

Vloga vseživljenjskega učenja v slovenskih podjetjih

Maja Zalaznik

Univerza v Ljubljani

maja.zalaznik@ef.uni-lj.si

Tjaša Redek

Univerza v Ljubljani

tjasa.redek@ef.uni-lj.si

Polona Domadenik Muren

Univerza v Ljubljani

polona.domadenik.muren@ef.uni-lj.si

Prispevek predstavlja pregled literature, stanje vseživljenjskega učenja (VŽU) v slovenskih in evropskih podjetjih, kar je povzeto po raziskavi »European Company Survey 2019« (Eurofound 2019), ter povzetek kvalitativne raziskave VŽU v izbranih podjetjih. Če primerjava z EU na makro ravni kaže, da v Sloveniji na področju usposabljanja in izobraževanja bistveno ne odstopamo od sicer vključenih evropskih podjetij oz. primerjav, pa nam kvalitativni uvid daje vedeti, da so v Sloveniji podjetja, za katere je učenje zaposlenih ne le pomembno, ampak želijo v podjetjih celo vzpostaviti kulturo učenja, naklonjeno VŽU. Slovenska podjetja posameznika – zaposlenega – motivirajo na različne načine, razvijajo moderne pristope spodbud in razumevanja njegovih delovno-razvojnih potreb ter potreb po znanju, kar soustvarja razvojni cikel zaposlenega. Po mnenju sodelujočih podjetij je treba vseskozi razvijati tudi splošne kompetence, ne le zaradi ciljev delovnega mesta, ampak tudi zaradi uspešnega delovanja v tehnološko bogatih okoljih. Prav v tem se tudi skrivajo razvojne različnosti in hkrati izzivi VŽU v podjetjih.

Ključne besede: kompetence, vseživljenjsko učenje, podjetja, dobre prakse, motivacija

Uvod

Spremembe v zunanjem, posledično pa tudi v notranjem okolju podjetja zahtevajo nenehno iskanje učinkovitih in kar se da uspešnih sprememb v procesih, organizaciji, načinu dela podjetij. Pri tem je ključno, da temu sledijo in spremembe soustvarjajo, pa tudi »vzamejo za svoje«, vsi zaposleni. Zaradi tega je treba v podjetjih ustvarjati pogoje za vseživljenjsko učenje (VŽU) in njegovo kontinuirano razumevanje. Mednarodne organizacije OECD, UNE-

SCO, Council of Europe kot pobudniki koncepta VŽU v 70. letih prejšnjega stoletja tudi v aktualnem obdobju nadgrajujejo vse vključenosti v VŽU, bodisi na mikro, makro ali mezo ravni kot tudi v različnih sistemih, ne glede na nacionalne specifičnosti formalnega in neformalnega učenja posameznika v izbrani državi.

Podjetja morajo biti v današnjih vedno spremenljivih razmerah okretna, prilagodljiva, vsestranska (Bogorad b.l.). Kot takšna pa jih lahko soustvarjajo samo ljudje. Zato kontinuirano učenje posameznika ali timov v podjetjih spodbuja in prispeva k angažiranosti posameznika v podjetju ter ga s tem opolnomoči za lažje prilagajanje in privzemanje sprememb v delovnem ter življenjskem okolju.

Tako s formalnim kot z neformalnim učenjem narašča potencial novih poslovnih priložnosti za podjetja, povečujejo se zvestoba, zaupanje, predanost (zaposleni v podjetju ostajajo dlje) (Zalaznik in Pfajfar 2020). Če zaposleni vedo, da so v podjetju dobro sprejeti, in jim je dano vedeti, da so še kako pomembni in dragoceni za podjetje, potem je tudi motivacija, da s slednjim ostajajo, večja, zaupanje je večje, prav tako samozavest. Vsaka naložba v zaposlenega tako v povprečju zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih. Zaposlovalci, ki so znani po kulturi vlaganja v svoje zaposlene in gradnji kulture vseživljenjskega učenja, s tem ustvarjajo konkurenčno prednost. Kot navaja Keep (2000), je osredinjenje teh konceptov v t. i. učeči se organizaciji.

S tem je VŽU postalo nenehen izziv – v družbi, za posameznika ali podjetje. V pričujočem poglavju se osredinjamo na VŽU v podjetjih. Predstavljamo teoretično ozadje, stanje VŽU v slovenskih in evropskih podjetjih, kar povzemamo po »European Company Survey 2019« (Eurofound 2019), ter aktualno kvalitativno raziskavo VŽU v izbranih podjetjih, ki je nastala v okviru projekta Vseživljenjsko učenje odraslih za trajnostni razvoj in digitalni preboj (ciljni raziskovalni projekt V5-2130). Tako v Sloveniji kot v mednarodnem okviru ni veliko raziskav in prispevkov o VŽU na ravni podjetij, zato je ta tematika še posebej zanimiv raziskovalni izziv tako danes kot v prihodnje.

Pomen vseživljenjskega učenja za uspešnost podjetij: izzivi literature

Aspin and Judith D. Chapman (2000) sta že v prejšnjih desetletjih izpostavljala, kako pomembno je, da VŽU razumemo na več ravneh. VŽU razlagata s triadno naravo učenja, in sicer se učimo: za ekonomski razvoj in napredek; za osebni razvoj in zadovoljstvo; za družbeno vključenost in demokratično razumevanje aktivnosti. Na ta način se spodbuja ekonomsko stabilnost, konkurenčnost in prilagodljivost. Več kot lahko elementov VŽU razvijamo na osebni ravni, bolj lahko prispevamo tudi skupnosti, torej podjetjem. Zato se moramo

vsi skupaj razvijati v učečo se družbo, kar pa seveda zahteva spremembe na ravni politik, izobraževanja, vzpostavljanja kulture učenja skozi celotno življenje in zagotavljanja izvedbe le-tega s strani odločevalcev ter izvajalcev. Na nek način je to učenje nas vseh, ali kot slišimo v podjetjih danes – »gre za učenje učenja« (Domadenik Muren idr. 2023). Rambla in Kovacheva (2023), ki sta raziskovala politike VŽU v devetih evropskih državah oz. 18 evropskih regijah o odnosu med strokovnjaki in mladimi, ugotavljata, kako pomembno je, da se politike, ki spodbujajo VŽU, koordinirano povezujejo preko različnih področij, kajti le tako lahko naslavljaajo multidisciplinarne izzive, ki jih npr. mladi doživljajo v življenjskih tranzicijah v različnih evropskih regijah.

