

Z razvojem ljudi - uspevamo

Zbornik programov, projektov, izkušenj in idej

Javni sklad Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije



JAVNI SKLAD REPUBLIKE SLOVENIJE
ZA RAZVOJ KADROV IN ŠTIPENDIJE



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad

Prispevki so izvirno delo avtorjev in izražajo njihova stališča in ne nujno tudi stališča Javnega sklada Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije.

Publikacijo delno financira Evropska unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada, v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013: »Krepitev Javnega sklada RS za razvoj kadrov in štipendije za izboljšanje strokovno – razvojne funkcije in večjo kakovost storitev«, 5. razvojne prioritete »Institucionalna in administrativna usposobljenost« in 5.2. prednostne usmeritve »Reforma institucij na trgu dela« ter Ministrstvo za delo, družine, socialne zadeve in enake možnosti.



CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

351.83/.84:331.108.4(497.4)

Z razvojem ljudi - uspevamo / [uredniki Aleš Vidmar, Katja Lampe in Doris Sattler ; ilustracije Andrej Bajt ; fotografije osebni arhiv avtorjev in sodelujočih ter arhiv Javnega sklada RS za razvoj kadrov in štipendije]. - Ljubljana : Javni sklad Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije, 2015

ISBN 978-961-281-840-1
1. Vidmar, Aleš
279611392

KAZALO

Z RAZVOJEM LJUDI – USPEVAMO , Franc Pristovšek	5
Dobro porabljena sredstva Evropskega socialnega sklada in izzivi nove finančne perspektive, Zoran Kotolenko	6
Zgodba sklada v besedi in številkah	7
Z našimi programi v praksi udeležujemo teorijo o razvoju kadrov, Meta Ponebšek	8
Kompetentnost v 21. stoletju: med pričakovanji in mojimi kompetencami, dr. Andrej Kohont	9
USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE Z DELOM	
Razvoj kompetenc v poklicnih kvalifikacijah, Urška Marentič	10
Popestrimo šolo!, Nataša Kunčič	11
Pogovor z mag. Francko Mravlje	16
Most med šolo in delodajalcem, Bernarda Savšek, Primož Kos	17
Pogovor z Natašo Hafner Vojčič	22
Po kreativni poti do praktičnega znanja (PKP), mag. Sabina Rajšelj, Matej Čeh	23
RAZVOJ ZAPOSLENIH	
Zavzetost se ne zgodi sama od sebe, Sonja Šmuc, Anisa Faganelj	29
Vodenje s coachingom, Brane Gruban	30
Strateška vloga kadrovske službe, Katja Jeraj	31
Z razvojem zaposlenih do odličnosti, Katja Lampe	32
Namesto vodenja z zgledom izberite vodenje k zgledu, Branko Žunec	38
Samo od sebe se ne bo nič zgodilo, Andrej Božič	39
Evropska sredstva povezujejo slovenska podjetja, Aleš Vidmar	40
Razvoj kompetenc za 21. stoletje: pristopimo strateško, dr. Danijela Brečko	46
Ohranjanje in razvijanje kompetenc starejših – strošek ali naložba?, dr. Jana Žnidaršič	47
Z usposobljenimi zaposlenimi do poslovne uspešnosti, Nives Fortunat Šircelj, Helena Knez	48
S samoiniciativnostjo do novega znanja, Bojan Ivajnsič	54
Postali ste še boljši mentorji, Nataša Florjančič	56
Resnice in zmote o mentorstvu, mag. Blanka Tacer, Nataša Čebulj	60
ŠTIPENDIJE	
Sofinanciranje kadrovskih štipendij in štipendije za deficitarne poklice, Ksenija Yoder Batič, Dušan Mikuž, Mateja Poljšak, Bogdana Brglez Fink, Sašo Jobstl	62
Kadrovske štipendije kot naložba v uspešno prihodnost	62
Uravnavanje ponudbe in povpraševanja na trgu dela s štipendijami za deficitarne poklice	64
Kroženje možganov s štipendijami Ad futura, Doris Sattler, Špela Sušec, Petra Bajt, Darinka Trček, Katja Cankar, Zoran Keser, Maja Deisinger	64
Spodbujanje mobilnosti v tujino	64
Z roko v roki z naravo	72
Spodbujanje mobilnosti v Slovenijo	73
Zoisove štipendije, Tina Godec, Mateja Poljšak, Nives Prezelj	75

Pozdrav uredništva



Torej nam je uspelo. Zaposleni na Javnem skladu Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije smo zbrali dobre zgodbe, izkušnje ter strokovne prispevke, ki govorijo o našem delu, delu stroke in delu uporabnikov naših storitev. Tega ne počnemo vsak dan, zato smo se pri tem veliko naučili drug o drugem, o novem načinu sodelovanja s sodelavci in pridobili smo tudi nove kompetence. **Zahvaljujemo se vsem sodelujočim.**

Ob zaključku finančne perspektive Evropske kohezijske politike za Slovenijo v obdobju 2007–2013 je dozorela ideja o pripravi pregleda, v katerem bomo prikazali raznolikost in pomen naših programov. V zborniku so zgodbe, ki so se začele kot ideje in so sad usklajevanja z Ministrstvom za delo družino, socialne zadeve in enake možnosti ter Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport ter ostalimi organizacijami. Po objavi razpisov in javnih povabil k oddaji projektov so sledili izborni postopki, vsebinsko izvajanje in navajanje na administrativno dimenzijo vodenja projektov. Rezultati so tu, v zborniku in v okoljih izvajalcev. Ob pogledu nazaj smo skupaj z uporabniki ugotovili, da so naši programi spodbudili marsikatero pozitivno spremembo in odpirali nova obzorja.

Članki v zborniku vas bodo vodili od uvodne predstavitve preko števil, ki ponazarjajo širino in velikost programov, do njihove vsebinske predstavitve. Povabili smo tudi strokovnjake, s katerimi smo že in bi še radi sodelovali v prihodnje.

Vsebina naših programov in dobri rezultati izvajanja ter strokovni prispevki strokovnjakov s področja izobraževanja in razvoja zaposlenih so predstavljeni v treh vsebinskih sklopih:

- **Razvoj kompetenc za delo in življenjsko uspešnost v izobraževanju** (za učence, dijake, študente, delodajalce in izobraževalne institucije);
- **Razvoj zaposlenih** (slovenska podjetja, zaposleni in vodstveni kader, kadrovske službe, ranljive skupine ter novo zaposleni mladi);
- **Štipendije**, ki mladim pomagajo dvigovati izobrazbeno raven, da bodo po končanem študiju čim bolj pripravljeni vstopali na trg dela in razvijali svoje kompetence.

V vsebinskem sklopu »štipendije« so predstavljeni različni programi štipendiranja, njihov namen ter prek osebnih zgodb štipendistov tudi rezultati, ki jih ti programi prinašajo. V prvem delu je tako predstavljen program sofinanciranja kadrovskih štipendij, ki so namenjene predvsem povezovanju izobraževanja s trgom dela v smislu zagotavljanja ustreznega izobraženega kadra za trg dela. Nadalje so predstavljeni Ad futura programi za spodbujanje mednarodne mobilnosti v tujino (outgoing mobility) in Slovenijo (incoming mobility), ki prispevajo predvsem k povečevanju konkurenčnosti in zaposljivosti. Gre za pester nabor štipendiranih aktivnosti, in sicer udeležb na mednarodnih tekmovanjih, študijskih obiskih in praks, študija in raziskovanja v tujini ter štipendiranja študija in raziskovanja tujih državljanov v Sloveniji. Predstavljen je tudi program štipendij za zamejce in Slovence po svetu, ki krepi povezanost Slovencev v zamejstvu in Slovencev po svetu z matično domovino. V zaključnem delu so predstavljene še nagrade za trajnostni razvoj ter Zoisove štipendije, namenjene nadarjenim in vsestranskim dijakom in študentom za izobraževanje oziroma doseganje višje ravni izobrazbe.

Želimo, da vas vsebina zbornika popelje v svet razvoja ljudi na vseh ravneh, od malih nog v šoli do starejših zaposlenih v podjetjih. Vstopamo v realnost vseživljenjskega učenja, kjer izobrazba ni več enkratna priprava za življenje, temveč sta izobraževanje in usposabljanje način življenja ter pogoj za gospodarski in družbeni uspeh.

Katja Lampe, Doris Sattler in Aleš Vidmar

Z razvojem ljudi - uspevamo



Zgodba Javnega sklada RS za razvoj kadrov in štipendije se je začela v letu 2006, s preoblikovanjem javne ustanove Ad futura, znanstveno-izobraževalne fundacije RS, javnega sklada, na podlagi Resolucije o nacionalnih razvojnih projektih za obdobje 2007–2023.

Sklad je tako začel uresničevati vizijo, da postane osrednja institucija v RS na področju spodbujanja razvoja kadrov in štipendij.

V teh letih smo oblikovali in izvajali različne programe za razvoj kompetenc šolajočih ter zaposlenih in za razvoj konkurenčnosti podjetij. Vse od začetka smo dejavni partner pri razvoju kompetenc posameznikov in institucij. Naši programi spodbujajo rast in razvoj ljudi od osnovne šole prek univerze do podjetij, kjer imajo pomembno vlogo kadrovske prakse in zaposleni vseh starosti. Naš cilj je, da s svojim delom prispevamo k pozitivnim spremembam v slovenski družbi.

Z našimi programi smo v obdobju EVROPSKE FINANČNE PERSPEKTIVE 2007–2013 s pomočjo 55 milijonov evrov iz Evropskega socialnega sklada in 25.335 potrjenih projektov, vključili v različna usposabljanja ter izobraževanja preko 120.000 ljudi. S programi štipendiranja smo od leta 2002 dalje razdelili 37.153 štipendij v skupni vrednosti preko 177 milijonov ter podelili 650 nagrad za trajnostni razvoj.

S sofinanciranjem projektov in vodenjem programov spodbujamo pozitivne spremembe v družbi, ki so usmerjene v rast ter razvoj naše dežele. Naše delo vodi družbena odgovornost do vseh državljanov, še posebej šolajočih se in zaposlenih.

