo račune, hočejo vedeti, kakšne so (bodo) posledice njihove investicije.

Izkušnje kažejo, da lahko izvajalci izobraževanja izboljšamo lastno učinkovitost in učinkovitost izobraževanja samo z ustreznim ugotavljanjem in merjenjem uspešnosti izobraževanja. To pa se začne v trenutku, ko se odločimo za izobraževanje.

Izvajalci izobraževanja morajo meriti lastno učinkovitost.

MERJENJE UČINKOVITOSTI IZOBRAŽEVANJA

Učinkovit izvajalec izobraževanja se zaveda, da je uspešnost izobraževanja odvisna od njegove dejavnosti v vseh petih fazah procesa izobraževanja oziroma od:

1. ugotavljanja izobraževalnih potreb,
2. načrtovanja in programiranja izobraževanja,
3. organizacije izobraževanja,
4. izvedbe in
5. vrednotenja (evalvacije).

Četrta faza, izvedba izobraževanja (vse, kar je potrebno za doseg učnih ciljev), je ključna dejavnost vsakega izvajalca izobraževanja, marsikateri izvajalec se posveti zgolj izvedbi.

Tudi druga faza, načrtovanje in programiranje, je večini izvajalcev izobraževanja samoumevna. Nekateri pa si vzamejo premalo časa za pripravo (to velja predvsem za izvajalce, ki se z izobraževanjem ukvarjajo ob svojem rednem delu), drugi se prepuščajo navdihu (»O tem vem več kot večina tistih, ki me bodo prišli poslušat. Se bom že znašel!«).

Načrtovanje zajema določanje in opisovanje tistega, kar želimo z izobraževanjem doseči (učni dosežki), in določanje ter opisovanje načina, kako bomo to dosegli (metode, tehnike, pripomočki). Kontrolni seznam načrtovanja bi lahko bil:

1. Učni dosežki so opredeljeni
2. Učna vsebina je določena
3. Učne metode in tehnike so določene
4. Učno gradivo (priročnik, delovni listi ipd.) je izdelano
5. Učni pripomočki so izdelani
6. Učna priprava (scenarij izvedbe) je dokončno oblikovana

Preostale tri faze procesa izobraževanja pa običajno izvajalcem izobraževanja niso več samoumevne.

Učinkovit izvajalec se vključi že v **prvo fazo, ugotavljanje izobraževalnih potreb**. Kaj je posebnost dejavnosti, s katero se bodo udeleženci ukvarjali? Kaj se od udeležencev pričakuje? Kaj že znajo, obvladajo? Česa si udeleženci izobraževanja želijo in kaj pričakujejo?

Vpogled v izobraževalne potrebe izvajalec lahko pridobi:

- od organizatorja izobraževanja;
- iz dokumentov in listin (opis del in nalog, poslanstvo in cilji organizacije, letna poročila ipd.);
- iz različnih vprašalnikov, ki jih izpolnijo neposredni vodje in bodoči udeleženci;
- v intervjujih z neposrednimi vodji udeležencev, z izkušenejšimi sodelavci udeležencev izobraževanja in z udeleženci izobraževanja.

Tretja faza, organizacija izobraževanja, je po mnenju večine izvajalcev domena organizatorja izobraževanja. Izkušnje pa kažejo, da lahko organizacija izobraževanja tako pomembno vpliva na uspeh izobraževanja, da si učinkoviti izvajalec vedno vzame čas za sodelovanje pri organizaciji in pripravi izobraževanja. Nekaj vprašanj, na katera se splača odgovoriti:

- Kaj se trenutno dogaja v organizaciji (organizacijah), iz katerih bodo prišli udeleženci? Reorganizacija, povečana naročila in različne dejavnosti »horuk« vplivajo na sproščenost in zbranost udeležencev.
- Kakšen bo urnik (odmori)?
- Kakšno vabilo bodo prejeli in kdaj?
- Ali bi bilo smiselno o izobraževanju obvestiti tudi vodje udeležencev?

Uspešnost izobraževanja merimo že med samo izvedbo.

Ostala nam je še **peta faza procesa izobraževanja, preverjanje** (ugotavljanje doseže-

nega in ugotavljanje potrebnih sprememb, ki naj bi izboljšale izobraževanje).

Na splošno lahko rečemo, da lahko izvajalec izobraževanja ugotavlja in meri uspešnost izobraževanja med izvedbo in po njej.

Ugotavljanje in merjenje uspešnosti izobraževanja med izvedbo

Izvajalca izobraževanja zanima že med izvedbo izobraževanja, ali so udeleženci dosegli posamezne cilje. Če je pri oblikovanju ciljev upošteval načelo SMART (Specifičen, Merljiv, Akcijski, Realen in Termiſno opredeljen), mu merljivost cilja omogoča ugotavljanje in merjenje uspešnosti. Oglejmo si nekaj primerov.

Merilo razvitosti določene veščine je lahko igra vlog. Po vsaki igri vlog izvajalec (lahko skupaj z drugimi udeleženci) ugotovi, ali je oseba, ki igra vlogo prodajalca, pravilno uporabila tehniko odmeva. »Igralec« ponavlja svojo vlogo, dokler je potrebno. Izvajalec izobraževanja lahko (skupaj z drugimi udeleženci) vsakega »igralca« tudi oceni.

Poslanstvo izvajalca izobraževanja je pomagati udeležencem izobraževanja pri učenju.

Primer skupinskega ugotavljanja in merjenja znanja med izvajanjem izobraževanja je lahko kviz. Po predstavitvi določene vsebine izvajalec poskrbi, da se udeleženci razdelijo na skupine s tremi udeleženci. Izvajalec

na tablo nariše razpredilnico, v katero vnaša točke, ki jih posamezna skupina doseže pri odgovorih na vprašanja. Skupine na vnaprej določen način izbirajo vprašanja, na katera odgovarjajo. Izvajalec iz odgovorov na vprašanja ugotavlja in meri znanje udeležencev.

Primer individualnega ugotavljanja in merjenja znanja med izvajanjem izobraževanja je lahko uporaba sodobne tehnologije. Zanimiva je možnost pošiljanja SMS-sporočil po

mobilnem telefonu na izvajalčev mobilni telefon, ki je priključen na računalnik. Računalnik obdela prejete podatke in grafično prikaže raven znanja.

Ugotavljanje in merjenje uspešnosti izobraževanja po izvedbi

Ena najpogostejših težav, s katerimi se srečujemo izvajalci izobraževanja, je časovna stiska. Zaradi pomanjkljivega načrtovanja in površne opredelitve učnih ciljev (brez uporabe modela SMART) skušamo proti koncu izobraževanja hitro nadomestiti zamujeno. Izobraževanje se zato pogosto konča mlačno in kar nekako »obvisi v zraku«.

Oglejmo si primer možnega konca izobraževanja. Če traja izobraževanje od 6 do 8 pedagoških ur, si lahko rezervirate 25–30 minut pred napovedanim koncem izobraževanja:

- 10 minut za skupinsko zbiranje vtisov (»Ali se še spomnite vašega prihoda okrog 9. ure? Koliko ur je že minilo od takrat? Kaj ste v tem času videli, kaj ste slišali in kako ste se počutili med nami? Razdelili se bomo v skupine s tremi udeleženci itd.«)
- 10 minut za osebni akcijski načrt (5 minut za samorefleksijo in zapisovanje odločitev; 5 minut za poročanje, kaj bodo »odnesli« z izobraževanja);
- 5 minut za izpolnjevanje anketnega vprašalnika o organizaciji in izvedbi izobraževanja;
- 5 minut rezerve (ne spomnim se, da bi se kateri od udeležencev pritoževal, če se je izobraževanje končalo pred napovedanim koncem).

Mogoče se vam zdi pol ure preveč. Zlasti če ste storilnostno naravnani, boste pomislili, koliko lahko v 30 minutah še poveste. Tega se lahko znebite, če pomislite na svoje poslanstvo: pomagati udeležencem pri učenju. Odrasli si (v primerjavi z učenci, dijaki in

Učinkovit izvajalec izobraževanja, podobno kot dramatik, skrbi za »dramaturško zgradbo« učnega procesa:

- z uvodom pritegne pozornost udeležencev in jih poveže s skupnimi cilji;
- z aktivnimi metodami dela povečuje in ohranja napetost;
- na koncu udeležencem omogoči, da se umirijo in da se zavežejo spremembi.

študenti) zelo redko vzamejo čas za učenje po izobraževanju. Učinkovit izvajalec izobraževanja zato poskrbi za celoten cikel učenja (skupaj s ponavljanjem in utrjevanjem) med samo izvedbo izobraževanja.

