



## MEJNIK 6 in 7

### Primarna raziskava vseživljenjskega učenja v podjetjih

(delovno gradivo)

Pripravili:

Dr. Polona Domadenik Muren, Ekonomska fakulteta UL

Dr. Valentina Franca, Fakulteta za upravo UL

Dr. Tjaša Redek, Ekonomska fakulteta UL

Dr. Maja Zalaznik, Ekonomska fakulteta UL

Pri pripravi so sodelovali člani projektne skupine:

dr. Jurka Lepičnik Vodopivec, Univerza na Primorskem, Pedagoška fakulteta

dr. Maja Mezgec, Univerza na Primorskem, Pedagoška fakulteta

dr. Borut Mikulec, Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani

dr. Petra Javrh, Andragoški center Slovenije

mag. Estera Možina, Andragoški center Slovenije

Januar 2023

# Kazalo

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>RAZISKOVALNI CILJI</b> .....	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>REZULTATI</b> .....	<b>3</b>
<b>3.1</b>	<b>Podjetja</b> .....	<b>3</b>
3.1.1	Metodologija.....	3
3.1.2	Ugotovitve .....	5
<b>3.2</b>	<b>Interesna združenja</b> .....	<b>19</b>
3.2.1	Metodologija.....	19
3.2.2	Rezultati .....	19
<b>3.3</b>	<b>Delavski predstavniki podjetij</b> .....	<b>24</b>
3.3.1	Metodologija.....	24
3.3.2	Rezultati .....	24
<b>3.4</b>	<b>Izobraževalne institucije ter druge odločevalske in »podporne« institucije s področja izobraževanja in trga dela</b> .....	<b>29</b>
3.4.1	Metodologija.....	29
3.4.2	Rezultati .....	29
<b>3.5</b>	<b>Sindikalni voditelji</b> .....	<b>36</b>
3.5.1	Metodologija.....	36
3.5.2	Rezultati .....	36
<b>3.6</b>	<b>Zaposleni iz ciljnih skupin po nacionalnem programu izobraževanja odraslih</b> .....	<b>42</b>
3.6.1	Metodologija.....	42
3.6.2	Rezultati .....	43
<b>4</b>	<b>TEMELJNI IZZIVI IN PRIPOROČILA</b> .....	<b>49</b>
	<b>LITERATURA</b> .....	<b>52</b>
	<b>PRILOGA</b> .....	<b>53</b>

## Kazalo tabel

Tabela 1: Prikaz značilnosti vzorca podjetij .....	4
Tabela 2: Pregled izbranih ugotovitev za podjetja.....	18
Tabela 3: Povzetek ugotovitev iz intervjujev z deležniki (predstavniki interesnih združenj).....	23
Tabela 4: Povzetek ugotovitev intervjujev z delavskimi predstavniki .....	28
Tabela 5: Povzetek ugotovitev intervjujev s predstavniki izobraževalnih in drugih podpornih institucij .....	35
Tabela 6: Povzetek ugotovitev iz fokusne skupine s sindikalnimi predstavniki.....	41
Tabela 7: Prikaz značilnosti vzorca	42
Tabela 8: Povzetek ugotovitev iz poglobljenih intervjujev s ciljnimi skupinami posameznikov .....	41

# 1 UVOD

Po meritvah raziskave »Program za mednarodno ocenjevanja kompetenc odraslih« (PIAAC) iz leta 2014 imajo trenutne generacije odraslih v Sloveniji slabše razvite temeljne spretnosti, če jih primerjamo s spretnostmi Evropejcev ali prebivalcev razvitega sveta. Ugotovljeno je, da ima prevelika skupina odraslih v delovno aktivnem obdobju nizko razvite spretnosti za reševanje problemov v tehnološko zahtevnem okolju. Zaradi nizkih spretnosti, ki jih dosegajo odrasli v Sloveniji, se ti težje vključujejo v iniciative globalnega državljanstva in akcije krožnega gospodarstva, zaradi česar se soočamo s slabšimi pogoji za vpeljevanje trajnostno naravnane in zelenega gospodarstva ter digitalizacijo družbe in gospodarstva, k čemur se je Slovenija zavezala v razvojnih strategijah (npr. Nacionalni načrt za okrevanje in odpornost, Strategija razvoja Slovenije 2030, Smernice za izvajanje ukrepov Aktivne politike zaposlovanja za obdobje 2021–2025 idr.). Ljudje z nizkimi spretnostmi in manj razvitimi zmožnostmi kritičnega mišljenja težje razvijejo aktivno vlogo in »uvidijo koristi«, ki jih prinaša krožno gospodarstvo za njih in za njihovo okolje, kakor tudi manj zaupajo v inštitucije in družbo nasploh, kar se opredeljuje kot problem socialnega kapitala.

Žal Slovenija zaostaja na področju vlaganj v zaposlene in vseživljenjskega učenja, ki so na eni strani neposredna naložba podjetij v krepitev svojih resursov, torej kot t.i. »*firm-specific human capital*«, jedrni zaposleni, hkrati pa je seveda nepretrgano usposabljanje in izobraževanje pomembno tudi zaradi tehnološkega prestrukturiranja podjetij. Samo zaposleni, ki se bodo lahko prilagodili in ki bodo pridobili ustrezne spretnosti bodo lahko dolgoročno produktivno prispevali k ustvarjanju vrednosti in tudi k svoji blaginji. Podatki kažejo, da se je leta 2020 izobraževal podpovprečni delež tistih z največ poklicno in tudi tistih s srednješolsko izobrazbo (Statistični urad Republike Slovenije, 2022). Ta podatek je problematičen tako z vidika podjetij, ki bodo morala vlagati v usposabljanje, da bodo lahko sledila tehnološkim zahtevam, kot tudi z vidika ukrepov politike. V luči tehnološkega prestrukturiranja in hkratnega staranja družbe je treba zagotoviti ustrezno usposabljanje.

Da bi se lahko razvil celovit in vsesplošno sprejemljiv model vseživljenjskega učenja, predvsem v tem kontekstu tudi nadaljnjega usposabljanja in izobraževanja v podjetjih, je treba celovito razumeti stališča vseh relevantnih deležnikov:

1. podjetij,
2. interesnih združenj,
3. zaposlenih (predvsem tistih, ki predstavljajo ranljive skupine na trgu dela),
4. izobraževalcev,
5. delavskih predstavnikov in
6. . zaposlenih iz ciljnih skupin po Resoluciji o nacionalnem programu izobraževanja odraslih v Republiki Sloveniji za obdobje 2022–2030.

**Cilj analize je osvetliti odnos deležnikov do različnih vidikov vseživljenjskega učenja** ki so natančno predstavljeni v drugem poglavju. Sledi predstavitev glavnih sklepov za posamezno skupino deležnikov, v zaključnem delu pa podajamo priporočila za nosilce ekonomskih, izobraževalnih in socialnih politik.

## 2 RAZISKOVALNI CILJI

V okviru projekta identificiramo kompetenčne primanjkljaje, ki so povezani z delom v digitalno bogatih okoljih, in izzive na področju oblikovanja in implementacije programov izobraževanja in usposabljanja, s katerimi se podjetja, socialni partnerji in ostali deležniki, soočajo v praksi z namenom oblikovanja priporočil za lažje oblikovanje modela vseživljenjskega učenja, ki bo zaradi prilagojenosti potrebam posameznih skupin deležnikov lahko uspešno zaživel v praksi.

V projektu smo natančneje analizirali mnenja naslednjih skupin deležnikov:

1. podjetij,
2. interesnih združenj,
3. zaposlenih (predvsem tistih, ki predstavljajo ciljne skupine na trgu dela),
4. izobraževalcev,
5. delavskih predstavnikov in
6. zaposlenih iz ciljnih skupin po Resoluciji o nacionalnem programu izobraževanja odraslih v Republiki Sloveniji za obdobje 2022–2030.

Uporabili smo metodi:

- 1) Fokusnih skupin in
- 2) poglobljenih intervjujev.

Kjer je bilo časovno in vsebinsko smiselno in mogoče, smo izvedli fokusne skupine. Metodološko smo se pri podjetjih in zaposlenih odločili za izvedbo kvalitativnih intervjujev, saj je bilo zaradi časovnega usklajevanja to bistveno lažje, hkrati pa je osebni pogovor zgolj med dvema oseba bolj poglobljen, zato lahko v istem času pridobimo več in bolj natančne podatke.

**Poglobljeni intervju.** Uporabili smo metodo poglobljenega intervjuja, in sicer metodo polstrukturiranega intervjuja. To pomeni, da smo vnaprej okvirno določili vprašanja (tematske sklope) za posamezne ciljne skupine. Med samim intervjujem pa smo lahko zaradi različnih dejavnikov (predvsem značilnosti sogovornika) po potrebi še dopolnjevali vprašanja oziroma smo dopolnjevali vprašanja s podvprašanji. Odprta vprašanja omogočajo respondentu razlago izkušenj, s čimer poda poglobljeno razumevanje problematike, kar je tudi temeljni cilj zbiranja tovrstnih kvalitativnih podatkov.

Pri kvalitativnem intervjuju je eden od temeljnih izzivov določanje »ustreznega« števila sogovornikov. Metodološka literatura pri iskanju odgovora glede ustreznega števila intervjuvancev temeljni na načelu saturacije. Saturacija pomeni, da s pomočjo dodatnih intervjujev več ne pridobivamo novih informacij. Metodološka priporočila glede saturacije navajajo več smernic, s pomočjo katerih lahko raziskovalci ugotovijo, ali so dosegli saturacijo, to je zadostno število intervjujev. Ti dejavniki odločitve so (Kirsti Malterud et al., 2015):

- cilj raziskave;
- značilnosti vzorca;
- kakovost (globina) pogovorov;
- analitična strategija.

Literatura navaja še nekatere druge kriterije, ki omogočajo oceno »zadostnega števila respondentov«, (Kirsti Malterud et al., 2015):

- načini vzorčenja in homogenost skupine;
- zahtevnost (kompleksnost) intervjujev;
- občutek raziskovalca (bolj izkušeni hitreje dobijo ustrezen občutek o saturaciji);
- zagotovitev doseganja ciljev raziskave.

Zaradi izjemno različnih ciljev kvalitativnega raziskovanja in pa zelo različnih vzorcev, globine pogovorov, kompleksnosti tematike, itd., v literaturi ni natančnih navodil o ciljnem številu intervjujev za doseg saturacije, so pa podane smernice, da jih naj bo najmanj pet (Galvin, 2015; Kirsti Malterud et al., 2015).

**Fokusne skupine** predstavljajo možnost pogovora z več posamezniki hkrati, pri čemer se ti lahko razlikujejo ali ne, kar je odvisno od cilja raziskave. Fokusna skupina metodološko pravzaprav združuje intervjuje, opazovanje udeležencev in skupinsko interakcijo. Fokusne skupine so zato posebej uporabne oziroma koristne, ko želi raziskovalec bolj poglobljeno analizirati stališča posameznikov, saj lahko interakcija med udeleženci izvabi informacije in ideje, ki se morda pri kvalitativnem poglobljenem intervjuju ne bi razkrili, ker lahko interakcija, morda nasprotna stališča, itd. pripeljejo do globljega razgovora, ki ga raziskovalec sam ne bi mogel spodbuditi. Z vidika pridobivanja kvalitetnih podatkov je potrebno posvetiti posebno pozornost sestavi in številu skupin, pa tudi ustrezni moderaciji in toku razgovora (Plummer-D'Amato, 2008; Wilkinson, 1998).

Pregled vsebinskih iztočnic za poglobljene intervjuje in fokusne skupine je v prilogi. V nadaljevanju podajamo povzetek rezultatov po skupinah deležnikov. Najprej opišemo metodologijo, vzorec in potek raziskave. Pri predstavitvi rezultatov uporabljamo moško slovnično obliko kot nevtralno. Z namenom, da bo besedilo prijazno tudi do bralcev, ki jih bodo zanimali zgolj rezultati določene skupine respondentov, se opis metodologije za posamezne deležnike v določeni meri ponovi v vsakem podpoglavju.

## 3 REZULTATI

### 3.1 Podjetja

#### 3.1.1 Metodologija

S ciljem ugotoviti dejansko stanje na področju vseživljenjskega učenja (VŽU) v Sloveniji smo izvedli primarno raziskavo med malimi, srednjimi in velikimi podjetji. S pomočjo polstrukturiranih intervjujev na podlagi lastnih vprašalnikov smo želeli identificirati kompetenčne primanjkljaje, s katerimi se podjetja soočajo v praksi, načine reševanja primanjkljajev, dobre prakse motiviranja zaposlenih za vključevanje v proces vseživljenjskega učenja in ostale dejavnike, ki pospešujejo ali zavirajo proces nadgrajevanja kompetenc v digitalno bogatih okoljih. Med avgustom in novembrom 2022 je bilo skupno opravljenih 14 intervjujev s predstavniki podjetij iz različnih panog in štirih slovenskih regij, vzorec je bil neslučajnostni in priložnostni. V vzorec smo vključili dve mali podjetji, ki zaposlujeta do 50 oseb, štiri

srednja podjetja, ki imajo več kot 50 in manj kot 250 zaposlenih ter osem velikih podjetij z več kot 250 zaposlenimi. Intervjuvanci so bili posamezniki, ki so zaposleni bodisi kot direktorji ali vodje kadrovske službe. Podroben prikaz značilnosti vzorca je prikazuje Tabela 1.

Kvalitativno analizo smo izvedli po postopku odprtega kodiranja, tako da smo izjavam iz intervjujev pripisali pojme, ki smo jih glede na vsebino nato združevali v ustrezne kategorije. Na tej osnovi smo zapisali rezultate, ki jih prikazujemo v nadaljevanju. Pri tem posebej opozarjamo, da rezultati niso reprezentativni. Omogočajo identifikacijo nekaterih ključnih značilnosti, ki se nanašajo na posamezne dimenzije vseživljenjskega učenja v podjetjih.

Tabela 1: Prikaz značilnosti vzorca podjetij

Koda	Velikost podjetja	Panoga	Sedež podjetja (regija)	Lastništvo podjetja	Spol intervjuvanca	Pozicija v podjetju
P1	Veliko	Zbiranje in odvoz odpadkov ter ravnanje z njimi; pridobivanje sekundarnih surovin	Osrednjeslovenska	Tuje	M	Direktor
P2	Srednje	Trgovina s tehničnim blagom	Osrednjeslovenska	Tuje	Ž	Kadrovski manager
P3	Veliko	Trgovina na drobno	Osrednjeslovenska	Domače	Ž	Kadrovski manager
P4	Malo	IKT	Osrednjeslovenska	Domače	M	Direktor in lastnik
P5	Malo	Gostinstvo	Obalno kraška	Tuje	M	Direktor
P6	Veliko	Proizvodnja kemikalij, kemičnih izdelkov	Osrednjeslovenska	Tuje	M	Direktor
P7	Veliko	Montaža industrijskih strojev in naprav	Osrednjeslovenska	Tuje	Ž	Vodja kadrovske službe
P8	Veliko	Proizvodnja farmacevtskih surovin in preparatov	Osrednjeslovenska	Domače	Ž	Vodja kadrovske službe
P9	Srednje	IKT	Osrednjeslovenska	Domače	M	Direktor
P10	Srednje	Inštaliranje pri gradnjah	Podravska	Domače	M	Direktor
P11	Veliko	Finančna dejavnost	Osrednjeslovenska	Domače	Ž	Vodja kadrovske službe
P12	Srednje	Tiskarstvo in z njim povezane storitve (invalidsko podjetje)	Celjska	Domače	M	Direktor
P13	Veliko	Proizvodnja živil	Osrednjeslovenska	Tuje	Ž	Vodja proizvodnje
P14	Veliko	Trgovanje z električno energijo	Osrednjeslovenska	Domače	Ž	Vodja kadrovske službe

Vir: Lastna raziskava.

**V okviru pol strukturiranega intervjuja smo zajeli več področij, in sicer:**

- Identifikacija primanjkljaja kompetenc / kadrov v panogi;
- Interes in motivacija zaposlenih za sodelovanje v programih VŽU;

- Glavni dejavniki, na podlagi katerih se v podjetjih odločajo za organizacijo izobraževanj ali usposabljanj;
- Ključni izzivi povezani z usposabljanjem in izobraževanjem delavcev v vašem podjetju in nagrade za sodelovanje;
- Morebiten odpor pri določenih skupinah do sodelovanja v programih usposabljanja ali izobraževanja;
- Obseg finančnih virov, ki jih podjetja namenjajo za izobraževanje;
- Dobre prakse.

Vsi zaposleni morajo biti usposobljeni za varno opravljanje dela ob sklenitvi zaposlitve, pred razporeditvijo na drugo delo, pred uvajanjem nove tehnologije in novih sredstev za delo ter ob spremembi v delovnem procesu, ki lahko povzroči spremembo varnosti pri delu (38. člen Zakona o varnosti in zdravju pri delu, ZVZD-1). Zaposleni, ki delajo na delovnem mestu, na katerem iz ocene tveganja izhaja večja nevarnost za nezgode in poklicne bolezni ter za delavce, ki delajo na delovnih mestih, na katerih so nezgode pri delu in poklicne bolezni pogostejše, morajo opravljati obvezne občasne preizkuse teoretične in praktične usposobljenosti, zato se morajo tovrstnih izobraževanj in usposabljanj udeleževati pogosteje. Ker je to za delodajalce obvezujoče, se vprašanj, ki so vezana na ta usposabljanja v naši raziskavi nismo dotikali.

### 3.1.2 Ugotovitve

#### 3.1.2.1 *Primanjkljaj kompetenc v panogi in podjetju, sistem ocenjevanja kompetenc in zaznavanja kompetenčnih vrzeli*

V podjetju, ki so del velikega globalnega podjetja in delujejo v panogi, ki med vsemi največ prihodkov namenja raziskavam in inovacijam, poudarjajo pomen **kompetence »učenje učenja«**. **Spremembe v okolju**, nove tehnologije, novi načini dela in organizacije ter hiter napredek na vseh področjih od zaposlenih zahtevajo **nenehno prilagajanje in učenje**, predvsem digitalne kompetence so tiste, ki jih potrebujejo vsi zaposleni. *»Strokovna in tehnična znanja so obvezne veščine, zato mora vsak zaposlen opraviti določene tečaje in pridobiti znanja, da lahko opravlja svoje delo na določenem delovnem mestu. Prihodnost od nas zahteva, da smo fleksibilni...«* (P8). Podobno ugotavlja tudi sogovornik iz podjetja, ki trguje z električno energijo. *»Pri naših procesih, ki so zelo digitalizirani, je kontinuirano vlaganje v digitalne kompetence (učenje samih orodij ali algoritmsko razmišljanje) zelo pomembno. Zato pri naših sodelavcih pričakujemo, da imajo pozitiven odnos do učenja in usposabljanja. «* (P14)

V podjetjih, ki so bila zajeta v raziskavo, menijo, da se same **tehnične spretnosti, znanja in kompetence v akademskih programih izobraževanja dobro osvoji**, **manjka** pa spretnosti, kako naučena tehnična in druga znanja **uspešno uporabiti v praksi**. **Timsko delo, agilnost, fleksibilnost, sodelovanje, odprtost do drugačnih rešitev in proaktiven pristop k iskanju novih inovativnih oblik sodelovanja** so spretnosti, ki bodo v prihodnosti še bistveno pomembnejše. V velikih podjetjih izpostavljajo tudi **problem pomanjkanja kompetenc s področja vodenja** (komunikacijske spretnosti, spodbujanje in vodenje zaposlenih). V podjetjih pri svojih zaposlenih **nižjo izobrazbo** opažajo tako **primanjkljaj splošnih** (razumevanje navodil, komunikacija, znanje tujih jezikov, osnovne računalniške spretnosti) kot tudi **poklicno specifičnih**



**kompetenc.** Podjetja, ki delujejo v okviru multinacionalk, ponujajo zaposlenim možnost, da določena usposabljanja in izobraževanja opravijo virtualno, preko platform.

Večina sogovornikov poudarja **probleme s pridobivanjem kadrov predvsem s področja informacijsko-komunikacijske tehnologije IKT** (programiranje, vzdrževanje in nadgradnja informacijskega sistema) in kadrov, ki bi imeli tako tehnična kot poslovna znanja. V podjetjih, ki sama tržijo svoje storitve, poudarjajo tudi primanjkljaj prodajnih spretnosti. Primanjkljaj poklicno specifičnih kompetenc je povezan s specifikom panoge, v kateri podjetje deluje. V podjetju, ki deluje v panogi trgovine s tehničnim blagom na medorganizacijskih trgih najbolj izrazito čutijo **pomanjkanje tehničnega kadra**. Na splošno pa z vidika narave svojega poslovanja pri vseh zaposlenih cenijo **prodajne, pogajalske in komunikacijske spretnosti**, kjer je vedno prostor za izboljšave. V podjetjih, ki delujejo na področju gostinstva in turizma, pa se v pokovidnem obdobju v splošnem soočajo s **pomanjkanjem kadra za preprosta dela** (čistilke, sobarice, pomivalci posode), primanjkuje pa tudi kadra s področja gostinstva (kuharji, natakarji, pomočniki kuharjev). To **pomanjkanje pripisujejo** (1) dolgotrajni negotovosti v času zaprtja podjetij v letih 2020 in 2021, ko je veliko ljudi na čakanju zaposlitev poiskalo v drugih panogah, in (2) nizkemu interesu mladih za šolanje v teh poklicih, kar se kaže v praznih oddelkih srednjih poklicnih šol predvsem na področju gostinstva. V proizvodnih podjetjih zaznavajo tudi primanjkljaj zaposlenih s tehničnim znanjem za delo v proizvodnji. Teh spretnosti bi se ljudje lahko priučili, vendar pa sogovornik poudarja, *»...da je to povezano z voljo ljudi. So določena delovna mesta, ki so bolj enostavna in je opravljanje dela bolj stvar notranje motivacije. Če sem čisto iskren, v zadnjem letu ljudje bolj iščejo, kje bodo več zaslužili in manj delali.«* (P6) V podjetjih, ki delujejo v panogi IKT, izpostavljajo primanjkljaj specifičnih kompetenc s področja podatkovne analitike in projektnega vodenja tudi pri kadrih z visokošolsko izobrazbo. Tudi v podjetju, ki deluje v okviru gradbene panoge, poudarjajo, da je nabor potrebnih poklicno specifičnih kompetenc različen glede na delo, ki ga posameznik opravlja. *»Tehniki na terenu, na primer, potrebujejo tudi kompetence komuniciranja, medtem ko za prodajnike postajajo vse pomembnejše tudi digitalne kompetence«* (P10).

Podjetja poudarjajo vlogo zaposlenih kot ključnih deležnikov v podjetju, zato vse **več časa namenjajo ukrepom, ki vplivajo na blaginjo (»well-being«) zaposlenih**. *»Za naše sodelavce imamo veliko aktivnosti, zato da jim je tukaj prijetno. Fleksibilen delovni čas in skrb v smislu "prvi jesenski dan" ali "pozdrav jeseni", darilca, pozornosti, kot recimo čestitka ob rojstnem dnevu, masaža na delovnem mestu. Ogromno aktivnosti je, ki pripomorejo k temu, da se nekdo kot zaposleni dobro počuti«* (P11). **Usposabljanje zaposlenih večinoma poteka na podlagi proaktivnih motivov** (zagotoviti spodbude za zaposlene), med reaktivnimi motivi pa je manj pogosto omenjen zakonodajni okvir ali sledenje konkurenci, bolj pogosto pa omenjajo primanjkljaj spretnosti na trgu, zato se v podjetjih odločajo za usposabljanja, ki omogočajo prekvalifikacijo ali izpopolnjevanje.

**Kompetenčnim primanjkljajem se poskušajo podjetja v največji možni meri izogniti že v procesu zaposlovanja novih sodelavcev.** *»Pri novih kadrih pričakujemo, da imajo kompetenco vseživljenjskega učenja, če temu lahko to rečemo.«* (P14) Podjetje, ki deluje v panogi trgovine s tehničnim blagom, nove sodelavce išče na način, da oglašuje delovno mesto in aktivno izvaja proces zaposlovanja. Sogovornik iz finančne panoge poudarja, da se poskušajo mladim približati že v času šolanja preko sodelovanja z akademskimi institucijami (projektno delo, prakse, sistem štipendiranja). Velik izziv je tudi **zadržati kadre**, po katerih se veliko povprašuje na trgu, predvsem tistih z IKT znanji. Podjetja jim ponujajo ugodnejše delovne pogoje, več možnosti dela od doma, bolj fleksibilen delovnik in podobno. *Kar se*

*plače tiče, pa je težko biti konkurenčen z določenimi tujimi podjetji, ki ponudijo veliko več. To je dejstvo.»* (P11)

**Podjetja, ki zaposlujejo tujce (tudi na delovnih mestih z nižjo izobrazbo), ne zaznavajo specifičnih primanjkljajev kompetenc.** Le-ti se hitro naučijo slovenščine do te mere, da lahko delo nemoteno opravljajo. Tečaje slovenskega jezika jim podjetja ponudijo in organizirajo izven delovnega časa (predvsem poudarjajo sodelovanje s Filozofsko fakulteto Univerze v Ljubljani), vendar so tudi zaradi specifičnih družinskih okoliščin (problemi z varstvom otrok, prevoz, nezainteresiranost, Slovenija predstavlja zgolj vmesno točko na poti do Nemčije, ipd.) slabše obiskani. Izjema je v podjetju, ki deluje v živilski panogi, in kjer dejansko zaposlujejo ljudi tudi z nedokončano osnovno šolo. S procesom digitalizacije proizvodnje bodo razvite splošne kompetence vse bolj pomembne. *»Mi smo pred leti uvedli sistem monitoringa proizvodnje. Pri tem so morali delavci v računalnik vnašat potek dela strojnega delovanja in podobno. Nič kompliciranega. Jaz sem takrat delal kot vodja ene ekipe v proizvodnji in sem bil presenečen, koliko ljudi ne zna uporabljati niti miške. To so res osnovne stvari«* (P13).