Ob tej priložnosti, ko zaključujemo programe, sofinancirane iz Evropskega socialnega sklada, ki smo jih izvajali na podlagi Operativnega programa razvoja človeških virov iz finančne perspektive 2007–2013, **se želim zahvaliti vsem financerjem in ključnim partnerjem pri izvajanju našega poslanstva: Vladi RS, Ministrstvu za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo ter Ministrstvu za izobraževanje, znanost in šport, pa tudi zaposlenim na skladu za dobro in predano delo.** Zahvala gre tudi vsem, ki so svojo energijo in pridobljena sredstva uporabili za razvoj lastnih sodelavcev ter učencev oz. študentov in so prispevali k razvoju kompetenc, ki jih moramo nenehno nadgrajevati.

Evalvacije programov in pozitivni odzivi naših uporabnikov kažejo, da dajemo pozitivno spodbudo k rasti celotne družbe, česar smo zelo veseli. S tem vedenjem in novimi načrti ter vsebinami gledamo v prihodnost.

V zborniku smo zbrali del vtisov in jih posredujemo širši javnosti, saj želimo, da se slogan »Brez razvoja ljudi – razvoja ni«, s čimer so sodelavci opominjali in spodbujali vodstva podjetij ter institucij, spremeni v novi slogan, ki bi Slovenijo (znova) ponesel med najuspešnejše države: **»Z razvojem ljudi – uspevamo!«**

Franc Pristovšek, direktor

Dobro porabljena sredstva Evropskega socialnega sklada in izzivi nove finančne perspektive



Pred nami je začetek črpanja kohezijskih sredstev v novem finančnem obdobju 2014–2020. Podlaga za črpanje je Operativni program 2014–2020, ki ga je Evropska komisija potrdila v decembru 2014.

Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (MDDSZ) je eno ključnih posredniških teles pri črpanju sredstev Evropskega socialnega sklada, ključna izvajalca naših ukrepov pa sta Zavod RS za zaposlovanje in Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije.

Na področju črpanja sredstev Evropskega socialnega sklada smo bili v obeh dosedanjih obdobjih izjemno uspešni. V obdobju 2004–2006 smo podelili več kot 99 % razpoložljivih sredstev, kljub temu, da je bilo to prvo obdobje izvajanja, v katerem smo se morali veliko naučiti. MDDSZ je bilo tudi v obdobju 2007–2013 izjemno uspešno. Do konca obdobja izvajanja, to je do 31. 12. 2015, bomo porabili vsa razpoložljiva sredstva v višini 404 milijonov evrov.

V obdobju 2007–2013 smo izvedli skoraj 200 operacij/instrumentov in v usposabljanja ali zaposlitev vključili več kot 155 tisoč ljudi. Cilji, ki smo si jih zadali

za obdobje, so skoraj v celoti doseženi, nekeje že preseženi, in to navkljub popolnoma spremenjenemu gospodarskemu stanju. K takšnim rezultatom sta veliko prispevala tudi poglobljena izvajalca naših ukrepov, to sta Zavod RS za zaposlovanje ter Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije.

Dejstvo, da so bila sredstva porabljena učinkovito, kaže tudi 22 opravljenih analiz, vrednotenj, ki smo jih izvedli v sodelovanju z Zavodom RS za zaposlovanje, Andragoškim centrom Slovenije, Ekonomskim institutom ter neodvisnimi zunanjimi izvajalci evalvacij. Aktivnosti MDDSZ v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov 2007–2013 so bile tudi predmet 32 revizij, ki so jih opravili Evropsko računsko sodišče, Evropska komisija, Računsko sodišče RS in Urad RS za nadzor proračuna. Vsa revizijska poročila, tako evropskih kot slovenskih revizijskih organov, ugotavljajo, da je črpanje iz Evropskega socialnega sklada na MDDSZ uspešno, učinkovito in pravilno.

Na MDDSZ bomo v novi finančni perspektivi 2014–2020 prvič lahko črpali tako sredstva Evropskega socialnega

sklada, kot tudi sredstva Pobude za mlade in Evropskega sklada za regionalni razvoj.

Priprave za črpanje so v zaključni fazi. Objava prvih javnih razpisov je odvisna od vzpostavitve sistema črpanja, kar je naloga Službe Vlade RS za razvoj in kohezijsko politiko, in bo predvidoma jeseni 2015.

V Operativnem programu 2014–2020 bo MDDSZ nosilec izvajanja na prednostnih oseh 8 - Spodbujanje zaposlovanja in transnacionalna mobilnost delovne sile in 9 - Socialna vključenost in zmanjševanje tveganja revščine, sodelovali pa bomo tudi na prednostni osi 10 - Vlaganje v izobraževanje, usposabljanje in poklicno usposabljanje za spretnosti in vseživljenjsko učenje.

Na voljo imamo več sredstev kot v sedanjem obdobju. Za zaposlovanje je na razpolago približno 370 milijonov evrov, za socialno vključevanje približno 180 milijonov evrov iz Evropskega socialnega sklada in 56 milijonov evrov iz Evropskega sklada za regionalni razvoj, skupno torej več kot 600 milijonov evrov na teh prednostnih oseh, delno pa bodo vključeni tudi drugi resorji (Ministrstvo za izobraževanje, šolstvo in šport, Ministrstvo za kulturo, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo). Dodatno bo MDDSZ imel na razpolago še približno 50 milijonov evrov na prednostni osi 10.

Pred nami je veliko izzivov. Za uspešno črpanje sredstev bodo ključnega pomena dobre izvajalske institucije, med katere spada tudi Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije, ki bo imel ključno vlogo pri izvajanju programov namenjenih zaposlenim in šolajoči se mladini.

Zoran Kotolenko, direktor Urada za izvajanje kohezijske politike pri Ministrstvu za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti

Zgodba sklada v besedi in številkah

Investicija programov Evropskega socialnega sklada v razvoj kadrov, ki jih upravlja sklad s podporo ministrstev pristojnih za delo in za izobraževanje, bo v letu 2015 preseгла **80.000.000,00 EUR**.

Z osmimi programi smo v aktivnosti vključili preko **120.000 oseb** (23.000 učencev, 26.000 dijakov in višješolskih študentov, 3.365 študentov pri izvajanju projektov, 460 mladih pri prvi zaposlitvi,

7.700 odraslih pri pridobivanju srednješolske izobrazbe ter več kot 60.000 zaposlenih oseb pri krepitvi njihovih kompetenc).

Številčni pregled programov Evropskega socialnega sklada (ESS)*

Naziv programa	Obdobje	Št. javnih razpisov/povabil	Prejete vloge	Odobrene	% odobrenih prijav	Izplačana sredstva do 31.12.2014
Popestrimo šolo	2011–2015	3	453	207	46	3.768.426,60
Praktično usposabljanje z delom	2008–2015	7	14.725	13.235	90	17.737.596,48
Po kreativni poti do praktičnega znanja	2013–2015	2	910	457	50	2.631.625,00
Vseživljenjska karierna orientacija za podjetja in njihove zaposlene	2011–2015	2	1.593	370	23	3.506.947,70
Kompetenčni centri za razvoj kadrov	2010–2015	2	120	19	16	5.592.543,27
Usposabljanje in izobraževanje zaposlenih	2008–2015	6	7.474	2.034	27	11.026.182,00
Mentorstvo za mlade	2013–2015	2	833	491	59	1.361.018,61
Zmanjševanje izobrazbenega primanjkljaja	2007–2013	2	12.253	8.522	69	9.941.844,12
SKUPAJ		26	38.361	25.335		55.566.183,78

*V tabelo niso vključeni instrumenti Enotnih regijskih štipendijskih shem (8 javnih razpisov, od leta 2008, več kot 3.450 štipendistov, izplačanih 14.736.995,23 EUR).

Vsebinski pregled programov Evropskega socialnega sklada in razvoja kadrov

Nudimo	Naziv programa	Vsebina	Vključenih vsaj (še poteka)
Praktična izkušnja v izobraževanju	Popestrimo šolo	- uporaba novih pedagoških metod v osnovnih šolah - višji standard vzgojno-izobraževalnega dela - večja motiviranost za učenje	50 % slovenskih osnovnih šol 23.000 učencev 400 zaposlenih učiteljev
Razvoj kompetenc za zaposljivost ali življenjsko uspešnost	Praktično usposabljanje z delom	- praktično usposabljanje z delom pri delodajalcih za dijake poklicnega in strokovnega izobraževanja ter višješolske študente - večja odzivnost šol na potrebe trga dela	26.000 dijakov in študentov 12.000 delodajalcev
Povezovanje sveta izobraževanja in sveta dela	Po kreativni poti do praktičnega znanja	- konkretni razvojni projekti za potrebe gospodarstva, ki jih izvajajo študentje pod pedagoškim mentorstvom in nadzorom mentorja iz gospodarstva	438 slovenskih podjetij 88 drugih organizacij 3.365 študentov
Dvig usposobljenosti in zaposljivosti zaposlenih	Vseživljenjska karierna orientacija za podjetja in njihove zaposlene	- kadrovska podpora podjetjem - sistematično vlaganje v osebni in karierni razvoj zaposlenih - razvoj kompetenc vodenja, komunikacije, sodelovanja, motiviranja...	370 podjetij 18.000 oseb 30.000 vključitev v aktivnosti VKO
Večja motiviranost, učinkovitost in pripadnost zaposlenih podjetju	Kompetenčni centri za razvoj kadrov	- povezovanje podjetij v panogi pri razvoju kompetenc zaposlenih - podpora projektne pisarne celotnemu partnerstvu, izdelan model kompetenc	19 panog, 300 podjetij 11.000 zaposlenih v podjetjih in 35.000 vključitev v usposabljanja
	Usposabljanje in izobraževanje zaposlenih	- izvajanje projektov usposabljanja glede na potrebe podjetij - od l. 2013 dalje poudarek na starejših, invalidih, nižje izobraženih ženskah	34.500 zaposlenih 45.000 vključitev v usposabljanja
Tržna uspešnost in konkurenčnost podjetij	Mentorstvo za mlade	- prva zaposlitev mladih do 30 let, - medgeneracijski prenos znanja - izboljšanje kompetenc mentorjev	460 mentorirancev (novih zaposlenih) 385 delodajalcev 370 usposobljenih mentorjev
	Zmanjševanje izobrazbenega primanjkljaja	- pridobitev višje izobrazbene ravni in prekvalifikacija odraslih - priložnost za dvig življenjskega standarda - realizacija koncepta vseživljenjskega učenja	7.700 oseb z doseženo srednješolsko izobrazbo (zaključeno)

Z razvojem ljudi – uspevamo: podjetja, izobraževalne organizacije in posamezniki se zavedajo, da »Brez razvoja ljudi – razvoja ni!«.