Tri najpomembnejše stopnje ugotavljanja in merjenja uspešnosti izobraževanja po izvedbi so:

1. Odgovori na vprašanja:

- Kje so udeleženci sedaj?
- Koliko so dosegli zastavljene cilje?

2. Analiza povratnih informacij, ki jih lahko izobraževalcu najpogosteje dajo:

- udeleženci izobraževanja (o stopnji zadovoljstva z izobraževanjem v celoti in njegovimi sestavinami (priprava in organizacija, prostor in oprema, trajanje, strokovnost in metodična usposobljenost izvajalca, učno gradivo in pripomočki ipd.) o ustreznosti in o stopnji uresničitve učnih ciljev, o koristnosti in uporabnosti pridobljenih informacij, znanja in spretnosti, o izvajalcu, o svojem napredku (spremembe v znanju, mišljenju in obnašanju));
- neposredni vodje udeležencev izobraževanja in njihovi sodelavci;
- posebni opazovalci, ki spremljajo izvedbo izobraževanja.

3. Vrednotenje uspešnosti vseh petih faz procesa izobraževanja

• Ugotavljanje izobraževalnih potreb

- Ali sem ugotovil njihove resnične potrebe?
- Če bi še enkrat ugotavljal njihove potrebe, katera vprašanja bi si zastavil?
- Kako bi dobil odgovore na ta vprašanja?

• Načrtovanje in programiranje

- Če bi še enkrat oblikoval učne cilje, katere bi obdržal, katere bi spremenil, katere izpustil in katere dodal?
- Katere metode in tehnike so bile učinkovite? Zakaj so bile učinkovite? Katere bi opustil? Katere nove bi izbral?
- Katera gradiva in učni pripomočki so udeležencem koristili? Kaj bi spremenil?

• Organizacija

- Če bi še enkrat organiziral enako izobraževanje z istimi udeleženci, kaj bi storil enako in kaj bi spremenil?
- Kaj je vplivalo na ozračje v skupini?
- Kako bi ga lahko še izboljšal?

• Izvedba

- Katere aktivnosti so mi pomagale pri doseganju učnih ciljev?
- Če bi še enkrat izvedel enako izobraževanje, kaj bi spremenil?

• Preverjanje

- Kaj mi je koristilo pri preverjanju?
- Kaj bi še lahko storil za učinkovitejše preverjanje?
- Kako bi si lahko preverjanje olajšal?

NAKNADNO VREDNOTENJE

Naknadno vrednotenje (angl. »follow-up evaluation«) je metoda ugotavljanja in merjenja učinkov izobraževanja po preteku določenega časovnega obdobja. Običajno ga izvajamo po 6 do 12 mesecih. Omogoča nam ocenjevanje

sprememb v vedenju udeležencev in ocenjevanje ustreznosti drugačnega obnašanja v delovnem ali življenjskem okolju.

Na kaj se osredotočamo pri naknadnem vrednotenju?

Z metodo naknadnega vrednotenja ocenjujemo spremembe vedenja.

– Ali udeleženci izobraževanja dejansko uporabljajo na novo pridobljeno znanje, spretnosti ali vrednote?

– Ali neposredni vodje in sodelavci opažajo razlike v obnašanju udeleženca izobraževanja? Če jih, kako jih ocenjujejo?

– Ali se udeleženci izobraževanja počutijo bolj usposobljeni in samozavestni?

Naknadno vrednotenje nam da tudi nove povratne informacije o ustreznosti izobraževalnih ciljev, izbire vsebina izobraževanja in obravnavanja.

UPORABA POVRATNIH INFORMACIJ

Kako lahko uporabim povratne informacije za naslednje izobraževalne dejavnosti? Lahko jih uporabim za:

- opredelitev problema;
- navedbo dokazov, da problem obstaja;
- ugotavljanje, kakšne so možne posledice, če problema ne odpravimo;
- navedbo možnih vzrokov, ki so povzročili problem;
- iskanje rešitev, ki bi preprečile problem ali ga odpravile;
- prilagoditev učnega načrta.

SKLEPNE MISLI

Tudi učinkovit izvajalec izobraževanja nenehno izboljšuje svoje veščine in izobraževalne dejavnosti. Ugotavljanje in merjenje uspešno-

sti izobraževanja vključuje sodelovanje izvajalca izobraževanja v vseh fazah procesa izobraževanja, ki potekajo pred izvedbo izobraževanja (ugotavljanje potreb, načrtovanje in programiranje ter priprava in organizacija izobraževanja). Po izvedbi učinkovit izvajalec izobraževanja:

- vrednoti stopnje uresničenja izobraževalnih ciljev in ugotavlja primernost teh ciljev za udeležence izobraževanja;
- vrednoti primernost oblike izobraževanja in izobraževalnih metod za določeno skupino udeležencev;
- ugotavlja in meri napredek udeležencev izobraževanja;
- se uči na lastnih izkušnjah.

VIRI

Sabina Jelenc: ABC izobraževanja odraslih, ACS, Ljubljana, 1996.

RT Raab in drugi: Improving training quality – A trainer's guide to evaluation, FAO, Rim, 1991.

Gozdana Miglič: Vrednotenje uspešnosti usposabljanja in izpopolnjevanja v upravi, MNZ, Ljubljana, 2000.



Svoboden kot ptica.

ZA PREDANOST GRE. ZA ZNANJE, BOGASTVO IZKUŠENJ.
SMELOST ODKRIVANJA NOVIH MOŽNOSTI. SPOSOBNOST KOMUNICIRANJA.
SPRETN O SVOBAJANJE USTVARJALNIH SIL.
SPREJEMANJE PRAVIH ODLOČITEV V TRENUTKU.
PRIHODNOST JE NA STRANI ODLOČNIH.
SVOBODNI KOT PTICA.



SVOBODEN KOT PTICA
WWW.MOBITEL.SI

Veliki Viharnik

Kraško-obalna in notranjska regija

Osnovna šola Antona Žnidaršiča
OE Ljudska univerza Ilirska Bistrica
Rozmanova 25 b, 6250 Ilirska Bistrica
tel.: 05 714 50 22 • fax: 05 714 50 22

Ljudska univerza Koper
Cankarjeva 33, 6000 Koper
tel.: 05 612 80 00 • fax: 05 627 12 91
e-mail: lu-koper@siol.net • http://www.lu-koper.si

Ljudska univerza Postojna
Ljubljanska 2, 6230 Postojna
tel.: 05 721 12 80 • fax: 05 721 12 81
e-mail: lu-postojna@studiodproteus.si

Ljudska univerza Sežana
Bazoviška 9, 6210 Sežana
tel.: 05 731 13 01 • fax: 05 731 13 05
e-mail: ljudska.univerza.sezana@siol.net
http://www.lu-sezana.si

Severno primorska regija

Zavod za kulturno, izobraževanje in šport
Ljudska univerza Ajdovščina
Cesta 5.maja 14, 5270 Ajdovščina
tel.: 05 366 11 05, 368 13 50 • fax: 05 366 11 05
e-mail: ljudska.univerza.ajdovscina@siol.net

Ljudska univerza Nova Gorica
Cankarjeva 8, 5000 Nova Gorica
tel.: 05 335 31 00 • fax: 05 335 31 17
e-mail: lu-ng@siol.net • http://www.lu-ng.si

Gimnazija J.Vege Idrija - Izobraževanje odraslih
Študentovska 16, 5280 Idrija
tel.: 05 372 68 03, 372 68 00 • fax: 05 372 68 02
e-mail: nada.petricic@guest.arnes.si

Gorenjska regija

Ljudska univerza Jesenice
Titova 86, 4270 Jesenice
tel.: 04 586 56 50 • fax: 04 586 58 30
e-mail: univerza.jesenice@siol.net

Ljudska univerza Kranj, Center za izobraževanje in kulturo
C. Staneta Žagarja 1, 4000 Kranj
tel.: 04 280 48 00 • fax: 04 201 28 91
e-mail: lj-uni.kranj@guest.arnes.si
http://www.lu-kranj.si

Ljudska univerza Radovljica
Kranjska cesta 4, 4240 Radovljica
tel.: 04 537 24 00 • fax: 04 537 00 58
e-mail: info@lu-r.si

Ljudska univerza Škofja Loka
Podlubnik 1/a, 4220 Škofja Loka
tel.: 04 506 13 00 • fax: 04 512 08 88
e-mail: ljudska.univerza@k2.net
http://www.lu-skofjaloka.si