V podjetjih, ki so bila zajeta v raziskavo, **povečini nimajo sistema merjenja kompetenc ali sistema zaznavanja kompetenčnih primanjkljajev.** Merjenje kompetenc v velikem **podjetju s področja trgovine** na podlagi različnih pristopov izvedejo v procesu zaposlovanja. Pri zaposlenih pa težko izvajajo preverjanje poklicno-specifičnih kompetenc, saj niso specialisti za poznavanje posameznih strok. *»Drugo pa je, ko se pogovarjamo o mehkih veščinah in mehkih kompetencah, kot so recimo sodelovanje, samoiniciativnost, inovativnost, usmerjenost k strankam, smisel za delo z ljudmi pri projektih, itd. Te kompetence smo predstavili že pred leti in smo ob nekih priložnostih tudi uporabili način 360 stopinjskega ocenjevanja s strani bližnjih sodelavcev, ekipe, nadrejenega, podrejenega«* (P2). Na tej osnovi potem oblikujejo vrednotenje »mehkih« (to ključnih) kompetenc, ki služijo kot izhodišče za razvojni načrt posameznega zaposlenega. V naslednji fazi zaposleni sam ali v dogovoru z vodjo izbere kompetenco, ki bi jo želel razvijati v naslednjem obdobju.

**V podjetju, ki deluje v okviru gradbene panoge,** za vsakega od zaposlenih, ki dela neposredno na terenu, **pripravijo tabelo kompetenc.** *»Pri nas se največ ukvarjamo z ugotavljanjem kompetenc pri tehnikih. Pri tem uporabljamo tabelo kompetenc, ki pokriva vsa možna področja, in jo naredi vodja servisa ali vodja operative. Zaposleni se samoocenijo, postopek pa ponovimo vsake dve leti. Na podlagi tega ugotavljamo kje nastajajo primanjkljaji«* (P10). Podjetje se je za organizacijo različnih tečajev odločilo tako na podlagi identificiranih kompetenčnih vrzeli kot tudi na podlagi izkušenj iz prakse, na primer problemi in izguba časa pri kalkulacijah, ki so izvirali iz slabega poznavanja in uporabe orodja Excel. Zanimivo je, da so v tem primeru zaposleni zelo pozitivno pristopili k osvajanju novih spretnosti, tudi tisti, ki so bili starejši in tik pred upokojitvijo.

**Pogosto so specifična usposabljanja večjega števila zaposlenih posledica prehoda podjetja na nov informacijski sistem,** saj *»ponudniki aplikacij nudijo vrsto teh specifičnih modularnih programov izobraževanj«* (P3, P7). V velikem trgovskem podjetju sistem izobraževanja in usposabljanja temelji na interno organiziranih in razpisanih izobraževanjih in v lanskem letu so realizirali 17 polnih (23 pedagoških) ur izobraževanja na zaposlenega. *»Vsak, ki deluje na nekem strokovnem delovnem mestu, ima možnost izbrati seminarje ali konference, ki jih potrebuje za svoje delo. Na podlagi dogovora z nadrejenim vodjem se lahko vsak strokovnjak udeleži praktično kateregakoli izobraževanja doma ali v*

tujini v okviru odobrenega proračuna» (P3). V okviru maloprodajne mreže pa so zaposleni vključeni v usposabljanja interne narave (ponavadi v obliki e-izobraževanja na daljavo t.im. »e-learning«), ki so krajša in vezana na specifične vsebine.

V podjetju, ki deluje v panogi gostinstva, poudarjajo, da veliko vlagajo v izobraževanje lastnega kadra, pri čemer poudarjajo **vlogo empatičnega vodje**. »Na trgu kadra ne moremo dobiti. Nekaj izobražujemo sami, nekaj programov izvajajo šole ali druge organizacije, tudi sam sem šel čez to pot od vajenca do direktorja. Kdo bolje razume potrebe čistilke, sobarice, pomočnika, kot nekdo, ki je ta dela tudi sam opravljal, ki jih spoštuje« (P5). Kar se tiče usposabljanja, si zaposleni lahko sami izberejo izobraževanje in usposabljanje, nova znanja pa potem interno delijo tudi z drugimi zaposlenimi. Podjetje spodbuja tako pridobivanje poklicno specifičnih (tečaji s področja priprave hrane, pijače) kot tudi splošnih kompetenc, vezanih na prodajo, komunikacijo, dizajn, ipd. Za vse zaposlene so v preteklosti organizirali tečaje retorike in komunikacije s strankami, pri čemer so najeli zunanjega izvajalca, tečaja pa so se udeležili vsi zaposleni in je potekal v delovnem času izven glavne sezone.

Intervjuvana podjetja poudarjajo, da je **ocenjevanje učinkov usposabljanja zelo težaven proces**. V večini primerov uporabljajo evalvacijski vprašalnik in/ali intervju z udeleženci glede primernosti (in uporabnosti) vsebine izobraževanja. Redko uporabljajo metodo testiranja znanja in kompetenc pred in po izobraževanju in usposabljanju. »Naš glavni instrument je reden kontakt z vodjo in redni razgovori med vodjem in zaposlenim, ko skupaj ocenita kaj je bilo narejeno, katera izobraževanja so bila opravljena, katera znanja še potrebuje, kako so nova znanja in veščine prispevale k boljšemu opravljanju dela in to je tisto, kar nekako najbolj šteje« (P7).

### 3.1.2.2 Motiviranje zaposlenih za usposabljanje in zaznavanje odpora zaposlenih za vključitev v programe VŽU

V vseh podjetjih, ki smo jih zajeli v raziskavo, poudarjajo, da se **izobraževanje in usposabljanje šteje v delovni čas v celoti ali pa se del izobraževanja in usposabljanja zaradi specifik delovnega procesa v dogovoru z vodjo opravi tudi v prostem času**. Finančna nagrada sama po sebi za udeležbo ni predvidena niti v enem podjetju, vendar pa **se plače povečajo**, če zaposleni po končanem izobraževanju ali usposabljanju napreduje oziroma **dosega boljše rezultate**. »Ko se izkaže, seveda dobi tudi kakšno stimulacijo« (P1). V podjetjih poudarjajo, da je variabilni del plače odvisen od rezultatov, samo izobraževanje in usposabljanje pa omogoča dvig osebne produktivnosti (učinkovitosti) in predstavlja pot do boljših rezultatov. Imajo pa v določenih podjetjih sistem denarnih nagrad za tiste, ki so pripravljani opravljati vlogo mentorjev, saj del mentorskega programa poteka v prostem času. »Denarna nagrada znaša okrog 250 evrov bruto na mentorja na mesec« (P10).

Največji izziv je motivirati ljudi za izobraževanje, saj se večini po zaključeni formalni izobrazbi ne zdi več potrebno, da bi vlagali v znanje (P1). V podjetjih poudarjajo, da je pomembno **oblikovanje kulture podjetja, ki spodbuja vseživljenjsko učenje**. To kulturo se spodbuja tudi z organiziranjem krožkov na pobudo zaposlenih, ki jih vodijo sami zaposleni. »Le-ti potem spoznajo, kako je voditi posamezne aktivnosti« (P7). V podjetju, ki deluje v panogi gradbeništva, poudarjajo željo po rasti, zato redno opravljajo Gallupov test zavzetosti<sup>1</sup>, preko katerega merijo tudi zavzetnost za izobraževanje. »Jaz

---

<sup>1</sup> Vprašanje 12 se glasi: "V obdobju zadnjega leta sem imel/a priložnosti za učenje in razvoj".

menim, da gre pri odločitvi za vključitev programe izobraževanja in usposabljanja za osnovno osebno željo po rasti. Nekatere lahko motiviraš, tudi če niso najbolj nagnjeni k temu. Druge pa enostavno ne moreš. Ocenjujem, da je 30 % takih, ki so zavzeti in so pripravljene svoj čas vlagati v razvoj» (P10). Kultura podjetja, ki temelji na pozitivnem odnosu do učenja in ne prisilna vključitev v programe VŽU na koncu spodbudi tudi tiste, ki imajo na začetku odklonilen odnos do tega. »To leto je v delavnico, ki temelji na Gallupovi metodologiji Q12, vključenih 36 sodelavcev, ključnih kadrov. Tisti, ki so bili izbrani in se tega niso želeli udeležiti, jih v to nismo silili, ker bi to uničilo notranjo dinamiko. Na koncu pa so sami spoznali, da so naredili napako« (P10).

Sam proces izobraževanja nekatera podjetja izvajajo na način, da **najprej izvedejo letni pogovor** med vodjem in zaposlenim in na podlagi tega pripravijo **predlog razvoja spretnosti in kompetenc**, opravljena usposabljanja in izobraževanja se **vpišejo v kadrovske sistem**. »Če je to recimo Excel, angleščina ali kaj podobnega, postopamo tako, da tisti, ki želi nekaj več, recimo, če je prodajni predstavnik na terenu in je njegova angleščina med A in B nivojem in bi si želel napredovati na nivo B, si sam na trgu poišče ustrezen tečaj in ko se izobraževanje zaključi, podjetju posreduje račun ponudnika tečaja. Če pa tečaja (izpita) na koncu ne opravi, stroške krije sam.« (P2) Seveda se delodajalci pri tem obnašajo zelo racionalno. »Nekdo, ki ne želi napredovati in ima za svoje delovno mesto ustrezno znanje Excela, mu izobraževanja za pridobitev dodatnega znanja (dodatni nivo) ne plačamo. Če ne želi napredovati, potem dodatnega izobraževanja ali usposabljanja niti ne potrebuje.« (P2)

V podjetjih se srečujejo tudi s tem, da **se zaposleni ne želijo udeležiti izobraževanj**. »Pri nas morajo zaposleni izobraževanje ponotranjiti – gre za 'ownership' procesa oziroma za to, da zaposleni sami prepoznajo, da potrebujejo izobraževanje«, pojasnjuje sogovornik (P2). Zaposlene, ki zavrnejo izobraževanje oziroma si ne želijo razvoja kompetenc, razvijajo na njihovih delovnih mestih. V podjetjih imajo namreč **veliko internih usposabljanj za uporabo produktov** – še posebej je bilo to izpostavljeno v primeru podjetja, ki sodi v panogo trgovine s tehničnim blagom. V trgovskem podjetju **zaposlene spodbujajo k izobraževanju in usposabljanju preko tekmovanja »naj prodajalec«**, ki poleg manjše finančne nagrade prinese tudi prepoznavo v podjetju. Zaposleni, ki želijo sodelovati v tekmovanju, najprej opravijo preizkus znanja iz poznavanja svojega dela, nato pa na podlagi prakse navideznega nakupovanja (»mystery shopping«) in ocen komisije izberejo najboljše prodajalce na določenem trgu. »Komisijo sestavljajo naši interni trenerji, ki so usposobljeni za treninge prodajnih veščin. Potem, ko sestavimo 'rang' listo, vsak od njih dobi ustrezno pohvalo in zelo temeljito povratno informacijo, kaj je bilo v redu in kje so možnosti za izboljšanje.« (P3) V tem podjetju se sicer ne soočajo z negativnim odnosom zaposlenih do usposabljanja ali izobraževanja.

V majhnih podjetjih je **organiziranje usposabljanja, ki bi vodilo v pridobivanje novih kompetenc, izjemno težko, ker so zaposleni obremenjeni z rednim delom** in nimajo možnosti nadomeščanja za čas, ko bi bil eden od zaposlenih vključen v izobraževanje ali usposabljanje. Redno sicer spremljajo izboljšave na področjih dela, vendar to ni sistemsko urejeno in podprto.

V določenih podjetjih zaznavajo **odpor do izobraževanja in usposabljanja pri starejših zaposlenih** (P4), vendar to povezujejo s tem, da je predvsem generacija, ki se je prvič zaposlila v osemdesetih in devetdesetih letih prejšnjega stoletja, odrasla v prepričanju, da pridobljeno formalno znanje »zadostuje«. »Mogoče je bilo to res pred 20 leti, danes pa žal temu ni več tako,« ocenjujejo v podjetju P4. Tudi v podjetju, ki se ukvarja z zbiranjem in odvozom odpadkov, opažajo, da se zaposleni kljub

pripravljenosti podjetja, da krije stroške, velikokrat niso pripravljeni udeležiti tečajev (recimo učenje tujega jezika, računalniških programov ipd.) predvsem zato, ker ta usposabljanja potekajo izven delovnega časa. Sogovorniki kot največji izziv poleg motivacije zaposlenih izpostavljajo čas. V okviru delovnega časa je pogosto težko načrtovati še izobraževanje in usposabljanje, ki presega zakonsko predpisane tečaje. Zaposleni pa v prostem času niso pripravljeni obiskovati tečajev ali izobraževanj, četudi delodajalec krije stroške le-teh.

V podjetjih poudarjajo, da je pri odločitvi za izobraževanje bolj kot prisila **potrebna samoiniciativnost**. *»V našem podjetju imamo zaposleno, ki že drugo leto dela na recepciji, na mestu pomočnice vodje recepcije. Danes je na sestanku kolektiva zbrala pogum in nam sporočila, da se je vpisala na študij vizualnih komunikacij, dodatno ob delu, ker jo zanima marketing. Tudi v podjetju poleg svojega dela na recepciji že eno leto skrbi za urejanje spletne strani in vse ostalo kar sodi zraven. Po sestanku kolektiva smo se odločili, da bo napredovala na delovno mesto pomočnice vodje prodaje za področje marketinga in vizualnih komunikacij. Še naprej bo opravljala delo pomočnice vodje recepcije, prav tako bo opravljala delo na novem položaju. Pomembno je da se človek sam odzove in izrazi željo po pridobivanju novih znanj, nakaže smer. Na podlagi tega se potem podjetje lažje odloči, da podpre tovrstna prizadevanja.«* (P5) Sogovornik še doda: *»Kot v osnovni šoli je tudi v podjetjih vedno 5 % takih ki vedno negodujejo. Vsak posameznik ima svojo pozicijo in okolica ga ocenjuje po tistem, kar zna. Pri nas sta dva somelierja in tudi med njima obstaja razlika. Nihče ni enak drugemu in tudi sam nisem zagovornik tega, da bi bili vsi enaki, mora biti nekaj razlik pri samem delu. Moj slaščičar je iz Makedonije, najprej je delal kot pomivalec, nato kot kuharski pomočnik in danes je eden najboljših slaščičarjev v regiji.«* (P5)

V proizvodnem podjetju se soočajo z veliko fluktuacijo zaposlenih, zato je odločitev za izobraževanje povezana z oceno verjetnosti, ali bo zaposleni zapustil podjetje ali ne. *»Tiste, pri katerih ocenimo, da bodo ostali, pošiljamo na dodatna izobraževanja, da pridobijo kompetence, ki so nujne za opravljanje dela. Če se zaposleni zaradi pomanjkanja kompetenc srečuje s problemi pri delu in vidimo, da je primeren kader, mu organiziramo dodatna izobraževanja. Je pa to zelo odvisno od posameznika; eni imajo željo, eni pa ne. Ljudem je pa čedalje lažje povedati, da si tega ne želijo«* (P6). Odpora do izobraževanja v splošnem ne zaznavajo, poskusijo ga izvesti v delovnem času, če le delovni proces to dopušča. Če se del izobraževanja izvede v prostem času in imajo zaposleni določene zadržke zaradi zasebnih zadev, poskušajo to upoštevati in skupaj poiskati rešitev. Čeprav je izobraževanje za zaposlene v proizvodnji zaradi specifik del težje organizirati, pa je to zelo pomembno, vendar **mora temeljiti na dobrem sistemu za ocenjevanje kompetenc, tako obstoječih kot tistih, ki so pridobljene skozi proces VŽU**. *»To tudi zagotavlja boljšo rotacijo in s tem povečanje učinkovitosti. Ta del zelo zavisi od vodij v proizvodnji. Boljše kot opravijo svoje delo pri ugotavljanju kompetenčnih primanjkljajev in organiziranju ustreznih usposabljanj, več fleksibilnosti pri razporejanju delavcev imajo«* (P7). Kar se tiče izobraževanj za zaposlene v upravi (v podpornih službah), pa lahko zaposleni v podjetjih, ki so del multinacionalk, dostopajo do posebnih izobraževalnih e-vsebin. *»Globalno podjetje ponuja tako imenovan program Connect, kjer vsak mesec objavijo štiri izobraževanja, ki bodo ta mesec na razpolago. Jaz sem se recimo vpisal na Change Management, ker me zanimajo novi pristopi, ki se šele razvijajo. To zame pomeni, da temu posvetim dve uri na mesec - ko imam čas, saj je moj urnik kar zapolnjen. Ko dobim seznam izobraževanj, pogledam in si vzamem čas, saj to predstavlja delo, ki ga bom res z veseljem opravil in ga ne bom prestavljal. Zdi pa se mi, da je pri nas najti čas za tako izobraževanje včasih res izziv. Treba je vnaprej načrtovati in potem vse to lahko izvedeš; v nasprotnem primeru ti hud časovni pritisk pri opravljanju rednih delovnih obveznosti tega ne dopusti.«* (P7)

V podjetju, ki deluje v panogi trgovanja z električno energijo, proces izobraževanja in usposabljanja oblikujejo kot piramido. Določene vsebine (na primer informacijska varnost) so obvezne za vse, prav tako zelo spodbujajo domensko izobraževanje<sup>2</sup>. Obvezna izobraževanja so pogosto organizirana s pomočjo digitalnih platform, kar omogoča zaposlenim večjo prilagodljivosti predvsem z vidika časa. »Z zunanji izvajalci razvijamo vodstvene veščine. Vsi, ki se ukvarjajo z vodenjem, so udeleženi v tečajih vodenja in coachinga in v te vsebine se vključuje manjša skupina sodelavcev.« (P14)

**Nizko kvalificirani zaposleni, ki prihajajo iz tujine, so pogosto nemotivirani za dodatno izobraževanje** in usposabljanje, tudi v delovnem času, posebej takšni, ki so zaposleni kot agencijski delavci. »Če dobi v roke pametni telefon, ga bo popolnoma obvladal. Če pa mu naložimo relativno enostavno opravilo, ki zahteva nekaj priučitve, recimo da sprejme paleto ali naroči surovine – tega ne bo znal in se ne bo pripravil tega niti naučiti, ker ga ne zanima« (P13). Veliko takšnih zaposlenih kasneje tudi zapusti podjetje, saj je Slovenija pogosto samo odskočna deska za zaposlitev v drugih državah, na primer v Nemčiji.

V podjetju, ki deluje v okviru farmacevtske panoge, proces VŽU poteka na način, da izhajajo iz **razvojnega načrta, ki temelji na strategiji podjetja oziroma strategijah posameznih funkcij**. »Razvijamo tako posameznike kot skupine, vse je odvisno od namena, pri čemer ponujamo različne vsebine. Nekatere so precej specifične, organizirane za posamezne skupine, z namenom, da se spodbudi in gradi naša kultura, druge so splošne vsebine, namenjene vsem zaposlenim« (P8). Poleg razvojnega načrta ima posamezni zaposleni tudi svoj izobraževalni načrt. Poleg delavnic in seminarjev, ki so strukturirani in vodeni in se izvajajo tudi na daljavo, se v izobraževanje šteje tudi mentorstvo in coaching, »kajti učiš se tudi, ko prevzemaš nove vloge in nove odgovornosti; to predstavlja največji delež učenja« (P8). Zaposlene spodbujajo, da tisto, kar so se naučili, vnesejo v svoj profil in informacijski sistem. Kadrovska funkcija v velikih podjetjih se razvija in preoblikuje v smeri »People and Organisation«, ki podpira »razvoj organizacije in organizacijske kulture v najširšem smislu, vključno z izobraževalnimi programi in razvojnimi načrti za posameznike in celoto« (P8). Samoiniciativnost je tudi v velikih podjetjih bistvena komponenta VŽU. Razvojni načrt je namreč odgovornosti vsakega posameznika – vsak sam se mora opredeliti in v pogovoru z vodjo predlagati, katera znanja bi rad osvojil. To se potem zapiše v okviru letnega načrta, ko vodja in posamezni zaposleni postavita cilje, tekom leta pa v medsebojni komunikaciji večkrat preverita uresničevanje načrta izobraževanja in doseganja ciljev. Vlogo vodje v procesu motivacije in spremljanja zaposlenega v procesu VŽU poudarjajo tudi v podjetju iz finančne dejavnosti.

V podjetju s področja trgovanja z električno energijo, imajo vpeljan **sistem OKR (Objectives and Key Results)**, ki temelji na oblikovanju pomembnega, konkretnega in jasno opredeljenega cilja in nabora treh do petih rezultatov za spremljanje doseganja tega cilja. Cilji morajo biti navdihujoči za posameznika, ekipo ali organizacijo in podprti s pobudami, ki pomagajo pri doseganju ključnih rezultatov. Doseganje ciljev vodi v izboljševanje kompetenc zaposlenih, kar izboljša delovno učinkovitost in uspešnost tima in podjetja kot celote. »Vodja postavi cilje, sam zaposleni pa ključne

---

<sup>2</sup> Z domenskim izobraževanjem pogosto označimo pridobivanje znanja s področja posebne, specializirane discipline, za razliko od splošnega izobraževanja, pri katerem pridobivamo znanje neodvisno od domene. Na primer, programski inženir ima splošno znanje programiranja, pa tudi domensko znanje o delovanju trga električne energije.

rezultate. Ker je proces digitaliziran, vodja sproti spremlja doseganje ključnih rezultatov s strani zaposlenih. Ta sistem uporabljamo kot orodje v okviru ciljnega vodenja.« (P14)

**Neposredno evalviranje rezultatov izobraževanja in usposabljanja je izjemno zahtevno.** V podjetjih, kjer imajo zaposlene prodajnike, navajajo, da je pri njih še najlažje zajeti spremembo. *»Pri njih se dejansko spremlja uspešnost pri prodaji pred izobraževanjem, med izobraževanjem, eno leto po tem in tu se seveda vidijo učinki.«* (P11) Včasih preverijo učinke tudi pri nadrejenih, ki morajo oceniti člane svoje ekipe. Na podlagi anket, ki jih udeleženci izpolnijo takoj po zaključenem izobraževanju, lahko zgolj povzamejo zadovoljstvo s programom. Pri drugih profilih zaposlenih pa je učinke VŽU skoraj nemogoče spremljati objektivno, ocene se izvajajo s pomočjo 360-stopinjskih intervjujev s ključnimi deležniki.

### 3.1.2.3 Finančni viri za izobraževanje in usposabljanje

Večina podjetij na letni ravni načrtuje obseg obveznih izobraževanj, strateško pa se tega loteva zgolj nekaj velikih podjetij. Vodstvo podjetja odobri proračun na letni ravni, ki se koristi predvsem na podlagi samoiniciativnosti zaposlenih. *»Vsak ima možnost priti do vodje oz. do kadrovske službe in izrazit željo po udeležbi na določenem izobraževanju ali seminarju. Ne spomnim se primera, da bi komu kaj zavrnilo.«* (P1). V izobraževanje in usposabljanje izven obveznih oblik je v podjetju, ki deluje v panogi zbiranja odpadkov, po navadi vključenih okrog tretjina režijskih in zgolj nekaj odstotkov proizvodnih delavcev, čeprav je izobrazbena struktura nizka predvsem pri slednjih. Nekatera podjetja ugotavljajo, da *»delavci premalo cenijo čas in finančne vire, ki jih podjetje namenja za njihovo izobraževanje«* (P9).

Podjetja stroške VŽU spremljajo predvsem **z vidika plačila storitev izvedbe tečajev ali programov** usposabljanj ter izobraževanj, zelo težko pa je oceniti implicitne stroške usposabljanja, ki jih zaposleni izvajajo v okviru podjetja (na primer mentoriranje, izvedba delavnic ipd.) in stroške »izgubljenega« delovnega časa. V malem podjetju s področja IKT za izobraževanje in usposabljanje namenjajo približno 3-4 odstotke prihodkov, v srednje velikem podjetju iz iste panoge pa 5 odstotkov prihodkov. *»Zagonska podjetja temeljijo na tem, da moraš poiskati inovativno rešitev tako z vidika produkta kot tudi komercializacije, zato je treba veliko vlagati v izobraževanje in usposabljanje, tudi razvoj«* (P4). V srednje velikem podjetju, ki deluje v panogi trgovine s tehničnim blagom, za usposabljanje namenjajo 10.000 evrov na leto, v podjetju, ki deluje v panogi gradbeništva pa med 50.000 in 60.000 evri na leto. *»Ker delujemo v panogi, ki je zelo intenzivna z vidika potreb po znanju, vsako leto naredimo načrt izobraževanja. Med stroške izobraževanj pa sicer ne vštevamo izobraževanj s strani ponudnikov opreme in ure, ki jih zaposleni preživijo na izobraževanju ali usposabljanju«* (P10). V malem podjetju s področja turizma ocenjujejo stroške izobraževanja in usposabljanja na ravni okrog 1.000 evrov na zaposlenega na leto. V velikem podjetju, ki deluje v panogi farmacije, so izpostavili, da se povprečni zaposleni pri njih izobražuje 10,5 dni na leto oziroma 84 ur, zaradi različnih oblik VŽU pa težko ocenijo stroške izobraževanj. Veliko pozornost namreč posvečajo tudi mentorstvu, ki ga razvijajo na več ravneh – zaposleni delujejo kot znanstveni mentorji, razvojni mentorji ali *»buddy-ji«*, ki so neprecenljiv *»kažipot skozi hodnike«* (P7). V podjetju, ki deluje v panogi trgovanja z električno energijo, se zaposleni v povprečju izobražujejo cca 10 ur na leto, pri čemer je v to všteto le zunanje izobraževanje in izobraževanja ter usposabljanja preko digitalnih platform. Ker ne beležijo časa, ki ga zaposleni namenijo za sistem mentoriranja ali coachinga, je skupen čas izobraževanja in usposabljanja bistveno večji.