Vključitev proti vključena oseba

Vključena oseba oz. delodajalec se meri na ravni posameznega razpisa/operacije. Zaradi različnih ciljnih skupin praviloma ni podvajanj. Vključitev je udeležba, ena oseba je lahko vključena v več aktivnosti.

Z našimi programi v praksi udejanjamo teorijo o razvoju kadrov



Danes govorimo o vseživljenjski karieri orientaciji že v vrtcu. V najzgodnejšem obdobju se začnejo oblikovati kompetence posameznika za njegov nadaljnji poklicni in osebni razvoj. In vanj je treba vlagati vse življenje. V poslovnem svetu velja: če ne rasteš, nazaduješ.

Naloga Javnega sklada RS za razvoj kadrov in štipendije je povezovanje izobraževalnega sistema ter gospodarstva in spodbujanje vlaganja v zaposlene. Izvajamo programe za ciljne skupine na celotni vertikali – od osnovne šole, prek poklicnega in strokovnega do visokošolskega izobraževanja, omogočamo lažje prehode iz izobraževanja v zaposlitev ter spodbujamo podjetja k vlaganjem v vse zaposlene – od zaposlenih z najnižjo stopnjo izobrazbe in prikraj-

šanih skupin zaposlenih do ključnih kadrov.

S pomočjo Evropskega socialnega sklada z našimi programi v praksi udejanjamo teorijo o razvoju kadrov. V obdobju od 2008–2015 je sklad, poleg sofinanciranja štipendij, izvajal še osem programov za razvoj kadrov za izobraževalne institucije, odrasle in podjetja.

V osnovnih šolah smo v aktivnosti programa **Popestrimo šolo** vključili več kot polovico vseh osnovnih šol. Učitelji so pritegnili otroke k sodelovanju s privlačnimi aktivnostmi, s katerimi so krepili svoje kompetence, pridobivali praktična znanja, ki jih potrjujejo in jim dvigujejo samozavest. Aktivnosti so bile odlično sprejete med učenci in njihovimi starši ter učitelji.

Ključ uspeha za mlade po zaključku izobraževanja je njihova praktična usposobljenost. Za to, da bi se delodajalci lažje odločali za nudenje možnosti **praktičnega usposabljanja z delom**, jim povrnemo del stroškov, ki nastanejo pri njih zaradi izvajanja praktičnega usposabljanja dijaka ali študenta višje strokovne šole.

Za povezovanje študentov, podjetij in fakultet izvajamo program **Po kreativni poti do praktičnega znanja**. Študentje izvajajo konkretne razvojne projekte za potrebe gospodarstva in širše družbe pod mentorstvom mentorja s fakultete ter mentorja iz podjetja. S tem programom omogočamo tudi obojestranski prenos znanja ter sodelovanje izobraževanja in gospodarstva.

Z navedenimi projekti olajšamo prehod iz izobraževanja v zaposlitev. Posebej pa je temu cilju namenjen program **Mentorstvo za mlade**. Usposabljanje mentorjev s kakovostnim izvajalcem se je izkazalo za potrebno in zaželeno.

Za spodbujanje razvoja zaposlenih v podjetjih izvajamo še programe **Uspesabljanje in izobraževanje zaposlenih**, **Kompetenčni centri za razvoj kadrov** ter **Vseživljenjska karierna orientacija za delodajalce in zaposlene**. S programi smo spodbudili intenzivno vlaganje v zaposlene in dobili jasne povratne informacije, da resno delo z zaposlenimi hitro prinese konkretne ter merljive rezultate, ki se kažejo v zmanjšanju absentizma, manjšemu izmetu v proizvodnji in manjšemu številu reklamacij, boljši klimi v podjetju ter večji zavzetosti zaposlenih. Možnost usposabljanja in osebnega razvoja je eden ključnih motivatorjev za zaposlene.

Pogoj za uspešno izvedbo programov za razvoj kadrov v podjetjih je ustrezna zavezanost vodstva za njihovo kakovostno izvedbo. Kljub temu, da spodbujamo vključevanje čim večjega deleža zaposlenih, je vizija in podjetnost ključnih kadrov tista, ki zaposlene motivira ter ustvarja pogoje za ustrezno delo z zaposlenimi. Ključni doprinos naših programov je v razvoju vsakega posameznika, pridobitvi ustreznih kompetenc za zaposlitev ter osebnem in poklicnem razvoju vsakega posameznika.

Pomembno za uspeh programov je tudi delo s podjetji, posamezniki in izobraževalnimi institucijami, ki so prejemniki sredstev. Sklad izvajalce programov spremlja, spodbuja in usmerja njihovo delovanje na način, da zagotovimo čim večji izkupiček za dana sredstva.

Kakovost ponujenih storitev in poglobljeno delo s ciljnim skupinami bo še naprej ostal fokus programov sklada in bo vodilo našega dela tudi v prihodnje.

Nomen est omen: Ad futura – za prihodnost

Delovanje za prihodnost je bil namen javne ustanove 'Ad futura, znanstveno – izobraževalne fundacije Republike Slovenije, javnega sklada', ustanovljene s sklepom Vlade RS 6. julija 2001. Njeno poslanstvo je bilo omogočiti mednarodno dimenzijo izobrazbe perspektivnim študentom, dijakom, raziskovalcem in drugim. Konec leta 2006 pa se je javni sklad, na podlagi Resolucije o nacionalnih razvojnih projektih za obdobje 2007–2023, preoblikoval v Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije. S pomočjo Evropskega socialnega sklada in ministrstev, pristojnih za delo in izobraževanje, so se aktivnosti za obstoječe ciljne skupine razširile in uvedle aktivnosti za nove ciljne skupine – osnovnošolce, delodajalce in zaposlene.

Dr. Andrej Kohont, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede

Kompetentnost v 21. stoletju: med pričakovanji in mojimi kompetencami



Predstavljajte si dva sodelavca, ki sta na razgovoru za zaposlitev izpolnjevala kriterije za zasedbo delovnega mesta. Imela sta ustrezno znanje in delovne izkušnje, hkrati pa ste ocenili, da so njune osebnostne karakteristike primerne za delovno skupino, v kateri bosta sodelovala. Kljub temu ste po nekaj mesecih ugotovili, da se razlikujeta v izvajanju delovnih nalog. Zakaj? Enoznačnega odgovora sicer ni, je pa verjetno, da imata različne kompetence. Boljši od njiju je kompetentnejši, kar pomeni, da nima le za delo potrebnih znanj in sposobnosti, ampak jih tudi hitreje, ustrezneje in bolj uspešno uporablja pri svojem delu.

Če ostanemo pri kadrovanju in selekciji, lahko kompetentnost opredelimo še s primerom razgovora za prodajalca v švedski multinacionalki Ikea. Na spletu najdete sliko na kateri kadrovnik kandidata za zaposlitev povabi v pisarno, kjer je na tleh razstavljen stol z besedami: »Sestavite stol in sedite nanj.« Povabilo

kaže, da lahko na takšen način v omenjenem podjetju zelo učinkovito preverijo, ali ima določeni kandidat pričakovane kompetence za zasedbo delovnega mesta prodajalca.

Omenjena primera kažeta jedro koncepta kompetenc in preverjanja kompetentnosti posameznika. Poglejmo si pojem kompetenca še nekoliko podrobneje in ga poskušajmo opredeliti.

Kompetenca je celota medsebojno povezanih sposobnosti, znanj, motivacije, samopodobe in vrednot, ki jo posameznik zna, hoče ter zmore uspešno uporabiti v okviru danega stanja. To pomeni, da lahko o kompetentnosti govorimo šele, ko to celoto znanj, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot posameznika postavimo v okvir socialnega ter fizičnega okolja, v katerem opravlja določeno vlogo ali nalogo. Standardi in zahteve dane situacije bistveno določajo (ne)kompetentnost posameznika (Kohont, 2005). Kompetentnost je torej odvisna od treh dejavnikov: določene situacije, posameznika in organizacije.

Kompetence posameznika ločimo po ravneh in dimenzijah. Po ravneh jih lahko razdelimo na:

- a) **ključne**, temeljne ali generične,
- b) **delovno** specifične in
- c) **organizacijsko** specifične.

Po dimenzijah pa na:

- a) **pričakovane**,
- b) **dejanske**,
- c) stopnjevanje ali **razlikovalne**
- d) **opisane** kompetence posameznika (Kohont, 2005).

V zadnjem času se kompetence omenjajo predvsem v kontekstu izobraževanja, zaposljivosti posameznika, prehodov na trgu dela in razvoja v kontekstu vseživljenjske kariere. S tega vidika je

zanimiva raziskava ILO o ključnih kompetencah Okrepitev zaposljivosti mladih: Kaj? Zakaj? in Kako? Med kompetencami in lastnostmi, ki so pomembne že danes, še bolj pa bodo pričakovane v prihodnosti, izpostavlja: ustno komuniciranje, branje, pisanje, reševanje problemov, sposobnosti učenja in udeležanja učnih strategij, sprejemanje odločitev, prevzemanje odgovornosti, pozitivno naravnost do dela, organiziranost in učinkovitost, sodelovanje, timsko udejstvovanje, samozaupanje, pozitivna slika o sebi, prilagodljivost, entuziazem in motivacija, samodisciplina, iskrenost ter integriteta in sposobnost samostojnega dela. Izpostaviti velja še publikacijo

Ključne kompetence za vseživljenjsko učenje, ki jih je oblikovala EU (MOVIT, 2006): komunikacija v maternem in tujem jeziku, številska predstavljenost in kompetence v matematiki, naravoslovju ter tehnologiji, obvladovanje IKT, učenje učenja, medosebne, medkulturne in družbene kompetence, inovativnost ter podjetnost in kulturna zavest in izražanje. Z vprašanjem izobraževanja in spremljanja njegovih učinkov z vidika razvoja kompetenc se je ukvarjal OECD v raziskavi Veščine in kompetence za 21. stoletje (Ananiadou, 2009). Na tem področju izpostavlja kompetentnost posameznika za iskanja virov in oblikovanje informacij, učinkovito komuniciranje, sodelovanje in delo v virtualnem prostoru, etičnost in socialno dimenzijo ter družbeno odgovornost.