Ljudska univerza Trzin
Šolska 2, 4290 Trzin
tel.: 04 592 55 51, 592 55 50 • fax: 04 596 21 55
e-mail: heda.sivic@guest.arnes.si

Mariborsko - koroška regija

Ljudska univerza Lenart
Nikova 9, 2230 Lenart
tel.: 02 729 23 77 • fax: 02 729 23 76
e-mail: lu-lenart@guest.arnes.si



ZVEZA
LJUDSKIH
UNIVERZ
SLOVENIJE



Andragoški zavod Maribor - Ljudska univerza
Maistrova ulica 5, 2000 Maribor
tel.: 02 234 11 11 • fax: 02 234 11 22
e-mail: info@azm-lu.si • http://www.azm-lu.si

Ljudska univerza Ptuj
Mestni trg 2, 2250 Ptuj
tel.: 02 749 21 50 • fax: 02 749 21 56
e-mail: lu.ptuj@es-net.net • http://www.lu-ptuj.si

Ljudska univerza Ravne na Koroškem
Prežihova ulica 24, 2390 Ravne na Koroškem
tel.: 02 821 50 73, 821 50 74 • fax: 02 821 50 80
e-mail: lu-ravne@siol.net • http://www.lu-ravne.si

Ljudska univerza Slovenska Bistrica
Partizanska 22, 2310 Slovenska Bistrica
tel.: 02 843 07 30 • fax: 02 843 07 30
e-mail: ljudska.univerza.slo.bistrica@siol.net

Ljudska univerza Radlje ob Dravi
Koroška cesta 2, 2360 Radlje ob Dravi
tel.: 02 888 03 80 • fax: 02 888 03 80
e-mail: ljudska@siol.net

Pomurska regija

Ljudska univerza Lendava
Kidričeva 1, 9220 Lendava
tel.: 02 575 10 26 • fax: 02 575 10 26
e-mail: lu-lendava@guest.arnes.si

Ljudska univerza Murska Sobota, Zavod za permanentno izobraževanje
Slomškova 33, 9000 Murska Sobota
tel.: 02 536 15 60 • fax: 02 532 16 24
e-mail: ljudska.univerza.m-sobota@siol.net
http://www.lu-murskasobota.si

Ljudska univerza Gornja Radgona
Trg svobode 4, 9250 Gornja Radgona
tel.: 02 564 87 00 • fax: 02 564 87 16
e-mail: ljudska.univerza@siol.net

Ljubljansko-zasavska regija

Cene Stupar, Center za permanentno izobraževanje
Vojkova 1, 1000 Ljubljana
tel.: 01 234 44 00, 234 44 21 • fax: 01 234 44 28
e-mail: cene.stupar@siol.net
http://www.cene.stupar.si

Ljudska univerza Kočevje
Trg zbora odposlancev 30, 1330 Kočevje
tel.: 01 893 11 80 • fax: 01 895 55 83
e-mail: lu.kocevje@siol.net

Zavod za izobraževanje in kulturo Litija
Ljudska univerza
Trg na stavbah 8 a, 1270 Litija
tel.: 01 898 05 70 • fax: 01 898 05 75
e-mail: zik.lu@siol.net

Zasavska ljudska univerza
Trg svobode 11a, 1420 Trbovlje
tel.: 03 565 51 20 • fax: 03 565 51 30
e-mail: romana.martincic@guest.arnes.si
http://www.zlu-trbovlje.si

Izobraževalno središče Miklošič
Miklošičeva 26, 1000 Ljubljana
tel.: 01 231 23 95, 231 11 82 • fax: 01 231 69 78
e-mail: info@ismiklosic.si • http://www.ismiklosic.si

Dolenjsko-posavska regija

Zavod za izobraževanje in kulturo Črnomelj
Župančičeva 1, 8340 Črnomelj
tel.: 07 306 13 92 • fax: 07 306 13 93
e-mail: zik.crnomenj@siol.net

Razvojno izobraževalni center Novo mesto
Novi trg 5, 8000 Novo mesto
tel.: 07 393 45 50 • fax: 07 393 45 67
e-mail: ric@ic-nm.si • http://www.ic-nm.si

Ljudska univerza Krško
Dalmatinova 8, 8270 Krško
tel.: 07 488 11 60, 488 11 70 • fax: 07 492 24 82
e-mail: ljudska.univerza.krsko@siol.net
http://www.lukrsko.si

Center za izobraževanje in kulturo Trebnje
Enota Ljudska univerza
Kidričeva 2, 8210 Trebnje
tel.: 07 348 21 00, 348 21 01 • fax: 07 348 21 02
e-mail: info@ciktrebnje.si • http://www.ciktrebnje.si

Celjska regija

Andragoški zavod - Ljudska univerza Velenje
Titov trg 2, 3320 Velenje
tel.: 03 898 54 50 • fax: 03 587 13 74
e-mail: lu.velenje@siol.net

UPI - Ljudska univerza Zalec
Ivanke Uranjekove 6, 3310 Zalec
tel.: 03 713 35 50 • fax: 03 571 54 02
e-mail: ljudska.univerza@upi.si • http://www.upi.si

Ljudska univerza Sentjur
Mestni trg 5, 3230 Sentjur pri Celju
tel.: 03 749 27 86, 749 28 03 • fax: 03 749 27 87
e-mail: darja.skorod@guest.arnes.si

Svetovalno izobraževalni center Slovenske Konjice
Enota Ljudska univerza
Škalska 7, 3210 Slovenske Konjice
tel.: 03 757 18 00, 757 18 16 • fax: 03 575 52 23
e-mail: sic.konjice@guest.arnes.si

Ljudska univerza Rogaska Slatina
Zdraviliški trg 15, 3250 Rogaska Slatina
tel.: 03 818 24 40 • fax: 03 818 24 40
e-mail: ljudska.univerza@es-je.si

Ljudska univerza Celje
Cankarjeva 1, 3000 Celje
tel.: 03 548 43 20, 548 42 90 • fax: 03 544 31 81
e-mail: info@lu-celje.si • http://www.lu-celje.si

Mocis, Center za izobraževanje odraslih
Slovenj Gradec
Partizanska 16, 2380 Slovenj Gradec
tel.: 02 883 83 80 • fax: 02 883 83 81
e-mail: mocis@netsi.net



Spremembe
so istinita

Zveza
ljudskih univerz
Slovenije

Kaj tici zaprjaj?

NACIONALNI IZPITI IZ TUJIH JEZIKOV ZA ODRASLE

Državni izpitni center je v letošnjem letu vpeljal nov način preverjanja jezikovnega znanja in enotne javno veljavne listine o znanju tujih jezikov. Enotno določena kakovost znanja zagotavlja, da bo znanje cenjeno tudi v javnosti ter v poslovnih ali strokovnih krogih.

KAJ JE ZUNANJE PREVERJANJE ZNANJA TUJIH JEZIKOV ZA ODRASLE?

Preverjanje znanja tujih jezikov se opravlja iz angleščine, nemščine, italijanščine in francoščine po javno veljavnih izobraževalnih programih za te jezike, ki jih je sprejel minister za šolstvo in šport v letu 1999. Obseg izpitne snovi in način preverjanja znanja določa izpitni katalog, ki je sestavni del teh programov, enotne naloge pa pripravijo predmetne skupine strokovnjakov, ki jih imenuje Državni izpitni center. Izpiti so pripravljene po priporočilih Sveta Evrope.

KOMU JE IZPIT NAMENJEN?

Kandidati lahko opravljajo dva izpita na različnih ravneh:

- izpit na osnovni ravni (po 300 urah učenja jezika)
- izpit na višji ravni (po 500 urah učenja)

Opravljajo ga lahko udeleženci tečajev tujih jezikov ali samouki. Po uspešno opravljenem izpitu dobijo kandidati javno veljavno listino, s katero izkazujejo znanje tujega jezika, kjer je to potrebno: npr. pri kandidiranju za službo, pri vpisu na podiplomski študij, pri dopolnjevanju evropske jezikovne mape, kot dokazilo za napredovanje v službi ...

Od 1. 6. 2001 dalje javno veljavna potrdila o znanju tujega jezika po izobraževalnih programih za odrasle izdaja samo Državni izpitni center.

PRIJAVA K IZPITU

Redni izpitni roki za opravljanje nacionalnih izpitov iz tujih jezikov so trije: januarski, junijski in oktobrski. Kandidat, ki želi opravljati izpit, se nanj prijavi do roka, ki ga določi Državni izpitni center, v izbrani izobraževalni organizaciji, ki izvaja izpite. Ob prijavi kandidat vplača ceno izpita.