V določenih podjetjih finančnih virov za programe VŽU ne načrtujejo posebej. *»Če vodja in zaposleni ocenita, da obstaja potreba po zunanjem izobraževanju, finančne vire znotraj svojega proračuna zagotovi vodja. Glavni fokus so potrebe poslovanja«* (P7).

V panogi finančne dejavnosti imajo s strani regulatorja obvezen obseg usposabljanja za prodajalce finančnih produktov, če želijo obnoviti licenco. *»Mogoče smo imeli prej kakšen izziv z določenimi sodelavci z vidika motivacije, tako da je zahteva regulatorja pozitivno vplivala na določeno skupino ljudi, ki bi jih sicer težje prepričali v izobraževanje.«* (P11) Takšna obvezna predavanja in usposabljanja so lahko ljudem tudi odveč, veliko pa je odvisno tudi od kvalitete podajanja snovi. *»Dober predavatelj zna navdušiti tudi tiste, ki so sicer zelo skeptični do sodelovanja v procesu izobraževanja ali usposabljanja.«* (P11). V podjetju iz finančne dejavnosti približno polovica zaposlenih dela kot prodajalcev, tako da je obseg tega usposabljanja kar obsežen.

#### 3.1.2.4 Vloga izobraževalnega sistema

Sogovorniki v podjetjih, ki so sodelovala v raziskavi, vidijo vlogo obveznega izobraževanja v pridobivanju splošnih kompetenc, tudi tistih, ki se potrebujejo v digitalno bogatih okoljih. Na splošno ocenjujejo **sistem izobraževanja kot dober, zanimivo je, da to poudarjajo predvsem v podjetjih, ki zaposlujejo visokokvalificirane kadre**. V podjetjih, pri katerih delovni proces opravljajo zaposleni z nižjimi stopnjami izobrazbe, ki bi najbolj potrebovali dodatna izobraževanja in usposabljanja, se soočajo z odporom zaposlenih do vključevanja v izobraževalne tečaje predvsem zaradi negativnih izkušenj v procesu obveznega izobraževanja v preteklosti. *»Učni načrti so zastareli, ogromno je memoriranja in učenja na pamet«* (P1), premalo je poudarka na odkrivanju talentov, ki jih ima posameznik. Deloma je to povezano tudi s strahom pred neuspehom. Zaradi tega strahu se posamezniki po mnenju sogovornikov težko odločijo za korak iz cone udobja. Delavci, ki imajo primanjkljaje na področju digitalnih spretnosti in kompetenc, so tisti, ki so s težavo zaključili obvezno osnovnošolsko ali srednješolsko (predvsem poklicno) izobraževanje in imajo zato še večji odpor do ponovnega vključevanja v organizirane oblike usposabljanja.

V splošnem so v podjetjih mnenja, da naj država s svojim izobraževalnim sistemom poskrbi za pridobitev splošnih kompetenc, vendar poudarjajo, da starejši zaposleni pogosto niso zainteresirani in stimulirani za izobraževanje in usposabljanje. Razmisliti bi bilo treba tudi o tem, kako pritegniti mlade v določene poklice, *»kako jim ponuditi več prakse že tekom šolanja, da bodo potem lahko samostojno opravljali delo takoj, ko končajo šolanje«* (P5). Podjetje, ki deluje v gradbeni panogi, se prav tako sooča s pomanjkanjem kadrov zaradi nizkega vpisa v redne izobraževalne programe. *»Recimo konkretno v našem okolju na Ptujju so to električarji in strojniki in dejansko je v letošnji generaciji vpisanih 15 električarjev v srednji šoli. Pa še tisti, ki končajo program, potem dejansko sedijo v pisarnah. To so bili včasih poklici, ki so bili zelo dobro plačani in cenjeni. Zdaj pa se mi zdi, da temu ni več tako. Mislim, da bi v morali vložiti kar nekaj navora v pozitivno promocijo teh poklicev med mladimi«* (P10).



### 3.1.2.5 Pomen zbornic, združenj delodajalcev in ostalih deležnikov pri oblikovanju skupnih izobraževalnih platform

Določene panoge imajo dobro organizirana **združenja, v okviru katerih potekajo različna izobraževanja.** »Podjetja iz finančne dejavnosti smo združeni pod okriljem /.../ združenja in njegov namen je tudi organiziranje usposabljanja za strokovnjake ter prenos dobrih praks« (P11).

**Delitev dobrih praks,** kako organizirati izobraževanja in usposabljanja ter motivirati zaposlene za sodelovanje, je ključna tudi pri povezovanju podjetij in izobraževalnih institucij. Čeprav bi pričakovali, da bi največjo korist od tega imela predvsem mala in srednja podjetja, pa v določenih podjetjih ne vidijo koristi od izobraževanj, ki bi jih organizirali na ravni posameznih združenj. V srednje velikem podjetju, ki se ukvarja s prodajo tehničnega blaga, za pridobitev specifičnih kompetenc, kot sta večjezična (učenje jezika) in digitalna kompetenca (poznavanje računalniških programov, kot so Excel ali AutoCad), zaposlene usmerijo na tečaje pri zunanjih ponudnikih. Prav tako je nekaj specifik v panogi IKT, saj so določena izobraževanja in usposabljanja ponujena in organizirana s strani velikih ponudnikov ekosistemov, to je Google, Apple ali Microsoft.

V splošnem velika podjetja lažje poskrbijo za organizacijo izobraževanj v okviru svojega podjetja, saj imajo ekonomijo obsega. Prav tako v podjetjih, ki so del globalnega sistema, specifične oblike usposabljanja organizirajo preko e-grafov, ki so zaposlenim dostopna 24 ur na dan, sedem dni v tednu. Določen del usposabljanj se izvaja v okviru horizontalnih in vertikalnih povezav.

V Sloveniji so se z namenom zviševanja usposobljenosti zaposlenih in pridobivanja novih kompetenc ob sofinanciranju EU iz preteklega in obstoječega programskega obdobja oblikovali **kompetenčni centri**. V preteklem programskem obdobju je bilo v višini 7,75 milijona evrov podprtih 19 panožnih centrov z več kot 300 vključenimi podjetji. Vključenih je bilo preko 14.000 oseb z več kot 45.000 udeležbami na usposabljanjih. V aktualnem programskem obdobju pa je v višini 3,78 milijona evrov podprtih 17 kompetenčnih centrov za razvoj kadrov, ki vključujejo 250 podjetij z več kot 35.800 zaposlenimi.<sup>3</sup> Podjetja, ki so del kompetenčnih centrov, poudarjajo pozitivne učinke organizacije izobraževanj in usposabljanj v okviru kompetenčnih centrov. Leta 2018 je, na primer, zaživel kompetenčni center Bio-Pharm (KOC Bio-Pharm), v okviru katerega se je pripravil kompetenčni model za pet profilov (razvojni analitik, tehnolog tehnik, manager kakovosti, prodajnik-tržnik in vodja projektov) ter štiri dimenzije kompetenc (strokovne, vodstvene-organizacijske, socialne in digitalne). V podjetju, ki deluje v okviru farmacevtske panoge, so pred leti zasnovali model izobraževalne platforme, ki bi temeljila na fakultativni izobraževalni shemi in ponudila praktična znanja s področja stroke. Kompetenčni center za usposabljanje za področje farmacije bi ponujal izobraževanja, ki bi pomenila referenco vsakemu, ki bi jih opravil (še v fazi pred pričetkom dela v farmacevtskem podjetju, torej v »pre-boarding« fazi). Vendar se je izkazalo, da je za tak kompetenčni model zelo težko dobiti podporo tako s strani regulatorja kot tudi podjetij, ki delujejo v isti panogi, torej konkurence. Sama pobuda v okviru programa pametne specializacije ni bila sprejeta. Podjetja še vedno izkazujejo interes po tovrstnih izobraževanjih, vendar poudarjajo, da bi sami lahko vstopili v to zgodbo zgolj kot uporabniki in partnerji, ne morejo pa biti nosilci in oblikovalci vsebin, saj to ni njihova osnovna dejavnost.

---

<sup>3</sup> [Predstavitev kompetenčnih centrov | Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad RS \(srips-rs.si\)](http://srips-rs.si)

Kar se tiče izobraževanj, ki jih organizirajo različne institucije bodisi v okviru kompetenčnih centrov ali ostalih institucij s področja izobraževanja, so sogovorniki pogosto mnenja, da bi bilo bolje ta javna sredstva, ki so rezervirana za namen spodbujanja VŽU, nameniti neposredno podjetjem za organizacijo izobraževanja in usposabljanja, kajti seminarji, ki jih razvijajo zunanje institucije same so po navadi presplošni in neprilagojeni primanjkljaju kompetenc posameznika in specifikam delodajalca.

### 3.1.2.6 Pravica do izobraževanja

Natančnejšo ureditev pravice do izobraževanja v panožnih kolektivnih pogodbah določeni sogovorniki podpirajo, drugi pa v obvezi ne vidijo smisla, saj se bodo tisti delodajalci, ki tega ne želijo, temu zagotovo izognili.

Direktor podjetja, ki deluje v panogi zbiranja in predelave odpadkov, predlaga, da bi se v kolektivnih pogodbah določil obseg ur izobraževanja na vsakega delavca, ki bi ga omogočil (in financiral) delodajalec, pri tem pa je treba usposabljanja organizirati na način, da se navezujejo na specifične primanjkljaje zaposlenega, ob tem pa razumeti tudi dejavnike motiviranja. *»Če bo zaposleni zgolj pasivno sodeloval na seminarju in poslušal predavatelja, se bo dolgočasil; treba ga je stimulirati, motivirati in navdušiti nad vsebino. Če recimo našemu zaposlenemu omogočimo obisk sejma, kjer vidi najnovejšo mehanizacijo, bo navdušen kot otrok nad novo igračo«* (P1). Za zaposlene v proizvodnji so se kot dobre izkazale interne akademije – prenos znanja med sodelavci.

Nekateri sogovorniki poudarjajo, da natančnejšo določitev pravice do izobraževanja ni smiselno vključevati v kolektivne pogodbe, saj imajo že v pogodbah o zaposlitvi zapisano, da se je treba izobraževati. Treba je razumeti, da se zaposleni zaradi specifičnih življenjskih situacij, včasih zelo težko odzovejo na ponudbe izobraževanja ali usposabljanja. *»Če izhajam iz sebe, sem bil na začetku čisto navdušen, da bom šel v Italijo in v Lihtenštajn na usposabljanje, zato sem se intenzivno učil angleščino. Trenutno pa si pri dvoletnem otroku in zahtevnem delu ne predstavljam, da bi mi nadrejeni »naložil« še kak tečaj Excela ali kaj podobnega. Enostavno sem zvečer preutrujen, ker imam že tako urnik za osem in plus ur«* (P2). Prav tako so sogovorniki mnenja, da podjetja, ki podpirajo razvoj kadrov, vlagajo v izobraževanje brez prisile.

Določeni sogovorniki kljub načelni podpori natančnejše opredelitve pravice do izobraževanja poudarjajo možnost zlorab. *»Mogoče je bolje, če to ni le črka na papirju, ker se vedno najdejo obводи čim nekaj uzakoniš. Jaz bolj verjamem v organizacijsko kulturo spodbujanja in podpore rasti in razvoja; da te nekako širša okolica oz. družba podpira v tem, da se spreminjaš in razvijaš. Najdragocenejša je podporna mreža. Sicer pa, če samo nekaj napišeš in predpišeš, ni rečeno, da bo to zaživel tudi v praksi.«* (P3)

Kot so poudarili sogovorniki v velikih podjetjih, pri njih poteka učinkovit in konstruktiven dialog med sindikati, delavskimi predstavniki in vodstvom podjetja, če govorimo o temah, ki se tičejo izobraževanja. Vsi člani sveta delavcev ali sindikata lahko podajo svoje predloge glede programov izobraževanja in usposabljanja.

### 3.1.2.7 Dobre prakse

V intervjujih so se razkrile številne dobre prakse, ki jih v procesu spodbujanja VŽU uporabljajo podjetja. Podjetje, ki deluje v panogi trgovanja z električno energijo, je izpostavilo, da je potrebno prioretizirati izobraževanje v podjetju. *»Na deklarativni ravni se lahko vsi strinjamo, da je kontinuirano izobraževanje pomembno. Sodelavce je potrebno spodbujati, da svoj osebni razvoj postavljajo kot enega izmed ključnih rezultatov v okviru sistema OKR<sup>4</sup>.«* (P14)

Trgovsko podjetje je razvilo standarde prodajnih spretnosti, hkrati pa z razvojem mreže trenerjev (»coachev«) tudi standarde »**coaching**« spretnosti. Zelo pomembno je sprotno spremljanje učinkov in podajanje povratnih informacij. *»Ideja je bila, da zlasti pri veščinah, ki naj bi jih spoznal in osvojil na delavnici, le-te povadiš, treniraš s svojimi sodelavci na neki delavnici v učnem centru ali kjerkoli, in jih potem uporabiš v delovnem procesu. Če ni nikogar, ki bi sledil temu, kar si se naučil in uporabo tega spremljal v praksi, potem je za takšno usposabljanje škoda denarja in časa. Ostane zgolj tisto, kar je bilo v njegovem interesu, da ostane. Zato je prav, da si podjetja sama zamislijo, po katerih standardih si želijo delovati: kaj je za njih ustrezen pogajalski pogovor, kakšen stil prodajnih pogovorov si želijo v podjetju, kako želijo biti prepoznani, kako zaključevati prodajo, kakšne odnose ohranjati, itd. Vse te stvari se da lepo pomeriti in ugotoviti ali je prišlo do napredka ali ne. Vendar je treba potem vztrajati pri tem. Ni dovolj samo ena delavnica. Potrebno je redno spremljanje tekom enega ocenjevalnega obdobja in potem podati povratno informacijo«* (P3).

V velikem podjetju iz panoge montaže industrijskih strojev in naprav pri izobraževanju sledijo modelu **70-20-10**. 70 odstotkov novih stvari se človek nauči pri opravljanju svojega rednega dela. *»Ko pride recimo nova linija za sestavljanje, se bo nekdo naučil, kako se jo nastavi, da bo prilagojena tistemu izdelku, ki ga mora v tistem trenutku sestaviti. Kolegi iz tehnologije bodo to linijo pripeljali v proizvodnjo, predstavili njeno delovanje delavcem v proizvodnji in potem čez teden ali dva preverjali, kako delavci v proizvodnji, ki bodo zadolženi za nastavljanje te linije, obvladujejo situacijo. V roku enega meseca najverjetneje dodatne pomoči več ne bodo potrebovali. Delavci v proizvodnji se v okviru rednega dela vedno nekaj novega naučijo«* (P7). 20 odstotkov učenja poteka preko programov mentoriranja in coachinga, torej na podlagi medosebnega stika. *»Zgolj 10 odstotkov učenja pa je pridobivanje novih znanj bodisi z internimi ali eksternimi treningi ali pa s tako imenovanimi e-oblikami učenja«* (P7). Mednarodna podjetja imajo sistem izobraževanja in usposabljanja strateško oblikovan na globalni ravni, znotraj posameznega hčerinskega podjetja pa vzpostavljajo sistem letnih razvojnih pogovorov, pri čemer poudarjajo odgovornosti posameznikov za svojo karierno pot. *»Pomembno je, da ima vsak zase že svoje predloge o tem, kaj bi rad počel in se učil. Poskušamo biti zelo transparentni pri tem, da je karierna pot odgovornost posameznika v skladu s pogovorom z vodjo«* (P7).

**Mentoriranje** je proces usposabljanja zaposlenih vzdolž celotne vertikale, ki ga uporablja veliko podjetij. *»Imamo platformo, ki omogoča, da se javiš kot mentor ali mentoriranec, da izbereš nekoga, ki si ga zares želiš za mentorja. Ta del ni zelo usmerjen in reguliran in zato ti pari ne nastanejo tako enostavno«* (P7). Podjetja vse več uvajajo tudi sistem obratnega mentorstva, »reverse mentoring«, pri čemer mlajši zaposleni mentorirajo starejše predvsem na področjih, ki se nanašajo na digitalne kompetence. Pri

---

<sup>4</sup> Cilji in ključni rezultati (Objectives and Key Results – OKR) predstavljajo okvir za postavljanje ciljev, ki ga uporabljajo posamezniki, ekipe in organizacije za določanje merljivih ciljev in sledenje njihovim rezultatom.

mentorstvu je pomembno, da obe strani v mentorskem paru vesta, *»kaj se želita naučiti drug od drugega«* (P7). Kljub temu, da je bil sistem mentorstva manj strukturiran in voden, pa je pomembno spremljati doseganje ciljev in rezultatov. V podjetju iz finančne dejavnosti so sistem coachinga razvili v okviru prenove organizacijske kulture, katere namen je bil predrugačiti kulturo in coaching vpeljati kot obvezo vseh vodij.

Zanimiva praksa, ki spodbuja vključevanje zaposlenih, so tudi skupine, ki so vodene s strani zaposlenih. V enem od podjetij, ki so bili del raziskave, to imenujejo *»Employee Resource Groups«*. Precej sogovornikov je tudi poudarilo vlogo internega prenosa znanj in spretnosti, ki se jih zaposleni naučijo v okviru zunanjih seminarjev in konferenc, le-to pa potem prenesejo na svoje sodelavce.

Prav tako je zanimiva praksa, ko podjetje **identificira skupino perspektivnih kadrov in jih vključi v poseben izobraževalni program**. *»S to skupino smo se več ukvarjali in je bila deležna več izobraževanj, saj so že v osnovi potencialni zaposleni za prevzem ključnih vodstvenih ali pa strokovnih delovnih mest«* (P11). Zaposleni, ki želi napredovati na vodstvene pozicije, mora izkazovati željo po učenju.

Tabela 2: Pregled izbranih ugotovitev za podjetja

	Področje analize	Ugotovitve
Podjetja	Primanjkljaj spretnosti in kompetenc v panogi in podjetju, sistem ocenjevanja kompetenc in zaznavanja kompetenčnih vrzeli	<p>Pomen kompetence »učenje učenja« zaradi hitrih sprememb v okolju</p> <p>Izobraževalni sistem nauči kompetence (spretnosti), ne pa tudi tega, kako jih uporabiti v praksi,</p> <p>Reševanje pomanjkanja kompetenc že pri zaposlovanju, hkrati pomanjkanje kadra (tehničnega in nekvalificiranega) in izziv zadržanja kadra</p> <p>Pomembne kompetence so timsko delo, agilnost, fleksibilnost, sodelovanje, problem tudi pomanjkanja kompetenc s področja vodenja, nižje izobraženim manjkajo splošne in specifične kompetence</p> <p>Pri tujcih ni bistvenih razlik v pomanjkanju specifičnih kompetenc</p> <p>Podjetja večinoma niso imela sistema merjenja kompetenc, tudi ocenjevanje učinkov usposabljanja je zelo težaven proces</p>
	Motiviranje zaposlenih za usposabljanje in zaznavanje odpora zaposlenih za vključitev v programe VŽU	<p>Pomembno oblikovanje kulture podjetja, ki spodbuja VŽU.</p> <p>Usposabljanje temelji na razvojnem načrtu in načrtu izobraževanja, ki je povezan s strategijo razvoja podjetja, pomemben letni razgovor</p> <p>Izobraževanje mora temeljiti na dobrem sistemu za ocenjevanje kompetenc.</p> <p>izobraževanje in usposabljanje šteje v delovni čas v celoti ali pa se opravi delno tudi v prostem času.</p> <p>Finančna nagrada ni predvidena, a se plače povečajo, če zaposleni dosega boljše rezultate.</p> <p>Prisoten tudi odpor do izobraževanja (tudi starejši, tujci, nizko kvalificirani).</p> <p>Pri odločitvi za izobraževanje bolj kot prisila potrebna samoiniciativnost.</p> <p>Deljena mnenja glede natančnejše določitve pravice po izobraževanju v kolektivne pogodbe.</p>
	Finančni viri	<p>Podjetja na letni ravni načrtujejo vire.</p> <p>Stroške VŽU spremljajo predvsem z vidika plačila storitev izvedbe tečajev ali programov usposabljanj ter izobraževanj, zelo težko je oceniti stroške usposabljanja, ki jih zaposleni izvajajo v okviru podjetja.</p> <p>Ponekod izobraževanja nujna zaradi licenc za opravljanje dela.</p>
	Vloga izobraževalnega sistema	<p>Sistem izobraževanja dober, to poudarjajo predvsem v podjetjih, ki zaposlujejo visokokvalificirane kadre.</p> <p>Pri zaposlenih z nižjimi stopnjami izobrazbe, ki bi najbolj potrebovali izobraževanja, se soočajo z odporom zaradi negativnih izkušenj v procesu obveznega izobraževanja v preteklosti.</p>
	Vloga ostalih deležnikov	<p>Panožna združenja, v okviru katerih potekajo različna izobraževanja.</p> <p>Pri povezovanju podjetij in izobraževalnih institucij je ključna tudi delitev dobrih praks.</p> <p>Velika podjetja imajo ekonomije obsega na področju izobraževanja in usposabljanja.</p> <p>Vloga kompetenčnih centrov pri razvoju kompetenc je pomembna.</p>
	Dobre prakse	<p>Coaching</p> <p>Sistem 70-20-10</p> <p>Mentoriranje</p> <p>Sistem jedrnih zaposlenih – perspektivnih kadrov</p>

## 3.2 Interesna združenja

### 3.2.1 Metodologija

Z namenom ugotoviti dejansko stanje na področju vseživljenjskega učenja v Sloveniji smo izvedli primarno raziskavo tudi med interesnimi združenji (predstavniki delodajalcev). Fokusna skupina je bila izvedena 13. 9. 2022 v prostorih Ekonomske fakultete s petimi predstavniki interesnih združenj podjetij iz različnih dejavnosti. Sogovorniki so bili stari med 42 in 60 let, od tega sta bila dva moška in 3 ženske.

### 3.2.2 Rezultati

#### 3.2.2.1 Pogled na VŽU, ponudba in razvoj VŽU vsebin v interesnih združenjih

Vsi sogovorniki poudarjajo pomen VŽU in ga vključujejo v svoje delovne letne in strateške načrte, npr. Akcijski načrt za večjo produktivnost ipd. Vsi se strinjajo, kako je pomembno dvigniti raven izobraževanja in usposabljanja v podjetjih, pri čemer pa kot zastopniki delodajalcev oz. podjetij in institucij ugotavljajo, kako sta pri tem potrebna *dva predpogoja: motivacija zaposlenega in zagotavljanje sredstev*. **Še prevečkrat se na izobraževanje kot takšno gleda z vidika stroška in ne kot naložbe.** Vseživljenjsko učenje in izobraževanje sogovorniki poudarjajo kot ključno še posebej v času po pandemiji covid-19, saj se tudi družba intenzivno digitalizira.

Kot primer dobre prakse je bilo npr. izpostavljeno tuje podjetje s hčerinskim podjetjem v Sloveniji iz panoge IKT, kjer je izobraževanje del vsakdana in vanj vlagajo veliko sredstev. Ne govorijo več o tem, da posamezna izobraževanja pripravlja kadrovska služba, ampak imajo vsa izobraževanja razvita v e-obliki na portalu, ki vsem zaposlenih zagotavlja dostop in izvajanje ustreznih oblik izobraževanj ali usposabljanj. Prav tako so digitalizirani načrti rasti in razvoja zaposlenih. Na ta način so vpeljali digitalizacijo tudi na področje razvoja kadrov in hkrati do vsakega posameznika. Tako gradijo poklicno identiteto posameznika, njegovo nagrajevanje, razvoj kulture podjetja itd.

**Problem** pa so mala in srednje velika podjetja, ki velikokrat ne zmorejo zagotoviti ustreznih virov za rast in razvoj posameznikov, zato je stanje na področju izobraževanja in usposabljanja na zelo različnih ravneh.