Kompetentnost posameznika je pomembna popotnica v današnjem svetu. Oblikuje se v sodelovanju človeka in okolja, kjer je ključno, da posameznikovo lastno aktivnost in odgovornost za razvoj dopolnujemo z oporo na ravni družbe, izobraževanja in dela.

Literatura:

1. Ananiadou, K. (2009): 21st century skills and competences for new millenium learners in OECD countries. Paris: OECD.
2. Boyatzis, R. E. (1982): The competent manager. New York: John Wiley.
3. Brewer, L. (2013): Enhancing youth employability: What? Why? And How? Guide to core skills. Ženeva: ILO.
4. Ključne kompetence za vseživljenjsko učenje (2006), Ljubljana: Zavod MOVIT, Nacionalna agencija programa Mladina. Kohont,
5. A. (2005). Razvrščanje kompetenc. V Pezdirc, M. S.; Kompetence v kadrovski praksi. Ljubljana: GV.

Urška Marentič, Center RS za poklicno izobraževanje

Razvoj kompetenc v poklicnih kvalifikacijah



V Sloveniji smo pred 15 leti v poklicnem izobraževanju začeli z razvojem poklicnega standarda kot **vmesnika in povezovalca med izobraževalnim sistemom ter trgom dela in gospodarstva**, saj povezuje temeljni namen izobraževanja ter cilje gospodarstva. Poklicni standard določi vsebino poklicne kvalifikacije z opredelitvijo potrebnih znanj, spretnosti in kompetenc, zato pri razvoju poklicnih standardov popišemo delovne in poslovne procese kot temeljno podlago za oblikovanje kompetenc potrebnih za dejavno obvladovanje širših delovnih nalog v različnih kontekstih.

Poleg poklicnih kompetenc so si zelo pomembno vlogo v sodobnih kvalifikacijah zagotovile tudi ključne kompetence, ki oblikujejo posameznikovo profesionalno rast pa tudi opravljanje različnih vlog v družbi. Ključne kompetence so nepogrešljive, ne le za poklicno življenje, ampak tudi z vidika osebnostnega razvoja, vključevanja v širše družbeno okolje in za vseživljenjsko učenje. V okviru Centra RS za poklicno izobraževanje smo pripravili **analizo ključnih kompetenc in predlog posodobljenega nabora ključnih kompetenc**, pri katerem smo upoštevali tako potrebe trga dela kot evropska priporočila na tem področju, ki bodo vključene v poklicne standarde.

Pripravljeni model ključnih kompetenc vključuje naslednje kompetence:

- komuniciranje in vzdrževanje dobrih medosebnih odnosov;
- delovanje v nepredvidljivih razmerah;
- zagotavljanje lastnega strokovnega razvoja;
- zagotavljanje kontrole in kakovosti lastnega dela v skladu z določenimi standardi;
- načrtovanje in priprava lastnega dela;
- komuniciranje vsaj v enem tujem jeziku;
- delovanje v skladu z določenimi načeli in standardi o varovanju ter zdravju okolja in okoljevarstvena osveščenost;
- uporaba računalniške tehnologije.

Posebno pozornost smo namenili tudi razvoju kompetence zagotavljanja trajnostnega razvoja, ki vključuje sposobnost upoštevanja koncepta trajnostnega razvoja z vidika **gospodarnega ravnanja** (zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje ter veščine s področja načrtovanja, priprave in organiziranja dela, vodenja ter nadzora dela in kakovosti), **okoljskega vidika** (sposobnost posameznika, da v danih situacijah aktivira in uporabi svoje znanje ter pridobljene veščine s področja upravljanja s prostorom in okoljem) in z vidika **družbene odgovornosti**.

V vsakem izobraževanju je navzoč razvoj strokovnih, osebnostnih in socialnih kompetenc, zato so bili v Sloveniji razviti nacionalni standardi za posamezne ključne kompetence, ki naj bi jih obvladali vsi diplomanti poklicnega izobraževanja in sicer: podjetništvo, informacijsko-komunikacijska pismenost, zdravje in varnost pri delu, okoljska vzgoja, socialne spretnosti, učenje učenja, načrtovanje in vodenje kariere. V izobraževalnih programih so specifični poudarki posa-

mezne ključne kompetence oblikovani ob integraciji v različne programske enote ali pri pripravi izvedbenega kurikula šole. Nekatere ključne kompetence, kot na primer podjetništvo, so lahko tudi postavljene v samostojnem strokovnem modulu.

V okviru Centra RS za poklicno izobraževanje se zavedamo pomena razvoja in širitve ključne kompetence

podjetništvo, saj po eni strani uvaja **podjetništvo kot realno karierno pot**, po drugi strani pa večja zaposljivost mladim, saj so bolj pripravljeni na pričakovanja in zahteve delodajalcev. V letu 2014 smo pričeli z izvajanjem projekta Evropskega socialnega sklada »Vrata odpiram sam«, katerega namen je spodbujanje podjetnosti v vzgoji in izobraževanju, z namenom razvoja podjetništva med mladimi.

Celovito poklicno kvalifikacijo dajejo ključne kompetence, skupaj s poklicnimi kompetencami. Zato bomo pri razvoju kvalifikacij v prihodnjih letih **še naprej vključevali najnaprednejše delodajalce s področja industrije, obrti in storitev**, ki bodo definirali potrebne poklicne in ključne kompetence ob upoštevanju trendov razvoja dejavnosti. Prav tako bomo upoštevali tudi model ESCO medsektorskih spretnosti in kompetenc, ki v središče postavlja spretnosti in kompetence, ki jih najdemo v mnogih zaposlitvenih in učnih okoljih ter v mnogih situacijah v vsakdanjem življenju.



Literatura:

- Marentič, U. in drugi: Poklicni standardi in nacionalne poklicne kvalifikacije 2000–2012; CPI Ljubljana, 2013.
- Velkov Rozman B., Štarkl Darja: Analiza ključnih kompetenc v poklicnih standardih. Interno gradivo CPI, 2013.

Nataša Kunčič

Popestrimo šolo



Šola naj bo pestra!

»Kar se Janezek nauči, to Janez zna.« S tem pregovorom učitelji in starši prepričujemo otroke, da se učijo za življenjsko uspešnost in ne zgolj za številčno oceno. V današnji družbi je poleg formalnega znanja pomembno razvijati kompetence. Izobrazba ne vodi samodejno do zaposlitve in pričakovanja delodajalcev so velika: pričakujejo zavzetost, energičnost, sposobnost, odgovornost ter željo po učenju, pa tudi druge kompetence.

Otroci imajo priložnost za pridobivanje različnih spretnosti, veščin in znanj največkrat v prostem času, po šoli, pri različnih dodatnih dejavnostih, pri čemer ima pomembno vlogo možnost ponudbe ter razpoložljivost sredstev. V okviru programa Popestrimo šolo (POŠ) smo s pomočjo sredstev Evropskega socialnega sklada omogočili izvajanje aktivnosti brez ocen in sproščen razvoj kompetenc, odnosov ter samozavesti.

Otrokom smo ponudili več priložnosti za uspešno vključevanje v socialno okolje, več podpore otrokom z učnimi težavami ter priložnost za psihološki in socialni razvoj.

Popestrili smo šole

V štirih šolskih letih smo omogočili dostop do različnih dejavnosti, ki spodbujajo ustvarjalnost in razvoj kompetenc otrok, predvsem tistih iz manj razvitih okolij. Šolo smo popestrili preko 20.000 učencem, v več kot polovici vseh slovenskih šol, in do konca leta 2014 omogočili zaposlitev preko 400 učiteljem ter izvedli preko tisoč različnih dejavnosti. Z zadnjim razpisom ocenjujemo, da bomo

vključili dodatnih 15.000 učencev. Nekateri učitelji so zaposleni na programu že od vsega začetka in tudi določeni učenci z veseljem obiskujejo aktivnosti že od leta 2012 naprej.

Posamezne osnovne šole, ki so bile vključene v program POŠ, so oblikovale različne projekte, kot so učenje tujih jezikov, računalniške delavnice, naravoslovne delavnice, športne aktivnosti in še mnoge druge, s pomočjo katerih so otrokom omogočile pridobitev novih znanj, izboljšanje učnega uspeha, lažjo vključitev v novo okolje (predvsem za otroke iz ranljivih skupin), možnost brezplačnega učenja tujih jezikov ali pa zgolj preživljanje prostega časa s svojimi vrstniki ter aktivno druženje med šolskimi počitnicami.

V času izvajanja programa POŠ se je izkazalo, da je program presegel pričakovanja in se izkazal za dobrodošlo popestritev letnega delovnega načrta osnovnih šol. Dodatne aktivnosti, ki so jih šole ponujale, so otroci in njihovi starši sprejeli z veseljem ter polni pričakovanj.

Najpogostejša popestritev

Na šolah so se učitelji trudili spodbuditi otroke k udeležbi na zelo različnih področjih, od vrtnarstva do fotografije, gledališča, petja, plesa, kuhanja, robotike in še in še.

Otroke so spodbujali tudi v raziskovanje različnih poklicev, poskusili so se v podjetništvu in v spoznavanju različnih držav (njihovih kultur, geografskih



Mladi detektivi v forenzičnem laboratoriju, kraj preiskave: OŠ Fokovci.



Priprava na zimo: učenci OŠ Slivnica pri Celju so izdelovali ptičje krmilnice.

značilnosti, jezika ...).

Učenci so skozi aktivnosti prevzeli tudi bolj nevsakdanje vloge in postali npr. kemiki, meteorologi, mediatorji, izdelovalci robotov ...



Slovenija in POŠ

Največ sodelujočih šol je zaradi upoštevjanja koeficienta razvitosti občin prihajalo iz podravske in pomurske regije, sledile so jim šole iz osrednjeslovenske, notranjsko-kraške in savinjske regije. Slabše zastopane so bile gorenjske šole in šole iz jugovzhodne Slovenije.