POTEK IZPITA

Pisni izpit iz posameznega jezika kandidati v enem izpitnem roku opravljajo istega dne ob istem času v izbranih izobraževalnih organizacijah, ki izvajajo izpite. Preverjanje znanja je pisno in ustno. Pri obeh izpiti se preverjajo bralna, slušna, pisna in govorna sposobnost. Pisni in ustni izpit sta ocenjena skupaj kot celota.

Dodatne informacije:
Državni izpitni center
Ob železnici 16
1000 Ljubljana
tel.: (01) 548 46 00
Spletna stran: www.ric.si



Povzetki/Abstracts

Dr. Franc Križaj

Vseživljensko izobraževanje med vizijo in utopijo – memorandum

Memorandum o vseživljenskem izobraževanju, ki ga je sprejel Svet Evrope, predvideva za Evropejce skoraj neverjetne možnosti za vseživljensko izobraževanje in njegovo nenehno nadgrajevanje. Vendar pa Memorandum ne pove, kdo naj bi bil odgovoren za to izobraževanje. Nekatere zamisli v njem nas spominjajo na že pozabljene ideje vodilnih evropskih humanistov in ideologov (socialistov) iz šestdesetih in zgodnjih sedemdesetih let 20. stoletja, ki pa so žal ostale samo ideje. Finančne razmere v naši državi (managerji imajo močno liberalistično-kapitalistično mentaliteto) ne dopuščajo »memorandumskim idejam«, da bi se uresničile. Vendar je nekaj možnosti, da sprejmemo vsaj nekatere od njih.

Franc Križaj, Ph.D.

Life-long Education between Vision and Utopia – Memorandum

The Memorandum on life-long education, adopted by the Council of Europe, presupposes for Europeans almost incredible possibilities for life-long education and its permanent upgrading. However, the Memorandum does not say who is to be in charge of the education. Some ideas in the Memorandum remind us of the already forgotten ideas of the leading European humanists and ideologists (socialists) from the 1960's and early seventies. Ideas which unfortunately have only remained ideas. Financial circumstances in our country (managers have strong liberalist-capitalist mentality) do not allow the »Memorandum ideas« to come true. Nevertheless, there are some possibilities for its partial acceptance.

Dr. Marjana Merkač

Ali je več razlik ali več podobnosti v izobraževanju v velikih, srednjih manjših podjetjih

V prispevku so predstavljeni rezultati nekaterih raziskav, opravljenih na področju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v manjših, srednjih in velikih slovenskih podjetjih. Raziskave kažejo na nekatere razlike v odnosu do razvoja zaposlenih kot dela poslovne strategije v podjetju, na ovire pri razvoju njihovih zmogljivosti, na povezave med zadovoljstvom z delom in motivacijo za izobraževanje. Prikazano je tudi, koliko je za vsebine, vezane z izobraževanjem in usposabljanjem, pomembno, ali je posameznik zaposlen v velikem, srednjem ali manjšem podjetju.

Marjana Merkač, Ph.D.

More Differences or More Similarities Regarding Education in Big, Middle-sized and Small Companies

The article presents the results of research of education and qualifying of employees in small, middle-sized and big Slovenian companies. The research shows some differences regarding the attitude to the development of employees as a part of a company's business strategy, some obstacles for developing their abilities, and connections between job satisfaction and motivation for learning. It also shows how important it is for the subjects concerning education and qualifying if an individual works for a big, middle-sized, or small company.

Dr. Nives Ličen

Socialni kapital in izobraževalne potrebe odraslih v obdobju spreminjanja dela in trženja

Učeca se organizacija je eden izmed posledic globalizacije. Znanje, učenje in

izobraževanje so tesno prepleteni z globalnim kapitalizmom. Izobraževanje ima funkcijo služabnika, ki omogoča podjetjem bolj uspešno funkcioniranje. V učenu vse bolj vidimo vložek v človeški in družbeni kapital. Rezultat sta možnost zaposlovanja in prispevek h gospodarstvu. Toda učenje je tudi človeški proces, katerega rezultat ni samo razvoj ljudi kot kapitala, ampak kot človeških bitij.

Nives Ličen, Ph.D.

Social Capital and Educational Needs of Adults in the Period of Changing Work and Marketing

The learning organisation is one of the products of globalisation. Knowledge, learning and education are intertwined with global capitalism. Education is regarded as a servant, which enables companies to function more effectively. Learning is seen as an investment in human and social capital. The result is employability and contribution to the economy. However, learning is also a human process resulting in the development of people as human beings, not only human capital.

Dr. Janez Tušek

Pomen vseživljenskega izobraževanja za sodobno industrijsko proizvodnjo

V članku sta prikazana pomen in potreba stalnega izobraževanja zaposlenih v industriji, vseh, ki želijo posodobljati proizvodnjo, uvajati novosti, spremljati konkurenco in stalno povečevati produktivnost. Poleg splošnih potreb in načel vseživljenskega izobraževanja je navedenih nekaj osnovnih in splošnih potreb izobraževanja za sodobno industrijsko proizvodnjo. Po-udarek je na izobraževanju za vsesplošno

kakovost, pomenu standardizacije, varstva okolja, zadovoljstva zaposlenih, varstva pri delu in ravnanja s strankami. Posebno poglavje je posvečeno izobraževanju za razvoj in izboljšanje proizvodov, patentni zaščiti novih proizvodov, učenju od konkurence, uporabi interneta in druge literature. Na koncu pa je nekaj praktičnih primerov uspešnega izobraževanja v slovenski industriji.

Janez Tušek, Ph.D.

The Meaning of Life-long Education for Contemporary Industrial Production

The article shows the significance of and the need for permanent education of the people employed in industry who want to up-date production, implement novelties, monitor competition, and constantly increase productivity. Besides general needs and principles of life-long education there are some basic and general needs of education for modern industrial production. There is a special emphasis on education for overall quality, the significance of standardisation, protection of the environment, job satisfaction, safety at work, and dealing with customers. One chapter is dedicated to training for development and improvement of products, patent protection of new products, learning from competition, use of internet and other sources. At the end there are some cases of successful education in Slovenian industry.

dr. Sabina Jelenc Krašovec Univerza kot del učeče se družbe

Posameznik ima danes na voljo različne vire in sredstva. To spreminja tudi razmerje moči med univerzo in drugimi organizacijami, ki so prožnejše in se bolj prilagajajo posamezniku. Znanje ni več nakopičeno le v univerzitetnih središčih, temveč je čedalje bolj razpršeno. Ugotovitve kažejo, da se univerza, ki je prvi korak v akademski karieri ali strokovni uspešno-

sti, le počasi odziva na pobude po ustvarjanju »učee se družbe« ali pa se sploh ne. Razvoj učeče se družbe bi zahteval spreminjanje organizacije ter delovanja univerze in njeno drugačno povezovanje s subjekti v družbi. S tem univerza ne bi zaničkala svojih bistvenih značilnosti. Izboljševala naj bi dostop odraslih do visokošolskega študija, se intenzivneje odpirala navzven in se na različnih ravneh povezovala z zunanjimi družbenimi subjekti (organizacijami, društvi, posamezniki idr.), tradicionalne metode poučevanja naj bi nadomeščala ali dopolnjevala z aktivnejšimi metodami poučevanja in učenja, v učni proces uvajala inovacije, ki so posledica tehnološkega, ekonomskega ter socialnega razvoja in postopno spreminjala svoje delovanje ter strukturo in tako postajala učeča se organizacija.

Sabina Jelenc Krašovec, Ph.D.

The Role of University in the »Learning Society«

In the last decade the idea of a learning society which is based on the strategy of learning throughout one's life has become the topic of various discussions. Knowledge is no longer a commodity accumulated in university centres but is becoming increasingly dispersed. There are several quite different sources and means available to the individual which have started to influence the power relationship between the university and other institutions which are more flexible and adapt easier to the needs of the individual.

The university should respect and follow the principle of life-long learning and increase the access to university studies to the adults; it should become more open to the outside world and connect with the external social subjects (organisations, societies, individuals, etc.); traditional learning styles should be replaced or supplemented by more active methods of learning and teaching; it should implement in the teaching process the innovations resulting from the technological, economic and social development; it should gradually transform its function and structure in the direction of a learning organisation.