Ob pregledu ugotovitev o VŽU na ravni podjetij najdemo predvsem prispevke, ki se osredinjajo na majhna in srednje velika podjetja (npr. Ahlgren in Engel 2011; Riddell, Ahlgren in Weedon 2009; Johnson 2002). So pa raziskovalci prišli do nekaterih zanimivih ugotovitev, povezanih z uspešnostjo delovanja podjetij in odnosom do različnih oblik VŽU v podjetjih. Ileana Hamburg in Christine Lindecke (2005) sta ugotovili, da, v kolikor želimo z VŽU prispevati k razvoju podjetja (predvsem na ravni majhnih in srednje velikih podjetij), mora biti VŽU vključeno oz. biti del delovne organizacije tako z ekonomskega, človeškega kot socialnega vidika. Ugotavljata, da marsikje ni razvite kulture VŽU v podjetjih; podobno ugotavljata tudi za e-učenje, še posebej na področju razvoja poslovnih veščin. Zato po njunem mnenju še vedno manjka vrsta odgovorov, kako lahko »politike trga dela identificirajo, podpirajo in nagradujejo VŽU«, pri čemer je ti dve področji treba naslavljal skupaj (str. 83).

Raziskovalci se sicer strinjajo, da lahko sprejememo generično videnje vpliva VŽU, po katerem slednje prispeva h konkurenčnosti ekonomij, pri čemer Helena Corrales-Herrero in Betriz Rodríguez-Prado (2018) opominjata, da VŽU glede na različne poslovne cikle vpliva različno tako na razvoj podjetja kot zaposljivost in tako ni mogoče jasno opredeliti, v kakšnih ekonomskih razmerah se VŽU izkazuje kot učinkovitejša – kar je še posebej relevantno v času recesij in obdobju visokih stopenj nezaposlenosti, ko se oblikujejo različne politike in ukrepi zaposlovanja na ravni držav. Kot navajata Stern in Elizabeth Sommerlad (1999), je »zaveza učenja na delu tako izraz vrednot kot tega, v kakšni družbi si ljudje želijo živeti, kot tudi ekonomski imperativ; vse to vodi k vse inkluzivnejši družbi«.

Prav zaradi zgoraj navedenega pa tudi ne velikega obsega raziskav VŽU v podjetjih (do sedaj) je še toliko pomembneje spodbuditi uvide v pomen in učinke VŽU na ravni podjetij, kjer je, po našem mnenju, pravi prostor za razvoj in gradnjo kulture VŽU, pa najsi gre za formalno ali neformalno učenje oz. izobraževanje. Kot ugotavljajo Ruth Deakin Crick idr. (2013), povezava

med večjim angažmajem zaposlenih in (finančno) uspešnostjo podjetja ter možnostjo učenja zaposlenih in inoviranjem temelji prav na možnostih učenja, dviguje potencial inoviranja podjetja in pospešuje učenje v delovnem okolju. Leow idr. (2023), ki so raziskovali odnos zaposlovalcev do učenja zaposlenih na delovnem mestu, prav tako ugotavljajo, da so tista podjetja, ki imajo zaposlene, ki so naravnani k dolgoročnemu učenju, cenjena z vidika zaposlovalcev; to tudi omogoča lažje usklajevanje motivov posameznika s cilji in motivi podjetja.

Primerjava vlaganja v vseživljenjsko učenje v slovenskih in evropskih podjetjih

Metodologija

Analiza stanja vlaganj v usposabljanje in izobraževanje v slovenskih podjetjih temelji na podatkih »European Company Survey 2019« (Eurofound 2019). Anketa se osredotoča na različne vidike poslovanja podjetij (celoten vprašalnik je na voljo na spletni strani Eurofounda) in zajema številne spremenljivke: značilnosti podjetij, število in strukturo zaposlenih, značilnosti upravljanja podjetja, ravnanje s človeškimi viri, usposabljanje zaposlenih, inovativnosti podjetij idr. V anketo je bilo vključenih 21.869 podjetij iz vseh držav EU ter tudi Združenega kraljestva. Vzorci podjetij po državah so obsegali med okoli 500 in 1.500 podjetij, odvisno od velikosti države. Iz Slovenije je bilo v analizo vključenih 556 podjetij. V celotnem vzorcu so prevladovala podjetja iz storitvenih dejavnosti, teh je bilo dobrih 62 %, po velikosti pa so prevladovala majhna podjetja, ki jih je bilo prav tako dobrih 62 %. V Sloveniji je bilo v vzorcu nekoliko več podjetij iz predelovalnih dejavnosti in gradbeništva, skupaj jih je bilo namreč 44,2 %, medtem ko so storitvena podjetja predstavljala 55,8 % vseh podjetij. Srednje velika in velika podjetja so v slovenskem vzorcu predstavljala 25,4 % vseh podjetij, kar je manj od povprečja.

V nadaljevanju analiziramo predvsem:

1. značilnosti vseživljenjskega učenja v slovenskih podjetjih in v EU ter
2. povezavo z uspešnostjo podjetij, ki jo analiziramo s pomočjo inovativnosti.

Zaposlovanje in kadri v podjetjih

Značilnosti izobraževanja in usposabljanja v podjetjih so povezane tudi z značilnostmi podjetij ter organizacijsko strukturo. Povprečno slovensko podjetje je imelo nekoliko manj organizacijskih ravni (3) kot povprečno evropsko, pri čemer razlik pri majhnih podjetjih ni bilo, pri srednje velikih in večjih

Preglednica 1 Struktura odgovorov na vprašanja o tipu pogodbe o zaposlitvi

Tip pogodbe o zaposlitvi		Nihče	<20	20–39	40–59	60–79	80–99	Vsi
Skrajšan delovni čas	EU	27,2	48,6	11,2	4,7	3,5	3,1	1,7
	SLO	54,7	41,1	1,6	0,7	0,4	0,7	0,7
Pogodba za nedoločen čas	EU	3,1	3,7	2,9	3,9	9,3	34,0	43,3
	SLO	1,6	3,6	4,1	2,2	13,2	40,7	34,6

Opombe Delež vseh repondentov, ki so izbrali določen odgovor; v odstotkih. Po podatkih raziskave Eurofound (2019).

pa je imelo povprečno slovensko podjetje nekoliko manj ravni. V Sloveniji je podobno kot v ostalih državah EU vodstveni kader (vključno s srednjim managementom) v več kot 80 % podjetij, ki so odgovorila na anketo, predstavljal manj kot 20 % vseh zaposlenih. V primerjavi z ostalimi državami EU je v Sloveniji bistveno več respondentov poročalo, da sploh nimajo zaposlenih za skrajšan delovni čas, višji pa je tudi odstotek tistih (43,3 v primerjavi s 34,6 %), ki poročajo o tem, da imajo vsi zaposleni pogodbe za nedoločen čas (preglednica 1). V podjetjih v Sloveniji so poročali o večjem povečanju zaposlovanja kot v ostalih državah EU, saj je kar 27,6 % slovenskih podjetij (in 20,8 % evropskih) poročalo o vsaj 10-odstotnem povečanju števila zaposlenih, še dobra petina o do 10-odstotnem povečanju, manjši delež kot v ostalih državah EU (8,7 v primerjavi s 13 %) pa tudi o zmanjšanju števila zaposlenih. Pri interpretaciji rezultatov je treba upoštevati, da se je anketiranje izvajalo v letu 2019.