In tako dalje?

Pretekla leta so pokazala številne pozitivne učinke popestritve šol, ki si jo lahko privoščijo prav vsi, ne glede na proračun družin. Tako starši kot učitelji in ravnatelji si želijo takšen program tudi v prihodnje, saj ga učenci potrebujejo in si ga zaslužijo.



Po prvih dveh razpisih je sklad popestril dan 1.300 otrokom!

Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije je s pomočjo Centrov za šolske in obšolske dejavnosti v prvem tednu aprila 2014 izvedel izlete »Popestrimo dan« za učence, ki so na izbranih šolah sodelovali na tem programu.

Izleti so bili organizirani na več kot 20 lokacijah po vsej Sloveniji. Sodelovalo je več kot 60 šol, skoraj 1.300 otrok in 120 učiteljev. Učenci so dan preživeli v naravi, ob lokostrelstvu, plezanju, sankanju, obisku jam in rudnika ter ob drugih zanimivih aktivnostih.



Konferenca z učenci in za »odrasle«

Po izvedenih izletih je bilo poskrbljeno tudi za predstavitev dosežkov otrok širši javnosti. V Mariboru smo predstavili rezultate preteklih let in z otroki poskrbeli za predstavitev nekaj dejavnosti v živo, zbranim v dvorani (nastop baletk, hip hop plesni nastop, gledališka predstava Pepelka, nastop mladega harmonikarja ...).



OŠ Pohorskega bataljona Oplotnica pri ličkanju koruze.



Gledališka predstava Pepelka, ki so jo zaigrali učenci OŠ Bogojina.

Otroci so gledalce navdušili, saj so vsi, od najmlajših do najstarejših, svojo nalogo izpeljali odlično ter zbrane pustili odprtih ust.



Mladi harmonikar iz OŠ Poljčane je poskrbel za dobro voljo v dvorani.

Osnovna šola navdušila Snago Maribor

S pomočjo OŠ Poljčane in v sodelovanju z vrtcem Fram je Snaga Maribor, v javnem stranišču na Partizanski cesti – Bobby, pokazala, kako lahko z odpadnimi materiali ozelenimo tudi toaletni prostor.



Kaj menijo starši?

»Zelo smo veseli za to možnost, ker so naši vaški otroci itak za marsikaj prikrajšani.«

»Zelo sem vesela, da so otroci začeli spoznavati naravo in preproste stvari, ne samo računalnikov in modernih stvari.«

»To je doprinos k otrokovemu celostnemu razvoju, potrebnemu za življenje.«

»S programom smo zadovoljni, saj so delavnice brezplačne in kakovostne.«

»Pohvalno, da se s projektom POŠ motivira otroke, da aktivno, poučno in nekoliko drugače preživijo prosti čas.«

O šoli z žarom?

»Starši otrok razredne stopnje so s ponujenimi dejavnostmi zadovoljni in otrokom radi omogočajo vključevanje v te. Mama deklice iz 5. razreda je zapisala, da njena hči prihaja domov polna žara in z navdušenostjo pripoveduje, kaj so počeli v okviru aktivnosti ter kako so se imeli. Otroci razredne stopnje so najbolj navdušeni nad dejavnostmi, povezanimi z živalmi (Šolski ZOO), glasbo (Angleške karaoke) in s prenočitvijo na šoli (Nočne urice branja). Učenci višje stopnje pogosto obiskujejo jutranje dejavnosti, kot je »Skupaj je učenje lažje«, saj menijo, da jim razlaga pri teh aktivnostih pomaga pri razumevanju snovi.« **Barbara Hrastrnik in Adina Deučman, učiteljici POŠ na OŠ Franca Rozmana Staneta, Maribor.**

Spoznavanje tradicije in stik z naravo

»Program je naši šoli omogočil izvajanje aktivnosti, s katerimi učenci spoznavajo ekološko pridelavo hrane in avtohtone vrste rastlin, se učijo o zdravi prehrani, sezonskih ter tradicionalnih jedeh, spoznavajo domače živali, način reje in kmečko delo ter pridobivajo spoštovanje do kmetovanja.

Program Popestrimo šolo je med učenci zelo dobro sprejet in izmed vseh naših dejavnosti najbolj obiskan. Vanj je vključenih kar **70 % vseh učencev na matični osnovni šoli**. Na partnerskih šolah je vključenost okrog 50-odstotna.« **Neva Brce, ravnateljica OŠ Košana.**

Izboljšani medosebni odnosi

»S tem projektom nam je bil **omogočen drugačen stik z učenci**; okolje je bolj sproščeno in domače, kot je v šolskih



Učenci OŠ Franca Rozmana Staneta so z veseljem spoznavali osnove vrtnarjenja.



Otroci OŠ Slivnica pri Celju so poleg izdelovanja ptičjih krmilnic spoznavali tudi vrtnarjenje.

klopeh. Menim, da smo se z učenci dobro ujeli in da na aktivnosti radi hodijo (vedno več jih je in vedno raje delajo stvari). Veliko se tudi smejimo. Utrdili so se odnosi med učenci samimi. Dejavnosti izvajamo na štirih šolah (matična, dve podružnici in partnerska šola), mešanje učencev med seboj pa se je izkazalo za zelo dobrodošlo. Vzpostavile so se **novе vezi**. Učitelji nas precej sprašujejo o stvareh, ki jih počnemo v okviru dejavnosti, saj učenci o njih z veseljem pripovedujejo.« **Tanja Glasenčnik, učiteljica POŠ na OŠ Podgorje pri Slovenj Gradcu.**

»Na naši šoli izvajamo program Popestrimo šolo že tretje leto in smo zelo, zelo zadovoljni. Ugotavljamo, da so se **medsebojni odnosi na šoli zelo spremenili, učenci so bolj strpni, razumevajoči ter si med seboj samoiniciativno pomagajo**. Ugotavljamo tudi, da so postali samostojnejši, prevzemajo pobude in sami predlagajo dejavnosti, ne samo v okviru programa, temveč nasploh – tudi pri pouku. Učenci so postali samozavestnejši in bolj suvereni.

Program ni samo obogatitev »sivega« šolskega vsakdana, **temveč pripomore k učinkovitemu izkoriščanju časa, tudi prostega** – bodisi v času, ko so posamezni učenci med poukom prosti ali pa v popoldanskem času, ko doma nimajo kaj početi. Obenem v okviru programa učenci izvajajo aktivnosti po njihovi meri, torej tisto, kar želijo in radi počnejo, zato je tudi obisk učencev pri posameznih dejavnostih množičen. Ker smo majhna podeželska šola na obrobju Slovenije, pa s pomočjo tega programa učencem nudimo tudi dejavnosti ter aktivnosti, ki jih sicer zaradi trenutne finančne situacije ne bi mogli (obisk galerij, muzejev in izvajanje delavnic, različne športne aktivnosti izven šole - adrenalinski park, rafting ...).« **Suzana Deutsch, ravnateljica OŠ Fokovci.**



OŠ Vransko - Tabor je otrokom omogočila športne aktivnosti.

Krepitev kompetenc

»V projektih programa Popestrimo šolo so sodelovali vsi otroci, ne glede na socialni položaj. Videli smo, da ustvarjalnost, kreativnost in inovativnost otrok nima meja, zato jo moramo tudi v prihodnje spodbujati ter razvijati. Učenci poleg osvajanja specifičnih znanj pridobivajo tudi pomembne **komunikacijske in organizacijske sposobnosti, sprejemajo zadolžitve, učijo se timskega dela ter sprejemanja odgovornosti**. Program jim nudi možnost, da se izrazi, odkrivajo in krepijo svoja močna področja.« **Vitimir Kaučič, učitelj POŠ na OŠ Ivana Cankarja Ljutomer.**



OŠ Gorišnica pri obujanju starih kmečkih običajev.



»AKCIJA!« snemanje filma »Preblisk v prihodnost« na OŠ Ivana Cankarja Ljutomer.

»Pomembno je, da ima šola, poleg že tako okrnjenega rednega programa, možnost učencem **ponuditi še več raznorodnih vsebin**. Ne samo, da učenci skozi vsebine pridobijo nova znanja in spretnosti, spoznajo tudi nove načine učenja, lažje povežejo učenje z vsakdanjikom. Učitelj je pri izvajanju delavnice 'bližje' učencem, ura poteka sproščeno in učenci v okviru delavnice tudi sami predlagajo vsebine.« **Jelka Horvat, učiteljica POŠ na OŠ Miška Kranjca Velika Polana.**



Mladi kuharji na OŠ Loče.

Šola po želji učencev?

Pri vsebinskem načrtovanju projekta smo upoštevali predvsem želje učencev in jim hoteli ponuditi tisto, za kar so kot **podeželski otroci prikrajšani**. Zelo pozitiven vpliv so pustile dejavnosti, za



Učenci OŠ Gustava Šiliha Laporje vedo, da je treba pogumno zreti v prihodnost, a hkrati biti odgovoren.



Predstavitve izdelkov učencev OŠ Središče ob Dravi lokalni skupnosti.

katere so bili do sedaj prikrajšani (**glasbena šola, plesna šola, jezikovni tečaji** ...) zaradi **socialnega položaja staršev**. Popestrili smo tudi dogajanje v lokalnem okolju, z različnimi prireditvami, bazarji in nastopi, kjer se učenci zelo radi predstavljajo s svojimi izdelki. Nastopanje jim pomeni **potrditev samopodobe**, saj delajo nekaj, kar znajo in kar jih veseli. Lokalno prebivalstvo pa z veseljem in ponosom spremlja napredke naših učencev ter njihovih otrok.« **Metoda Ljubec, učiteljica POŠ na OŠ Miklavž pri Ormožu.**



Ustvarjalne delavnice na OŠ Ljubo Šercer Kočevje.

Sproščena šola – boljša disciplina?