Sogovorniki pojasnjujejo, da članom nudijo različne seminarje, usposabljanja, izobraževanja – vse od **strokovnih vsebin**, ki so bodisi vezane na spremembe predpisov ali nove predpise pa do vsebin, povezanih s tehnološkim napredkom, potrebnimi spretnostmi pri delu, strateškim razvojem, **razumevanjem dogajanj v poslovnem in širšem okolju** (npr. preko konferenc s partnerji), imajo tudi lastne **Akademije** (npr. Delodajalska akademija). Članom poskušajo vsako leto posodobljeno ponuditi čim širši nabor izobraževanj in jih prilagajati njihovim potrebam. **Nekatere izvajajo sami, večinoma pa z zunanjimi kredibilnimi izvajalci.** Prijavljajo se tudi na različne **projekte** (nacionalne, EU ipd.). Nekatera združenja tudi organizirajo nacionalne poklicne kvalifikacije (NPK), poslovodski izpit (npr. TZS), **torej so tudi del formalnega poklicnega izobraževanja ter tudi izobraževanja za ključne kompetence** (npr. jeziki). Zelo pomembni so tudi **mentorski sistemi**, ki jih razvijajo na različne načine.

**Problem** nezadostnega delovanja institucij se v Sloveniji kaže v tem, da se za nekatere poklice ni mogoče izobraziti in usposobiti skozi formalni sistem izobraževanja (nimamo programov formalnega izobraževanja za krojače, šivilje, tapetnike, CNC operaterje idr.), čeprav obstaja povpraševanje na trgu dela. Po drugi strani je formalni izobraževalni sistem izredno dobro razvit na marsikaterem družboslovnem področju.

**Problem razumevanja VŽU** (npr. področje digitalizacije) je tudi razlika med podjetji v državni in zasebni lasti (npr. na področju turizma), kjer je digitalizacija iz distribucijske komponente prešla v praktično vse elemente poslovnega modela turizma, v znanja in spretnosti pa se ne vlaga enakomerno.

Povzamemo lahko, da je pri vseh interesnih združenjih, ki so sodelovala v naši raziskavi, **VŽU del letnega programa dela in se izvaja v različnih oblikah, teme in vsebine pa določajo glede na aktualne potrebe članov.** Večino aktivnosti izvajajo zunanji partnerji oz. člani. Večino izobraževanj je namenjenih **krepitevi strokovnih, torej predmetno-specifičnih kompetenc.**

### 3.2.2.2 Motivacija za VŽU

**Zelo težko je motivirati predvsem kadre na osnovnih poklicnih ravneh** (npr. gostinsko turistični del, trgovski ipd.), medtem ko na vrhnjih ravneh podjetij motivacija sploh ni vprašanje, ampak je proaktivno gonilo razvoja. Se pa dejavniki motivacije tudi spreminjajo, saj danes zaposlenim pogosto ni v ospredju (samo) denar, ampak usklajevanje dela z družinskimi obveznostmi ali ravnotežje med delom in prostim časom, še posebej v primerih, če gre za učenje oz. izobraževanje izven delovnega časa. *»Ne smemo pa pozabiti tudi na redna usposabljanja zaposlenih, ki so nujna za opravljanje in razvoj delovnih procesov v podjetju. Ta so praviloma redno organizirana v delovnem času, pa vendar marsikdaj tudi zaposleni ne razumejo, zakaj so potrebna oziroma jih ne želijo opravljati. To področje bo tudi treba v prihodnje nasloviti skozi zakonodajo oziroma ustrezen dvostranski dialog. Cilj mora biti namreč skupen: tako usposabljanje mora biti v korist tako zaposlenemu kot delodajalcu,«* meni eden od sogovornikov.

Sogovorniki poudarjajo, da imajo njihovi člani (podjetja) razvite različne sheme, vse pa se povezujejo tudi s t.i. obveznim in osebno razvojnim izobraževanjem kot delom kulture podjetja oz. člana. V času pandemije so **dobro strukturirana in ozaveščena podjetja izobraževala več**, nekatera združenja pa ugotavljajo, da se je na izobraževanje preprosto pozabilo. **Še posebej so sogovorniki izpostavili, da je treba prav v krizi več vlagati v znanja, usposabljanja, nove spretnosti.** Nekatera združenja tudi opažajo pomanjkanje interesa pri brezposelnih za udeležbo na izobraževanjih, pa čeprav v času pomanjkanja kadra na trgu dela dobijo zaposlitev tudi brez vključevanja v vseživljenjsko učenje.

**Še posebej je potrebna motivacija za razumevanje in uporabo tehnologije, saj brez digitalnih kompetenc sama tehnologija ne prinese dodane vrednosti.** Digitalno je tudi trajnostno, tako kot mora biti tudi VŽU. *»Pomembno je, da zaposleni razmišljajo izven okvirjev in se zavedajo, da se morajo razvijati, če so na nekem delovnem mestu,«* pravi eden izmed sogovornikov. Tako kot se je zaradi pandemije razvil hibridni model v kongresni dejavnosti, kar na primer pomeni, da so tehnološko-digitalne kompetence organizatorjev postale pričakovane in nujne.

**Raven znanja in spretnosti v povprečju ni ovira pri vključevanju v izobraževanje (ključne kompetence).** Teh ovir ne zaznavajo, so pa poudarili prilagodljivost in skrb za to, da se vsi lahko vključijo; kot navaja

eden od sogovornikov: »V Sloveniji imamo primere večjezičnih izobraževanj (izobraževanja se na primer izvajajo tako v slovenskem kot v angleškem ali hrvaškem jeziku). Ob tem pa drugi sogovornik dodaja: »Med našimi delodajalci smo zaznali izziv, ko se ne tuji ne domači zaposleni niso želeli usposabljanja za dodatno varnost pri delu v nobenem od jezikov. Prilagodili so se tako, da so organizirali t.i. »slikovno usposabljanje« (s pomočjo slik, filmov in praktične izvedbe).«

**Odgovornost in želja** zaposlenega so pri tem ključni. Ključna pa **je tudi vzgoja in družbena klima**, ki spodbuja k temu, da naše kompetence ves čas nadgrajujemo. Pomemben motivator za posameznike je tudi razumevanje podjetja in institucije, zakaj je vsako znanje in veščina **naložba** (in ne strošek). Zelo je pomembno, da o tem **veliko ozaveščamo vse deležnike**.

Učinkovitost izobraževanj je težko meriti. Pri pogovoru o možnih merah učinkovitosti se najpogosteje omenja merjenje produktivnosti na podlagi izboljšanja rezultatov podjetja, pridobljeni certifikati, na makro ravni pa so uporabne meritve Statističnega urada RS. Je pa po mnenju deležnikov težko meriti razvoj, če ga gradiš npr. na mehkih spretnostih, razvoju osebnosti. Zato mora biti zaposlovalec kompetenten, da oceni, v koga investirati in v koga ne.

Člani tudi zaznavajo nekaj posebnosti pri **tujcih**. Predvsem je potrebnega več prilagajanja glede jezika in posledične prilagoditve usposabljanj. Se pa pogosto dogaja, da ga usposobijo, potem pa nadaljuje kariero v Avstriji, Italiji ipd. Znanje slovenskega jezika je pogosta ovira za določene poklice (regulativa). Na tem področju smo mnogo bolj »zaprti« in s tem nekonkurenčni v primerjavi z drugimi državami, kar je še posebej izrazito vidno ob trenutnem pomanjkanju kadra. Običajno pa to ni ovira na najvišjih pozicijah v podjetjih.

V odnosu do izobraževanja se pojavljajo razlike med dejavnostmi. V turizmu je med pandemijo zaradi dolgotrajnega zaprtja (navkljub nadomestilu izgubljenega dohodka) prišlo do množičnega odliva kvalificiranih zaposlenih v druge dejavnosti. Predvsem pa člane interesnih združenj (podjetja) pesti pomanjkanje kadra – ne le usposobljenega, kar omejuje še hitrejši razvoj in zavedanje pomena VŽU.

### 3.2.2.3 Tipi izobraževanj in predlogi sprememb

Predstavniki interesnih združenj poudarjajo, da **pretežno razvijajo poklicno specifične kompetence, pri nekaterih profilih pa še vedno tudi ključne**, npr. gostinstvo, turizem, trgovina. Določenih profilov kot so CNC operaterji na trgu dela primanjkuje, prav tako pa potrebujejo kadre s ključnimi kompetencami iz programov, ki jih v formalnem izobraževanju ni (kot že omenjene krojače, šivilje, tapetnike).

**Izobraževanj za pridobitev ključnih kompetenc** je po mnenju sogovornikov na trgu in v formalnem sistemu dovolj, treba pa je **spodbuditi »krajša, ad hoc, fleksibilna izobraževanja, ki bi jih mikro certificirali**.« Prav tako je dovolj izobraževanj na trgu, tudi v tujini. Proces digitalizacije je vplival tudi na trg izobraževanj in usposabljanj. Lahko bi uporabili že obstoječ formalni sistem izobraževanj za mikrocertifikate, npr. zaposlenega zanima samo en predmet, ki se že predava. **Obenem pa morajo delodajalci vse to vpeti v kadrovske razvoj posameznika** – ne za pridobitev listine same, ampak za napredek posameznika in podjetja. Poleg **regresa, ki se je pri nas uvedel za preživetje dopusta, bi lahko podoben mehanizem uporabili za izobraževanje**. Pojavil se je tudi predlog **izobraževalnega voucherja**, ki bi omogočal fleksibilno iskanje znanj in spretnosti, ki so v nekem trenutku oziroma obdobju potrebne.



Prav tako je bil omenjen predlog **zaveze za vlaganje v izobraževanje in usposabljanje, spodbude za zaposlene, da se odločajo za izobraževanje** ter bolj učinkovito povezovanje šolskega sistema z gospodarstvom, prepoznavanje potreb in vključevanja, še posebej interdisciplinarni pristop.

**Sogovorniki podpirajo, da bi lahko na ravni krovnega dialoga vseh partnerjev dosegli izobraževalni preboj, večjo nagnjenost k učenju in izobraževanju, seveda prilagojeno za posamezno dejavnost tako z vidika ključnih kot predmetno specifičnih kompetenc.** *»Ena od idej npr. je, da imamo na voljo oblikovanih n-izobraževalnih modulov; vsak zaposleni jih ima možnost izbrati x glede na potrebe podjetja in njegove potrebe. To bi bil lahko velik motiv,«* pravi eden od sogovornikov. *»Ponudniki bi lahko bila ministrstva, ustrezne institucije ... Vendar pa za to potrebujemo družbeni konsenz,«* še dodaja.

#### 3.2.2.4 Socialni partnerji, dialog

Vsi sogovorniki iz interesnih združenj se vključujejo v diskusije in pogovore s pripravljavci ukrepov in zakonov in skušajo argumentirano zastopati interese članov tudi na področju izobraževanja, kjer pa predvsem na ravni projektov in črpanja sredstev občutijo preveč administrativnih ovir oz. zahtev. Kot pravi eden od sogovornikov: *»Pri izvedbi dogodkov sodelujemo tudi s sindikatom in drugimi organizacijami, predvsem na delovnopravnem področju (Zakon o delovnih razmerjih, varstvo pri delu, evidence delovnega časa, kolektivna pogodba za trgovino....) preko projektne dela, kar pripomore k nekoliko širši udeležbi. Kot zanimivost dodajamo, da se naših izobraževanj udeleži mnogo več zaposlenih, če jih na izobraževanje napotijo delodajalci, kot pa, če jih napotijo sindikati, saj le-ti organizirajo bolj ciljno usmerjena izobraževanja, predvsem za svoje člane sindikata.«*

Tabela 3: Povzetek ugotovitev iz intervjujev z deležniki (predstavniki interesnih združenj)

	Področje analize	Ugotovitve
Interesna združenja	Odnos do VŽU	<p>VŽU v interesnih združenjih del programa dela</p> <p>Pogosto se gleda na izobraževanje kot strošek in ne naložbo</p> <p>Mala in srednja podjetja pogosto nimajo ustreznih virov</p> <p>Članom nudijo različne seminarje, usposabljanja, izobraževanja: strokovne, splošne vsebine, nekatere izvajajo sami, nekatere zunanji izvajalci</p> <p>Neustrezno delovanje institucij – v Sloveniji se za nekatere poklice ni mogoče izobraziti</p> <p>Pomanjkanje kadra – s tem več zavedanja o pomenu VŽU</p>
	Motivacija za VŽU	<p>Zelo težko je motivirati predvsem kadre na osnovnih poklicnih ravneh</p> <p>Pomanjkanje interesa pri brezposelnih za udeležbo na izobraževanjih</p> <p>Dejavniki motivacije se spreminjajo, denar ni več tako v ospredju, ampak usklajevanje dela z družino, prosti čas</p> <p>V krizi nujno več vlagati v znanja, usposabljanja, nove spretnosti</p> <p>Pomen digitalnih kompetenc</p> <p>Pomen odgovornosti in želje zaposlenih</p> <p>Sheme nagrajevanja obstajajo, izobraževanje pa tudi kot del kulture podjetja</p> <p>Pri tujcih prilagoditve in učenje jezika</p>
	Tipi izobraževanj in predlogi sprememb	<p>Izobraževanj s področja krepitve ključnih kompetenc dovolj, spodbuditi <i>krajša, ad hoc, fleksibilna izobraževanja, ki bi jih mikro certificirali</i></p> <p>Predlog izobraževalnega voucherja</p> <p>Predlog zaveze za vlaganje v izobraževanje in usposabljanje, spodbude za zaposlene, da se odločajo za izobraževanje</p>

### 3.3 Delavski predstavniki podjetij

#### 3.3.1 Metodologija

Fokusna skupina je bila izvedena 13. 9. 2022 v prostorih Ekonomske fakultete, trajala je 90 minut, v njej je sodelovalo pet udeležencev – delavskih predstavnikov (DP) iz velikih podjetij:

- DP1: Predsednik sindikata in sveta delavcev v storitvenem podjetju,
- DP2: predsednik sindikata in sveta delavcev v proizvodnem podjetju,
- DP 3: predsednik sveta delavcev v proizvodnem podjetju,
- DP 4: predsednik sindikata in član sveta delavcev v proizvodnem podjetju in
- DP 5: predsednik sindikata, pred tem tudi dolgoletni član sveta delavcev v storitvenem podjetju.

#### 3.3.2 Rezultati

##### 3.3.2.1 Dejansko stanje izobraževanja v podjetjih

Vsi sodelujoči so uvodoma potrdili dvoje: 1) zaposleni potrebujejo nova znanja, ne glede na izobrazbo in delovno mesto in da 2) izobraževanja, ki so nujno potrebna in/ali obvezna v podjetjih potekajo brezhibno in delavci se jih udeležujejo. To so zlasti usposabljanja za varnost in zdravje na delovnem mestu ter tista, ki so potrebna za pridobitev ali ohranitev licenc ali NPK kot so pogoj za opravljanje določenega dela. Po drugi strani pa so se vsi sodelujoči strinjali, da se izven tega v podjetjih, kjer so zaposleni, v splošnem **ne vlaga dovolj** v izobraževanje zaposlenih, pri čemer so bile opazne določene razlike. Kot primer dobre prakse je DP2 opisal sodelovanje podjetja in delavske univerze, kjer so se zaposleni s podporo delavskih predstavništev izobraževali, delodajalec pa jih nagradil v obliki nagrade, to je **dodatnega plačila**. »*To je bil pravi pristop, neka nagrada mora biti, sicer ne bi bilo takšnega učinka*«, pojasni DP2.

Kot primer dobre prakse DP4 pove, da si lahko vsak zaposleni v podjetju na leto izbere dve izobraževanji, vendar se v to štejejo tudi obvezna; lahko pa so to tudi jezikovni tečaji, seminarji za učinkovito komunikacijo in podobno. Za proizvodne delavce in tudi vodje so izvedli tudi izobraževanje *Tanka črta odgovornosti*, ki je naletelo na zelo dobre odzive, saj je bilo predstavljeno na humorističen, in zanimiv način. Za udeležbo zaposleni niso dobili nobenega dodatnega plačila, ampak so lahko ure, ki so jih preživeli na izobraževanju, kasneje **koristili kot proste ure** v razmerju 1:1. V proizvodnji so naredili tudi učni center za nove zaposlene za osvojitve posameznih proizvodnih procesov ter lažjo vključitev v delovni proces; izobražujejo pa jih tisti, ki so v podjetju že zaposleni in imajo veliko izkušenj. »*To je naša velika dodana vrednost na področju izobraževanja, saj prinaša pozitivne in takojšne rezultate*«, pojasni DP4.

Tuje lastništvo po izkušnjah udeležencev ne igra bistvene vloge pri izvajanju izobraževanja. Zanimiva pa je izkušnja DP2, kjer bi lastnik vlagal v izobraževanje, ampak ne razume, »*zakaj bi zaposleni želeli imeti ure v dobro ali plačano*«, pojasni in doda, da veliko časa in truda porabijo za razlago, torej komunikacijo.

DP3 pojasni, da čeprav v podjetju izhajajo iz stališča, da kdor se želi izobraževati, se jim to omogoči, se soočajo s **pomanjkanjem motivacije** zlasti pri tistih s poklicno izobrazbo. Za napredovanje bi potrebovali

vsaj srednješolsko, vendar »so leni oziroma imajo nekatere druge osebne razloge za neudeležbo«. S pandemijo pa se zdi, da so zaposleni postali še bolj otopeli in da je zanimanja še manj, čeprav je ključen odnos vodstva, navaja DP1. Denimo, če vodja spodbuja zaposlene, naj se kaj novega naučijo, jim dodeljuje raznovrstne naloge in če obstojijo možnosti za napredovanja, je »učinek neverjeten – zaposleni začnejo sami iskati informacije, kazati več zanimanja za izobraževanje, vključevanje v interne akademije, vključno s starejšimi,« razloži DP1. Pri pomanjkanju motivacije udeleženci vidijo razlog tudi v slabih izkušnjah iz formalnega sistema izobraževanja ter neizpoljenih pričakovanjih po doseženih stopnji izobrazbe.

Velik pomen pri načrtovanju in izvajanju izobraževanja pripisujejo **komunikaciji**, kar toliko bolj velja za zaposlene v proizvodnji, za katere v praksi niso primerna on-line izobraževanja; ampak zgolj »v živo«. Ravno tako pri izvajalcih opažajo **preveč teoretičen pristop**, za delavce z nižjimi stopnjami izobrazbe je treba vsebine izrazito praktično naravnati tako, da bo mogoče »povedano spraviti v prakso in ne samo v Excel tabelco«, je jasen DP2. Izpostavlja se problem poučevanja na srednjih šolah in fakultetah, ki po večinskem mnenju udeležencev niso več izobraževalna ustanova, ampak »biznis, ki se promovira prek jumbo plakatov« (DP5). Tisti, ki zaključijo fakultetno izobrazbo, dobijo velikokrat neuporabno znanje in v podjetjih ne začnejo na dnu, ampak »gredo direkt gor«. To oboje skupaj ustvari več problemov, kakor opisuje DP5: »Tisti z višjo izobrazbo, a z znanjem, ki je malo uporabno v praksi, dajejo navodila tistim, ki res poznajo posel.« Kot eno izmed rešitev takšnega »krča« opiše prakso v svojem podjetju, kjer so tistim z dolgoletnim stažem na določenem delovnem mestu priznali delovne izkušnje kot izobrazbo in so lahko v skladu s sistemizacijo delovnih mest segli po zahtevnejšem delovnem mestu. To izpostavlja kot dober primer »stimulacije« delavcev. V podjetjih imajo namreč različne sisteme internih izobraževanj. Pri tem imajo udeleženci različne izkušnje. Razširjena je praksa, da če se zaposleni udeleži internih izobraževanj lahko »nadomesti« formalno izobrazbo in zasede določeno delovno mesto (npr. vodje), vendar mu to velja le znotraj sistema. To je zelo uveljavljen način v podjetjih DP1 in DP5, pri čemer slednji opozarja na past, da s tem »kupiš zvestobo, saj mu tako pridobljena 'izobrazba' ne velja izven podjetja,«; a vendarle je dodana vrednost večja, saj se zaposleni razvija znotraj sistema in bolje razume vsebino, kajti ima že nekaj let delovnih izkušenj.

Poleg neposrednega plačila ima na pripravljenost in motivacijo po dodatnem izobraževanju veliko vlogo tudi **možnost napredovanja**. Problem se namreč pojavi, če zaposleni nimajo možnosti ali ne prepoznajo (ali oboje) vloge pridobljenega znanja za napredovanje. Ko napredujejo na svoji plačni lestvici (do najvišjega razreda kolikor plačni sistem posameznega podjetja dopušča), jim dodatno izobraževanje ne prinese nobenega finančnega učinka, zato se pojavi nezainteresiranost. Zanimivo je razmišljanje DP5, ki meni, da najboljši delavci nikoli ne napredujejo, saj bi s tem prišlo do dveh problemov: kdo bo tega delavca nadomestil in kakšen vodja bi bil. Če pride na tako vodstveno mesto nekdo, ki nima formalne izobrazbe, ampak jo je interno pridobil, se bo »držal tega stolčka za vsako ceno«.

Med udeleženci se je oblikovalo soglasje, da je treba zlasti nižje izobraženim oziroma tistim, ki opravljajo preprostejša in hierarhično nižja dela, **zagotoviti takojšen in neposreden učinek**, kot je plačilo v obliki nagrade, ter nuditi in hkrati predstaviti možnosti napredovanja. Ravno tako so bili soglasni, da bi moral imeti vsak zaposleni možnost izraziti svoje želje in zanimanja ter posledično prijave na izobraževanje, ki je lahko klasično usposabljanje (v živo), na daljavo ali katera koli druga oblika pri internih ali zunanjih izvajalcih. Pri načrtovanju izobraževanja je treba spremljati in posodabljati način podajanja znanja ter upoštevati motive in želje delavcev, saj se tudi to čez čas spreminja.

### 3.3.2.2 Finančni vidik

Vsi sodelujoči opažajo, da se v podjetjih v splošnem zmanjšujejo sredstva za izobraževanje zaposlenih ter da je to še vedno **strošek** in ne naložba. DP1 dodatno argumentira, da je povezano s financami tudi ustaljeno prepričanje, da delavci na hierarhično nižjih in preprostejši delovnih mestih ne potrebujejo dodatnega znanja: *»Vodstvo trenutno ne podpira izobraževanje zaposlenih, ravno tako jim noče posredovati določenih informacij, čeprav bi si zaposleni to želeli.«* Hkrati priznava, da so zaposleni bolj opolnomočeni in se zavedajo, da imajo to pravico, nimajo pa znanj in orodij, kako to zahtevati v praksi. *»Posledice varčevanja so vidne tudi pri vnaprej zakupljenih in s tem omejenim številom programov in licenc, ravno tako se bolj poslužujejo internih kot pa zunanjih izvajalcev«,* pove DP3.

Kot eno izmed rešitev predlagajo sistemski pristop države, saj če bi bilo nekaj obvezno, bi to storili tudi tujih lastniki, saj *»če podjetje nima posluha, da zaposlenim nameni denar, naj naredi to država, Evropa,«* razmišlja DP4. A tudi pri tem se lahko pojavijo stranski učinki, kot jih opišeta DP1 in DP5. Strinjata se, da bi bil cilj podjetij pridobiti javna sredstva, manj pa bi se ukvarjali s tem, kakšna znanja bi zaposleni pridobili. Kot dodaten razlog DP5 izpostavi kapitalistično razmišljanje: *»Če sam jaz kapitalist, bom dal denar tam, kjer je moj interes; z vidika zaposlenega pa je kapital znanje in delo, kajti če bo podjetje dobro delalo, bomo imeli dostojno pokojnino.«* *»Kdo ima torej večji interes za boljše poslovanje podjetja«,* se retorično sprašuje ter izpostavlja, da bi morali biti sindikati in sveti delavcev pri tem aktivnejši.

### 3.3.2.3 Problem pomanjkanje delavcev

Trenutka problematika pomanjkanja delavcev ima neposredne posledice tudi na izobraževanje. Zlasti v proizvodnih podjetjih, pa tudi v podjetju DP1, nudijo **šolnine in štipendije** za deficitarne poklice; ravno tako so pripravljene **kriti šolnino** zaposlenim. Vendar je zanimanje za preprostejše poklice v proizvodnji in trgovini, zlasti v podjetjih DP1 in DP3, šibko (neznatno).

Ker v Sloveniji ni delavcev, ki bi bili pripravljene delati, podjetja povečujejo zaposlovanje tujih delavcev, zlasti iz držav s področja bivše Jugoslavije. Ti pa v splošnem **ne kažejo zanimanja za dodatno izobraževanje**. Denimo, DP3 razloži, da celo za tečaj slovenščine ni bilo zanimanja, čeprav gre za splošno in ne zgolj na delovno mesto vezana znanja. Tečaj je resda potekal izven delovnega časa, a strošek je kril delodajalec. *»Kljub temu se je tečaja udeležilo med 15 in 20 proizvodnih delavcev od 800-tih, ki ne govorijo tekoče slovensko«,* pojasni DP3. Eden izmed razlogov je, da ti delavci nadaljujejo svojo karierno pot v Avstriji in Nemčiji, zato znanja slovenskega jezika niti ne potrebujejo. Drugi razlog je, da dejansko ne potrebujejo nujno znanja jezika za opravljanje svojega dela, saj se med seboj sporazumevanju v svojem maternem jeziku. Nekoliko drugačne izkušnje ima DP1, ki meni, da se vendarle daje prevelik poudarek tujcem. Tem se nudi brezplačno izobraževanje slovenskega jezika in ker brez tega znanja v njegovem podjetju ne morejo opravljati dela, je udeležba dobra, ravno tako se jim čas izobraževanja všteva v delovni čas. Po drugih strani pa DP1 opozarja, da *»za tiste, ki so v podjetju 25 ali 30 let, ni denarja«*. Opaža, da imajo dolgoletni zaposleni željo po izobraževanju, udeležili bi se, na primer računalniških tečajev, a je v njihovem podjetju vse preveč osredotočeno na upravo; na tiste, ki so na hierarhično nižjih delovnih mestih, pa se običajno *»pozablja«*.