V povprečju podjetja precej pozornosti namenjajo tudi spremljanju uspešnosti zaposlenih, celo nekoliko več kot v ostalih državah EU. V Sloveniji je kar 37 % podjetij poročalo, da analizirajo podatke z namenom spremljanja uspešnosti zaposlenih, v EU pa je bilo takšnih dobrih 31 %. Vendar pa se je v primerjavi z letom 2016 uporaba analitike za spremljanje uspešnosti bolj povečala v EU kot v Sloveniji, čeprav povsod več kot polovica respondentov poroča o povečani uporabi. Zanimivo je tudi, da je v Sloveniji nekoliko več respondentov poročalo o tem, da skušajo ustvariti okolje, v katerem lahko zaposleni sami opravljajo naloge (73 v primerjavi s 70 %), namesto da bi se jih neposredno nadzorovalo. V povprečju slovenska podjetja bolj kot podjetja v ostalih državah EU cenijo to, da so zaposleni pripravljeni v službi ostati dlje, kadar delo to zahteva; to je pomembno ali zelo pomembno za dobrih 76 % podjetij v Sloveniji in za 73 % podjetij v EU. Podjetja skušajo svoje zaposlene motivirati na različne načine, pri čemer se tako v ostalih državah EU kot v Sloveniji najmanj uporablja denarno nagrajevanje (preglednica 2). Zanimivo je, da v Sloveniji enako pogosto kot v drugih državah EU podjetja za komuni-

Preglednica 2 Načini spodbujanja motivacije in ohranjanja zaposlenih v podjetjih

Postavka		(1)	(2)	(3)	(4)
Denarna nagrada	EU	8,1	35,8	46,1	10,0
	SLO	7,2	30,1	50,7	12,0
Komuniciranje vizije, strategije	EU	18,4	46,2	30,8	4,6
	SLO	16,5	50,5	29,6	3,4
Naložiti zanimivo, stimulatívno delo	EU	15,5	50,5	30,6	3,5
	SLO	11,6	49,7	36,3	2,4
Usposabljanje, karierni razvoj	EU	18,7	46,2	32,1	2,9
	SLO	17,0	48,6	31,9	2,5

Opombe Delež repondentov, ki so izbrali določen odgovor; v odstotkih. Naslovi stolpcév: (1) zelo pogosto, (2) kar pogosto, (3) ne pogosto, (4) nikoli. Po podatkih raziskave Eurofound (2019).

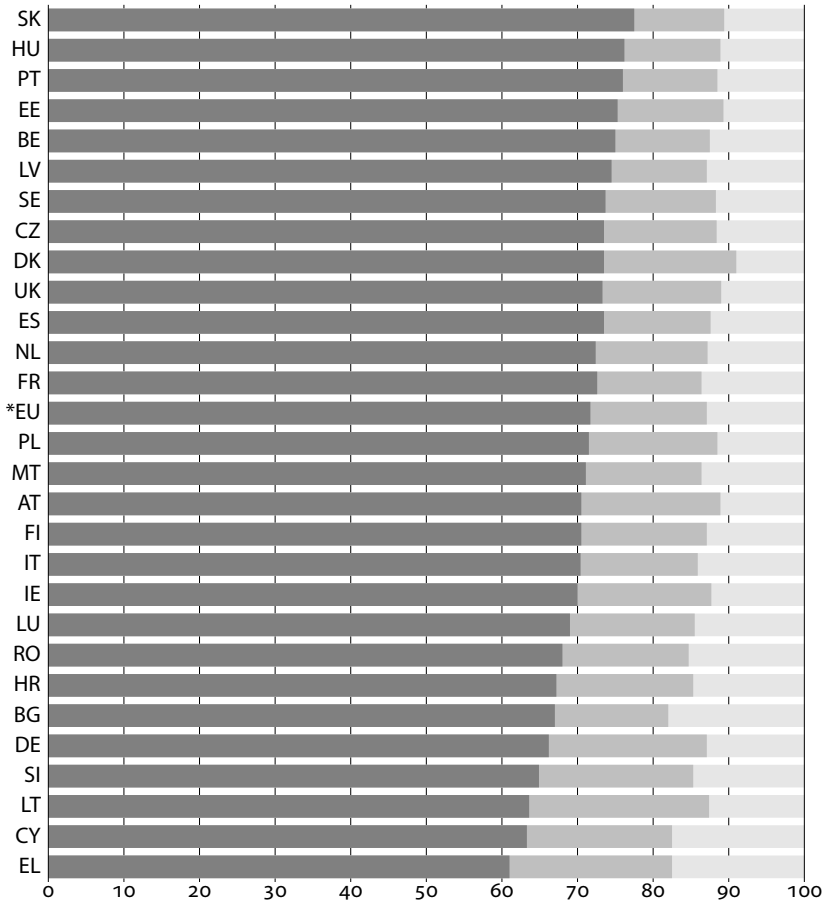
ranje v zvezi z usposabljanjem uporabljajo vizije in strategije, bistveno manj kot v EU pa se zaposlene motivira z možnostmi prevzema zanimivih, stimulatívnih nalog.

Značilnosti potreb po usposabljanju in vlaganja v usposabljanje v podjetjih

V Sloveniji je po mnenju anketiranih podjetij 64,9 % zaposlenih ustrezno kvalificiranih (slika 1), kar je v povprečju kar 6 odstotnih točk manj kot drugod v EU in pa bistveno manj kot npr. na Slovaškem, kjer je ustrezno kvalificiranih zaposlenih kar dobrih 77 %. V Sloveniji je bila petina zaposlenih preveč kvalificiranih. S tem se Slovenija uvršča v vrh držav EU po deležu preveč kvalificiranih kadrov. Višji odstotek takšnih kadrov je bil po mnenju vprašanih samo še v Latviji (23,9 %), Grčiji (21,2 %) ter Nemčiji (21 %). V državah EU je v povprečju osmina vseh kadrov premalo kvalificiranih, v Sloveniji je takšnih okoli 14 %.

Zanimivo je, da v kvalificiranosti ni opaziti bistvenih razlik po velikosti podjetij, če opazujemo samo EU (podatek ne vključuje Slovenije). V povprečju je 71–71,8 % zaposlenih v velikih, majhnih in srednje velikih podjetjih ustrezno kvalificiranih, še največ (71,8 %) v srednje velikih (preglednica 3). V Sloveniji pa so razlike izrazitejše. Ustrezno kvalificiran kader je pogostejši v srednje velikih podjetjih, medtem ko je v majhnih podjetjih večji delež preveč kvalificiranih. Tudi po dejavnostih na ravni EU ni bistvenih razlik, v Sloveniji pa izstopa zlasti gradbeništvo z najmanjšim deležem ustrezno kvalificiranih. Hkrati je zanimivo, da je delež preveč kvalificiranih zaposlenih višji kot delež premalo kvalificiranih, kar pa lahko odraža tudi (ne)zahtevnost delovnih procesov v sodelujočih podjetjih.