»S programom se je povečala tudi dejavnost v kraju, saj učenci več javno nastopajo, to pa je doprineslo k večjemu sodelovanju, kar prispeva k medsebojnemu učenju. Do izraza prihaja neformalno učenje, kjer med izobraževalnim procesom vloga učenca prehaja v vlogo učitelja in obratno ter se nadaljuje v **vseživljenjsko učenje**. Učitelja sprejemajo kot mentorja, soudeleženca, pomočnika in voditelja, odnos z njim je

torej veliko bolj pristen, prijateljski ter odprt. Skupno preživljanje 'prostega časa' tako pripomore tudi k boljši komunikaciji in disciplini med rednim pedagoškim procesom.« **Ravnatelj Peter Podgoršek in učiteljica POŠ na OŠ Rečica ob Savinji.**

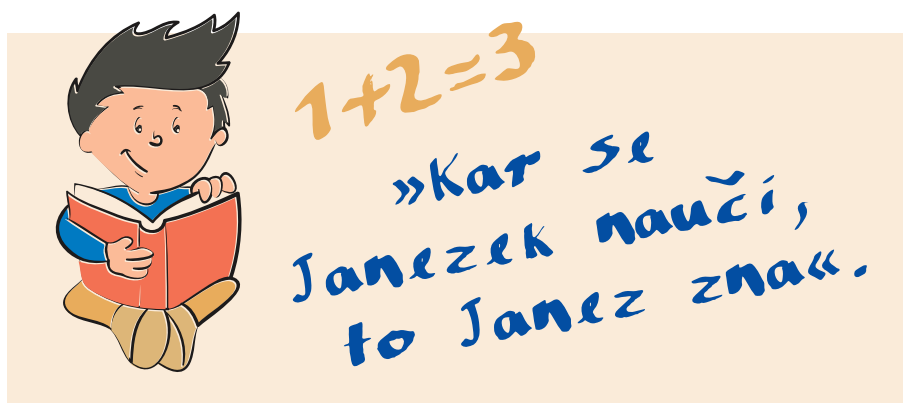


Razigrani in ustvarjalni učenci OŠ Franca Rozmana Staneta Maribor.

Stranski učinki – načrtovanje prihodnosti?

Otrokom nudimo prostor in varno okolje za individualno delo, osebni pogovor, izmenjavo **življenjskih izkušenj**, skozi nekatere vsebine projekta pa morebiti celo **načrtovanje prihodnosti**. Program POŠ dopušča, da cilje projekta šole uresničujemo skozi tiste vsebine in aktivnosti, ki jih v domačem okolju ter glede na interese učencev najbolj pogrešamo in so v posameznem okolju najbolj smiselne, uresničljive ter dosegljive.« **Milena Ivanuša, ravnateljica OŠ Kobilje.**





OŠ Antona Ukmarja Koper, malo drugače

Na OŠ Antona Ukmarja v Kopru, šoli z več kot 600 otroki, so zadnja štiri šolska leta izvajali projekt POŠ, ki so ga poimenovali »Šola malo drugače«. Aktivnosti na šoli so po besedah ravnateljice Gabrijele Dolinšek prispevale k razvoju ključnih kompetenc: sporazumevanju v tujih jezikih za učence prve triade (zgodnje učenje angleščine), matematični kompetenci ter osnovnim kompetencam v znanosti in tehnologiji, sporazumevanju v maternem jeziku za albansko govoreče učence, digitalni pismenosti s poudarkom varne rabe interneta za učence prvega in drugega triletja ter dejavnost učenje učenja, ki je bila ter je namenjena zlasti otrokom z učnimi težavami in otrokom iz ranljivih skupin. Poskrbeli pa so tudi za več prostočasnih aktivnosti, saj je bil interes otrok in njihovih staršev velik.

Pravi mladi kemiki

»Z naravoslovno delavnico 'Ustvarjamo in raziskujemo' ponujamo nadarjenim in zainteresiranim učencem možnost raziskovanja ter praktičnega dela, ki ga zaradi svoje dolgotrajnosti, kompleksnosti in zahtevnosti postopkov ali oteženem delu v večjih skupinah ni mogoče izvajati v sklopu pouka. Učenci so se prelevili v prave mlade kemike. S svojim video posnetkom kemijskega poskusa so celo sodelovali na nagradnem natečaju kemije. Med drugim so primerjali tudi lastnosti razteznih snovi, ki so jih pripravili iz različnih lepil in drugih polimerov. Spoznali so uporabnost nekaterih zelišč v kozmetiki in zdravilih ter jih uporabili pri izdelavi krem, mazil in mil. Pri večini učencev, ki obiskujejo delavnico, opažamo **napredek pri opazovanju snovi in sprememb, razvoj laboratorijskih spretnosti** ter sposobnosti analitičnega in sintetičnega mišljenja.« **Izabel Jurman, učiteljica POŠ.**

Mnenje učencev

»Z obiskovanjem krožka sem pridobil veliko zanimanje za izdelavo uporabnih snovi, spoznal sem delo kemika in farmacevta ter se odločil, da **bom kot velik razvil kakšno zdravilo ali prehransko dopolnilo za ljudi s stresnim načinom življenja**. Opažam, da sem postal bolj natančen, začel sem bolje opazovati podrobnosti in se poglobljati v določeno vsebino.« **Mark, učenec 6. razreda.**

»In mulc si bo pomagal« je ena izmed aktivnosti, ki nam učencem nudi pomoč pri vsakodnevnem opravljanju domačih nalog in učenju. Hvaležni smo, da imamo možnost dodatne razlage učne snovi, čas za učenje, da odpravljamo ovire in težave, ki se kdaj pojavijo med nami. Smo velika skupina otrok, ki se ob pisanju domačih nalog radi razvedrmo ob družabnih igrah. Ob koncu tedna, ko so naši možgani že nekoliko utrujeni, pa se preizkušamo v likovnem ustvarjanju in tako poskrbimo za lepo ter urejeno učilnico, v kateri preživimo popoldanske ure. Učenci sklepamo nova prijateljstva, zelo radi medse sprejememo tudi nove učence in si želimo, da se dobro počutijo med nami.

O svojih občutkih pri aktivnosti »In mulc si bo pomagal« nam je učenka 6. razreda zaupala: »To dejavnost rada obiskujem, **ker si sošolci med seboj pomagamo**, če česa ne razumemo pri domači nalogi. Všeč mi je, da je v času pisanja domačih nalog v učilnici mir. Pomagamo si tudi pri sestavljanju govornih nastopov, se spremenimo v vlogo učitelja in učenca ter se ocenjujemo. V e-šoli mi je lepo tudi zato, ker me učiteljica in prijatelji razumejo, izdelujemo stvari ter se zabavamo.«

Učenci se lahko pohvalimo tudi s tem, da postajamo iz dneva v dan bolj samozavestni. To se kaže predvsem takrat, ko sklepamo dogovore

z učitelji in nosimo odgovornost za zadolžitve, ki jih dobimo. »Res je lep občutek, če ti učiteljica zaupa in se izkažeš kot zanesljiva oseba, na to sem še posebej ponosen.«

ČAROBNOST GLEDALIŠČA

Po šoli tavam in opazujem, kaj novega se dogaja, se sprašujem. Jeziki in gledališka igra me veselijo, a le kako naj oboje najde harmonijo. LA MAGIA DEL TEATRO, to bo prava stvar! Knjige, zvezki, klopi in stoli adijo, pestrega učenja se šolarji veselijo. Gibanja željni in nadvse radovedni italijanščino se učijo in oddajajo pozitivno energijo. Priprava scene za tretješolce je velik izziv, kartonaste škatle, barve in blago vzemite ter brž se dela lotite. Poslušaj in zapleši ob glasbi italijanski, stožčaste lutke izdelaj in zgodbo sestavi, dovoli, da domišljija učilnico preplavi. Skupaj zapojmo, se poveselimo, priprav na nastop se nekoliko bojimo. A glej, skupina nadobudnežev na odru stoji, naučenega staršem si pokazati želi. Zaploskajmo sedaj in stisnimo pesti, naj trema nemudoma naše telo zapusti. Ob koncu dramske igre v italijanskem jeziku priklonimo se vsi, hvala ti POŠ, da naše ideje udeležili smo mi. **Alenka Likar, učiteljica POŠ**



Na OŠ Koper so odlično poskrbeli za predstavitev dejavnosti – otroci so plesali balet, peli so angleške pesmice, zaigrali so krajše igrice oz. predstave v angleškem in tudi albanskem jeziku, igrali so na kitare ter še in še.

INTERVJU

Pogovor z mag. **Francko Mravlje** iz Osnovne šole Poljčane

1. Vaša šola je sodelovala v programu Popestrimo šolo (POŠ). Kakšen je po vašem mnenju doprinos sodelovanja v tem programu?

Slovenska šola je še vedno, kljub prizadevanjem mnogih ravnateljev in učiteljev, naravnana klasično ter storilnostno. Učitelja se razume kot vir znanja, ki ga skozi razlago posreduje učencem, »prejemnikom« žve odkritih, opisanih, dognanih in dokončnih spoznanj, dejstev ... Prevladuje zunanja motivacija, komunikacija poteka »od zgoraj navzdol«, avtonomije je malo, vrednost posameznika je določena z rezultati dela. Vredna so le najvišja mesta, merjena po tem, koliko že dognanih znanj oz. pravih odgovorov si učenec zapomni. Premik od učenja s pomnjenjem k učenju z razmišljanjem je dolgotrajen proces.

Projekt Popestrimo šolo smo že od vsega začetka razumeli kot »nekaj drugega«, kar ni podobno šolskemu življenju, pač pa prej otrokovi igri. Zato že vsa tri leta izvajamo dejavnost v duhu Bliss Carmana: »Če mi naložite nalogo, ki jo lahko rešujem po svoje, ne bo več naloga, bo veselje, bo umetnost!« Večina dejavnosti je naravnanih tako, da učencem ponudimo manj strukturirane naloge, ki jih lahko uresničijo v skladu s svojimi interesi, zmožnostmi ali predstavami. Včasih zelo uspejo, včasih manj. Zagotovo pa se v vsaki dejavnosti otroci naučijo nekaj o reševanju nalog in nekaj o sebi.