Posledica pomankanja delavcev se kaže tudi v tem, da **spreminjajo sistemizacije delovnih mest** in s tem pogoje za zasedbo določenega delovnega mesta oziroma opravljanja dela. Kajti če je še do nedavnega veljalo, da je bila za proizvodnega delavca potrebna vsaj poklicna izobrazba, sedaj podjetja sprejmejo praktično vsakega, tudi z nedokončano osnovno šolo, le »*da ima dve nogi in dve roki ter da lahko dela*«, nazorno opiše DP3. Tudi DP2 pove, da pri mnogih delovnih mestih nimajo več zahtevane izobrazbe, ampak zgolj *priporočljivo*. In da še raje zaposlijo nekoga, ki ima nižjo izobrazbo, da bo »*bolj poslušen*«. Pri DP1 so sicer ohranili zahtevano stopnjo izobrazbe, nimajo pa več določene smeri.

Problematika se **prenaša tudi na nižja in srednja vodstvena mesta**, kot so vodje linij, oddelkov ali celo proizvodnje, saj »*če si sposoben, si lahko vodja linije tudi če nimaš izobrazbe in znanja*,« razloži DP2 in pojasni še na primeru: »*Denimo vodja proizvodnje je lahko tudi nekdo, ki ima poklicno šolo, a dela dobro; saj se diplomirani inženir ne bi izpostavljajal za takšno plačo*.« Povsem enako zaznavata tudi DP1 in DP3, kjer ni interesa s strani delavcev po prevzemanju položajev vodij oddelka, saj je razlika v plači neznatna. »*Res dobijo nekaj več nagrade iz naslov uspešnosti, vendar razlika ni omembe vredna*,« pojasni DP3. Vsi sodelujoči so se strinjali, da je izhodiščni problem v določitvi najnižje osnovne plače, ki bi morala biti enaka minimalni; potem bi morda prišli do večjih razlik v plačah in s tem večje pripravljenosti za prevzemanje odgovornejših delovnih mest. Ravno tako bi morali na zakonski ravni urediti ohranjanje razlik med plačami glede na odgovornost pri delu; razmerje med najbolje in najslabše plačanim je trenutno preveliko, kar po mnenju udeležencev vpliva tudi na motivacijo za izobraževanje. »*Če bi odpravili te plačne anomalije, bi se zagotovo povečala tudi motivacija za izobraževanje*,« je prepričan DP5.

#### 3.3.2.4 Generacijske razlike

Vsi udeleženci opažajo **določene posebnosti starejših in mlajši pri izobraževanju**. Denimo, DP3 opiše svoje izkušnje, da so ga po 55-tem letu začeli »*dajati na stran*«; tak občutek je dobil od vodje sektorja, čeprav mu ni nihče tega rekel. Prednost so po njegovem mnenju dobili mladi, ki so bolj prodorni, bolj dovtetni in tudi jezik bolje obvladajo; »*česar se zavedam in po svoje je tudi prav, zato se tudi v zadnjih letih nisem udeležil nobenega tečaja*.« Vendar se udeleženci strinjajo, da bi moral dober delodajalec omogočiti izobraževanje tudi starejšim zaposlenim, saj lahko tudi tisti, ki se upokojijo, še sodelujejo v podjetjih. Pri tem je treba razlikovati proizvodne delavce, ki so po 40 letih takšnega dela utrujeni, a marsikdo med njimi je pripravljen opravljati preprostejša dela. Glede na napovedane spremembe upokojitvenih pogojev bo treba po mnenju DP2 spremeniti miselnost in na teh idejah snovati kadrovske politike. Tudi DP3 se strinja, da če bi bilo to sistemsko tako naravnano, bi se bili tudi starejši bolj pripravljeni kaj dodatno naučiti, denimo osnove računalništva.

Pri mlajših generacijah pa vsi udeleženci opažajo drugačno miselnost ter pristop k delu. Kot bistveno spremembo DP5 opiše primere, ko podjetje mladim ponudi dobro zaposlitev, a je ti ne bodo sprejeli, če jim povsem ne ustreza – ne glede na plačilo in vsebino dela. Podobno DP4 opisuje svoje izkušnje, da od mladih velikokrat sliši, da »*oni ne bodo delali za tak denar*« in da je v praksi težko razložiti, da je treba počakati določeno število let za višjo plačo: »*Opažam nestrpnost, z njimi je treba drugače delati, nikakor ne na grob način*.« (DP4) Podjetja pa na drugi strani zaenkrat še niso tako fleksibilna, da bi jim lahko vedno ugodila. Podobne težave imajo sindikati z vključevanjem mladih, saj težko zasledujejo njihove interese. Udeleženci se tako strinjajo, da je treba tako za mlajše kot starejše, pa tudi tujce, najti **pravo pot in ustrezen način komunikacije**.

### 3.3.2.5 Vloga kolektivnih pogodb, sindikata in sveta delavcev

Udeleženci priznavajo, da bi lahko kolektivne pogodbe teoretično odigrale pomembno vlogo pri izobraževanju zaposlenih, čeprav so ključni **finančni viri**. Sindikati in sveti delavci so po mnenju udeležencev premalo dejavni na tem področju; DP3 je opozoril na dejstvo, da v njihovem sindikatu nimajo visoke izobrazbe, »vodilni imajo na primer osnovno šolo, drugi poklicno in se počutijo ogrožene.« Sindikati se veliko ukvarjajo sami s sabo, saj jim sindikalno članstvo upada. DP1 iskreno prizna, da bi lahko v sindikatu finančno in organizacijsko izpeljali izobraževanje za svoje člane in zaposlene, vendar »ne pridejo. Niti če je zastoj, niti če so zanimiva predavanja, niti če narediš še malico, kosilo ali kaj podobnega. Še sindikalni zaupniki ne pridejo, pa so predavanja zelo zanimiva«. Neizkoriščen vir sindikata in sveta delavcev so možnosti pri prenosu informacij znotraj podjetja. Kajti velikokrat lahko ravno oni zelo hitro, celo v enem dnevu, obvestijo delavce na ustrezen način, »medtem ko delodajalec včasih porabi za to en mesec«, navaja DP2. To bi lahko izkoristili pri izobraževanju, zlasti, da bi jim razložili, zakaj je izobraževanje koristno in kakšne dolgoročne koristi jim lahko prinese.

Tabela 4: Povzetek ugotovitev intervjujev z delavskimi predstavniki

	Področje analize	Ugotovitve
Delavski predstavniki	Stanje izobraževanja v podjetjih	V splošnem se ne vlaga dovolj v izobraževanje zaposlenih Pomanjkanje motivacije, zlasti pri tistih s poklicno izobrazbo in tujcih, problem tudi komunikacija Pri izvajalcih preveč teoretičen pristop, za nižje izobražene delavce potreben praktičen pristop Univerzitetno izobraženi pogosto dobijo neuporabno znanje Na pripravljenost in motivacijo za izobraževanje vpliva možnost napredovanja Nižje izobraženim zagotoviti takojšen in neposreden učinek, kot je plačilo v obliki nagrade, ter nuditi in hkrati predstaviti možnosti napredovanja
	Finančni vidik	V podjetjih v splošnem zmanjšujejo sredstva za izobraževanje zaposlenih Izobraževanje pogosto še vedno strošek in ne naložba Prepričanje, da delavci na hierarhično nižjih in preprostejši delovnih mestih ne potrebujejo dodatnega znanja Nujen sistemski pristop države
	Problem pomanjkanja kadrov	V proizvodnih podjetjih nudijo šolnine in štipendije za deficitarne poklice, pripravljene kriti šolnino zaposlenim Podjetja povečujejo zaposlovanje tujih delavcev Spreminjajo sistemizacije delovnih mest in s tem pogoje za zasedbo določenega delovnega mesta
	Generacijske razlike	Prednost mladi, ki so bolj prodorni, bolj dovtetni in tudi jezik bolj obvladajo Omogočiti izobraževanje zaposlenim tudi starejšim, saj lahko še sodelujejo v podjetjih Generacijske razlike: mladi zaposlitve ne bodo sprejeli, če njim povsem ne ustreza – ne glede na plačilo in vsebino dela
	Vloga sindikatov	Sindikati in sveti delavci so po mnenju udeležencev premalo dejavni na tem področju Sindikati bi lahko finančno in organizacijsko izpeljali izobraževanje za svoje člane in zaposlene, vendar ti »ne pridejo« Nujno zaposlenim razložiti, zakaj je izobraževanje koristno in kakšne dolgoročne koristi jim lahko prinese

## 3.4 Izobraževalne institucije ter druge odločevalske in »podporne« institucije s področja izobraževanja in trga dela

### 3.4.1 Metodologija

V analizo smo zajeli tudi deležnike (šest intervjujev), ki so predstavniki različnih organizacij, katere so na različne načine vpete v procese izobraževanja odraslih, tudi kot odločevalci, organizatorji in izobraževalci (zaradi potencialnega razkritja identitet ne podajamo več podrobnosti). Sogovorniki so vsi izkušeni strokovnjaki ali voditelji organizacij na področju izobraževanja odraslih za različne namene – od ključnih do predmetno specifičnih kompetenc, oblikovanja prilagojenih programov po meri, t.i. »tailored made« programov za odrasle, podjetja, institucije, z namenom dopolnjevanja ali doseganja temeljnih znanj in spretnosti ter programov prekvalifikacij in izpopolnjevanja (t.i. *up- in re-skilling*). Institucije, ki jih zastopajo, izvajajo tako neformalna kot formalna izobraževanja, od poklicnega, strokovnega do visokošolskega, in delujejo pretežno na trgu.

### 3.4.2 Rezultati

#### 3.4.2.1 Sodelovanje s socialnimi partnerji in drugimi deležniki

Institucije, ki se ukvarjajo pretežno s programi, povezanimi z razvojem podjetij, imajo **dobro sodelovanje s socialnimi partnerji, sindikati, tudi zbornicami**, kot npr. sodelovanje z Gospodarsko zbornico Slovenije (GZS), Obrtno zbornico Slovenije (OZS), Trgovinsko zbornico Slovenije (TZS) ali Kmetijsko-gozdarsko zbornico Slovenije (KGZS). Ključni sogovorniki pa so podjetja. Na do-visokošolski ravni je krog in obseg podjetij, ki so vključeni v izobraževanje odraslih, mnogo premajhen (po mnenju sogovornikov jih je zgolj 300-400), oz. se navezuje na nek specifičen bazen podjetij v določenih dejavnostih, pretežno predelovalnih. Sogovorniki so poudarili, da se sindikati ne ukvarjajo z izobraževanjem (sindikati po dejavnostih oz. največji sindikati), razen kolikor so vključeni v strokovne svete (t.j. v Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje in Strokovni svet RS za izobraževanje odraslih).

**Na visokošolski ravni in ravni oblikovanja posebnih programov za podjetja** pa sodelovanja s socialnimi partnerji, kot so sindikati, **ni; so pa poglobljena sodelovanja z interesnimi združenji**, npr. z Združenjem manager (ZM), Trgovinsko zbornico Slovenije (TZS), Gospodarsko zbornico Slovenije (GZS) idr., tudi tujimi.

Sogovorniki opažajo, da je **premalo dialoga s podjetji, pa tudi pripravljenosti podjetij za sodelovanje za razvoj programov izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja (primer vajeništvo, NPK)**. Poklicno izobraževanje še vedno ostaja bolj ali manj obrtno, premalo je pobud za krepitev predmetno-specifičnih kompetenc, premalo je praktičnega usposabljanja v podjetjih. **Še vedno so predvsem šole tiste, ki v formalnih programih spodbujajo sodelovanje s podjetji**. So pa vse bolj (v javno veljavnem delu) zanimivi programi za izpopolnjevanje (200-400 ur), ki pa se zaradi systemske neurejenosti financiranja slednjih še ne izvajajo v praksi. Vse bolj se tudi podjetja in posamezniki odločajo za krajša izobraževanja (npr. v organizaciji Zavoda za zaposlovanje, ki trajajo od 50-100 ur). Prav tako imamo uspešna izobraževanja odraslih v različnih podjetjih tako na področju ključnih kot predmetno specifičnih kompetenc (primer izobraževanj, razvitih v okviru ljudskih univerz ali izobraževalnega centra Cene Štupar). Pogosto je zelo težko prepričati vodstva podjetij v tovrstna izobraževanja, a ko ugotovijo koristnost usposabljanj in



izobraževanj, je vse drugače. Kot je izpostavil prvi sogovornik: »Primer dobre prakse je bil, ko smo imeli italijanščino za tiste zaposlene, ki ponujajo storitev kavalirja, za LPP. Oni so s tečajem začeli ob 6.30 zjutraj in so se udeležili vseh usposabljanj, ker jim je bilo všeč. V okviru programa je učiteljica šla z njimi na delovno mesto in so poskušali uporabiti jezik v praksi. Pri tovrstnih programih se ljudje zelo radi učijo, saj vidijo, da jim pomagajo pri konkretnem delu. Enako velja, če govorimo o digitalnih spretnostih. Zaposleni povsem drugače dojema usposabljanje, če mu dejansko pokažeš na primeru, ki mu bo koristil pri njegovem delu. **Ti programi morajo biti pripravljene tako, da podjetja v njih vidijo smiselnost in da jih lahko potem v praksi takoj tudi uporabljajo. Te mehke veščine se na različnih delavnicah vedno izkažejo za uspešne.** Kar se pa tiče ključnih kompetenc, pa je največje povpraševanje po jezikovnih tečajih. Slovenski jezik je pri nas že tako najboljši »posel«, če temu lahko tako rečemo. Tu je letno pribl. 1000 vključenih, ampak to je predvsem zaradi preseljevanja, migrantov, ipd.«

Sogovorniki poudarjajo, da je največja ovira pri promociji VŽU ne dovolj razvita kultura razvoja kompetenc na sploh v podjetjih, še posebej predelovalnih oz. tam, kjer potrebujejo razvoj poklica in se soočajo s pomanjkanjem (kvalificiranega) kadra. Drugačno je stanje v razvitih in mednarodno usmerjenih podjetjih, kjer potrebe po kompetencah identificirajo podjetja sama. Ta podjetja tudi merijo učinkovitost pridobljenih znanj in kompetenc in zelo jasno vedo, kaj si izobraževalno želijo oz. kakšne so potrebe (primer dobrih praks Centra poslovne odličnosti Ekonomske fakultete UL). Pri tovrstnih ponudbah podjetjem se je tudi izkazalo, da je treba ves čas spremljati razvoj izobraževanj v tujini, še posebej pa povezovati strokovnjake iz prakse in akademske predavatelje (tako domače kot tuje). Heterogenost v izvajanju je prednost, osredinjenje na predmetno-specifične kompetence pa pravi pristop (še posebej je to izrazito za srednji in vrhnji management).

Prav tako je pri izobraževanju odraslih in VŽU nasploh problem, da **projekti, ki so uspešni, pogosto zamrejo, ker so vezani na obdobja financiranja (npr. EU sredstva)**. To se dogaja vajeništvu, saj podjetja niso stimulirana dovolj, prav tako ne zbornice, čeprav bi si šole želele več povezovanja. Zbornice zato raje razvijajo svoja izobraževanja.

**Razvoj poklicnega izobraževanja mora iti v smeri sodobnih, razvojno naravnanih, razvitih kompetenc**, npr. digitalnih (v gradbeništvu, industriji idr.). Za to pa je treba obrniti smer pobud – te morajo priti s strani delodajalcev, da se lahko potem skupaj v partnerstvu pripravijo aktualno zanimivi in za zaposlene učinkoviti programi.

Zelo pomembno je tudi **sodelovanje z ustanovitelji** (primer ljudskih univerz ali izobraževalnega centra Cene Štupar). Dobro prakso predstavljajo tudi programi za izobraževanje odraslih, ki niso tržni (študijski krožki, jezikovni krožki za starejše, slovenščina za starše, beremo in pišemo skupaj, ipd.) in so za aktivno državljanstvo še vedno potrebni. Pomembno na tem področju je kakovostno sodelovanje z Andragoškim centrom Slovenije, ker se usposabljujejo strokovnjaki za delo izobraževanja z odraslimi. **Do problemov pa prihaja predvsem zato, ker so nosilci javnih politik na tem področju (država) ta sistem zastavili konkurenčno, ne pa povezovalno med ponudniki izobraževanj.** Tako Zavod za zaposlovanje vpliva na zniževanje cen na trgu in tudi (izvedbeno) kakovost. Zato bi bilo pomembno vzpostaviti standarde kakovosti, ki veljajo za vse ponudnike izobraževanja odraslih, ne glede na to ali se izobraževanje izvaja kot tržna dejavnost ali pa se ponuja v okviru nekih javno financiranih programov.

Kot je ilustriral drugi sogovornik: *»S celotnim kolektivom imamo vizijo, da imamo formalni del, kjer govorimo o osnovni in srednji šoli ter nacionalni poklicni kvalifikaciji. Ta je javno predpisan s pravilniki in zakonodajo. Na neformalnem delu smo si pa postavili tri stebre; večgeneracijski, interkulturni ter razvoj kariere posameznika. Vsak je malo drugačen. Če pogledamo interkulturni, se tukaj izjemno povezujemo z nevladnimi organizacijami na področju migrantov, različnimi društvi, tudi filantropijo. Torej s tistimi organizacijami, ki v našem okolju skrbijo za to problematiko. Večgeneracijsko se tudi poskušamo povezovati z več deležniki, s katerimi vpeljujemo različne, tudi kratke neformalne, delavnice. Računamo, da se bo ta projekt nadaljeval tudi v prihodnosti. Kar se pa tiče kariere, pa imamo v ponudbi za mlade programe ključnih in poklicno specifičnih kompetenc, svetovanje in veliko neformalnih programov, ki jih organizira karierni center za mlade.«*

**Velika podjetja za svoja izobraževanja pogosto poskrbijo sama.** Ključni argument pri menjavi delodajalca je namreč vse bolj naložba v posameznika, zaposlenega. Kot pravi tretji sogovornik: *»Če podjetje investira vame in v moj razvoj, rast, potem bom ostal/a.«*

**Sistem za identifikacijo primanjkljajev na trgu dela ni razvit oz. deluje samo segmentno. Na nacionalni ravni ni sistematične in kontinuirane identifikacije potreb po kompetencah, ne na kratek ne na dolgi rok.** Sogovorniki največ uporabljajo identifikacijo potreb, zaznana na terenu, s strani lastnih strokovnjakov. Vzpostavljajo *mentorske sisteme, t.i. motivatorje, zaposlujejo psihologe, persologe in druge profile, vključujejo strokovnjake iz visokošolskih zavodov in drugih javnih zavodov*, ki lahko pomagajo pri identifikaciji v specifičnih segmentih na trgu ali javnem izobraževalnem delu. Prav tako vzpostavljajo karierne centre.

Je pa treba pri tem sprejeti prakso, da se podjetja poslušajo – da se vanje vstopa v »coaching« pristopu, kar pomeni da se v podjetju najprej ugotovi potrebe in potem ponudi rešitev (npr. primer digitalnih kompetenc in sistema naročanja ZD Ljubljana). Kot navaja tretji sogovornik: *»Največji izzivi nastajajo, ko opazujemo kako prihodnost prihaja k tebi. Ko beremo strateške dokumente, ko govorimo o digitalizaciji, zelenem preboju, finančni pismenosti, da razmišljaš dve ali tri leta naprej in vidiš, kaj ljudje dejansko potrebujejo.«*

Sogovorniki imajo v svojih institucijah **razvit sistem sodelovanja z zunanjimi strokovnjaki**, kot tudi **svojimi, kjer je to vsebinsko relevantno**. Zavod RS za šolstvo ponuja tudi podporo profesionalnemu razvoju strokovnih delavcev in vključuje sredstva evropskega socialnega sklada (ESS) in druge evropske vire in finančne mehanizme ter jih povezuje z institucijami in organizacijami s področja vzgoje in izobraževanja. Tako se prenašajo tudi sistemi dobrih praks in primerljivosti ter razvoja izobraževalcev tudi s pomočjo sodelovanja s tujino. Večina seminarjev za izobraževalce je zastavljena tripartitno, saj v njih sodelujejo svetovalci zavoda, sodelavci s fakultet, učitelji ter ravnatelji.

Večina sogovorcev pogreša **več raziskav, ki bi ugotovljale, kako se izobraževanje odziva na potrebe trga dela in kaj je treba storiti glede primanjkljajev kvalifikacij oz. ustreznega kompetentnega kadra**. Sistemi identifikacij primanjkljajev kompetenc odraslih za trg dela niso razviti, so pa utečene nekatere oblike sodelovanja na regijskem in državnem nivoju, s katerimi se sprotno preverja potrebe in interese (npr. Zavod RS za zaposlovanje).

### 3.4.2.2 Potrebe partnerjev glede ključnih in predmetno specifičnih kompetenc

Še vedno obstajajo tudi potrebe po pridobivanju ključnih kompetenc, čeprav se navidezno zdi, da ne. Četrty sogovornik je zelo dobro pojasnil dileme pri pridobivanju ključnih kompetenc: »Podjetja pričakujejo, da bodo glavne kompetence sporazumevanje, digitalne kompetence, nekaj kar bodo kandidati za zaposlitev obvladovali. Ta potreba je zagotovo zaznana. Pomembno vprašanje pa je, ali formalni sistem šolanja dejansko omogoča razvoj temeljnih kompetenc. V naših programih temeljnim kompetencam posvečamo veliko pozornosti. Mogoče potem v izvedbi nimamo najboljših rešitev. Ko pripravljamo in moderniziramo programe, se ne osredotočamo samo na trajnostne in digitalne kompetence, ampak tudi kompetence sporazumevanja, podjetništva, razvoj socialnih kompetenc, timskega dela, ipd.«

Nekateri izobraževalci se **načrtno trudijo ključne kompetence umeščati v vse vsebine, ne glede na predmetno področje ali nivo izobraževanja**. Umeščene pa so tudi v različne projekte, v katerih sodeluje zavod za šolstvo, npr. Varno in spodbudno učno okolje, smiselna raba digitalnih tehnologij, itd.<sup>5</sup> Primer koronskih časov je pospešeno učenje digitalnih kompetenc na vseh izobraževalnih nivojih.

### 3.4.2.3 Največji izzivi pri pripravi izobraževalnih programov in programov izpopolnjevanja

Največje izzive pri pripravi programov nadaljnega izobraževanja in usposabljanja vidijo **v nezadostnih neposrednih učinkih programov**. Npr. Zavod RS za šolstvo: programi so časovno omejeni na 8, 16 ali 24 ur (izjemoma več). Za poglobljeno znanje oziroma drugačno delovanje (spreminjanje prepričanj in stališč) je **potrebno kontinuirano usposabljanje, z vmesnimi refleksijami in uvidi, preizkušanje v praksi itd. – za vse to pa ni ne sredstev, ne časa**.

Dobre prakse pa se pojavljajo v projektih, ki trajajo več let in kjer se lahko učitelji na različne načine **profesionalno razvijajo in rastejo**. Pomembno je kolegialno učenje in podpiranje, ki se vzpostavi, ko se oblikujejo timi, zelo pomembno vlogo pa igra tudi mreženje, npr. projekt bralne pismenosti OBJEM<sup>6</sup>, naravoslovne pismenosti NA-MA POTI<sup>7</sup>, krepitev kompetenc podjetnosti PODVIG<sup>8</sup> in POGUM<sup>9</sup>.

Slovenija zaostaja pri razvoju ključnih kompetenc, kar je ključni izziv tudi z vidika oblikovanja sodobnih in trajnostno naravnih vsebin programov. **Izziv predstavljajo programi izpopolnjevanja**; kako jih umestiti v sistem, omogočiti njihovo izvajanje in pridobiti vrednost tovrstnega javnoveljavnega načina izobraževanja. **Na tem področju manjka aktiven in sistemsko povezan socialni dialog**; pogosta kritika izobraževanju je **počasnost** – kot navaja eden od sogovornikov: »Menim, da ne gre toliko za hitrost, kot za to, da določene pobude niso dovolj premišljene z vseh strani in potem pri realizaciji prihaja do težav, zato dostikrat manjka raziskav, podatkov, vključenost zainteresiranih in potem pobude ne zaživijo«.

---

<sup>5</sup>Več informacij o obeh projektih: (<https://www.zrss.si/nekategorizirano/povabilo-k-uporabi-seminarskih-video-paketov-na-temo-varno-in-spodbudno-ucno-okolje/>, <https://www.zrss.si/projekti/dvig-digitalne-kompetentnosti/>).

<sup>6</sup> <https://www.zrss.si/projekti/projekt-objem/>

<sup>7</sup> <https://www.zrss.si/projekti/projekt-na-ma-poti/>

<sup>8</sup> <https://www.zrss.si/projekti/projekt-podvig/>

<sup>9</sup> <https://www.zrss.si/projekti/projekt-pogum/>.