V Sloveniji je od leta 2016 usposabljanje in izobraževanje zaposlenih izve-



Slika 1 Delež ustrezno, preveč ali premalo kvalificiranih zaposlenih v EU; v odstotkih. Temno – ustrezno, srednje – preveč, svetlo – premalo. Po podatkih raziskave Eurofound (2019).

dla približno tretjina podjetij, kar je nekoliko manj kot v EU. Izobraževanje in usposabljanje je v EU v povprečju pogostejše v večjih in srednje velikih podjetjih, saj tretjina velikih in skoraj 60 % srednje velikih podjetij poroča o organizaciji usposabljanja za svoje zaposlene oz. možnosti, da se ti le-tega udeležijo. Po drugi strani pa se kar desetina vseh majhnih podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, strinja s trditvijo, da bi izobraževanje in usposabljanje potrebovali vsi zaposleni. V 15 % majhnih podjetij so se v preteklem letu izobraževali vsi zaposleni, kar je bistveno več kot v skupini srednje velikih in velikih podjetij. Po drugi strani pa pri majhnih podjetjih odstopa tudi delež tistih, pri katerih izobraževanja sploh ni bilo (preglednica 4), kar pomeni, da imamo v tej sku-

Preglednica 3 Delež ustrezno, preveč in premalo kvalificiranih po panogi in velikosti

Postavka		Evropska unija			Slovenija		
		(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)
Velikost	Majhna	71,3	15,6	12,8	64,1	21,4	14,1
	Srednje velika	71,9	14,8	13,2	69,0	16,0	14,1
	Velika	71,1	15,8	13,3	65,1	18,9	16,0
Dejavnost	Industrija (NACE B-E)	71,3	14,3	13,6	65,6	19,2	15,0
	Gradbeništvo (NACE F)	71,0	15,0	14,3	62,7	20,3	17,5
	Storitve (NACE G-N, R, S)	71,6	16,0	12,3	64,7	21,5	12,9

Opombe V odstotkih. Naslovi stolpcev: (1) ustrezno, (2) preveč, (3) premalo. Po podatkih raziskave Eurofound (2019).

pini podjetij bimodalno porazdelitev izobraževanja. Podobno sliko prikazuje tudi podatek o izvedbi mentoriranja.

V Sloveniji je nekoliko višji delež podjetij, ki poročajo o tem, da njihovi zaposleni ne potrebujejo stalnega izobraževanja – okoli polovica jih je namreč mnenja, da je zaposlenih, ki potrebujejo stalno izobraževanje, nič ali manj kot 20 %. V EU je bilo takih podjetij okoli 45 %. Po velikosti je v EU takšnih podjetij, ki poročajo, da je delež zaposlenih, ki potrebujejo stalno izobraževanje nič ali manj kot 20 %, okoli 37 % med velikimi, največ pa je bilo takšnih podjetij med majhnimi podjetji. Izstopajo tudi predelovalne dejavnosti in gradbeništvo, kjer je takšnih podjetij do polovice. V Sloveniji izstopajo srednje velika podjetja, od katerih je kar slabih 60 % podjetij poročalo, da je delež zaposlenih, ki potrebujejo stalno izobraževanje, nič ali manj kot 20 %. Hkrati je bilo takšnih 63 % gradbenih podjetij in slaba polovica podjetij iz predelovalne dejavnosti. Tudi v Sloveniji je podjetij, ki prilagodijo urnik potrebam po izobraževanju, največ med velikimi podjetji (68,4 %) ter v predelovalnih in storitvenih dejavnostih (okoli 64 %).

Deleži zaposlenih, ki so se izobraževali med delovnim časom, se v Sloveniji in v EU prav tako ne razlikujejo bistveno. V Sloveniji je okoli 11 %, v EU pa 13 % podjetij poročalo, da so se med delovnim časom izobraževali vsi zaposleni. V EU je takih v povprečju največ v majhnih podjetjih in v storitvenih dejavnostih (15,1 in 14,2 %), v Sloveniji pa je delež podjetij, kjer so se vsi zaposleni izobraževali med delovnim časom, prav tako največji v mikro podjetjih (13,2 %) ter v storitvenih dejavnostih (12,2 %), pri čemer je o tem poročala tudi desetina podjetij iz predelovalnih dejavnosti in gradbeništva.

Z vidika usposabljanja podjetja sicer najbolj cenijo sodelovanje pri organiziranem usposabljanju, sledi učenje z delom, najmanj pomembno pa je učenje od izkušenih kolegov. Med panogami bistvenih razlik tako v Sloveniji kot

Preglednica 4 Značilnosti izobraževanja in usposabljanja v podjetjih v EU in Sloveniji

Postavka		Država		Slovenija					
		SLO	EU	Velikost			Panoga		
				(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Ali je podjetje od 2016 nudilo usposabljanje?	Da	37,2	33,3	33,8	58,5	69,2	36,9	38,5	37,0
	Ne	62,8	66,7	66,2	41,5	30,8	63,1	61,5	63,0
Kako hitro se spreminjajo potrebne veščine?	Zelo hitro	3,3	3,1	3,6	2,6	3,6	1,7	1,7	4,3
	Kar hitro	35,4	38,8	34,5	35,6	43,3	29,3	32,8	38,9
	Ne hitro	55,7	53,2	55,3	57,7	51,0	62,8	60,2	51,5
	Sploh ne	5,6	4,9	6,6	4,1	2,1	6,2	5,2	5,3
	Nič	12,7	10,4	16,4	6,5	2,8	12,1	14,6	12,5
Delež zaposlenih, ki potrebujejo stalno izobraževanje	Manj kot 20	33,4	39,1	29,8	42,6	34,0	44,1	35,7	28,3
	20 do 39	18,9	22,7	19,1	18,0	21,2	20,5	20,7	18,0
	40 do 59	11,5	8,2	11,2	11,5	13,6	9,7	9,7	12,5
	60 do 79	8,7	9,0	8,0	9,2	12,3	6,3	7,4	10,0
	80 do 99	6,2	5,1	5,6	6,5	10,0	3,3	4,3	7,8
	Vsi	8,6	5,5	10,0	5,7	6,2	4,0	7,6	10,8
Delež zaposlenih, ki se je izobraževal med delovnim časom	Nič	9,9	9,6	13,2	4,3	1,3	10,5	10,2	9,5
	Manj kot 20	22,5	25,2	21,9	25,5	19,0	27,1	24,8	20,2
	20 do 39	18,8	19,1	18,0	19,7	21,7	20,0	20,5	17,9
	40 do 59	13,7	16,7	12,7	15,3	17,4	12,3	14,1	14,4
	60 do 79	11,6	11,6	10,3	13,0	17,2	9,5	10,3	12,8
	80 do 99	10,3	6,4	8,7	12,2	15,5	9,3	7,8	11,0
	Vsi zaposleni	13,2	11,4	15,1	9,9	7,9	11,1	12,3	14,2
Delež zaposlenih, ki so bili deležni mentoriranja	Nič	6,7	6,4	8,8	3,3	0,8	6,3	8,7	6,5
	Manj kot 20	18,9	23,0	17,8	22,8	16,6	23,3	19,8	16,9
	20 do 39	22,2	25,4	22,1	22,5	23,3	24,9	22,7	21,0
	40 do 59	16,6	16,1	15,9	17,0	20,6	17,1	16,7	16,4
	60 do 79	13,6	12,6	12,5	14,9	18,3	12,2	12,9	14,4
	80 do 99	10,5	7,3	9,2	12,0	14,4	8,4	8,9	11,6
	Vsi	11,5	9,3	13,7	7,5	6,0	7,9	10,2	13,2
Organizacija izobraževanja	(a)	31,8	36,2	32,9	30,8	28,0	33,9	35,8	30,3
	(b)	68,2	63,8	67,1	69,2	72,0	66,1	64,2	69,7