2. Pravite, da je projekt POŠ za vas »nekaj drugega«. Kako vidite zavzetost in sodelovanje otrok pri programu?

Odrasli od otrok pričakujemo, da bodo po vstopu v šolo zamenjali igro z učenjem in igranje s knjigami, zvezki, pisali ... Pri tem spregledamo, kako naravno je učenje skozi igro. Starši želimo otroke razbremeniti vsepovsod, s tem jim jemljemo možnost spontanega učenja, vztrajanja, kljub posameznim neuspehom ... Kako naj otrok uresniči svoje zamisli, se preizkusi, sam ugotovi napa-

ko v pristopu, če mu odrasli mimogrede navedemo množico dokazov, da njegova zamisel ni dobra, učinkovita, smiselna in pametna? Čim več takšnih sporočil prejme otrok, tem manj zaupa vase in tem bolj se umika v pasivnost. Aktivnost pa prepušča odraslim.

Dejavnosti v POŠ-u so zastavljene tako, da otroci opravijo čim več »del« sami. Ker ni tako, da se učenci najprej učijo in potem igrajo (če je še čas), pač pa je učenje posledica igre (aktivnosti), je pripravljenost za sodelovanje vedno dobra. Navdušijo se, toda ...

Velikokrat opazujemo začetne težave. Otroci pričakujejo, si želijo, celo zahtevajo navodila, pravila, vodenje odrasle osebe, da ne bodo preizkušali brez veze. V njihovih očeh odrasli tako in tako ve, katera pot do cilja je najkrajša. Zakaj bi delali, preizkušali, tvegali, če pa je že vse znano? »Povejte kaj moramo narediti, pojasnite kako in bomo naredili, seveda, če nam bo dovolj zanimivo,« je njihova ideja. Zato vodja vztraja, da otroci predlagajo načrt, ga uresničijo in podpi-
(ne komentira) njihovo aktivnost.

Ali so cilji doseženi? Ne vedno, a procesi so pomembnejši od ciljev. Otroci razmislijo, »pregledajo« svoje izkušnje, predlagajo ideje, jih primerjajo, se o njih pogovarjajo, presodijo in izberejo eno, izvedejo v praksi ter opazujejo učinke in posledice. Opazovanje posledic vzbuja v otrocih čudenje, veselje in zamišljenost. Če niso bili uspešni, se vzbudita rado-vednost in želja, da dejavnost ponovijo drugače. Ta doživljanja in odločitve otrok potrjujejo pomembnost projekta.

»Če mi naložite nalogo, ki jo lahko rešujem po svoje, ne bo več naloga, bo veselje, bo umetnost!«
(Bliss Carman)

3. Otroci opravijo v aktivnostih veliko dela sami. Katere kompetence pri tem razvijajo? Ali nam lahko poveste kakšen primer?

Otroci razvijajo naslednje kompetence:

- socialne: komunikacija, sodelovanje, delitev nalog, vodenje, reševanje konfliktov, občutenje odgovornosti ...;
- telesne in ročne spretnosti, vzdržljivost ...;
- učenje in ustvarjalnost: reševanje problemov (od ideje do izdelka), iskanje novih idej, napovedovanje, preizkušanje, popravljanje, opazovanje in pojasnjevanje, argumentiranje ...;
- čustvene in motivacijske: izraziti želje, pomisleke, izraziti čustva, jih prepoznavati pri drugih ...

Primer:

Ureditev sprostitevne kotička v šoli učencev tretjega triletja, kjer so razvijali kompetence za delo v naslednjih aktivnostih:

1. priprava na delo (zaščita prostora, varnost pri delu);
2. barvanje in sestavljanje pohištva, šivanje blazin (določitev, mešanje barv, natančnost barvanja, ravnanje s pohištvo, ko barva še ni v celoti suha);
3. načrt postavitve pohištva v kotičku, spreminjanje načrta, ponovno postavljanje elementov;
4. pospravljanje (čiščenje, umivanje, ravnanje z neporabljenim materialom).

V POŠ-u vabimo otroke k naravnim razvojnim nalogam, ki združujejo druženje, igro, ustvarjanje, delo, zabavo, kreativnost, podjetnost in inovativnost. Predvsem nam je pomembno, da otroci dobijo povratno informacijo o svoji učinkovitosti iz opravljene aktivnosti. Takrat so tudi najbolj pripravljeni razmišljati o tem, kako bi bilo možno nalogo opraviti drugače, bolj učinkovito, lahko tudi z manj napora. Na naravni odziv se tudi otroci odzivajo z naravno potrebo, da nalogo opravijo ponovno, na drugačen, izboljšan način. In če kaj, potem je slednje popestritev šolskemu učenju.

Bernarda Savšek in Primož Kos

Most med šolo in delodajalcem

»Slišim in pozabim;
Vidim in si zapomnim;
Naredim in znam.«
(Konfucij)

Predstavljamo si tri osebe. Učitelja, delodajalca in dijaka oziroma študenta. Učitelj izobražuje za širino poznavanja stroke, pomembna je teorija, pa tudi zgodovina. Delodajalec pričakuje novega zaposlenega, ki bo motiviran in tako sposoben opravljati delo, kot da ima gumb za »ON« in bo sam zmožen prevzeti še tako zahtevne naloge, prvi dan, brez posebnih navodil. Kaj pa dijak? Če ne bo direktor prvi dan, bo pa zelo kmalu, saj je tako ali tako najbolj sposoben, odrasli so pa »itak za časom«.

V ta trikotnik različnih predstav (tokrat nalašč karikiranih oseb) **vstopa program Praktično usposabljanje z delom (PUD)**, ki ga s podporo Evropskega socialnega sklada in Ministrstva RS za izobraževanje, znanost in šport izvajajo delodajalci ter izobraževalne organizacije, ki izvajajo programe poklicnega in strokovnega izobraževanja. Za uspešno in kakovostno izvedbo praktičnega dela izobraževanja je potrebna povezanost ter sodelovanje šol in delodajalcev ter ustrezna usposobljenost oseb, ki izvajajo proces praktičnega usposabljanja.

Šola nudi delodajalcu strokovno pomoč in svetuje pri organizaciji ter izvajanju praktičnega usposabljanja z delom, spremlja praktično usposabljanje z delom in spremlja ustreznost vodenja predpisane dokumentacije.

Povezovanje izobraževanja in praktičnega usposabljanja z delom je eno izmed pomembnejših področij za uvajanje mladih v delovni proces ter njihovo zaposlovanje. Delodajalci, ki izvajajo praktično usposabljanje z delom, imajo zato velik vpliv tudi na nadaljnji razvoj mladih in njihovo uspešno poklicno kariero. Namen projekta je bil tudi finančno podpreti izvajanje PUD, kjer smo z dnevnimi razpisi uspeli doseči široko število prijavljenih dijakov ter delodajalcev.

Samo v letu 2013 je bilo v program vključenih 4.902 dijakov in študentov, v prakso pri 3.683 delodajalcih. Izvedenih je bilo 6.728 programov. Program poteka od šolskega leta 2008/09, od takrat je bilo v vseh letih izvajanja izvedenih preko 35.000 programov.

Dosežki:

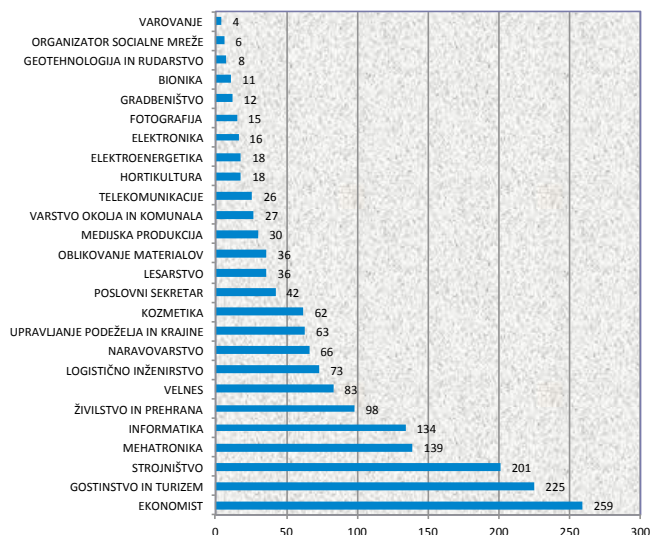
- večje število delodajalcev, ki nudijo prakso;
- večja povezanost in sodelovanje med šolo, delodajalcem in dijakom/študentom;
- kvalitetnejša praksa.

Največ o projektu pokažejo dobri primeri, ki jih je bilo izredno veliko, zaradi omejitve s prostorom pa v nadaljevanju predstavljamo le nekatere. Primeri kažejo, kako ima praktično usposabljanje z delom lahko širšo družbeno korist, kako se lahko z dobrim delom, izdelkom oziroma produktom prepriča delodajalca za nadaljnjo zaposlitev in kako se z dobrim praktičnim usposabljanjem krepiti tudi sama šola.

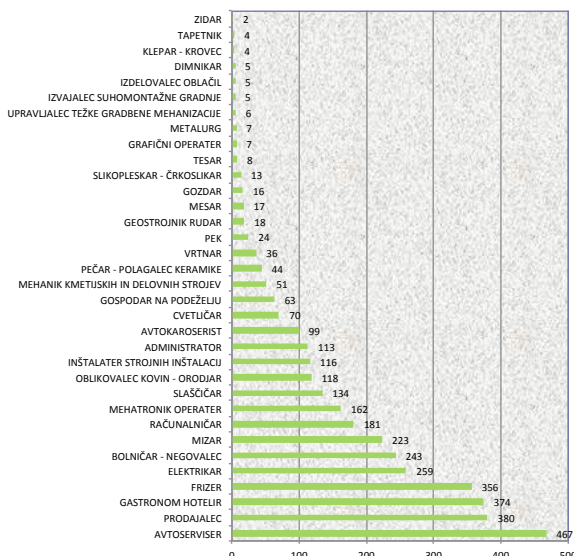
Partnerstvo za čisto okolje

Študenti Maja Čirič, Veronika Masten, Vesna Kerič in Luka Mihelič so v sklopu praktičnega izobraževanja sodelovali s **Komunalno Kranj in Biotehniškim centrom Naklo (BC Naklo)**, kjer so v okviru projekta »Zapiranje odlagališča

VIŠJA ŠOLA (VSŠ)



3-LETNI PROGRAM (SPI)



Graf 1 prikazuje izvedene PUD-e po izobraževalnih programih za 3-letni srednješolski program, iz katerega je razvidno, kateri poklici so bolj in kateri manj priljubljeni. Enake podatke ponazarja Graf 2 za višješolski program. Podatki so zbrani na podlagi analize razpisa 2013/14.