So pa sogovorniki izpostavili tudi nekaj novih, **prebojnih primerov dobrih praks VŽU**, npr. t.i. **učenje v naravi** (primer mobilnost za starejše v Istanbulu, podpora Erasmus projekta), **gibalna in zdravstvena pismenost** (tako za zaposlene kot posameznike). **Kompetenca ohranjanja zdravja**, ki vključuje tudi gibanje, bo ob vseh ostalih med pomembnejšimi. Gibalna in zdravstvena pismenost; start-up vikendi, mentorski sistemi, ki skrbijo za razvoj ideje posameznika, »talent management« strategije in delavnice.

#### 3.4.2.4 *Problematika izvajanja formalnega izobraževanja in javno financiranih izobraževanj*

Sogovorniki poudarjajo, da **javno financirani in veljavni programi ne omogočajo fleksibilnosti v prilagajanju izvedbe programa glede na dejanske potrebe na terenu** (npr. pri določenih poklicih, tujcih, migrantih itd.), npr. slovenščina za tujce, integracija in digitalna pismenost – kako jih npr. povezati v učinkovito celoto in glede na aktualne potrebe.

Se pa že kaže tudi **povezovanje in prepoznavanje ponudbe s strani izobraževalcev**, kot je npr. izpostavil eden od sogovornikov *»Pred leti, ko je za to obstajal razpis ministrstva, smo pripravili številne neformalne programe, recimo neformalni program za učenje albanščine, ker tega posebej nismo imeli. Potem so nas pa letos poklicali iz Zavoda za zaposlovanje, če ga lahko uporabijo za Ukrajince in smo ga samo malo spremenili.«*

#### 3.4.2.5 *Programi za brezposelne z vidika ključnih in poklicno specifičnih kompetenc*

Obravnavava vsakega posameznika, ki se prijavi kot iskalec zaposlitve na Zavodu RS za zaposlovanje, je individualna (ima internega svetovalca), prav tako se za vsakogar pripravi zaposlitveni načrt. Zavod nudi različne programe; določeni programi spodbujajo zaposlovanje, drugi so namenjeni podpori programa samozaposlovanja, tretji izobraževanju in usposabljanju in se izvajajo konkretno na delovnem mestu pri delodajalcu ter spodbujajo razvoj kompetenc na delovnem mestu. Pogosto se brezposelni iskalci zaposlitve vključijo v tečaje in usposabljanja, ki jih izvajajo zunanji izvajalci<sup>10</sup> (programi nacionalnih kvalifikacij), pridobijo ta znanja in na ta način postanejo bolj zanimivi za delodajalce; ti programi pa niso namenjeni samo brezposelnim. Subvencije so seveda namenjene samo brezposelnim, spodbude za izobraževanje in usposabljanje pa tudi zaposlenim, katerih zaposlitev je ogrožena. Lahko se vključujejo tudi v obdobju čakanja na delo, skrajšanem delovnem času, itd.

Po mnenju zaposlenih na Zavodu za zaposlovanje delodajalci vidijo trg in zaposlene še vedno zelo tradicionalno: za večino brezposelnih oz. tistih, katerih delovna mesta so ogrožena, odgovarjajo, da jim primanjkuje delovnih izkušenj, sledijo poklicno specifične kompetence, potem izobrazba in šele zatem sledijo ključne kompetence (npr. znanje tujih jezikov; na zadnjem mestu so digitalne kompetence). Pri delodajalcih so na Zavodu zaznali, da so imeli interes predvsem **za zelo specifične programe**, denimo varjenje. Pri delavcih pa je bila zaznana predvsem **nezainteresiranost**, kot npr. *»saj sem na čakanju, zakaj bi se hodil usposabljati...«*.

---

<sup>10</sup> Aktivnosti programov aktivne politike zaposlovanja (APZ) lahko izvajajo zunanji izvajalci, ki so uvrščeni v register zunanjih izvajalcev aktivnosti programov APZ in h katerim izvajalec ukrepov APZ napoti osebo iz ciljne skupine programa APZ.

**Pogosto se ključne kompetence zaposlenih pri delodajalcih tudi ne obnavljajo**, ko gre za manj zahtevna delovna mesta (in kjer potem svetovalci hitro ugotovijo, da osebe ne znajo napisati svojega življenjepisa, nimajo digitalnih kompetenc, itd.). Pri delu z brezposelnimi ugotavljajo, da manjka kontinuum učenja in usposabljanja, izobraževanja na vseh ravneh, pogosto pri delodajalcih tudi zato, ker so osredinjeni na povečevanje učinkovitosti enostavnih delovnih mest.

Pri pripravi programov in usposabljanj se na Zavodu skušajo prilagoditi brezposelnim in njihovim potrebam. Tako so ponudili veliko jezikovnih tečajev, saj je vse več tujcev, torej tuje govorečih iskalcev zaposlitve, zato je na prvem mestu tečajev **slovenščina za tujce**. Drugi tovrsten izziv so **digitalne spretnosti**. Povprečna brezposelna oseba je čedalje starejša, praviloma ima osnovnošolsko izobrazbo. Porast vključevanja v programe, kot so digitalna pismenost, oblikovalec spletne strani, LinkedIn, računalniški analitik, računalniška pismenost za odrasle, AutoCad – zelo specifičen program, ECDL, Excel in podobno, je opazen v vseh starostnih skupinah. Pomembno je opozoriti na pomanjkanje digitalnih kompetenc tudi z avtoškole umanjka računalniškega predmeta v osnovni šoli (OŠ).

**Programe deležniki ponujajo na različnih ravneh zahtevnosti, glede na želje uporabnikov.** Izzive odstira peti sogovornik: *»Je pa res, da ko govorimo o digitalnih kompetencah, običajno govorimo o tistih osnovnih, zaradi katerih imajo brezposelni težave pri prijavih na prosta delovna mesta. Že z oddajo vloge preko spleta, že s spremljanjem naše spletne strani ali pa ponudbe prostih delovnih mest – to je največji problem. V Sloveniji imamo kar nekaj poklicev, ki so regulirani. Npr. ne moreš biti varnostnik, če nimaš Nacionalne poklicne kvalifikacije (NPK). In če se nekdo odloči, da bi bil rad varnostnik, potrebuje NPK, vendar pa si tečaja najverjetneje ne more plačati ta hip, čeprav bi ga nekdo zaposlil. Zelo veliko je vključitev v programe kot je varnostnik, socialni oskrbovalec na domu, tukaj je veliko potreb delodajalcev. Prav tako je izziv ta, da je na trgu pogosto zaznati primanjkljaj nekega poklica, a se delodajalci ne upajo čakati, da bo oseba vstopila v neko usposabljanje, ker bi se potem lahko zaposlila drugje. Če delodajalci najdejo vsaj približno nekoga, ki se je pripravljeno usposobiti, na primer, za natakarja, ga takoj zaposlijo in ga vseh potrebnih kompetenc naučijo potem na delovnem mestu. Bojijo se, da bo oseba, dodatno opremljena s kompetencami, odšla k nekemu drugemu delodajalcu.«*

**Programi so sicer učinkoviti, predvsem tisti, ki se izvajajo neposredno pri delodajalcu.** Z vidika delodajalcev pa je pomembno, da najprej ovrednotijo **iskren interes, motivacijo**. Izvajajo se tudi **kompetenčni intervjuji**. Delodajalec tako hitro zazna, kje so tisti primanjkljaji. Je pa velikokrat težava predvsem **komunikacija**. Vsi si prizadevajo **ozaveščati o pomenu VŽU, ne le brezposelnih starejših, ampak že tudi mlade** (npr. program Zaposlovanje mladih, ki ima podporo tudi v mentorstvu). *»Zaposleni po 40. letu sami po sebi ne vidijo potrebe po izobraževanju in pogosto rečejo kaj naj se pa še izobražujem, kaj me pa še lahko preseneti.«* Delodajalci so različni glede spodbujanja razvoja kompetenc in s tem motivacije zaposlenega. Drži pa, da se tisti posamezniki, ki so visoko motivirani in želijo spremeniti svojo kariero ter napredovati, pogosto **izobražujejo v svojem prostem času**.

Hkrati pa deležniki na trgu dela opažajo, da nepoznavanje napovedi (prihodnosti) predstavlja izziv. Trenutno prevladujejo predvsem **kratkoročne napovedi, obstajajo raziskave**, ki jih izvaja Zavod za zaposlovanje, npr. Poklicni barometer, vendar pa so ta **osredotočena na poklice in ne na kompetence**. V prihodnjem obdobju pripravljajo projekt dolgoročnejših napovedi, s kombinacijo več tehnologij in metodologij za pridobivanje teh podatkov. Pri tem ima pomembno vlogo tudi MIZŠ.

V Evropi je več poudarka na usposabljanju, na odstranjevanju ovir za vključevanje, več premisleka o tem, da imajo posamezniki svoja videnja in preference, v katera usposabljanja bi se vključili. Zato se tudi veliko ukvarjajo z izobraževanjem svetovalcev, da znajo svetovati o priložnostih širše kot do sedaj (npr. usposabljanje šolskih svetovalnih delavcev).

Tabela 5: Povzetek ugotovitev intervjujev s predstavniki izobraževalnih in drugih podpornih institucij

	Področje analize	Ugotovitve
Izobraževalne institucije ter druge odločevalske in »podporne« institucije s področja izobraževanja in trga dela	Sodelovanje s socialnimi partnerji in drugimi deležniki	<p>Dobro sodelovanje s socialnimi partnerji, sindikati, tudi zbornicami</p> <p>Na visokošolski ravni ni posebnih programov za podjetja; so poglobljena sodelovanja z interesnimi združenji</p> <p>Manjka vsesmerni dialog med podjetji in izobraževalnimi institucijami ter sistemskimi usmerjevalci politik za razvoj programov usposabljanja in izobraževanja (primer vajeništvo, NPK, modulski programi... )</p> <p>Ni še dovolj razvita kultura razvoja kompetenc oz. razumevanja kulture nenehnega izobraževanja v podjetjih (ne glede na starost in izkušnje zaposlenega)</p> <p>Projekti so pre pogosto vezani zgolj na obdobje EU financiranja, potem zamrejo</p> <p>Razvoj poklicnega izobraževanja mora iti v smeri sodobnih, razvojno naravnanih, razvitih kompetenc</p> <p>Sistem za identifikacijo primanjkljajev na trgu dela ni razvit oz. samo segmentno.</p> <p>Na nacionalni ravni ni sistematične in kontinuirane identifikacije potreb kompetenc, ne na kratek, ne na dolgi rok</p>
	Potrebe po ključnih in specifičnih kompetencah	<p>Še vedno obstajajo potrebe po pridobivanju ključnih kompetenc</p> <p>Izobraževalci se načrtno trudijo ključne kompetence umeščati v vse vsebine, ne glede na predmetno področje ali raven šolanja</p>
	Izzivi pri pripravi izobraževalnih programov in programov izpopolnjevanja	<p>Izzivi nezadostnih neposrednih učinkov programov zaradi oblike/predpisanosti programov, še posebej ko gre za javno financiranje (premalo fleksibilnosti)</p> <p>Dobre prakse se razvijajo v projektih, ki trajajo več let in v katerih se lahko učitelji na različne načine profesionalno razvijajo in rastejo</p> <p>Slovenija zaostaja pri razvoju in vključevanju ključnih kompetenc</p> <p>Izzivi so tudi programi izpopolnjevanja</p> <p>Manjka aktiven in sistemsko povezan socialni dialog</p> <p>Pogosta kritika izobraževanju je počasnost</p>
	Problematika izvajanja formalnega izobraževanja in javno financiranih izobraževanj	<p>Javno financirani in veljavni programi ne omogočajo fleksibilnosti v prilagajanju izvedbe programa glede na dejanske potrebe na terenu</p> <p>Javne institucije, ki so vpete v trg dela in povečanje zaposljivosti, nudijo veliko število programov, prilagojeni potrebam</p>

## 3.5 Sindikalni voditelji

### 3.5.1 Metodologija

Fokusna skupina je bila izvedena 13. 9. 2022 v prostorih Ekonomske fakultete, trajala je 80 minut, v njej je sodelovalo pet udeležencev – sindikalnih voditeljev (S), in sicer:

- S1: Predsednik sindikalne konfederacije;
- S2: Predsednik sindikalne konfederacije;
- GS1: Generalni sekretar panožnega sindikata;
- GS2: Generalni sekretar panožnega sindikata;
- SS: Strokovni sodelavec sindikalne konfederacije.

### 3.5.2 Rezultati

#### 3.5.2.1 Stanje izobraževanja v podjetjih

Udeleženci so se strinjali, da v splošnem stanje izobraževanja odraslih v Sloveniji **ni najboljše**, težave zaznavajo tako na delodajalski kot na delavski strani. Pri delodajalcih primanjkuje zavedanja, da je treba vlagati v znanje ljudi; ravno tako opažajo selektiven pristop, saj možnost izobraževanja delodajalci »dajejo ozkim krogom, ne pa na splošno in tudi ne pogosto,« navaja S2. Gre za usposabljanja ključnih kadrov, ki jih želijo delodajalci obdržati in to razumejo kot nagrado oziroma motivacijo; v takih primerih delodajalca niti »ne zanima, koliko to stane.«

Ravno tako delodajalci raje izbirajo tiste vsebine, ki so **neposredno** usmerjene v potrebe konkretnega delovnega mesta; redki so delodajalci, ki razmišljajo, kaj bodo njihovi zaposleni potrebovali čez nekaj let za ohranitev zaposlitve. Izobraževanja za izboljšanje funkcionalne pismenosti v podjetjih skorajda ne opažajo. Prekvalifikacij za novo delovno opravilo, ki ga delavci opravijo v dveh, treh urah, nikakor ni mogoče šteti kot izobraževanje, je prepričan S1. Po mnenju SS imajo delodajalci »točno izračunano, do katerega delavčeve starosti se splača vlagati vanj.« V tem kontekstu GS1 pogreša **družbeno odgovornost** delodajalcev, to je vlaganje v prihodnost zaposlenih. Vpliva pomanjkanja delavcev zaenkrat po mnenju sogovornikov še ni zaznati pri odločanju o izobraževanju, saj zaenkrat ostaja razmišljanje zgolj z vidika produktivnosti, torej »potrebi delavca na mašini in ne za računalnikov«. Zadržke za izobraževanje na strani delodajalca opažajo tudi zaradi odhoda delavcev (in njihovega pri delodajalcu pridobljenega znanja) za malenkost višjo plačo h konkurenci (GS1 in S1).

Po drugi strani pa so se sindikalni voditelji velikokrat soočili s situacijo, ko so delodajalci ponudili izobraževanje, pa se ga delavci niso želeli udeležiti. Strinjali so se, da je problem v dodatni **motivaciji** za izobraževanje, ki je delavcem močno primanjkuje. Pri tem je ključno pod drobnogled vzeti po njihovih izkušnjah najbolj **ranljivo skupino delavcev**, ki je v praksi največkrat spregledana, delodajalci pa ne vidijo potrebe po vlaganju v njih. To so delavci z nizko izobrazbo, običajno starejši in zaposleni na delovnih mestih, ki v naslednjih petih ali največ desetih letih ne bodo več obstajala. Četudi se jim ponudi možnost izobraževanja, jim delodajalci hkrati ne omogočijo pogojev, da bi ga lahko izkoristili. Denimo, izvajalci so preveč učeni, izobraževanje poteka izven delovnega časa in po možnosti na daljavo. Poleg tega je med to skupino delavcev eno izmed pogostejših vprašanj, ali se čas izobraževanja všteta v **delovni čas**

oziroma ali bo čas izobraževanja kako drugače **plačan**. »Če bi delodajalec organiziral usposabljanje v soboto dopoldan, bi med takšnimi delavci naletel na velik upor,« pojasni GS1.

Na ravni sindikata se zavedajo, da bodo delavci v tej ranljivi skupini postali sčasoma brezposelni. Med njimi je po SS peščica takih, ki so sami zaznali, da bodo sčasoma postali neustrezni kadri, zato se sami aktivirajo in prekvalificirajo, nekateri tudi s pomočjo Zavoda za zaposlovanje; velika večina njih pa tega zavedanja nima.

### 3.5.2.2 Razlogi za pomanjkanje motivacije

Udeleženci so prepričani, da je mogoče pomanjkanje motivacije pripisati več dejavnikom. Tako je S1 prepričan, da je v Sloveniji trdno zasidrana **kultura**, da »ko si enkrat zaključil s šolanjem, imaš dovolj znanja za vekomaj« oziroma prepričanje, da »ko zaključiš šolanje, se ni treba več ničesar se učiti« (GS1). Situacija seveda ni enoznačna, saj se z višanjem stopnje pridobljene izobrazbe zvišuje tudi zavedanje o potrebah po novih znanjih. »Vendar imajo v sindikatih veliko takšnih članov, ki so predčasno zaključili šolanje, ker se niso želeli več učiti in imajo po dvajsetih letih dela še manj volje za učenje«, pojasni S1. Pri tej skupini odraslih **ni ne zanimanja ne zavedanja**, da je mogoče z novim znanjem dobiti tudi novo zaposlitev. »Te potrebe ne čutijo, ravno tako se bojijo in se upirajo spremembam«, opiše GS1. To je tudi posledica slabih izkušenj s formalnim šolskim sistem, kajti šolanje pred 20 ali 30-timi leti je potekalo drugače kot danes, pogosto sta bila prisotna zaničevanja in agresija s strani učiteljev, zato po mnenju GS1 ne preseneča, da »ne poznajo novih metod šolanja in po zaključku delovnika niso pripravljeni sedeti niti minute več.«

Udeleženci se med svojim člani srečujejo tudi s **funkcionalnimi ovirami**, kot je denimo, prihod na izobraževanje v Ljubljano. Veliko ljudi se ne želi peljati v drug kraj, ker jih skrbijo praktične zagate, kot denimo, kje bo mogoče parkirati. Pri teh najbolj ranljivih skupinah ljudi opažajo, da se ne želijo peljati v nekaj deset kilometrov oddaljen kraj, če ni organiziranega prevoz. Močno so vezani na svoje lokalno okolje, velikokrat so zaprti vase in introvertirani, nepredstavljivo se jim zdi, da bi govorili pred neznanimi ljudmi, nekateri se bojijo celo dviga denarja na bankomatih. Sicer se po izkušnjah udeležencev takšni delavci po nekaj poteh v Ljubljano sprostijo, »a na začetku je to lahko velika težava«, se strinjajo udeleženci. Po oceni S1 je takih polovica njihovih članov, S2 meni, da jih je manj, a številka zagotovo ni nezanemarljiva. Zato so razni programi ponudnikov izobraževanja preveč ambiciozni, ker ne upoštevajo teh ovir. »Vse je treba razložiti na domač in poljuden način, izvajalci ne smejo biti preveč učeni, zakomplicirani ali prehudi«, se strinjata S1 in GS2. »Ravno tako je smiselno, da se izobraževanje izvaja v njim znanih okoljih, saj bolj kot so statični, bolj je treba priti do njih«, razmišlja SS. Treba jih je spodbujati in dovoliti, da ta nova znanja prinesejo v delovno okolje, saj se le s takšnim pristopom k izobraženju po mnenju GS2 pride do boljše skupinske dinamike, timskega dela in splošnega dobrega počutja pri delodajalcu.

Po drugi strani je GS1 kritičen do oblikovanja stereotipov, da se nočejo izobraževati starejši, manj izobraženi in tisti, ki se jim je šola zamerila. Morda je to res, vendar »človek, ki živi polno življenje, ima kakovostno in stimulatívno delovno mesto, čuti dober odnos z delodajalcem, ga delovno mesto zanima, bo vlagal vase na tistem delovnem mestu.« Dejansko stanje je po njegovem mnenju lahko posledica tega, da ljudje opravljajo avtomatizirana delovna mesta, »brez duše, samo z nekim rezultatom«.



Za to skupino delavcev je nujno, da se jim čas izobraževanja **vštevava v delovni čas**; ravno tako je dobrodošlo, če jim takrat ponudi delodajalec kakšen **obrok, malico**. To je dobra praksa, ki se je obnesla v nekaterih podjetjih, ni pa se razširila na druge v panogi. S2 dodatno pojasni, da pri teh skupini logika »jaz nekaj dam, ti nekaj daš«, ne deluje. Preprosto ne prepoznajo vrednosti v tem, zakaj bi bilo to za njih koristno, zakaj bi oni »žrtvovali« nekaj ur svojega prostega časa, da si nekaj novega naučili. Nihče jim tega ne razloži, nihče se z njimi ne pogovori in zaradi tega so v splošnem zadržani, so si bili enotni udeleženci. Zato velja, da je treba vsaj to najbolj ranljivo skupino delavcev **nagraditi** za udeležbo v izobraževanju. To je lahko neposredna finančna nagrada, torej vštevavanje v delovni čas in dodatno plačilo, lahko je pa tudi nova pogodba o zaposlitvi z drugim nazivom in manjšim dvigom plače. Pri tem je ključna pravočasna in realna obljuba delodajalca, ki po zaključenem izobraževanju to obljubo tudi izpolni. Kajti če tega ne narediti, se sproži domino učinek med delavci, zlasti v obliki posmehovanja tistim delavcem, ki so se izobraževanja udeležili in nič dobili. S tem se strinja tudi GS1, ki pove, da dodatna nagrada privabi ljudi, ampak dejansko je to zavedanje zelo nizko. Na pogajanjih za panožne kolektivne pogodbe so namreč redke razprave o prihodnosti slovenskega gospodarstva, vsak je zatopljen v svojo zgodbo in tudi v to, kako privabiti nove zaposlene. Dejansko ne delodajalec ne zaposleni ne verjamejo, da bi jih takšen način nagrajevanja izobraževanja prinesel konkurenčno prednost pri ohranjanju in pridobivanju zaposlenih. Vendar S1 opozarja, da podjetja v izrazito digitalizirani in konkurenčni panogi to sili v neprestano izobraževanje zaposlenih, zlati tam, kjer ni formalnega izobraževanja za določene poklice oziroma dela, zato zagotavljajo tako ciljana kot tudi splošna izobraževanja. V času pomanjkanja delavcev pa še toliko bolj skrbijo za njih.

### 3.5.2.3 Tuji delavci

Usodo ranljivih skupin delavcev si pri izobraževanju delijo tudi tujci. Pri delodajalcih namreč ne opažajo, da bi tujcem posvečali pozornost pri vključevanju v izobraževanje, velikokrat je celo obratno. Takšno izkušnjo opiše SS: *»Delodajalec razporedi tujce na taka delovna mesta, kjer nimajo stika s strankami, s čimer zaobide Zakon o javni rabi slovenščine. Tako mu ni treba zagotoviti tečaja slovenščine, tuje delavce pa »poriva« na periferijo.»* Sindikalni voditelji namreč opažajo, da si tujci ne upajo, ne zmorejo in tudi ne pridejo do ustreznih informacij za uveljavitev svojih pravic. Običajno jih zaposlijo na določeno delovno mesto in v pogodbo o zaposlitvi zapišejo, da če bodo pred potekom pogodbe zapustili delovno mesto, bodo morali plačati nekaj tisočakov. Velikokrat je namreč Slovenija samo vmesna točka na poti do zahodnih ali skandinavskih držav.

Sindikati se poskušajo ukvarjati s to problematiko, vendar premalo glede na razsežnost pojava. Odveč ni opozoriti, da so se v marsikateri panogi delodajalci odločili za zaposlovanje tujcev, zlasti iz držav s področja bivše Jugoslavije, ker niso želeli vlagati v obstoječe zaposlene. Sedaj ko se prazni ta bazen, se ozirajo v države jugovzhodne Azije. Podobno izkušnjo ima SS z delodajalcem, ki se je odločil avtomatizirati delovne procese. Namesto, da bi vlagal v obstoječe zaposlene, je raje zaposlil nove in jih tudi več plačal, s čimer *»takšne skupine delavcev izpadejo iz sistema in jih ni mogoče zapisati v nobeno kolektivno pogodbo.»*

### 3.5.2.4 Vloga sindikatov

Udeleženci so si bili soglasni, da je izobraževanja **pomembna tema** za sindikate. Po mnenju S1 bi morali biti na tem področju še bolj intenzivni, stremeti k dodatnemu financiranju teh aktivnosti in še naprej kandidirati za projekte s tega področja.

*»Sindikati imajo pri izobraževanju dvojno vlogo«,* pojasni GS2, *»to sta **komunikacija** tako z delodajalci kot z zaposlenimi. Obe strani je namreč treba prepričati in jim dopovedovati, da je izobraževanje njihova korist.«* V sindikatu S2 področje izobraževanja strateško razvijajo tako, da skušajo te vsebine vključiti v kolektivne pogodbe ter izvajajo svoja izobraževanja za sindikalne zaupnike ter druge člane, vendar *»uspešnost ni odvisna samo od nas.«* GS1 si želi, da bi se sindikati ukvarjali z izobraževanjem ljudi, za katere oni prepoznajo, da to potrebujejo, pri tem se zgleduje po britanskem vzoru sindikalne univerze. Ravno aktivnosti izobraževanja se jim zdi največja dodana vrednost sindikatov v sodobni družbi.