Opombe V odstotkih. Velikost: (1) majhna, (2) srednja, (3) velika. Panoga: (4) industrija (NACE B-E), (5) gradbeništvo (NACE F), (6) storitve (NACE G-N, R and S). Organizacija izobraževanja: (a) udeležba možna le, če to dopuščajo obremenitve in delovni urniki, (b) delovna obremenitev in delovni urniki prilagojeni za udeležbo na usposab. ter v aktivnostih strokovnega razvoja. Po podatkih raziskave Eurofound (2019).

v EU ni. Približno tretjina podjetij v EU (31,8 %) in 36,2 % slovenskih podjetij je poročalo, da je udeležba na usposabljanju možna le, če to dopuščajo urniki.

Preglednica 5 Značilnosti izobraževanja in usposabljanja v podjetjih

Postavka		Država		Slovenija					
		SLO	EU	Velikost			Panoga		
				(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Zagotavljanje, da imajo zaposleni spretnosti, ki jih potrebujejo za opravljanje trenutnega dela	(a)	59,7	59,2	57,2	62,2	70,4	58,0	55,2	61,3
	(b)	36,7	39,5	38,7	34,9	28,1	38,3	41,1	35,3
	(c)	3,2	1,3	3,6	2,5	1,4	3,2	3,3	3,1
	(d)	0,4	0,0	0,5	0,4	0,1	0,5	0,5	0,4
Omogočanje zaposlenim, da pridobijo spretnosti, ki jih potrebujejo za opravljanje drugih del	(a)	24,6	27,2	24,5	24,3	27,6	22,9	24,2	25,6
	(b)	45,9	48,4	45,9	46,0	46,5	49,4	49,1	43,8
	(c)	25,7	22,2	25,5	26,6	23,9	24,6	22,9	26,6
	(d)	3,7	2,2	4,1	3,1	2,0	3,0	3,8	4,0
Povečanje sposobnosti zaposlenih za artikulacijo idej o izboljšavah	(a)	28,5	29,4	28,8	27,5	29,5	27,0	24,9	29,8
	(b)	52,7	56,9	52,9	52,7	52,2	53,3	53,2	52,5
	(c)	16,8	12,8	16,2	17,7	16,8	17,6	19,4	15,8
	(d)	2,0	0,9	2,0	2,0	1,5	2,1	2,5	1,9
Izboljšanje morale, motivacije zaposlenih	(a)	37,8	52,7	39,3	36,8	33,5	34,0	36,1	40,4
	(b)	48,0	41,8	47,4	48,3	49,6	49,9	50,1	46,5
	(c)	12,4	4,6	11,3	13,2	15,6	14,1	11,7	11,4
	(d)	1,9	0,9	2,0	1,7	1,4	2,0	2,1	1,8

Opombe **Opombe** V odstotkih. Velikost: (1) majhna, (2) srednja, (3) velika. Panoga: (4) industrija (NACE B-E), (5) gradbeništvo (NACE F), (6) storitve (NACE G-N, R and S). Naslovi vrstic: (a) zelo pomembno, (2) kar pomembno, (3) ni zelo pomembno, (4) ni zelo pomembno. Po podatkih raziskave Eurofound (2019).

V velikih podjetjih je večji delež podjetij (skoraj 75 %) takih, ki potrebam po izobraževanju prilagodijo urnike, v EU je sicer takih podjetij največ v storitvenih dejavnostih.

Tako v EU kot tudi v Sloveniji okoli 40 % podjetij poroča, da se potrebne veščine spreminjajo hitro ali zelo hitro. Hitrejše spremembe opažajo velika in storitvena podjetja (preglednica 4). Podobno velja tudi za Slovenijo, kjer polovica podjetij poroča, da se veščine spreminjajo precej hitro; podobno velja tudi za okoli 44 % storitvenih, 40 predelovalnih in 34 gradbenih podjetij.

Izobraževanje in usposabljanje je v podjetjih pomembno predvsem zato, da zaposleni pridejo do spretnosti, ki so potrebne za opravljanje trenutnega dela. Tako meni 60 % vseh podjetij v EU in v Sloveniji. Pri tem v EU izstopajo velika podjetja, prav tako nekoliko izstopajo storitvena podjetja (preglednica 5). V Sloveniji je takšnega mnenja skoraj 70 % velikih podjetij, okoli 60 % storitvenih in predelovalnih podjetij ter samo 43 % gradbenih podjetij.

Preglednica 6 Pomen posameznih lastnosti pri zaposlovanju

Postavka		(1)	(2)	(3)	(4)
Osebnost	EU	32,9	24,2	19,4	23,5
	SLO	28,3	23,3	23,6	24,7
Izobrazbene in poklicne kvalifikacije	EU	23,1	21,5	26,3	29,1
	SLO	24,9	26,2	25,3	23,6
Ima potrebne izkušnje	EU	33,4	33,0	22,3	11,2
	SLO	40,6	32,9	19,5	7,0
Ima potrebne veščine za opravljanje dela in ne potrebuje dodatnega usposabljanja	EU	25,9	25,7	24,0	24,3
	SLO	44,0	24,4	16,2	15,3

Opombe Delež repondentov, ki so izbrali določen odgovor; v odstotkih. Naslovi stolpcev: (1) zelo pomembno, (2) pomembno, (3) manj pomembno, (4) nepomembno. Po podatkih raziskave Eurofound (2019).

Manj pomembno je pridobivanje veščin za opravljanje drugih nalog, kjer takšno izobraževanje kot zelo pomembno vidi le še četrtnina vseh podjetij, izstopajo velika ter storitvena podjetja. Podobno kot za EU (preglednica 5) velja tudi za Slovenijo. Zanimivo je, da je v Sloveniji bistveno večji delež tistih podjetij, ki izobraževanje vidijo kot zelo pomembno za motivacijo, takih je kar 52,7 % vseh podjetij v primerjavi s 37,8 % v EU. Pri tem na ravni EU izstopajo majhna in storitvena podjetja, kjer je takšnih, ki menijo, da je usposabljanje pomembno za motivacijo, skoraj 40 % (preglednica 5). V Sloveniji je takih podjetij po velikostnih razredih vedno okoli 50 % (največ v majhnih, 53 %, v velikih pa 50 %). V storitvenih dejavnostih jih je slabih 56 %, med predelovalnimi podjetji pa okoli 45 %.