Dr. Bogdan Lipičnik

A hočemo, kar potrebujemo – znanje za programiranje odločanja

Znanje je kategorija, ki obsega tudi mnoge odločitve iz preteklosti. Te odločitve so bile dobre za preteklost, veliko vprašanje pa je, ali se bodo obnesle tudi v prihodnosti. Odločitve so lahko programirane ali neprogramirane. Kadar vnaprej določena situacija sproži vnaprej določen odziv, lahko rečemo, da je takšna odločitev programirana. Če pa hočemo sprejeti neprogramirano odločitev, moramo poiskati informacije, prepoznati problem, ovrednotiti možne alternative in začeti delovati. Če je proces bolj zapleten, bodo programirane odločitve bolj učinkovite. Za bodoče managerje v Sloveniji se zdi, da imajo znanje, ki obsega več programiranih odločitev kot neprogramiranih. Lahko sklepamo, da bodo imeli veliko težav z odločanjem v zapletenem organizacijskem sistemu. Tudi če se želijo naučiti pravilnega odločanja, se ne morejo, ker ne vedo, kaj potrebujejo. Če so dobri v neprogramiranem odločanju, si želijo več znanja s tega področja. Dejansko potrebujejo nekaj znanja o programiranem odločanju in obrnjeno.

Bogdan Lipičnik, Ph.D.

Do We Want what We Need – Knowledge and Decision-making

Knowledge is a category which includes many decisions from the past. These decisions were good for the past but it is a big question if they will work in the future. Decisions may be programmed or non-programmed. When a predetermined situation triggers a predetermined response we can say that a decision is programmed. To make a non-programmed decision, one must search for information, identify the problem, evaluate possible alternatives, and act. If the process is more complicated, the programmed decisions will be more effective. The trends among the future managers in Slovenia show that they have knowledge which includes more programmed decisions than the non-programmed ones. We can

expect that they will have a lot of difficulties with decision-making in a complicated organisational system. Even if they want to learn the right decision-making, they are not able to do so because they don't know what they need. If they are good at non-programmed decisions they want more knowledge in this field. Actually they need some knowledge about programmed decision-making and vice versa.

Renata Mihalič
Roman Nahtigal

Sodobna politika izobraževanja kadrov in razvoj kariere – primer podjetja Planika Kranj

Prispevek obravnava politiko obvladovanja znanja v funkciji modernega podjetniškega ravnanja s človeškimi viri. Posebna pozornost je namenjena holističnemu pristopu k obvladovanju znanja v konceptu razvojnega procesa kadrov. Obravnava področje je tudi empirično ilustrirano – s poudarkom na modernem konceptu politike izobraževanja kadrov in politike razvoja kadrov v Planiki Kranj

Renata Mihalič
Roman Nahtigal

Modern Strategy of Human Resources Education and Career Development – the Case of the Planika Company in Kranj

The article discusses knowledge management policy in the function of modern entrepreneurial human resources management. Special attention has been paid to holistic knowledge management approach in a concept of human resources development processes. The sphere dealt with is also presented empirically with an emphasis on a modern concept of knowledge management policy and human resources development policy in Planika Kranj, d.d.

dr. Nena Mijoč

Upoštevanje izkušenj pri programiranju izobraževanja zaposlenih

Pri programiranju izobraževanja lahko upoštevamo izkušnje zaposlenih v več sto-

pnjah. Najprej pri opredelitvi potreb in ciljev izobraževanja, kasneje pri pripravi osnovnega programa izobraževanja za skupino in končno tudi pri izbiri virov ter metod izobraževanja. Metode ugotavljanja izkustveno pridobljenega znanja so različne in jih moramo vnaprej načrtovati, sicer ostanejo predhodno znanje in izkušnje neodkrite. Poleg vsebinskega programiranja, ki praviloma poteka ciljno in problemsko, nas zanimajo tudi izobraževalne izkušnje udeležencev. Kadar uvajamo nove pristope pri izvajanju izobraževalnih programov (na primer e-izobraževanje, kombinacija samostojnega študija in skupinskih srečanj, projektnega dela in izobraževanja, timskega izobraževanja, metode primera, igranje vlog), se moramo prej prepričati, kakšne so izkušnje udeležencev z novimi pristopi. Izkušnje so temelj samozavesti in predstave o samem sebi pri odraslem, zato jih moramo upoštevati tudi pri programiranju izobraževanja zaposlenih.

Nena Mijoč, Ph.D.

Considering Experience in Programming Education of Employees

Within programming education, we can take into account the experience of employees in several stages. Firstly, when we define the needs and objectives of education, later on when we prepare a basic education programme for a group, and finally when we select sources and methods of education. Methods of assessing experientially acquired knowledge are different and have to be planned in advance, otherwise this knowledge remains undiscovered. Besides programming of topics which is as a rule goal- and problem-oriented, we are also interested in educational experiences of the participants. When we introduce new approaches of implementing educational programmes (e.g. e-education, combination of self-study and group meetings, project work and learning, team education, case methods, role-playing) we have first to check the experiences of the participants with these new methods. Experiences are a basis of self-confidence and self-image of an adult, therefore they should be taken into account at programming education of employees.

dr. Edvard Konrad

Razvijanje vodstvene kompetentnosti

Kakovostno vodenje je bistvena determinanta uspešnosti organizacij. Zato v organizacijah posvečajo čedalje več časa in sredstev razvijanju kompetentnih vodij. Namen prispevka je osvetliti pomen pojma vodstvenih kompetentnosti in njegove implikacije za problematiko izobraževanja managerjev. Zanima nas, od česa je odvisna uspešnost vodenja in kakšno vlogo ima pri tem vodstvena kompetentnost, pa tudi, kako se ta izraža pri delu in s kakšnimi strategijami jo je mogoče razvijati.

Edvard Konrad, Ph.D.

Developing Leadership Competencies

Quality of leadership is one of the most important determinants of organisational effectiveness. A lot of time and resources are devoted to developing competent leaders. The purpose of this paper is to highlight the significance of the concept of leadership competency and its implications for the education of managers. The focus of this analysis is the role of these competencies in encouraging successful leadership behaviour. In addition, the question is elaborated how these competencies are assessed and what are the strategies for their development.

Dr. Sonja Treven

Izobraževanje managerjev za delo v tujini

Avtorica raziskuje izobraževanje managerjev, izbranih za vodenje poslov v tujini. Najprej predstavi različne prijeme, ki jih managerji lahko uporabijo pri učenju o tuji kulturi. Nato pa nameni pozornost interakciji med kulturo in vedenjem organizacije.

Sonja Treven, Ph.D.

Training of Managers to Work Abroad

The author explores the training of managers selected for managing businesses of their companies abroad. She first presents various approaches that managers can use in studying the relevant culture. Then she devotes her attention to the interaction of the culture and the organisational behaviour.

mag. Nadja Dobnik

Pomen izobraževanja na daljavo za gospodarstvo

Sodobna tehnologija ponuja številne možnosti za samoizobraževanje in izobraževanje na daljavo tudi na področju strokovnega izobraževanja in izpopolnjevanja. Pri programih, pri katerih gre za pridobivanje novega znanja, podatkov in informacij, je vsaj del izobraževanja mogoče prenesti na gradivo, ki omogoča individualno učenje. Pri tem se je treba zavedati, da zahteva vsebinska in izvedbena zasnova takih programov drugačno konceptualizacijo izobraževanja.

Nadja Dobnik, M.A.

The Importance of Distance Education for In-jobs Learners

In the area of professional training, new developments in technology offer numerous possibilities for distance education and autonomous learning. In particular, programmes intended for knowledge, data and information acquisition are possible to draw up based on self-study of required material. However, for such professional training, different overall approach to programme contents outline and study materials design are necessary.

AS 4/2001

Dr. Aleksander Kustec

E-izobraževanje: sodoben način investiranja v zaposlene

E-izobraževanje je najbolj dinamična in zanesljiva rešitev za podjetja, ki želijo znižati stroške, povečati zadovoljstvo poslovnih partnerjev strank ter omogočiti zaposlenim sodoben način pridobivanja znanja. Prispevek govori o pomembnosti in prednostih e-izobraževanja in navaja predloge ter zamisli za razvoj e-izobraževanja v slovenskih podjetja.

Aleksander Kustec, Ph.D.

E-education: A Contemporary Way of Investing in Employees

E-education is the most dynamic and reliable solution for corporations which want to reduce costs, increase the satisfaction of business partners and clients, and enable the employees to use a modern way of enhancing their knowledge. The article deals with the importance and advantages of introducing e-education and gives suggestions and ideas for the development of e-education in Slovenian corporations.