Za usposabljanje sindikalnih zaupnikov je po mnenju vseh udeležencev dobro poskrbljeno, veliko aktivnosti se izvaja tudi prek spleta. Priložnost je ponujena tudi vsem ostalim članom sindikata; včasih je celo več zanimanja med člani sindikata kot med sindikalni zaupniki, priznavajo sogovorniki. *»Veliko dela je bilo vložnega v sodelovanje z delavskimi univerzami in izobraževalnimi centri; vendar je **odziv manjši**, kot bi si želeli«,* je odkrit S1, saj *»ljudje menijo, da izobraževanje ni zelo pomembno, dokler jim ni potrebno.«* Po drugi strani S2 meni, da sindikati nimajo niti dovolj zmožnosti, da bi lahko nudili izobraževanje članom; poleg tega se tudi sami soočajo z neodzivnostjo svojih članov. Denimo, S1 pojasni, da so med epidemijo razvili veliko spletnih orodij za pridobivanje digitalnih kompetenc za vsakdanje življenje, na primer uporaba e-uprave, vendar se včasih zgodi, da *»imamo več napora kot udeležencev.«*

### 3.5.2.5 Vloga kolektivnih pogodb

Med udeleženci je nesporen **velik pomen** kolektivnih pogodb tudi na področju izobraževanja, čeprav priznavajo, da so precej **neuspešni**, ko želijo določiti pravice iz naslova izobraževanja. Pa tudi v panogah, kjer so dogovorili določen pravice, je vprašanje, kako se izvajajo v praksi. Po opažanjih udeležencev, na ravni dejavnosti praktično ni posebnega interesa s strani delodajalcev, na ravni podjetij pa je odziv zelo različen. GS1 pove, da so se že večkrat skušali dogovoriti, da bi vsaj najbolj ranljivim skupinam delavcev v panožni kolektivni pogodbi zagotovili 8 ali 16 ur letno vseživljenjskega usposabljanja, tudi z vsebinami, ki so povezana z delovnim procesom, vendar niso bili uspešni. *»Zaenkrat je to utopija«,* se strinjajo udeleženci.

S1 priznava, da so člani o izobraževanju v kolektivnih pogodbah *»velikokrat žrtve ostalih kupčkanj v pogajanjih.«* Kot enega pomembnejših dosežkov izpostavlja, da so v določeni dejavnosti dosegli, da se čas izobraževanja za pridobitev licence všteva v delovni čas. *»Mukoma smo to dosegli«,* pojasni, *»saj delodajalce skrbi, da bi potem delavec to odnesel h konkurenci, a vendar brez tega ne more opravljati dejavnosti.«* Po izkušnjah S2 je stranski učinek takšnega pristopa ta, da delodajalci napotujejo delavce k cenejšim izvajalcem izobraževanja, da zadostijo formalnosti, ne pridobijo pa kakovostnega znanja.

### 3.5.2.6 Vloga države

Po mnenju SS država vlaga veliko denarja v usposabljanja, učinki pa so šibki, ker so vsebine bistveno preveč posplošene; dejansko se *»usposabljanje prilagaja institucijam, da jih na ta način vzdržujemo in iščemo ljudi, da bi šli tam noter.«* *»K takšnemu stanju je pripeljala tudi deregulacija poklicev, ker je sporočila, da usposobljenost za delo preprosto ni več potrebna«,* razloži GS1.

S1 meni, da so delodajalci še vedno prepričani, da je država tista, ki mora zagotoviti ustrezno izobraževanje tako, da bodo delavci takoj po zaključenem šolanju uporabni na trgu dela, vendar je to v praksi nemogoče. *»Sami bodo morali biti aktivnejši, če jih bodo želeli prilagoditi svojim potrebam,«* še dodaja S1. Vendar je po mnenju udeležencev nemogoče imeti tak izobraževalni sistem, ki bi izoblikoval točno takega delavca, kot ga rabi delodajalec. Ravno tako je nemogoče predvideti točno konkretna znanja in kompetence v deset ali dvajsetletnem obdobju. Veliko je mogoče že sedaj narediti. Denimo, takšna neizkoriščena možnost je opravljanje **obvezne prakse**, kjer udeleženci izobraževanja prevečkrat povedo, da v podjetjih nimajo za to pripravljenega programa, nimajo zagotovljenega mentorja in namesto da bi opravljali strokovno delo, fotokopirajo. Kot neizkoriščeno možnost GS1 izpostavi tudi **vajeništvo**, ki je v izteku evropskih projektnih aktivnosti in je bilo plačano tudi za delodajalce, a v prakso ni prodrlo. Če bi hoteli vajeništvo obdržati tudi po izteku projektov, ga bo treba urediti sistemsko in ga plačati, pa morda tudi spremeniti poimenovanje, saj nihče ne želi *»biti vajenec, ki pometa,«* ponazori GS1.

Delodajalce ne bo mogoče prepričati z raznimi razpravami, da morajo vlagati v ljudi, meni GS2, zato je treba **okrepiti vlogo države**, tudi pri **spremembi miselnosti in ozaveščanju**, da se poklici menjujejo in da se bodo nova znanja potrebovala celo kariero. Pri tem je ključna tudi časovna komponenta: da država prek Zavoda za zaposlovanje **pravočasno** prepozna potrebe na trgu dela in začne s prekvalifikacijami z aktivacijo tako tistih, ki kmalu ne bodo imeli več potrebnih znanj kakor brezposelnih. *»Enako bi moral Zavod za zaposlovanje izvajati takšno aktivacijo pri presežkih, saj že pol leta pasivnosti prinese hude negativne posledice za motivacijo tako za delo kot za izobraževanje. Iz trenutne statične vloge bi se Zavod moral prevzeti aktivnejšo vlogo, morda po zgledu kadrovskega agencij,«* meni S1. Tudi sindikati bi morali na to opozarjati. Po drugi strani S2 meni, da ni mogoče enoznačno primerjati Zavoda za zaposlovanje in agencij, je pa dejansko veliko možnosti za izboljšavo na strani Zavoda, zlasti glede ukvarjanja z zaposlenimi, preden postanejo (dolgotrajno) brezposelni.

Preboj na področju izobraževanja je mogoče po mnenju SS narediti zgolj v **tristranem** odnosu delodajalci – sindikati – država, kjer je treba izobraževanje postaviti kot **primarno temo**, pri čemer so bo *»treba sorazmerno dogovoriti tako za spodbude kot sankcije«*.

Tabela 6: Povzetek ugotovitev iz fokusne skupine s sindikalnimi predstavniki

	Področje	Ugotovitve
Sindikalni voditelji	Stanje izobraževanja v podjetjih	<p>Stanje izobraževanja odraslih v Sloveniji ni najboljše</p> <p>Pri delodajalcih primanjkuje zavedanja, tudi selektiven pristop, usposabljanje zgolj ključnih kadrov</p> <p>Izbirajo se vsebine, ki so neposredno usmerjene v potrebe konkretnega delovnega mesta</p> <p>Pogreša se družbena odgovornost delodajalcev, to je vlaganje v prihodnost zaposlenih</p> <p>Vpliva pomanjkanja delavcev zaenkrat še ni zaznati pri odločanju o izobraževanju</p> <p>Zadržki za izobraževanje na strani delodajalca tudi zaradi odhoda delavcev h konkurenci in v tujino</p>
	Motivacija	<p>Delodajalci ponudili izobraževanje, pa se ga delavci udeležili: problem v dodatni motivaciji za izobraževanje, predvsem med tistimi z nizko izobrazbo, ki so običajno starejši in zaposleni na delovnih mestih, kjer je večje tveganje avtomatizacije</p> <p>Motivirati tako, da se čas izobraževanja všteva v delovni čas ali plačan, pogosta kultura, da »<i>ko si enkrat zaključil s šolanjem, imaš dovolj znanja za vekomaj</i>«, ni zanimanja ne zavedanja, delavci se srečujejo tudi s funkcionalnimi ovirami</p> <p>Sogovorniki kritični do stereotipov, da se nočejo izobraževati starejši, manj izobraženi in tisti, ki se jim je šola zamerila</p>
	Tuji delavci	<p>Delodajalec razporedi tujce na taka delovna mesta, kjer nimajo stika s strankami, zato mu ni treba zagotoviti tečaja slovenščine</p> <p>Tujci ne upajo, ne zmorejo in tudi ne pridejo do ustreznih informacij za uveljavitev svojih pravic</p> <p>V marsikateri panogi so se delodajalci odločili za zaposlovanje tujcev, zlasti iz držav bivše Jugoslavije, ker niso želeli vlagati v obstoječe zaposlene</p>
	Vloga sindikatov	<p>Izobraževanje pomembna tema za sindikate, a bi morali na tem delati še bolj intenzivno, stremeti morajo k dodatnemu financiranju teh aktivnosti</p> <p>Pomembna komunikacija tako z delodajalci kot z zaposlenimi</p> <p>Za usposabljanje sindikalnih zaupnikov dobro poskrbljeno</p> <p>Veliko dela vložene v sodelovanje z delavskimi univerzami in izobraževalnimi centri; slab odziv</p> <p>Sindikati nimajo niti dovolj zmožnosti, da bi lahko nudili izobraževanje članom; tudi sami se soočajo z neodzivnostjo svojih članov</p>
	Vloga kolektivnih pogodb	<p>Pripisujejo velik pomen kolektivnih pogodb tudi na področju izobraževanja</p> <p>Precej neuspešni, ko želijo določiti pravice iz naslova izobraževanja, kjer so dogovorili določene pravice, je vprašanje, kako se izvajajo v praksi</p> <p>Členi o izobraževanju v kolektivnih pogodbah »<i>velikokrat žrtve ostalih kupčkanj v pogajanjih</i>«</p> <p>so v določeni dejavnosti dosegli, da se čas izobraževanja za pridobitev licence všteva v delovni čas</p>
	Vloga države	<p>Država tista, ki mora zagotoviti ustrezno izobraževanje tako, da bodo delavci takoj po zaključenem šolanju uporabni na trgu dela, vendar je to v praksi nemogoče</p> <p>Neizkoriščena možnost je opravljanje obvezne prakse, vajeništva</p> <p>Okrepiti vlogo države, tudi pri spremembi miselnosti in ozaveščenju</p> <p>Država naj prek Zavoda za zaposlovanje pravočasno prepozna potrebe na trgu dela in začne s prekvalifikacijami z aktivacijo tako tistih, ki kmalu ne bodo imeli več potrebnih znanj, kakor brezposelnih</p>

## 3.6 Zaposleni iz ciljnih skupin po nacionalnem programu izobraževanja odraslih

### 3.6.1 Metodologija

Z namenom ugotoviti dejansko stanje na področju vseživljenjskega učenja v Sloveniji smo izvedli primarno raziskavo med posamezniki, ki sodijo v ciljne skupine po Resoluciji o nacionalnem programu izobraževanja odraslih v Republiki Sloveniji za obdobje 2022–2030 (ReNPIO22–30):

1. odrasli z nizko razvitimi ključnimi kompetencami ne glede na zaposlitveni položaj, starost oziroma druge značilnosti;
2. odrasli, ki potrebujejo izboljšanje splošne izobraženosti za osebne potrebe in reševanje izzivov skupnosti;
3. odrasli, ki potrebujejo nadaljnje poklicno oziroma strokovno izpopolnjevanje ali usposabljanje v skladu s potrebami trga dela;
4. mlajši odrasli, ki zgodaj opustijo šolanje, in osipniki;
5. starejši (65+)in
6. odrasli, ki imajo omejene možnosti dostopa do družbenih, kulturnih, gospodarskih in izobraževalnih dobrin (kot so na primer odrasli iz manj razvitih regij in podeželsko prebivalstvo, Romi, pripadniki manjšin, priseljenci, brezdomci, invalidi, odrasli s posebnimi potrebami in zaprte osebe).

S pomočjo polstrukturiranih intervjujev na podlagi lastnih vprašalnikov smo želeli raziskati dosedanjo karierno pot posameznikov, ki predstavljajo ranljive skupine, njihove izkušnje v procesu izobraževanja, samooceno kompetenc za delo v digitalno bogatih okoljih in motive ter ovire za vključevanje v proces vseživljenjskega učenja. Med avgustom in novembrom 2022je bilo skupno opravljenih 11 intervjujev z zaposlenimi posamezniki iz različnih regij, ki sodijo v ciljne skupine po ReNPIO22-30. Vzorec je bil neslučajnostni in priložnostni. Podroben prikaz značilnosti vzorca je prikazan v tabeli 1.

Tabela 7: Prikaz značilnosti vzorca

Koda	Spol	Starostna skupina	Zaposlitev	Izobrazba	Regija	Država rojstva
RP1	Ž	30-40 let	Pomočnik v kuhinji	Ekonomski tehnik, prodajalec	Primorska	BiH
RP2	M	40- 50 let	Izmenovodja	Poklicna	Osrednjeslovenska	Slovenija
RP3	M	60 – 70 let	Delavec v proizvodnji	Poklicna	Osrednjeslovenska	BiH
RP4	M	50-60 let	Operater v proizvodnji	Poklicna	Primorska	BiH
RP5	Ž	40-50 let	Čistilka	Nedokončana srednja šola	Osrednjeslovenska	Slovenija
RP6	Ž	20-30 let	Tajnica	Srednješolska	Osrednjeslovenska	Slovenija
RP7	M	20-30 let	Terenski delavec	Nedokončana srednja šola	Primorska	Slovenija

RP8	Ž	50 – 60 let	Cvetličarka	Srednješolska (vrtnarstvo)	Štajerska	Slovenija
RP9	M	30-40 let	Skladiščnik	Nedokončana srednja (komercialna) šola	Gorenjska	Slovenija
RP10	Ž	40-50 let	Čistilka	Poklicna (trgovski tehnik)	Primorska	BiH
RP11	M	60-70 let	Hišnik	Osnovna šola	Primorska	BiH

V okviru polstrukturiranega intervjuja smo zajeli več področij, in sicer:

- Karierna pot posameznikov, ki zasedajo delovna mesta z nizko zahtevano stopnjo izobrazbe;
- Izzivi, s katerimi so se soočali v procesu obveznega šolanja;
- Interes in motivacija zaposlenih za sodelovanje v programih VŽU;
- Ovire pri vključevanju v VŽU, ter
- Priporočila.

V nadaljevanju prikazujemo povzetek ugotovitev, pri čemer smo izjemoma zaradi posameznih specifik ohranili tudi identifikacijo spola.

### 3.6.2 Rezultati

#### 3.6.2.1 Dosedanja karierna pot

Večina sogovornikov je bila ali so še zaposleni na delovnih mestih, kjer se **zahteva nizka stopnja izobrazbe**. Izobraževanja in usposabljanja se povečini udeležijo, če to poteka v delovnem času in je vezano na samo delo. **Samoiniciativnosti je malo**, predvsem pri starejših, prav tako tudi v velikih podjetjih nimajo kariernih pogovorov z vodjem ali zaposlenimi v kadrovskih službah, ki bi jih usmerjal v procesu VŽU. Čeprav imajo v okviru določenih ljudskih univerz organizirane svetovalne službe, ki pomagajo ljudem pri karierni orientaciji, pa naši sogovorniki tega ne vedo.

Zanimalo nas je tudi ali si želijo prekvalifikacije oziroma ali so kdaj želeli opravljati kakšno drugo delo (zamenjati poklic). Ena od sogovornic bi si želela postati šef (chef) v restavraciji, zato obžaluje, da se ni že po končanem osnovnošolskem izobraževanju odločila za šolanje na gostinski šoli. *»Kreativno delo v restavraciji me zanima. Bila bi strog šef.«* (RP1) Sogovornik, ki že več kot 30 let dela v proizvodnji, je v mladosti želel študirati medicino, vendar je potem izbral poklicno šolo, ker je imel možnost dobiti štipendijo, s katero je kril stroške bivanja v času šolanja. Podobno zgodbo je z nami delila sogovornica, ki je končala poklicno šolo in dela kot čistilka. Želela je postati zdravnica, vendar je vojna v Bosni in Hercegovini njeno šolanje prekinila za več kot pet let. Ko se je v sredi devetdesetih let ponovno vpisala v sistem izobraževanja, je izbrala program, ki je bil na voljo (trgovski tehnik). Kljub temu, da je program uspešno končala, je bila deset let brezposelna in delala na domači kmetiji, v vmesnem času si je ustvarila družino. *»Nič ni bilo normalno, šlo se je za preživetje, ne moreš delati načrtov, živiš iz dneva v dan«* (RP10) Z možem sta se kasneje preselila v Slovenijo in tu se je zaposlila kot čistilka.

Ambicioznost in želja po izobraževanju in usposabljanju je pogosto povezava z osebnimi okoliščinami posameznika (invalidi, slabše zdravstveno stanje, ipd.). *»Toliko padcev in razočaranj je v življenju in na koncu si zadovoljen s tistim kar imaš.«* (RP5) Nekateri sogovorniki so poudarili, da so v procesu dela zaznali primanjkljaje spretnosti in bi se želeli usposabljanji, vendar **pri delodajalcu za to ni posluha**. Če bi želeli nadgraditi znanje tujih jezikov ali računalniških programov (recimo Excela) z namenom, da bi bolje opravljali svoje delo, bi se morali sami organizirati in pokriti stroške usposabljanja.

V primerih, ko posamezniki pokažejo samoiniciativnost, tudi napredujejo. *»To, da sem s tajniškega mesta napredovala v finance je bilo samo zato, ker je tam primanjkovalo kadra in imela sem nekaj znanja o tem. Samo vpeljevanje v finance je bilo veliko lažje. Kaj kakšna kratica pomeni, kateri konto uporabiš. Napredovala sem, ker so rabili nekoga in jaz sem pokazala zanimanje.«* (RP6)

Nekateri sogovorniki so imeli precej zanimivo karierno pot in tekom življenja zamenjali precej poklicev. *»Začel sem kot natakar, potem sem kot študent delal v trgovini, končal komercialno šolo, nato pa sem delal estrihe, tlake in ostale zadeve v gradbeništvu. Sedaj delam kot skladiščnik.«* (RP9) Nekateri so poskusili tudi z delom obrtnika in bili pri tem uspešni (RP11). Ko nastopijo problemi z zdravjem, pa večina od njih napornega fizičnega dela ne zmore več.

### 3.6.2.2 Izzivi v procesu obveznega šolanja in zaznani kompetenčni primanjkljaji

Nekateri sogovorniki so imeli **tekom obveznega šolanja negativne izkušnje** (recimo z določenimi predmeti kot je matematika) ali pa so šolanje neuspešno zaključili. Pogosto je bil razlog tudi v tem, da so izbrali smer, ki jih ni veselila. Sogovornica, ki sedaj dela kot pomočnica v kuhinji, je po poklicu prodajalka, prav tako je končala program ekonomskega tehnika. Ker pa je delo z ljudmi ne veseli in jo utruja, je raje zaposlena kot pomočnica v kuhinji, kjer nima neposrednega stika z ljudmi. *»Ljudje so naporni. Veselim se delati z njimi, ampak jim morem večkrat pojasnjevati stvari. Z njimi sem že delala in sem se odločila da tega ne želim več početi, ker se v tem ne vidim.«* (RP1)

Eden od sogovornikov, ki je zaradi pritiska okolja izbral program gimnazije, se je v tretjem letniku odločil za prestop na srednjo tehniško šolo, vendar je ni končal v okviru rednega programa. Kasneje je nekaj časa delal, v letošnjem letu pa se je potem v okviru izobraževanja odraslih dokončal srednješolski program za ekonomskega tehnika in si želi v prihodnosti vpisati tudi na univerzo. *»Ko sem delal na pošti, sem doživel enega izmed najnižjih trenutkov. Nisem hodil v šolo, bil sem delavec na pošti in nič mi ni uspevalo. Pri sebi nisem videl, da napredujem. Tako da v šolo hodim v bistvu predvsem zase in za svojo samozavest in to me najbolj motivira.«* (RP7) Pri tem dodaja, da bi, če bi še enkrat izbral svojo poklicno usmeritev ob koncu osnovnošolskega programa, izbral srednjo šolo za elektrotehniko. Delodajalec ga sicer pri izobraževanju podpira, ni pa deležen kakšnih posebnih ugodnosti (prosti dnevi ali prilagoditev delovnega časa).

Sogovornica, ki ima nedokončano srednjo šolo, poudari, da ji manjkajo zgolj trije izpiti za dokončanje tretjega letnika. Sogovornik, ki mu do zaključka srednje šole manjka zgolj matura, je s svojim delom zadovoljen, delodajalec ga v to ne sili, prav tako pa mu zaradi specifičnih okoliščin (majhni otroci) zmanjkuje časa in motivacije.

Zanimivo je, da v splošnem intervjuvani posamezniki **ne ocenjujejo, da bi imeli kompetenčni primanjkljaj** na področju dela z osnovnimi računalniškimi programi. Intervjuvanka, ki dela kot tajnica v podjetju, je pri svojem delu zaznala primanjkljaje, vezane na spretnosti uporabe računalniških programov, vendar na strani podjetja ni posluha za organizacijo usposabljanja zaposlenih za pridobitev teh spretnosti. *»Mi imamo veliko opravka z Excelovimi tabelami, medtem ko moje znanje je pač osnovno znanje Excel tabel. Prav bi mi prišlo napredno znanje Excela, ki bi pomagalo k osebni rasti in dostopanju do podatkov na lažji način.«* (RP6) Prav tako zaznava primanjkljaje v znanju tujih jezikov. *»Naše podjetje ni nič vlagalo v izobraževanje zaposlenih, glede na to je tudi poslovanje v angleškem jeziku zelo slabo. Izražam se tako kot si se naučil, marsikdo pri nas nima podlage za poslovno komuniciranje v angleščini. Podjetje pa ni zainteresirano za organizacijo tovrstnih usposabljanj.«* (RP6)

Sicer pa se mlajši bistveno bolje znajdejo v tehnološko bogatih okoljih. *»Spoznavanje novih programov mi leži, v trenutnem podjetju smo spremenili že tri programe. Zelo malo časa rabim, da obvladam stvar, do te mere, da jo samostojno uporabljam. Za računovodske storitve je tudi posebej program in tudi tega uporabljam. Kar se digitalne pismenosti tiče, malo rabim da se naučim. Hitro dojamem tisto kar se mi pokaže.«* (RP6)

Sogovornica, ki dela kot cvetličarka, pravi, da ji pri delu z računalnikom, ki predstavlja del procesa, manjka digitalnih kompetenc, vendar v podjetju nimajo posluha za organizacijo ali plačilo tečaja, v okviru katerega bi pridobila spretnosti, ki jih potrebuje. Za pomoč se večkrat obrne na hčerko. Sama bi se z veseljem udeležila tečaja, s katerim bi pridobila osnovne računalniške spretnosti.

### 3.6.2.3 Interes, motivacija in ovire za sodelovanje v programih VŽU

Nekateri sogovorniki bi se v programe vključili, tako v tiste, ki jih ponujajo na Zavodu za zaposlovanje kot tudi druge. **Ne zanimajo jih programi, kjer ponujajo izobraževanja, za katera domnevajo, da jih ne potrebujejo** (recimo napisati prošnjo za prijavo na razpisano delovno mesto ali življenjepis). Zanimajo jih tečaji tujih jezikov. Nekateri mlajši so izpostavili tudi to, da so programi VŽU razviti in prilagojeni za starejše posameznike in ne ustrezajo kompetenčnim primanjkljajem, ki jih imajo sami. Podobno je tudi s tečaji VŽU, ki jih organizirajo v podjetjih. *»Recimo, ko smo imeli Word in Excel. To je bilo nekaj brez veze. Tja smo šli, da nam ni bilo treba v službo. Ko so nas nadrejeni dali na razne psihološke tečaje, sem vse takoj pozabil, ko sem stopil ven. Potreben je nov pristop in slušatelje motivirati.«* (RP3)

Sicer pa sogovorniki poudarjajo, da so **v podjetjih vključeni v programe za pridobitev poklicno specifičnih kompetenc**. Sogovornica, ki dela kot cvetličarka, se udeležuje raznih sejmov, delavnic in tečajev, ki so povezani s cvetličarstvom. Teh se udeležuje tudi v prostem času in marsikdaj sama pokrije tudi stroške (recimo vstopnin na različne sejemске prireditve).