Zanimivo je, da so pri zaposlovanju najpomembnejše izkušnje (preglednica 6), ki jih kot take izpostavlja kar slabih 41 % slovenskih podjetij in dobra tretjina podjetij iz ostalih držav EU. V Sloveniji so sicer za delodajalce pri zaposlovanju še pomembnejše veščine: kar 44 % podjetij meni, da so zelo pomembne v kombinaciji z dejstvom, da zaposleni ne potrebuje dodatnega usposabljanja. Zanimivo je tudi, da je osebnost za sodelujoče v raziskavi pomembnejša od izobrazbenih in poklicnih kvalifikacij.

Rezultati kvalitativne raziskave na področju vseživljenjskega učenja v podjetjih

Da bi lahko primerjali zgoraj predstavljene analize z aktualnim stanjem glede VŽU v podjetjih, ki so slovenska in delujejo v Sloveniji ali širše, smo izvedli primarno raziskavo med majhnimi, srednje velikimi in velikimi podjetji. S pomočjo polstrukturiranih intervjujev in lastnih vprašalnikov smo želeli identifi-

cirati 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.

Metodologija

S ciljem ugotoviti dejansko stanje na področju VŽU v Sloveniji in ga primerjati z do sedaj predstavljeno analizo, smo izvedli primarno raziskavo med majhnimi, srednje velikimi in velikimi podjetji. Z uporabo kvalitativne metodologije poglobljenih intervjujev 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 majhni podjetji, ki zaposlujeta do 50 oseb, štiri srednje velika 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 prikazuje preglednica 7.

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.

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

- identifikacijo primanjkljaja kompetenc/kadrov v panogi;
- interes in motivacijo zaposlenih za sodelovanje v programih VŽU;
- glavne dejavnike, na podlagi katerih se v podjetjih odločajo za organizacijo izobraževanj ali usposabljanj;
- ključne izzive, povezane z usposabljanjem in izobraževanjem delavcev v podjetju, in nagrade za sodelovanje;
- morebiten odpor določenih skupin do sodelovanja v programih usposabljanja ali izobraževanja;
- obseg finančnih virov, ki jih podjetja namenjajo za izobraževanje;
- dobre prakse.

Preglednica 7 Prikaz značilnosti vzorca podjetij

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

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) 2011). Zaposleni, ki delajo na delovnem mestu, na katerem je po oceni tveganja večja nevarnost za nezgode in poklicne bolezni, ter delavci, 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 izobraže-

vanj in usposabljanj udeleževati pogosteje. Ker je to za delodajalce obvezujoče, se vprašanj, ki so vezana na ta usposabljanja, v naši raziskavi nismo dotikali.

Ugotovitve kvalitativne raziskave

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

V podjetjih, ki so bila zajeta v raziskavo, menijo, da se same *tehnične spretnosti, znanja in kompetence v akademskih programih izobraževanja dobro usvoji, 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 z *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, zaposlenim ponujajo možnost, da določena usposabljanja in izobraževanja opravijo virtualno, preko platform.

V podjetjih, 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 zaposleni 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 algoritemsko razmišljanje) zelo pomembno. Zato pri naših sodelavcih pričakujemo, da imajo pozitiven odnos do učenja in usposabljanja. [P14]

Večina sogovornikov sicer 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 specifično panogo, v kateri podjetje deluje. V podjetju, ki deluje v panogi trgovine s tehničnim blagom na medorganizacijskih trgih, najizraziteje 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 pocovidnem 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 (angl. 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, pogosteje 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, fleksibilnejši delovnik ipd. »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. Tujci 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 (težave 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 pomembnejše:

Mi smo pred leti uvedli sistem monitoringa proizvodnje. Pri tem so morali delavci v računalnik vnašati 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« (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, npr. težave 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 usvajanju 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 ter 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. i. *e-learninga*), 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 izpostavljajo *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]

Zaposleni si 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 o primernosti (in uporabnosti) vsebine izobraževanja. Redko uporabljajo metodo testiranja znanja in kompetenc pred ter 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]

Motiviranje zaposlenih za usposabljanje in zaznavanje odpora zaposlenih do vključitve 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 njegov del zaradi specifik delovnega procesa v dogovoru z vodjo opravi *tudi v prostem času*. *Finančna nagrada za udeležbo sama po sebi ni predvidena* niti v enem podjetju, vendar pa *se plače povečajo*, če zaposleni po končanem izobraževanju ali usposabljanju napreduje oz. *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) ter predstavlja pot do boljših rezultatov. Imajo pa v določenih podjetjih sistem denarnih nagrad za tiste, ki so pripravljeni 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,¹ preko katerega merijo tudi zavzetost za izobraževanje.

Jaz menim, da gre pri odločitvi za vključitev v programe izobraževanja in usposabljanja za osnovno osebno željo po rasti. Nekatere lahko motiviraš, tudi če niso najbolj nagnjeni k temu. Drugih pa enostavno ne moreš. Ocenjujem, da je 30 % takih, ki so zavzeti in so pripravljeni svoj čas vlagati v razvoj. [P10]

Kultura podjetja, ki temelji na pozitivnem odnosu do učenja in ne na prisilni vključitvi v programe VŽU, na koncu spodbudi tudi tiste, ki imajo na začetku do tega odklonilen odnos:

To leto je v delavnico, ki temelji na Gallupovi metodologiji Q12, vključelih 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]

¹ Postavka 12 se glasi: »V obdobju zadnjega leta sem imel/-a priložnosti za učenje in razvoj«.

Sam proces izobraževanja nekatera podjetja izvajajo na način, da *najprej izvedejo letni pogovor* med vodjem in zaposlenim ter na podlagi tega pripravijo *predlog razvoja spretnosti in kompetenc*, opravljena usposabljanja in izobraževanja se *vpišejo v kadrovski 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 (dodaten 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« proces oz. za to, da zaposleni sami prepoznajo, da potrebujejo izobraževanje. [P2]

Zaposlene, ki zavrnejo izobraževanje oz. 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 prepoznavnost v podjetju. Zaposleni, ki želijo sodelovati v tekmovanju, najprej opravijo preizkus znanja iz poznavanja svojega dela, nato pa na podlagi prakse navideznega nakupovanja (angl. *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 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 80. in 90. 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 poleg motivacije zaposlenih kot največji izziv 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 nego-

dujejo. Vsak posameznik ima svojo pozicijo in okolica ga ocenjuje po tistem, kar zna. Pri nas sta dva sommelierja 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 podjetje zapustil 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 specifičnosti dela 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 (npr. informacijska varnost) so obvezne za vse, prav tako zelo spodbujajo domensko izobraževanje.² Obvezna izobraževanja so pogosto organizirana s pomočjo digitalnih platform, kar zaposlenim omogoča večjo prilagodljivost predvsem z vidika časa.

Z zunanjimi 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]

Nizkokvalificirani 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 paletu ali naroči surovine – tega ne bo znal in se ne bo pripravljen 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, npr. 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 oz. strategijah posameznih funkcij*:

Razvijamo tako posameznike kot skupine, vse je odvisno od namena, pri čemer ponujamo različne vsebine. Nekatere so precej specifične, or-

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

ganizirane 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 ter 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 ljudi in organizacije, ki podpira »razvoj organizacije in organizacijske kulture v najširšem smislu, vključno z izobraževalnimi programi in razvojnimi načrti za posameznike in celoto« (P8). Samo-iniciativnost je tudi v velikih podjetjih bistvena komponenta VŽU. Razvojni načrt je namreč odgovornost vsakega posameznika – vsak sam se mora opredeliti in v pogovoru z vodjo predlagati, katera znanja bi rad usvojil. 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, ki se ukvarja s finančno dejavnostjo.