Mateja Geder

Uvajanje e-izobraževanja v podjetjih

Z uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije v izobraževanju so se povečale tudi možnosti za izobraževanje. Znanje in izkušnje, ki jih ima izobraževalna institucija z e-izobraževanjem, so lahko dragocene, ko začne podjetje uvajati e-izobraževanje. Pri tem so prenosljivi predvsem principi oblikovanja modela in izkušnje pri uvajanju e-izobraževanja. Podjetja morajo najprej prepoznati prednosti e-izobraževanja in možne pasti pri njegovem uvajanju ter upoštevati merila, odločilna za učinkovitost, ekonomičnost in naklonjenost e-izobraževanju.

Mateja Geder

Introducing E-learning into Companies

The use of information-communication technology in education and training

has increased the variety of possibilities for learning. Know-how and experiences of an online education provider can be of great value for a company when introducing e-learning. Especially transferable are the principles of designing a model and experiences with introducing it. Companies have to be aware of the advantages and disadvantages of introducing e-learning into their internal organisation of educational and training concepts and consider the criteria which are crucial for the effectiveness, economy and positive attitude to introducing e-learning.

Ema Perme

Vloga mentorja v e-izobraževanju

Za uspešno izvajanje e-izobraževanja so potrebni ustrezno usposobljeni izvajalci – mentorji. Ti morajo zadostiti štirim pogojem: pedagoškemu, motivacijskemu, organizacijskemu in tehničnemu. Mentor je strokovnjak, ki pozna tudi osebne značilnosti odraslih, obvlada informacijsko računalniško tehnologijo – ICT in ima znanje iz e-moderiranja. V povezavi s tematiko učnih vsebin določa dodatne naloge in svetuje dodatne vire, ki omogočajo kritično razmišljanje udeležencev in aktivno sodelovanje pri doseganju izobraževalnih ciljev. Za komunikacijo z udeleženci ima najpogosteje na voljo e-pošto in učno okolje na internetu, torej gre za pisno komunikacijo, zato mora obvladati tudi pravila komuniciranja prek interneta. Udeležencem pomaga tudi pri spoznavanju učne tehnologije, ki jo uporabljajo v izobraževanju. E-izobraževanje ima še vedno značilnosti splošnega izobraževanja, pri čemer sodelujejo posamezniki in v medsebojni interakciji prihajajo do novega znanja, rešitev, idej. Tehnične rešitve in uporaba tehnologije so sicer za organizacijo e-izobraževanja pomembne, vendar so, kot v vsakem izobraževalnem procesu, potrebni ustrezno usposobljeni ljudje. E-mentorji so nova generacija v izobraževanju. S posodabljanjem izobraževanja zaposlenih se bomo tudi v Sloveniji lahko primerjali s svetovnim trgom in svetovno informacijsko družbo.

Ema Perme

The Role of a Moderator in E-education

Successful work of e-moderators depends on their skills. It is necessary that e-moderators are experts for specific areas of work with lots of practical experiences and that they know different sources including the World Wide Web. E-moderators guide learners through the learning material and let them create their own critical opinions as well as contribute their experiences. The learning environment is internet and e-moderator should feel comfortable with it as much as with writing and giving different instructions to the learners. E-moderators are a new generation of teachers, who use ICT as a helpful tool in the learning process, which is creative and inspiring and where students have many opportunities for active learning and getting the feedback of their learning progress.

dr. Lea Bregar

mag. Irena Ograjenšek

mag. Mojca Bavdaž Kveder

SWOT-analiza uporabnosti e-izobraževanja za zaposlene

V praksi je e-učenje pogosto skrženo na dostopnost učnih vsebin v različnih formatih na spletu. Toda naše izkušnje z razvijanjem e-izobraževalnega programa pri ekonomski statistiki na eni strani, na drugi pa postopki ocenjevanja, vodeni v pilotski fazi izvajanja programa, kažejo, da je treba popraviti sedanje pedagoške koncepte, če hočemo resnično izbratiprednosti e-izobraževanja. Ustrezno je treba prilagoditi tudi uporabo organizacijskih, finančnih in kadrovskih virov. Prispevek sistemizira naše izkušnje, pomembne za e-izobraževanje na delovnem mestu, s SWOT-analizo.

Lea Bregar, Ph.D.

Irena Ograjenšek, M.A.

Mojca Bavdaž Kveder, M.A.

SWOT Analysis of Applicability of E-education for Employees

In practice, e-learning is often being reduced to on-line availability of existing

learning materials in various data file formats. However, our experiences with development of an e-learning programme on Economic Statistics on one hand, as well as evaluation procedures conducted during the programme's pilot implementation phase on the other hand, show that in order to take advantage of e-learning, existing pedagogical concepts should be revised. Also, the use of organisational, financial and personnel resources has to be adapted accordingly. The paper systemises our experiences, relevant for e-learning at the workplace, by means of the SWOT analysis.

Metka Galič

Psihološki temelji za učinkovito posredovanje znanja zaposlenim

Vsa uspešna podjetja so že dolgo tega spoznala, da je znanje njihova najboljša pomembna prednost pred konkurenco. Težave se utegnejo pojaviti tedaj, ko skušamo prepričati človeka, ki ima službo, ki je v šoli doživel same padce in razočaranja, kako pomembno je pravzaprav učenje. Motivacija, pozitivna samopodoba, ustrezne razmere za učenje, namreč težavna stopnja obravnavane teme, kakovost učnega materiala, družbene norme, predvsem pa sam učitelj ali učiteljica kot žariščna točka izobraževalnega procesa so torej izjemnega pomena. Učiteljeva izobrazba, izkušnje, pričakovanja in njegov odnos do študentov lahko bodisi spodbujajo učne bodisi ga zavirajo.

Metka Galič

Psychological Basis of Efficient Transfer of Knowledge to Employees

All successful companies realised a long time ago that knowledge is their most important competitive advantage. The problems may appear when we try to convince a person with a job, who experienced only downfalls and disappointment at school, how important learning actually is. Motivation, positive self-image, appropriate learning conditions, viz. the difficulty level of a topic discussed, the quality

of the study material, social norms and first and foremost, the teacher himself or herself as the focal point of the educational process are therefore of the utmost importance. The teacher's education, experience, expectations and his or her rapport with students can either encourage or repress learning.

Anton Grebenšek

Delovni proces kot osnova za izbiro metod in tehnik internega izobraževanja

V prispevku je predstavljen vpliv tehničnih inovacij na delovni proces/sistem obravnavan kot osnova za izbiro metod in tehnik internega izobraževanja, odvisno od poklicnih kvalifikacij in/ali kompetenc.

Anton Grebenšek

Working Process as a Basis for the Selection of Methods and Techniques of Internal Education

The article discusses the influence of technical innovations on the working process/system, which presents a basis for selecting vocational qualification and competencies.

Nevenka Bevc

Usposabljanje zaposlenih za prenos znanja - interno izobraževanje in izobraževanje izobraževalcev

V obdobju privatizacije NLB in pristopanja k Evropski uniji ter integraciji z njo se v NLB vse bolj zavedamo, da bomo lahko ohranili svojo konkurenčno prednost ali jo celo izboljšali samo z dobro usposobljenimi kadri.

Svojo ključno priložnost za doseg tega cilja vidimo predvsem v usposabljanju in izobraževanju notranjih izobraževalcev, ki bodo sposobni prenesti pridobljeno

znanje tudi na druge, neposredno na svojih delovnih mestih, na seminarjih, delavnicah in v drugih oblikah.

Zato se nameravamo tudi v prihodnosti posvečati nenehnemu iskanju novih internih izobraževalcev kot tudi nadaljnjim treningom in izobraževanju, spodbujali pa bomo pridobivanje znanja v različnih novih oblikah in z novimi metodami.

Nevenka Bevc

Qualifying of Employees for Communication of Knowledge – Internal Training and Training of Educators

In the period of privatisation of NLB d.d. and accession and integration in the European Union, we here at NLB d.d. are more than ever before aware that we will only be able to retain our competitive advantage or even further increase it with a well qualified personnel.

Above all, we see our key opportunity to reach this goal in training end educating internal educators, who will be capable of communicating the acquired knowledge to others, too, either directly at their job posts, via seminars, workshops or in any other form.

Therefore we will pay much attention to continuous search for new internal educators as well as to further training and educating of the existing ones and we'll encourage gathering knowledge in various new forms and methods.

Jasmina Starc, mag. Ana Blažič

Dejavniki, ki ovirajo zaposlene pri izobraževanju

Avtorici poročata o rezultatih raziskave, o nekaterih pomembnih določilnicah, ki ovirajo izredne študente na visokih strokovnih šolah v Sloveniji pri njihovem izobraževanju. Ugotavljata, da v vseh fazah in stopnjah izobraževanja nastajajo in se oblikujejo antimitivi oziroma ovire, ki

znižujejo stopnjo motivacije in onemogočajo nemoteno udeležbo v procesu izobraževanja. Natančneje analizirata situacijske, institucijske in dispozijske ovire.