Programi VŽU, ki jih organizirajo v podjetjih in so usmerjeni v pridobitev kompetenc za delo v tehnološko bogatih okoljih, ponavadi zahtevajo vsaj osnovno znanje angleščine in ker tega nimajo, so ti **posamezniki ponovno deležni neuspeha**. *»Mislim, da so tečaji, ki gradijo digitalne kompetence, povečini v tujem jeziku, tako da tisti, ki nimajo dobrih osnov znanja angleščine, doživijo zelo velik neuspeh. Bolj uspešni so pa vedno tisti, ki prihajajo v zaledje programov z navodili, ki so v angleščini.«* (RP2) Sicer pa podjetja v proizvodnji, ko uvajajo novo avtomatizirano ali robotizirano linijo v proizvodnji, proces usposabljanja organizirajo skupaj z dobaviteljem opreme. *»Za vsako pridobitev so nas poklicali, ko so zmontirali novo*



*linijo. Potem so proces najprej predstavili našim vodilnim in šele nato oni nam predstavijo podrobnosti.»* (RP4)

Sogovorniki so se v preteklih letih relativno malo udeleževali tečajev in usposabljanj, ki jih je organiziralo podjetje. Vzrok je bil tudi v tem, da je šlo za tečaje dokončanja osnovne šole ali tujih jezikov. **Specifični tečaji (recimo opravljanje izpita za viličarja, tečaj pekarstva) so bolj obiskani.**

Pri spodbujanju k vključitvi v programe VŽU igra pomembno vlogo tudi mikro okolje. Pri sodelavcih, ki prihajajo iz tujine, opažajo, da je le-to **zelo nespodbudno**, prav tako je otežkočena tudi sama integracija. *»V Slovenijo pridejo v skupini po pet ali šest mladih od 18-19 let stari in sploh ne vedo, da so prišli v Slovenijo, ker tukaj z njimi govorimo bosansko. Jaz z njimi sploh ne govorim slovensko, ker mojih navodil enostavno ne razumejo v slovenščini. Oni skupaj živijo, skupaj kuhajo, živijo v eni sobi in potem pridejo skupaj v podjetje in tukaj z mano po bosansko govorijo, po opravljenem delu se vrnejo v njihovo sobo.»* (RP3) Seveda pa je težko to posplošiti na vse tujce, ki so se v Slovenijo priselili zaradi dela. Sogovornica, ki se je v Slovenijo preselila z družino pred 13 leti, je samoiniciativno obiskovala tečaj slovenskega jezika, da je lahko pridobila slovensko državljanstvo (RP10). Ker si želi napredovati in pridobiti nove kompetence, se je obrnila na Ljudsko univerzo in se pogovorila s svetovalko. Predlagala ji se, da bi se izobraževala še 2 leti in potem delala kot administrator, v kaki recepciji ipd. Trenutno ji uresničitev teh načrtov preprečuje skrb za družino, saj otroci še niso končali šolanja, poleg tega pa je ob večerih precej utrujena zaradi fizično napornega dela in ne bi zmogla še učenja, čeprav jo družina podpira pri njenih načrtih.

Številni sogovorniki so poudarili **problem notranje in zunanje motivacije za vključitev v programe VŽU**. Ko se posamezniki ukvarjajo z eksistenco in ugotovijo, da jim dodatno izobraževanje in usposabljanje ne bo prineslo višje plače, ker je njihova osnovna plača nižja od minimalne in jim delodajalec izplačuje dodatek do minimalne plače, je motivacija za usposabljanje nizka. *»Ko sem bil jaz mlajši je bila med mano in mešalcem razlika 200-300 EUR, zdaj je pa razlika samo tisto, kar me ločuje do minimalne plače. Na istem sem kot snažilka.»* (RP2) Seveda pa določeni programi, četudi zahtevajo udeležbo v prostem času, pritegnejo zaposlene. *»Šli smo na ogled proizvodnje v Beograd. Vsake toliko imamo izobraževanja na našem področju. Usposabljali smo se in predvsem primerjali njihov način dela in naš, da pridobimo kakšno izkušnjo. Res je bilo koristno in z veseljem sem se tega udeležil.»* (RP4)

Marsikdo se zaveda, da je VŽU pomembno tudi zato, da lahko funkcioniraš v okolju, ki je vse bolj podprto z digitalnimi tehnologijami. *»Pripravljena sem se pa vedno učiti, saj se dan danes moramo vedno nekaj novega naučiti. Tudi recimo, če hočeš do zdravnika priti, ne moreš brez tega, da mail pošlješ. Skoraj za vse moraš mail napisati. Torej se v bistvu vedno izobražujemo.»* (RP5) Pri mlajših sogovornikih je motiv za vključevanje v programe VŽU drugačen kot pri starejših, bistveno bolj poudarjajo željo in potrebo po dodatnih znanjih. *»Ko vlagaš v delo v podjetju in potem tudi če greš v novo podjetje jim lahko ponudiš to znanje za napredovanje. To je največji in zelo dober razlog za izobraževanja.»* (RP6)

**Ovire za vključitev programe VŽU.** Največ sogovornikov poudarja, da so **ključne ovire čas in finančna sredstva**. Če usposabljanja in izobraževanja potekajo v prostem času, imajo pogosto izziv varstva otrok. Ker so plače nizke, marsikdo v prostem času dela. Če bi za vključitev v VŽU dobili finančno nadomestilo, bi se v to vključili brez pomislekov. Pri plačljivih programih in tečajih so finančni viri še večja ovira. *»V današnjih časih si finančno zelo težko kaj privoščiš.»* (RP5)

Za vključevanje v programe VŽU v podjetjih je največja ovira pomanjkanje motivacije. *»Delavec v proizvodnji samo oddela tistih osem ur in si potem želi iti domov. Delavci v proizvodnji, ne glede na to ali so stari ali mladi, običajno nimajo nobene ambicije, po ničemer. Tudi ta služba, če je ne bi bilo potrebno opravljati, bi jim bila odveč.«* (RP3) Spodbudno okolje je zelo pomembno z vidika motivacije zaposlenih in če tega ni oziroma prihajajo iz okolja, kjer VŽU ni bilo pomembno (recimo delavci migranti), se v te programe niso pripravljene vključiti.

Sogovorniki so izpostavili tudi probleme, s katerimi se srečujejo delavci migranti. *»Ti se morajo ukvarjati z lastnim preživetjem. Imajo nizke dohodke, bivajo v najetih stanovanjih, po drugi strani pa želijo imeti vse te moderne zadeve, ki so nam dosegljive in potem enostavno zmanjka. Običajno je družina v Bosni ali kateri drugi državi, morajo jo vzdrževati, ker so edini, ki delajo. Taki delajo v službi in po možnosti še dodatno in nikakor jim ni v interesu, da bi se izobraževali.«* (RP3) Kot sodelavci tudi opažajo velike kompetenčne primanjkljaje teh zaposlenih. *»Šolski sistem od tam, od koder prihajajo, je zelo drugačen. In ko pridejo sem, ugotovimo, da so neka osnovna znanja, ki jih tukaj že z osnovno šolo pridobimo na bistveno nižjem nivoju.«* (RP2)

**Priporočila.** Sogovorniki poudarjajo, da bi programi VŽU morali **biti obvezni za tiste, ki so kot iskalci zaposlitve prijavljeni na Zavodu za zaposlovanje in tiste, ki so prejemniki denarne pomoči.** Prav tako poudarjajo, da je treba vložiti več v promocijo različnih usposabljanj in izobraževanj, predvsem preko socialnih omrežij. Eden od sogovornikov je poudaril, da bi moralo biti učenje zasnovano dosti bolj praktično, ne zgolj kot učenje iz knjig. Tudi to bi v večji meri pritegnilo udeležence.

Tabela 8: Povzetek ugotovitev iz poglobljenih intervjujev s ciljnimi skupinami posameznikov

	Področje	Ugotovitve
Ciljne skupine	Dosedanja karierna pot	Zaposleni na delovnih mestih, kjer se zahteva nizka stopnja izobrazbe Samoiniciativnosti je malo, predvsem pri starejših V podjetjih nimajo kariernih pogovorov z vodjem ali zaposlenimi v kadrovskih službah, ki bi jih usmerjal v procesu VŽU Izbirajo se vsebine, ki so neposredno usmerjene v potrebe konkretnega delovnega mesta Pomanjkanje motivacije za VŽU je pogosto povezavo z osebnimi okoliščinami posameznika (invalidi, slabše zdravstveno stanje, ipd.) Pogosto pri delodajalcu ni posluha za vključitev zaposlenih v VŽU
	Izzivi v procesu obveznega šolanja	Negativne izkušnje tekom obveznega šolanja ali neuspešno dokončan program Pogosto je bil razlog neuspeha v tem, da so izbrali smer, ki jih ni veselila Pomanjkanje samozavesti Težje usklajevanje šolskih obveznosti, službe in družine
	Zaznani kompetenčni primanjkljaji	Ni samo zaznanih kompetenčnih primanjkljajev na področju dela z osnovnimi računalniškimi programi Mlajši se bistveno bolje znajdejo v tehnološko bogatih okoljih Starejši bi imeli dodatna usposabljanja s področja uporabe računalniških programov Programi VŽU, ki jih organizirajo v podjetjih in so usmerjeni v pridobitev kompetenc za delo v tehnološko bogatih okoljih, ponavadi zahtevajo vsaj osnovno znanje angleščine in ker tega nimajo, so ti posamezniki ponovno deležni neuspeha
	Interes in motivacija za sodelovanje v programih VŽU	Ne zanimajo jih programi, kjer ponujajo izobraževanja, za katera domnevajo, da jih ne potrebujejo Mlajši so mnenja, da so programi VŽU razviti in prilagojeni za starejše posameznike in ne ustrezajo kompetenčnim primanjkljajem, ki jih imajo sami. Večji interes je za opravljanje specifičnih tečajev (recimo opravljanje izpita za viličarja, tečaj pekarstva, ipd) ali učenje tujih jezikov. Problem notranje in zunanje motivacije za vključitev v programe VŽU. Ko se posamezniki ukvarjajo z eksistenco in ugotovijo, da jim dodatno izobraževanje in usposabljanje ne bo prineslo višje plače, nimajo motivacije za učenje. Nespodbudno mikro okolje (zlasti pri tujih delavcih)
	Ovire za sodelovanje v programih VŽU	Ključne ovire: čas in finančna sredstva. Če usposabljanja in izobraževanja potekajo v prostem času, imajo pogosto izziv varstva otrok. Ker so plače nizke, marsikdo v prostem času dela in se ni pripravljen vključiti v VŽU. Če bi za vključitev v VŽU dobili finančno nadomestilo, bi se v to vključili brez pomislekov. Pri plačljivih programih in tečajih so finančni viri še večja ovira.

## 4 TEMELJNI IZZIVI IN PRIPOROČILA

Pričujoča analiza je izpostavila nekaj **temeljnih izzivov**, s katerimi se kot družba soočamo na področju vseživljenjskega učenja. Ti so predvsem (izpostavljammo samo temeljne):

### 1) Na ravni posameznika

- a. Različne potrebe različnih poklicev in demografskih skupin;
- b. Različna motivacija pri različnih demografskih skupinah posameznikov;
- c. Obstoj ovir, ki otežujejo vključevanje, kot na primer:
  - i. Dispozicijske ovire, ki se nanašajo predvsem na pomanjkanje motivacije, ter
  - ii. Situacijske in institucionalne ovire, ki izhajajo tako iz okolja kot tudi (predvsem finančnega in družinskega stanja) posameznika.

### 2) Na ravni podjetij

- a. Različen odnos podjetij do pomena vlaganja v izobraževanje, kar je odvisno od panoge in podjetja;
- b. Različen odnos do potreb po izobraževanju posameznih skupin v podjetju;
- c. Izzivi izbire in organizacije izobraževanj (v delovnem času, drugače);
- d. Izzivi nagrajevanja vključevanja v izobraževanje (finančne in nefinančne nagrade);
- e. Možnosti in finančne sposobnosti podjetij za organizacijo izobraževanj, kar je vezano tudi na velikost podjetij

### 3) Na ravni ostalih deležnikov, sindikatov, izobraževalnih institucij, države

- a. Pomanjkanje (učinkovitega) sodelovanja med deležniki (socialnimi partnerji), ki bi prineslo hitre, medsebojno usklajene in konkretne rešitve;
- b. Navkljub zavedanju o pomenu VŽU in spremembah na trgu dela, odsotnost bolj dolgoročnega načrtovanja na trgu dela (manjkajo sistemske kratkoročne in dolgoročne napovedi po kompetencah na trgu dela).

Na podlagi izsledkov iz intervjujev ter spremljajočih ostalih analiz **predlagamo**:

- 1) Treba je spodbujati vključevanje v VŽU, pri čemer je potrebno pri prebivalstvu, zlasti pri tistih, ki so bolj ranljivi, pomen VŽU še bolj aktivno izpostavljati, saj lahko vpliva na njihovo sposobnost ohranitve zaposlitve in s tem na njihovo neposredno materialno blaginjo;
- 2) Treba je promovirati povezavo med kompetencami in blaginjo posameznikov in s tem krepiti zavedanje, da lahko posameznik izboljša svoj položaj na trgu dela s svojo lastno aktivacijo.
- 3) Pri nekaterih najbolj ranljivih (ciljnih) skupinah (predvsem pri brezposelnih in dolgotrajno brezposelnih, tudi prejemnikih denarne socialne pomoči) še bolj aktivno spodbujati pravočasno vključevanje v programe VŽU z namenom krepitve tistih kompetenc, ki jih s svetovalci na Zavodu za zaposlovanje prepoznajo skozi karijerne razgovore, kot tiste, ki so najbolj problematične. Potrebna je tudi dodatna motivacija, tako pozitivna, skozi poudarjanje kariernih možnosti, ki se odpirajo, kot tudi negativna. V tem primeru bi bilo predvsem pri določenih posameznikih smiselno pravico do socialne pomoči (v primerih, kjer ni ostalih prepoznanih

težav, ki onemogočajo aktivacijo) povezati s pričakovanjem glede vključevanja v VŽU na način odpravljanja kompetenčnih vrzeli.

- 4) Za posameznike, ki bi se želeli vključiti v programe VŽU, pa jim podjetja tega ne omogočajo, naj se bolj promovira obstoječe pravice, kar vključuje tudi programe, ki so na voljo na Zavodu za zaposlovanje (tudi takim, ki so zaposleni) ali v okviru ljudskih univerz.
- 5) Pri izbiri in oblikovanju programov usposabljanja in izpopolnjevanja za posamezne ciljne skupine je pomembno, da so ti prilagojeni dejanskim potrebam posamezne skupine, da so praktično naravnani glede na potrebe skupine, da niso preveč teoretični, ampak da dejansko krepijo tiste kompetence, ki posameznikom manjkajo, kar velja tako za splošne kot tudi poklicno specifične. To zlasti velja za skupine, ki so na trgu dela bolj ranljive.
- 6) Za večjo promocijo VŽU med prebivalstvom naj se aktivno povežejo in sodelujejo različni deležniki – podjetja, sindikati, organizatorji izobraževanj ter resorna ministrstva (delo, izobraževanje). Aktivnosti naj bodo hitre in učinkovite in naj se ne končajo še s kakšno strategijo, ki bo živela zgolj na papirju.
- 7) Preučiti je treba dobre prakse podjetij, prakse iz tujine in pripraviti pilotne projekte za spodbujanje in izvajanje VŽU. Prenos in razvoj dobrih praks je smiselno oblikovati tako, da se ne zaključijo takoj ob koncu financiranja.

#### **Z vidika podjetij je pomembno:**

- 1) Povečati zavedanje med managementom, da je znanje v družbi znanja ključni dejavnik produktivnosti, tudi tisti specifični dejavnik, ki ga na trgu ni enostavno kupiti ali posnemati, zato je vlaganje v znanje ključno za uspeh podjetij na trgu.
- 2) Povečati zavedanje, da je vlaganje v krepitev kompetenc zaposlenih pomembno ne le z vidika produktivnosti zaposlenih, pač pa je vlaganje v znanje zaradi krepitev možnosti kariernega razvoja zaposlenih pomembno tudi zaradi krepitev občutka pripadnosti podjetju (ki v zaposlenega vlaga), kar lahko zaposlene še dodatno motivira.
- 3) Pomagati podjetjem, ki sama niso sposobna organizirati izobraževanj zaradi velikosti ali finančnih razlogov s promocijo programov, ki se financirajo z javnimi sredstvi.
- 4) Krepiti zavedanje možnosti sodelovanja med podjetji na panožni ravni na področju izobraževanja, tudi v medpodjetniških izobraževalnih centrih.
- 5) Oblikovati učinkovit sistem prepoznavne kompetenčnih primanjkljajev na ravni posameznika za poklic, ki ga opravlja in uvesti sprotno spremljanje rezultatov izobraževanja in usposabljanja.
- 6) Povečati sodelovanje med podjetji in interesnimi organizacijami ter državo za učinkovito oblikovanje (potrebni) kratkih programov, ki bodo prilagojeni kompetenčnim primanjkljajem posameznikov, pri čemer je treba pomisliti tudi na možnost logistične podpore pri sami izvedbi (npr. na eni lokaciji za celo regijo, z organizacijo transporta).

#### **Z vidika ostalih deležnikov (interesnih skupin, države):**

- 1) Treba je pravočasno in bolj natančno načrtovati potrebe na trgu dela, tako z vidika poklicev kot tudi z vidika kompetenc v naslednjih 5-10 letih. Potrebne so tako srednje kot tudi dolgoročne napovedi (tudi s pomočjo večjezične klasifikacije evropskih spretnosti, kompetenc, kvalifikacij in poklicev, t.j. ESCO).
- 2) Potrebno je učinkovito, aktivno in agilno sodelovanje deležnikov. V Sloveniji so spremembe prepočasne, tudi zaradi pretirano dolgih in nepotrebno administrativno zapletenih postopkov.

- 3) Treba je uvesti spremembe v izobraževalni sistem; potrebna je modernizacija v smislu doseganja boljših rezultatov (krepitev ključnih in specifičnih kompetenc, predvsem tistih, ki so pomembne za delo in življenje v digitalno bogatih okoljih).
- 4) Preko analiz pokazati na pomen poklicnega izobraževanja in tudi na privlačnost poklicnega izobraževanja (predvsem obrtniških poklicev) z vidika dolgoročne zaposljivosti in materialnega položaja, ki ga opravljanje takšnega poklica omogoča.
- 5) Po desetih letih se je nujno potrebno ponovno vključiti Program za mednarodno ocenjevanja kompetenc odraslih« (PIAAC) in ponoviti raziskavo iz leta 2014.

## LITERATURA

Galvin, R. (2015). How many interviews are enough? Do qualitative interviews in building energy consumption research produce reliable knowledge? *Journal of Building Engineering*, 1, 2–12.

<https://doi.org/10.1016/j.jobe.2014.12.001>

Kirsti Malterud, Volkert Dirk Siersma, & Ann Dorrit Guassora. (2015). Sample Size in Qualitative Interview Studies: Guided by Information Power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–

1760. <https://doi.org/10.1177/1049732315617444>

Statistični urad Republike Slovenije. (2022). *SI-STAT podatkovni portal*.

<http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/Ekonomsko.asp>

## PRILOGA

V nadaljevanju je podan pregled vprašanj po posameznih ciljnih skupinah.

### **Predstavniki delodajalcev, sindikati, interesna združenja**

1. Se strinjate s trditvijo, da so kolektivne pogodbe neizkoriščen vir pri zagotavljanju ustreznega izobraževanja in usposabljanja delavcev? Zakaj tako menite?
  - Zakaj ste zadržani do tega? Ali bi takšne zaveza na panožni ravni predstavljale preveliko oviro za organizacijsko raven (po vašem mnenju)?
2. Kaj bi bilo dejansko potrebno, da bi bili delavci bolj motivirani oziroma da bi v njih samih vzpodbudili motivacijo za usposabljanje in izobraževanje?
  - Je problem v (ne)vštevanju tega časa v delovni čas? Pričakujejo za to kakšno dodatno nagrado?
  - Obstoji vsebinska težava? Morda v razumevanju »zakaj« to znanje potrebujejo?
  - Je razlog morda v preobremenjenosti z delom in zmanjka volje/časa za dodatne izobraževalne aktivnosti?
  - Vplivajo na to osebne okoliščine, npr. majhni otroci, ostareli starši, negativna izkušnja z izobraževanjem, oddaljenost, ipd.?
  - Ali je raven nekega znanja oziroma spretnosti (stopnja izobrazbe) ovira pri vključevanju v izobraževanje (recimo nepoznavanje jezika, problemi z branjem, računanjem)?
3. Kakšen je interes delodajalcev za organizacijo izobraževanj v podjetjih?
  - Ali je kakšna razlika med usposabljanjem za pridobivanje temeljnih / ključnih kompetenc (branje, komunikacija, sporazumevanje v tujih jezikih, medkulturno sporazumevanje, uporabljanje osnovnih računalniških orodij, ipd) ali specifičnih kompetenc?
  - Ali ponujajo podjetja kakšno stimulacijo v smislu plačila ali kariernega razvoja?
  - Ali delodajalci spremljajo učinke izobraževanj? Ali spremljate to v okviru letnih razgovorov?
4. Zaznavate kakšne razlike pri vključevanju tujih delavcev?
5. Kakšna je po vašem mnenju vloga sindikatov, svetov delavcev ter na drugi strani delodajalskih organizacij pri spodbujanju večje vključenosti v izobraževanje in usposabljanje?
  - Lahko dejansko kaj storijo ali je njihova vloga zgolj formalna?
  - Kaj bi potrebovali z druge strani, da bi bili bolj aktivni na tem področju?

### **Podjetja**

1. Katere veščine, kadri z vidika vaše dejavnosti izkazujejo največji primanjkljaj na trgu dela danes? Zakaj? Kaj bi lahko podjetja naredila, da bi bilo drugače? Kakšne delovne pogoje in plače ponujate za takšne kadre? Ali jih lahko usposobite/prekvalificirate znotraj podjetij?
2. Ali bi se lahko podjetja združevala po dejavnostih in skupaj zagotavljala usposabljanja?
3. Kakšen je interes delodajalcev za organizacijo izobraževanj v podjetjih?
  - Ali je kakšna razlika med usposabljanjem za pridobivanje temeljnih / ključnih kompetenc (branje, komunikacija, sporazumevanje v tujih jezikih, medkulturno sporazumevanje, uporabljanje osnovnih računalniških orodij, ipd) ali specifičnih kompetenc?
  - Ali ponujajo podjetja kakšno stimulacijo v smislu plačila ali kariernega razvoja?
  - Ali delodajalci spremljajo učinke izobraževanj? Ali spremljate to v okviru letnih razgovorov?



- Kako se usposabljanja in izobraževanja zaposlenih lotevate na strateški način (vnaprej določen načrt usposabljanja zaposlenih, karierna pot, ipd) ali se odločite za usposabljanje glede na trenutne potrebe?
4. Kakšen sistem identifikacije temeljnih in poklicnih primanjkljajev kompetenc imate? Če ga nimate, zakaj ne? Kako se potem tega lotevate?
  5. Ali imate sistem vrednotenja kompetenc, ki jih je zaposleni pridobil v okviru izobraževanj izven podjetja? Ali se jim to upošteva pri napredovanju (višji plači, ipd)? Zakaj da/ne? Ovire.
  6. Kaj so glavni dejavniki, na podlagi katerih se odločate o tipu izobraževanja (poklicno/splošno), obsegu izobraževanja?
  7. V kakšni obliki poteka izobraževanje (zunanji izvajalci, notranji programi mentoriranja, ipd)? V primeru, da bi imeli možnost brezplačnega izobraževanja s področja temeljnih in specifičnih kompetenc, kaj bi izbrali?
  8. Kateri so ključni izzivi povezani z usposabljanjem in izobraževanjem delavcev v vašem podjetju? Ali zaposleni, ki se več usposabljuje (tudi sami v prostem času), tudi hitreje napredujejo oziroma so deležni posebnega priznanja?
  9. Kakšen odpor zaznavate pri določenih skupinah zaposlenih do sodelovanja v programih usposabljanja ali izobraževanja? Katerih? Kako se lotevate spodbujanja usposabljanja specifičnih skupin?
  10. Kolikšen delež prihodkov namenjate za izobraževanja? Koliko od tega je za nujna usposabljanja (varnost pri delu)? Koliko imate ostalih izobraževanj (kolikšen delež delavcev je vključenih)? Kako menite, da izobraževanje prispeva k uspešnosti?
  11. Se strinjate s trditvijo, da so kolektivne pogodbe neizkoriščen vir pri zagotavljanju ustreznega izobraževanja in usposabljanja delavcev? Zakaj tako menite?
  12. Zakaj ste zadržani do tega? Vam takšne zaveza na panožni ravni predstavljajo preveliko oviro za organizacijsko raven?
  13. OPCIJA: Ali poznate certifikat Družbeno odgovorno podjetje? Ali ste razmišljali, da bi se vključili v to?

### **Organizatorji in izvajalci izobraževanj**

1. Kako sodelujete pri pripravi programov izobraževanj in usposabljanj s podjetji? Ovire, priložnosti, razlike v pričakovanjih...
2. Pojasnite kako dobro lahko s programi, financiranimi z javnimi sredstvi, odgovarjate na potrebe delodajalcev v vašem okolju (v podjetjih)?
3. Kako vključujete v pripravo programov strokovnjake s posebnimi znanji, ki jih potrebujejo posamezne panoge?
4. Koliko je povpraševanja s strani podjetij po razvoju temeljnih oziroma poklicnih kompetenc? Zakaj ni toliko zanimanja za razvoja temeljnih kompetenc?
5. Kateri so največji izzivi pri organiziranju posebnih izobraževanj ali usposabljanj v podjetjih ali drugih organizacij? Ali poznate kakšne dobre prakse, ki bi jih želeli deliti z nami?

### **Ranljive skupine**

1. Ali nam lahko pojasnite vaš položaj z vidika izobraževanja in usposabljanja?
2. Motivi za usposabljanje (v preteklosti, sedanjosti, prihodnosti); ali sploh zaznavate potrebo po izobraževanju?

3. Za zaposlene: kako vas v podjetju spodbujajo k usposabljanju ali izobraževanju? Če vas ne, zakaj ne?
4. Katere ovire, ki ste jih zaznavali pri vključevanju v proces usposabljanja in izobraževanja?
5. Podpora delodajalca (tudi z vidika časa, ki ga lahko namenijo za to v okviru dela).
6. Če bi imeli vse možnosti na razpolago, kaj bi želeli početi (dream job)?
7. Ali se vam zdi, da vam manjka digitalnih kompetenc? Kje jih uporabljate?
8. Ali bi potrebovali pomoč (svetovanje) pri odločitvi za izobraževanje?