V podjetju s področja trgovanja z električno energijo imajo vpeljan *sistem OKR* (kratica, ki označuje angl. *objectives and key results*), ki temelji na oblikovanju pomembnega, konkretnega in jasno opredeljenega cilja ter 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 ter podjetja kot celote:

Vodja postavi cilje, sam zaposleni pa ključne 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 učinke preverijo 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.

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 izraziti 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 (npr. mentoriranje, izvedba delavnic ipd.), in stroške »izgubljenega« delovnega časa. V majhnem podjetju s področja IKT za izobraževanje in usposabljanje namenjajo približno 3–4 odstotke prihodkov, v srednje velikem podjetju iz iste panoge pa pet 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 evrov 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 ur, ki jih zaposleni preživijo na izobraževanju ali usposabljanju. [P10]

V majhnem podjetju s področja turizma stroške izobraževanja in usposabljanja ocenjujejo 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 dneva na leto oz. 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 »buddyji«, ki so neprecenljiv »kaži-pot skozi hodnike« (P7). V podjetju, ki deluje v panogi trgovanja z električno energijo, se zaposleni v povprečju izobražujejo okoli deset ur na leto, pri čemer so v to všteta le zunanja izobraževanja in izobraževanja ter usposabljanja preko digitalnih platform. Ker ne beležijo časa, ki ga zaposleni namenijo za sistem mentoriranja ali *coachinga*, je skupna količina časa izobraževanja in usposabljanja bistveno večja. 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.

Vloga izobraževalnega sistema

Sogovorniki v podjetjih, ki so sodelovala v raziskavi, vidijo vlogo obveznega izobraževanja v pridobivanju splošnih kompetenc, tudi tistih, ki se potrebu-

jejo v digitalno bogatih okoljih. Na splošno *sistem izobraževanja ocenjujejo 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. »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 mnjenja, 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 Ptuju 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 morali vložiti kar nekaj napora v pozitivno promocijo teh poklicev med mladimi. [P10]

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 združena 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 podje-

tij in izobraževalnih institucij. Čeprav bi pričakovali, da bi največjo korist od tega imela predvsem majhna in srednje velika 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 sta Excel ali AutoCad), zaposlene usmerijo v tečaje pri zunanjih ponudnikih. Prav tako je nekaj specifične v panogi IKT, saj so določena izobraževanja in usposabljanja ponujena ter organizirana s strani velikih ponudnikov ekosistemov, to so 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-gradiv, 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 z zneskom 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 z zneskom v višini 3,78 milijona evrov podprtih 17 kompetenčnih centrov za razvoj kadrov, ki vključujejo 250 podjetij z več kot 35.800 zaposlenimi.³ Podjetja, ki so del kompetenčnih centrov, poudarjajo pozitivne učinke organizacije izobraževanj in usposabljanj v okviru slednjih. Leta 2018 je, npr., 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, vodstveno-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 fazi *pre-boarding*). Vendar se je izkazalo, da je za tak kompetenčni model zelo težko dobiti podporo tako

³ Več o tem je mogoče prebrati na e-naslovu <https://www.srips-rs.si> v razdelku Predstavitev kompetenčnih centrov | Javni študentski, razvojni, invalidski in prežिवninski sklad RS.

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 sama lahko vstopila v to zgodbo zgolj kot uporabniki in partnerji, ne morejo pa biti nosilci in oblikovalci vsebin, saj to ni njihova osnovna dejavnost.

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 ter specifikam delodajalca.

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 natančnejše določitve 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 an-

gleščino. 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 natančnejši opredelitvi 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.

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 treba prioritizirati 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.⁴ [P14]

Trgovsko podjetje je razvilo standarde prodajnih spretnosti, hkrati pa z razvojem mreže trenerjev (»coachev«) tudi standarde spretnosti *coachinga*. Zelo pomembna sta sprotno spremljanje učinkov in podajanje povratnih informacij:

⁴ Cilji in ključni rezultati (angl. *objectives and key results* – OKR) predstavljajo okvir za postavljanje ciljev, ki ga uporabljajo posamezniki, ekipe in organizacije za določanje merljivih ciljev ter sledenje njihovim rezultatom.

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 zadovoljeni 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 lastno 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 (angl. *reverse mentoring*), pri čemer mlajši zaposleni mentorirajo starejše predvsem na področjih, ki se nanašajo na digitalne kompetence. Pri 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 bila del raziskave, to imenujejo *employee resource groups* (angl.). Precej sogovornikov je tudi poudarilo vlogo internega prenosa znanj in spretnosti, ki se jih zaposleni naučijo v okviru zunanjih seminarjev in konferenc, 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.

Sklepne misli ali kaj nam sporočata raziskavi o vseživljenjskem učenju v podjetjih

Če primerjava z EU na makro ravni kaže, da v Sloveniji na področju usposabljanja in izobraževanja bistveno ne odstopamo od v raziskavo vključenih evropskih podjetij oz. primerjav – le-te pa (resda za nekaj let nazaj) ne kažejo najbolj naklonjene slike učenju (oz. usposabljanju, izobraževanju) na ravni podjetij –, pa nam kvalitativni uvid daje vedeti, da so v Sloveniji podjetja, za katere je učenje zaposlenih ne le pomembno, ampak želijo celo vzpostaviti

Preglednica 8 Pregled izbranih ugotovitev za podjetja

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

kulturo učenja, naklonjeno VŽU. Tako so lahko tako posamezniki kot podjetje uspešnejši. Posameznika – zaposlenega – motivirajo na različne načine, razvi-

jajo moderne pristope spodbud in razumevanja njegovih delovno-razvojnih potreb ter potreb znanja, za kar, vsaj tista naprednejša podjetja, izvajajo ne le letne razgovore, ampak kar soustvarjajo razvojni cikel zaposlenega. Pri tem je pomemben tudi odnos zaposlovalec (vodja) – zaposleni, kar ugotavljajo tudi drugi avtorji (npr. Deakin Crick idr. 2013; Leow idr. 2023 idr.). Timsko delo, agilnost, fleksibilnost in sodelovanje predstavljajo spretnosti ter kompetence, ki jih je treba nenehno razvijati in dograjevati.