Jasmina Starc, Ana Blažič, M.A.

Inhibiting Factors in Adult Education

The authors report on the results of a research of some important factors which inhibit the education process of external students at technical faculties in Slovenia. In all phases and stages of education there are anti-motives and obstacles which reduce motivation level and prevent undisturbed participation in education process. They present a detailed analysis of situation, institution and disposition obstacles.

Darja Zorko Mencin

Kvalitativni vidiki ponudbe jezikovnih tečajev v Sloveniji – kako izbrati

V zadnjih letih se je odprlo veliko novih jezikovnih šol. Skupni objektivni cilj različnih jezikovnih šol je doseči dobro znanje tujega jezika v prijetnem okolju. Osrednji cilj tega prispevka je primerjati šole glede na različne vire. Vidiki kakovosti so raziskani glede na učne metode, materiale, udeležence, učitelje in cene. V prispevku so opisane tudi nekatere konkurenčne prednosti.

Darja Zorko Mencin

Quality Aspects of Language Courses in Slovenia – How to Choose

In recent years there has been an increase in the number of language schools. Their common objective mission is good knowledge of foreign languages acquired in a good atmosphere. The main aim of this article is the comparison of different schools according to different kinds of courses. Quality aspects are researched regarding the methods of learning, materials, participants, teachers and prices. Some of competitive advantages are described as well.

**Gvido Melink
Martin Pivk**

Srednje poklicno izobraževanje odraslih v delovnem okolju

V prispevku predstavlja uspešni projekt srednješolskega poklicnega izobraževanja, ki smo ga izvedli na naši šoli za poklic orodjarja in strojnika za podjetja Domel, Indramat in Niko v Železnikih. Pri tem smo upoštevali sodobne metode za poučevanje odraslih in dosledno prilagajali urnik predavanj delovnemu času kandidatov oziroma delovnega procesa.

Predavanja, usposabljanje in praktično delo so potekali v podjetju in šolskih delavnicah ter laboratorijih.

V dodatku opozarjava na problem plačevanja učiteljev, ki poučujejo tehnične predmete, saj vstopijo v izobraževalni proces z bogatimi delovnimi izkušnjami iz podjetij, v šoli pa začnejo kot začetniki, ker šolska določila ne opredeljujejo takšnih primerov.

**Gvido Melink
Martin Pivk**

Secondary Vocational Education in Working Environment

The authors present a successful project of secondary vocational education carried out by our school for the occupation of a toolmaker and a machinist for the companies Domel, Indramat and Niko in Železniki, considering the modern methods of teaching adults and having consistently adjusted timetable of the lectures in accordance with the working hours of the candidates and the production process respectively.

Lectures, training and practical work in the workshop were performed in the company and school's workshops and laboratories.

In the additional chapter the authors draw attention to the problems of payment for the teachers of technical subjects, who enter the education process with great working experience from companies but start here as beginners since the school regulations do not define such cases.

dr. Janez Bešter
mag. Matevž Pustišek
Marko Papič

Storitve e-izobraževanja za poslovno okolje

Poslovna okolja se spopadajo s časovnimi, prostorskimi in finančnimi omejitvami, ki zavirajo uspešnost njihovih izobraževalnih dejavnosti. E-izobraževanje jim omogoča, da uspešno vnesejo v usposabljanje v poslovnem okolju informacijske tehnologije in telekomunikacije. Toda različne komponente e-izobraževalnega sistema morajo biti podprte in skupaj z oblikovanjem ter praktičnim izvajanjem ponuditi celostno rešitev. Organizatorji izobraževanja (learning service providers - LSP) priskrbijo rešitve, namenjene potrebam treningov v podjetju. Ker LSP organizira za podjetje izobraževalno storitev, se slednje lahko osredotoči na e-izobraževanje namesto na tehnologijo. Moderne platforme LSP temeljijo na internetu in podpirajo tako učeče se kot njihove mentorje, organizatorje izobraževalnih dejavnosti v podjetjih in tiste, ki razvijajo vsebine e-izobraževanja.

Janez Bešter, Ph.D.
Matevž Pustišek, M.A.
Marko Papič

E-education Services for Business Environment

Corporate environments are facing time, space and financial constraints limiting the efficiency of their training and learning activities. E-learning enables them to successfully integrate information technologies and telecommunications in corporate training. However, different components of an e-learning system have to be supported and the design and implementation approach has to provide a complete solution. Learning service providers (LSP) provide solutions designed for corporate training needs. Acquiring the learning service from a LSP makes possible for the company to focus on the application of e-learning instead of the technology involved. Modern LSP platforms are internet based and support the learn-

ers, their mentors, the organisers of training activities in the companies and the developers of e-learning materials.

Aleksander Pokovec **Središče za samostojno učenje v podjetju**

V razmerah vse večje konkurence postajajo ljudje ključna konkurenčna prednost. Zaradi preveč dela, stresa, odgovornosti in drugih dejavnikov so ljudje pogosto nemotivirani. Vsakodnevno samostojno učenje je najboljša pot, ki vodi do odličnosti. Da bi podjetje omogočilo samostojno učenje vsem zaposlenim, bi moralo organizirati svoje središče za samostojno učenje, ki obsega izobraževalne video programe, avdio kasete, knjige in programe e-izobraževanja. Vsi izobraževalni programi bi morali obsegati poslovne in osebne teme.

Aleksander Pokovec **Learning Resource Centre in a Company**

In the conditions of growing competition people are becoming the essential competitive advantage. Because of too much work, stress, too many responsibilities and other factors, employees are often unmotivated. Everyday self-study is the best way that leads to excellence. In order to enable self-study for all employees, the organisation should organise their own learning resource centre that includes: educational videoprogrammes, audio tapes, books and e-learning programmes. All educational programmes should cover business and personal topics.

Tomaž Klobučar **mag. Gorazd Vrabčič** **Izmenjava učnega gradiva za potrebe e-izobraževanja**

Ta prispevek predstavlja univerzalno posredniško platformo – sistem odprte izmenjave učnega gradiva pri učenju na daljavo. Ta povezuje učitelje, izobraževal-

ce in trenerje na tržnici e-izobraževanja in podpira izmenjavo, distribucijo in upravljanje z učnim gradivom. Platforma omogoča lažji in hitrejši prenos znanja, ker premošča vrzel med tistimi, ki organizirajo gradivo, in njegovimi uporabniki. Višješolske ustanove in druga podjetja imajo priložnost ponuditi svoje učno gradivo ogromnemu izobraževalnemu trgu. Po drugi strani pa lahko iščejo in dobijo zelo kakovostno eksterno izobraževalno gradivo, s katerim lahko obogatijo svoj učni načrt.

Tomaž Klobučar **Gorazd Vrabčič, M. A.** **Exchange of Learning Resources in E-education**

This article presents the universal brokerage platform - a system for open exchange of learning resources in distance education. Universal links teachers, educators, and trainers to an e-learning market place and supports the exchange, distribution and management of the learning resources. The platform fosters easier and quicker transfer of knowledge because it fills the gap between learning resource providers and potential users. Higher education institutions and other companies have an opportunity to offer their learning resources to a huge education market. On the other hand, they can search for and retrieve high quality external education material to enrich their own curricula.

Adriana Rejc, M.A. **Spremljanje učinkovitosti izobraževanja v podjetjih**

Funkcija kadrovske službe v podjetjih postaja vse pomembnejša in vplivnejša. Če pomislimo na ogromni potencial človeških virov – s katerim lahko povečamo produktivnost, zboljšamo kakovost, spodbudimo inovativnost, znižamo stroške in zadovoljimo stranke –, obenem pa tudi na

posledice nepravilnega in neučinkovitega ravnanja z ljudmi, postane jasno, da je odgovornost kadrovskega oddelka ključna. Posebno pomembno je izobraževanje, saj lahko neposredno vpliva na zadovoljstvo zaposlenega, na njegove izostanke z dela in produktivnost, fluktuacijo in dobičkonosnost podjetja. Namen tega prispevka prikazati sistematičen pristop k merjenju učinkovitosti in uspešnosti različnih izobraževalnih dejavnosti.

Adriana Rejc, M.A.

Measuring the Efficiency of Education in Companies

The human resources function in organisations is continuing to grow in importance and influence. Considering the vast potential for using human resources to enhance productivity, improve quality, spur innovation, contain costs, and satisfy customers, but also the consequences of improper and ineffective human resources practices, accountability in human resource management is becoming crucial. Training is especially important as it can contribute directly to an employee's satisfaction, absenteeism and to an organisation's productivity, fluctuation and profitability. The purpose of this paper is to present a systematic approach to measurement of efficiency and effectiveness of different training activities.

Marta Pureber

Ugotavljanje in merjenje uspešnosti izobraževanja – primer podjetja Revoz

Po izvedbi izobraževanja in usposabljanja ugotavljamo pridobljeno znanje in njegovo uporabo. Učinkovitost izobraževanja je težko opredeljiva. Za ugotavljanje rezultatov oziroma učinkov na podlagi izobraževanja ter usposabljanja v podjetju Revoz uporabljamo oceno izobraževanja takoj po končanem izobraževanju, analizo z vodji ODE in metodo MAQF.

Marta Pureber

Monitoring and Estimating Success in the Revoz Company

After the execution of education and training we assess the obtained knowledge and its practical application. The efficacy of education is hard to pinpoint. We can talk of monitoring and estimating education, which can be implemented in different ways. For assessment of the results and effects on the basis of education and training in our company we use evaluation of education immediately after it is finished; we perform analysis with the leaders and the method MAQF.

Miran Morano

Kdaj je izobraževanje učinkovito – pogled in mnenje izvajalca

Gradbenik se uči ob vsaki sezidani stavbi in tako postaja boljši in boljši. Hitreje in lažje prepozna dobre delavce, izbira nove in boljše gradbene materiale, postavlja si bolj realne roke. Enako je z uspešnim izobraževalcem. Nenehnoboljšuje svoje spretnosti. Navzoč je pri ocenjevanju in merjenju izobraževanja v vseh njegovih fazah: pred njim, med njim in po njem.

Uspešen izvajalec (tako kot uspešen gradbenik) po vsakem izobraževalnem dogodku:

- ugotovi, koliko so bili cilji doseženi in koliko ti cilji ustrezajo zahtevam udeležencev,
- oceni napredek udeležencev,
- oceni ustreznost izvajanja,
- se uči iz izkušenj.

Miran Morano

When Is Education Efficient – a Viewpoint and Opinion of a Trainer

A construction builder learns from each building he has finished and he becomes better and better. He identifies good workers sooner and easier; he selects new and better materials, his schedules become more realistic. So does an effective trainer. He constantly improves his

skills. Recognition and measurement of training includes his involvement in all phases of the training process: before, during and after training.

After each training event, an effective trainer (as an effective builder):

- determines how well the objectives were met and how the objectives continue to fit the requirements of the participants
- evaluates the progress of the participants
- evaluates appropriateness of the performance
- learns from his experiences.

V reviji *Andragoška spoznanja* objavljamo izvirne in še neobjavljene prispevke o izobraževanju odraslih.

Splošna načela

Prispevke, s katerimi želimo zajeti vsa področja izobraževanja odraslih, bomo razdelili na znanstvene in strokovne prispevke, prispevke iz prakse za prakso in informativne prispevke.

Z veseljem bomo objavili tudi konkretne zgodbe o podjetjih, ljudeh, dejavnostih ali dogodkih, saj želimo dati čim več uporabnih informacij, da bi postali dejavnejši v okolju, v katerem živijo.

Prispevki naj bodo napisani jasno in razumljivo. Za informativne prispevke priporočamo novinarski slog pisanja.

Dolžina

Prispevki naj obsegajo besedilo od 1500 do 3000 besed (do 10 strani A4 s presledkom 1,5).

Ilustracije

Ilustracije so zelo zaželeno. Če vaš prispevek vsebuje ilustracije (risbo, fotografijo, diagram, kariكاتuro – oziroma vse, kar ne spada v samo besedilo), vas prosimo, da nam jih pošljete ločeno od besedila z jasno pripisanim naslovom prispevka in oznako, kje naj bo ilustracija v besedilu.

Reference

Predlagamo, da za reference v besedilu uporabite sodobnejši način. Za citat ali točno navedbo damo v oklepaj priimek avtorja, leto izdaje ter stran (Jereb, 1991, str. 74). Če gre za splošno navedbo, izpustimo stran (Jereb, 1991).

Seznam literature

Seznam uporabljene literature uredite po abecednem vrstnem redu. Zaradi preglednosti predlagamo naslednjo ureditev:

- a) knjige: priimek in ime avtorja, leto izdaje, naslov, kraj, založba. Primer: Brajša, P. (1993). *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- b) članki v revijah: priimek in ime avtorja, leto izida, naslov, ime revije, letnik, strani. Primer: Christiansen, U. (1994). *Weiterbildung als gemeinsame Aufgabe*. *Grundlagen der Weiterbildung*, 4, str. 197–199.
- c) prispevki v zbornikih: priimek in ime avtorja, leto izdaje, naslov prispevka in nato natančni

podatki o zborniku (izpustimo le leto izdaje). Primer: Muršak, J. (1990). *Sistem strokovnega in poklicnega izobraževanja v Franciji*. V *Medvešč (ur.)*, *Primerjalne raziskave srednjega izobraževanja v nekaterih evropskih državah*. Ljubljana.

Povzetek

Znanstvene in strokovne razprave morajo imeti še povzetek v slovenščini, ki naj obsega največ 15 vrstic. Povzetek opremite z nazivom, imenom, priimkom in polnim naslovom prispevka (primer: dr. Zoran Jelenc: *Neformalno izobraževanje v organizacijah*).

Po možnosti naj bodo povzetki tudi v angleščini, še zlasti, kadar se bojite nejasnosti pri našem strokovnem prevodu naslova ali povzetka.

Opozorilo

Prosimo, da svoje članke pošljete v dveh izvodih na A4 formatu. Izpisi naj bodo kakovostni z dvojnimi razmikom med vrsticami. **Na posebno stran napišite kratko avtobiografijo, ki naj obsega ime in priimek, akademski ali strokovni naziv ter ime ustanove, v kateri ste zaposleni, ali ime fakultete, če ste študent.**

Tehnična navodila

Priložite računalniško disketo z besedilom vašega prispevka. Diskete so lahko 3.5 HD. Na disketi naj bo samo besedilo prispevka, shranjeno pod vašim priimkom (ime zapisa naj bo vaš priimek, npr. Krajnc, Krajnc.doc, Krajnc.asc in podobno) in posebej povzetek (ime povzetka naj bo vaš priimek in zraven številka 1., npr. Krajnc1). Ne pozabite na nalepko diskete jasno napisati svojega priimeka. Prispevki so lahko napisani z enim od naslednjih urejevalnikov besedil: Word for Windows ali v zapisu ASCII.

Znanstvene prispevke ocenita dva recenzenta. Recenzentski postopek je anonimen. Pisnih prispevkov ne vračamo, o zavrženih prispevkih pa avtorja obvestimo.

Uredniški odbor si pridržuje pravico do sprememb naslova in drugih uredniških posegov.

Prispevke pošljite na naslov:

Filozofska fakulteta
 Oddelek za pedagogiko in andragogiko
 Revija *Andragoška spoznanja*
 Aškerčeva 2, 1000 Ljubljana

Uredništvo revije Andragoška spoznanja

IZOBRAŽEVANJE –

poslanstvo današnjega in jutrišnjega dne!

- seminarji
- posveti
- simpoziji
- mednarodne konference
- + seminarji s posebnimi rešitvami



Izobraževanje

Izobraževanje in svetovanje, d. o. o.

**CENE
ŠTUPAR**

center za permanentno izobraževanje
Ljubljana, Vojkova 1, tel. 01/234 44 00, fax 01/234 44 28

COGITO
ergo
SUM

*Vsi mislimo, vsi delamo,...
in vsi se učimo!*

- TUJI JEZIKI IN SLOVENŠČINA
- POKLICNO USPOSABLJANJE IN IZPOPOLNJEVANJE
- SEMINARJI, DELAVNICE, TRENINGI, TEČAJI
- OSNOVNA ŠOLA ZA ODRASLE IN MLADOSTNIKE
- SREDNJE POKLICNE, SREDNJE STROKOVNE IN POKLICNO-TEHNIŠKE ŠOLE ZA ODRASLE



KJE NAS BOSTE NAŠLI?

Ljubljana | Vojkova 1
Telefon: 01 234 44 00 | Telefaks: 01 234 44 28
E-mail: cene.stupar@siol.net | Internet: <http://www.cene-stupar.si>