Čeprav se zdi, da splošne kompetence in znanja v dovoljšnem obsegu prinesemo iz formalnega izobraževanja (za visokokvalificirana delovna mesta), pa podjetja menijo, da je tudi njih treba razvijati, ne le zaradi ciljev delovnega mesta, ampak tudi zaradi kontinuiranega razvoja splošnih kompetenc (npr. digitalnih) za delovanje v tehnološko bogatih okoljih. Hkrati tudi poudarjajo, da nižje izobraženim manjkajo splošne in specifične kompetence. Prav v tem se tudi skrivajo razvojne različnosti in hkrati izzivi VŽU v podjetjih. Če primerjalna analiza, ki zajame Evropo, kaže, da so slovenski zaposleni celo prekvalificirani, pa podjetja v intervjujih poudarjajo, da je prav pri nižje kvalificiranih zaposlenih pogosto problem motivacije za učenje oz. usposabljanje, še posebej, če gre za aktivnosti izven delovnega časa. To se tudi sklada z ugotovitvami primerjalne analize Eurofounda (2019). V Sloveniji je tudi nekoliko višji delež podjetij, ki poročajo o tem, da njihovi zaposleni ne potrebujejo stalnega izobraževanja – okoli polovica jih je namreč mnenja, da je zaposlenih, ki potrebujejo stalno izobraževanje, nič ali manj kot 20 % (v EU je bilo takih podjetij okoli 45 %). Vse to nakazuje različnost stanj in izzivov, s katerimi se soočajo podjetja v različnih dejavnostih. Ti so namreč tudi v različnih možnostih zaposlovanja (npr. gradbena dejavnost v Sloveniji), kar še dodatno izpostavlja pomen nenehnega izobraževanja in učenja tako splošnih kot poklicno specifičnih kompetenc.

H kulturi VŽU usmerjena podjetja predvsem gradijo na samoiniciativnosti posameznika, tudi njegovi samorefleksiji; hkrati pa ga tudi spodbujajo za razvoj, ne le v povezavi s cilji delovnega mesta. To kaže na razvojno naravnost celotnega podjetja in hkrati odgovornost do ustvarjanja napredka ter novih vrednosti; podobno ugotavljajo tudi Leow idr. (2023). Res pa je, da so to podjetja, ki delujejo v visoko konkurenčnih mednarodnih okoljih; kot navaja Cizelj (2011, [1]), je »bolj kot kdaj koli prej konkurenčnost danes nedvomno premosorazmerna internacionalizaciji in vseživljenjskemu učenju«.

Prav zato, ker je slovensko gospodarstvo tako izvozno odvisno in vpeto v mednarodno okolje, je pomembno, da podjetja rastejo v kulturi VŽU, da za učenje motivirajo vse zaposlene, kajti tekmeči so tudi na tem področju lahko hitrejši, agilnejši, proaktivnejši – zato tudi konkurenčnejši in posledično

uspešnejši. Tudi ta argument naj nagovori ustvarjalce politik VŽU v Sloveniji k sistematičnemu, odgovornemu, naprednemu in razvojno usmerjenemu razvoju VŽU na vseh ravneh, tudi na ravni podjetij, ki se jim bo s tem omogočilo ustvarjanje novih vrednosti; le-te naj se vračajo zaposlenim, podjetjem in družbi kot celoti.

Literatura

- Ahlgren, L., in L. C. Engel. 2011. »Lifelong Learning through SMEs: Exploring Workplace Learning in the UK.« *Journal of Workplace Learning* 23 (5): 331–348.
- Aspin, D. N., in J. D. Chapman. 2000. »Lifelong Learning: Concepts and Conceptions.« *International Journal of Lifelong Education* 19 (1): 2–19.
- Bogorad, N. B. I. »How Lifelong Learning Can Enhance Your Business.« 6Q. <https://inside.6q.io/how-lifelong-learning-can-enhance/>.
- Cizelj, B. 2011. Vseživljenjsko izobraževanje in internacionalizacija za doseganje konkurenčnosti. *Mednarodno Inovativno Poslovanje* 3 (1). <https://journal.doba.si/OJS/index.php/jimb/article/view/90>.
- Corrales-Herrero, H., in B. Rodríguez-Prado. 2018. »The Role of Non-Formal Lifelong Learning at Different Points in the Business Cycle.« *International Journal of Manpower* 39 (2): 334–352.
- Deakin Crick, R., D. Haigney, S. Huang, T. Coburn in C. Goldspink. 2013. »Learning Power in the Workplace: The Effective Lifelong Learning Inventory and Its Reliability and Validity and Implications for Learning and Development.« *The International Journal of Human Resource Management* 24 (11): 2255–2272.
- Domadenik Muren, P., V. Franca, T. Redek in M. Zalaznik. 2023. »Primarna raziskava vseživljenjskega učenja v podjetjih.« https://www.pef.upr.si/mma/Primarna_raziskava_VZU_v_podjetih.pdf/2023013113290663/?m=1675168146
- Eurofound. 2019. »European Company Survey 2019.« <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/2019/european-company-survey-2019>.
- Hamburg, I., in C. Lindecke. 2005. »Lifelong Learning, E-Learning and Business Development in Small and Medium Enterprises.« V *Lifelong E-Learning: Bringing E-Learning Close to Lifelong Learning and Working Life*, ur. A. Szücs in I. Bo, 79–84. Budimpešta: European Distance and E-Learning Network.
- Johnson, S. 2002. »Lifelong Learning and SMEs: Issues for Research and Policy.« *Journal of Small Business and Enterprise Development* 9 (3): 285–295.
- Keep, E. 2000. »Learning Organisations, Lifelong Learning and the Mystery of the Vanishing Employers.« *Economic Outlook* 24 (4): 18–26.
- Leow A., S. Chua, S. Billett in A. H. Le. 2023. »Employers' perspectives of effective continuing education and training in Singapore.« *Higher Education, Skills and Work-Based Learning* 13 (2): 217–232.

- Rambla, X., in S. Kovacheva. 2023. »Constructing Meaningful Transitions in a Vulnerable Situation: The Role of Lifelong Learning Policies in European Regions.« *International Journal of Social Welfare* 32 (1): 45–54.
- Riddell, S., L. Ahlgren in E. Weedon. 2009. »Equity and Lifelong Learning: Lessons from Workplace Learning in Scottish SMEs.« *International Journal of Lifelong Education* 28 (6): 777–795.
- Stern, E., in E. Sommerlad. 1999. *Workplace Learning, Culture and Performance*. London: Institute of Personnel and Development.
- Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1). 2021. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 43. <https://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2011-01-2039>.
- Zalaznik, M., in G. Pfajfar. 2020. »O vodenju se veliki lahko učijo le od malih.« *MQ revija* 47:38–39.

The Role of Lifelong Learning in Slovenian Companies

The paper presents a literature review, the state of lifelong learning (LLL) in Slovenian and European companies, based on the 'European Company Survey 2019' (Eurofound 2019), and a summary of the qualitative research on LLL in selected Slovenian companies. If the comparison with the EU on a macro level shows that in the field of training and learning in Slovenia we do not deviate significantly from other EU countries, a qualitative insight tells us that there are companies in Slovenia that not only value the learning of their employees but that even want to establish a learning culture that is favourable to lifelong learning. Slovenian companies motivate the individual – the employee – in various ways, develop modern approaches of encouragement and understand the employees' work development and knowledge needs, which co-create the development cycle of the employee. According to the participating companies, it is also necessary to develop general competencies all the time, not only for business reasons but also for the reason of operating successfully in technologically rich environments.

Keywords: competencies, lifelong learning, companies, good practices, motivation