PRED: Projektna skupina študentov in mentorjev na prvem ogledu odlagališča.



PO: Odlagališče spomladi, ko so bili že vidni rezultati zasajevanja.

nenevarnih odpadkov Tenetiše» opravili zasaditev bokov odlagalnega polja B z avtohtonimi/domorodnimi rastlinami. Zasaditev so izvajali pod vodstvom mentorjev, Blaža Bajžlja iz Komunale Kranj in Toma Romška iz BC Naklo. Učni cilji so bili doseženi: seznaništev z avtohtonimi rastlinami, njihovim rastiščem in razraščanjem, zasaditev z avtohtonimi rastlinami, ugotavljanje stanja ter obstoja divjih odlagališč in njihovih posledic za ekosisteme, sodelovanje pri vzorčenju, analiziranju ter vrednotenju izcednih odpadnih vod. Študenti so sodelovali tudi pri osveščanju okoliških prebivalcev o poteku zapiranja odlagališča Tenetiše. Praktični rezultati govorijo zase.

Od PUD do poletnega dela ali zaposlitve

Računovodski servis **EUROS Mojca Žveglič, s. p.**, vsako leto nudi prakso najmanj eni študentki **Ekonomске šole Celje**, za program ekonomist (VŠ), modul računovodja. Od leta 2010/11 je vsako leto vključena v razpis PUD. Ko potrebuje dodatno pomoč, zlasti v poletnih mesecih, vedno pokliče eno od teh študentk na delo. Ena izmed študentk bo dobila zaposlitev za določen čas, za čas nadomestitve odsotne delavke.

Prepričala Jezerška

»Dijak Luka Kozjek je v sklopu prakse izkazal izjemen interes za delo in je prikazal sposobnosti hitrega učenja in prevzemanja odgovornosti. Luka je delo pri nas nadaljeval prek napotnice in občasno prevzemal celo odgovornost vodje dogodka na nekaterih manj zahtevnih catering pogostitvah. Študent Blaž Švigelj je nadaljeval delo prek stu-

dentske napotnice in prikazal odlično kakovost dela. Ob koncu leta 2013 se je Blaž samozaposlil in je postal naš redni pogodbeni partner.« **Jezeršek, kreativne kulinarčne rešitve**

Grm Novo mesto – Center biotehnike in turizma, je šola, ki lahko nekaterim dijakom in študentom omogoči, da PUD opravljajo kar na šoli.

Študent Gregor Jurejevčič je ujahal mladega konja in v obliki priročnika opisal postopek ujahavanja mladih konj, s pomočjo mentorjev Urške Trobec in Mateja Zobca.



Dober primer pomena PUD se je zgodil v enoti **Kmetijska šola Grm in biotehniška gimnazija**, kjer so kar dva dijaka zaposlili v **Kmečki zadrugi Sevnica**, kjer sta najprej opravljala PUD.

S PUD-om navdušujemo za poklic!

»Podjetje Deichmann je na slovenskem trgu navzoče že od konca leta 2006. Trenutno imamo 24 poslovalnic. Od leta 2010 sodelujemo z določenimi trgovskimi šolami po Sloveniji.

Ker je poklic prodajalca razvrednoten in neželen, smo v začetku imeli velike težave pri pridobivanju dijakov, da bi opravljali obvezno delovno prakso v našem podjetju. Kot podjetje smo si zadali velik cilj – **navdušiti dijake in dijakinje za delo prodajalca!**

V podjetju Deichmann vidimo v dijakih predvsem potencial za sveže ideje in eno od pomembnih priložnosti za pridobivanje novih ter kompetentnih kadrov. Prepričani smo, da praksa za dijake predstavlja pomemben vir pridobivanja ključnih kompetenc za delo prodajalca. Dijaki dobijo vpogled v delo prodajalca in poslovodje. Obenem pa delo v določenem podjetju pomeni referenco, ki posamezniku pomaga pri iskanju zaposlitvenih možnosti.

Za uspešno in kakovostno izvedbo izobraževanja dijakov je potrebna tudi ustrezna usposobljenost oseb (mentorjev), ki izvajajo proces praktičnega usposabljanja oziroma izobraževanje v delovnem procesu. Vodje poslovalnic so se udeležili izobraževanja »Usposabljanje mentorjev dijakom oziroma študentom za praktično usposabljanje oziroma izobraževanje v podjetjih«.

Za še bolj kakovostno izvedbo PUD-a nudimo dijakom in dijakinjam **2-dnevni interni seminar na temo**

Spoznavanje filozofije podjetja / Produkti / Servis kupcem, na katerem navzoči dobijo dodaten vpogled v vizijo našega podjetja, spoznajo izdelke, ki jih nudimo, hkrati pa podamo nasvete za izboljšanje prodajnih veščin, ki jih bodo lahko uporabili pri opravljanju prakse, pa tudi pri nadaljnjem delu; skratka, namen seminarja je prikazati delo prodajalca kot atraktivno in zanimivo, kjer obstajajo tudi možnosti za napredovanje, ter jim omogočiti potrebno stopnjo samostojnosti pri delu.

V lanskem letu je obvezno delovno prakso pri nas opravljalo 44 dijakov. Pričakujemo, da jih bo v letošnjem letu vsaj 15 % več. Do sedaj smo zaposlili **dva dijaka in štiri študente**, ki so opravljali delovno prakso pri nas. **Suzana Jež, vodja službe razvoja kadrov.**

Čisto pravi strokovnjaki



Simon Miklič:
»Kot študent Šolskega centra Novo mesto, programa Strojništvo, sem v desetih tednih praktičnega usposabljanja v podjetju TPV, delo opravljal v prototipi-

delavnici. Tukaj sem se zelo veliko naučil, saj sem videl, kako poteka delo **od konstruiranja orodja do izdelave končnega izdelka**. Od nadrejenega sem dobil nalogo izdelati prototipno orodje za izdelavo vtisnjenih bradavic. Pred delom sem dobil načrt, na katerem so bile vse mere in tolerance, kakšen je kos in lotil sem se dela. Nato sem moral najprej skonstruirati izdelek v računalniškem programu CATIA, nato pa smo ga še izdelali. Po tem smo začeli še z umerjanjem izdelanega orodja. Ko smo orodje umerili oziroma nastavili na pravo dimenzijo vtiska, smo se lotili vtiskovanja. Na koncu smo kose še navarili na avtomobilsko traverso in jih odposlali h kupcu. Zelo sem vesel, da sem lahko to prototipno orodje samostojno izdelal in skonstruiral tako, kot sem si ga jaz zamislil. Pri praktičnem usposabljanju sem se veliko naučil in bom to znanje še naprej uporabljal. Spoznal sem nove ljudi, delo mi je bilo zelo zanimivo. Prej si nisem predstavljal, kakšna je prototipna delavnica. Znanje, ki sem ga pridobil v času praktičnega izobraževanja, mi bo koristilo pri nadaljnjem študiju in potem pri zaposlitvi.«



Marko Bohte:
»V času praktičnega izobraževanja v okviru drugega letnika programa Elektronika Višje strokovne šole Šolskega centra **Novo mesto, v podjetju**

IKU, sem izdelal diplomsko nalogo z naslovom Implementacija strojnega vida v razvojno okolje LabVIEW. Strokovno praktično izobraževanje nudi študentom odlično izkušnjo sodelovanja s podjetji oz. vključitev v njihove time. Študentom zaključnih letnikov praktično izobraževanje postavlja odlične pogoje za izdelavo diplomske naloge. Dodana vrednost tega izobraževanja je tudi v tem, da je študentu predstavljeno delovanje sistematike v podjetjih.«

Praktično usposabljanje v **Gorenju**, v Velenju – Gašper Pšeničnik in Tomaž Brešar, **Šolski center Velenje, Elektro in računalniška šola**



Gašper: »Srečal sem se z **elementi, načinom dela in določenimi standardi**, ki jih v praksi še nisem poznal. Svoje znanje in spretnosti sem spravil na višji nivo, tako, da sem osvojil branje in uporabo načrta, pomen in naloge različnih elektro elementov, oblikovanje kovin, uporabo pnevmatskih elementov, uporabo konfekcioniranih stikal, izdelavo izvrtin, uporabo Rid stikal, uporabo kontrolnega panela in foto zaves. Srečal sem se z različnimi tipi električnih žag in ročnih orodji ter materialov. Moja izkušnja z mentorjem v podjetju Gorenje, inž. Merse-dom Jukanom, je bila spoštljiva, zainteresirana, spoštovana in za nadaljnje življenje uporabna. Po končani praksi in nadaljnjem šolanju se vidim kot zaposlena oseba v podjetju Gorenje, ki s svojim načinom dela lahko še daleč pride.«

Tomaž: »Moja pričakovanja ob nastopu prakse so bila, da se naučim čim več novega in koristnega, kar mi bo v nadaljevanju šolanja ter poklicu zelo



koristilo. Določenih veščin sem se naučil s pomočjo izkušenih električarjev in mentorja, ki so mi pomagali pri različnih projektih ter mi zaupali tudi kakšno bolj zahtevno delo.

Izkušnje praktičnega usposabljanja v Gorenju, mi bodo ob nadaljevanju poklicne poti zelo koristile, saj sem se zelo veliko in koristnega naučil. V času opravljanja prakse sem se naučil brati in risati električne načrte, uporabljati različne električne stroje in delati v timu, kjer je bilo treba vsak projekt narediti v določenem času. V zasebnem življenju bom znal popraviti ali priključiti različne električne stroje (npr. vrtni stroj, elektro motorje, hišne instalacije, risati elektro načrte, priključiti različne video nadzore, alarmne sisteme ...). Moja izkušnja z mentorjem je bila zelo dobra, saj si je vedno vzel čas in mi vedno priskočil na pomoč ter razložil vse, kar me je zanimalo glede elektro področja. Po končani praksi se vidim v tem podjetju, to pa zato, ker je Gorenje, eno boljših podjetij, ki se še vedno razvija, v še bolj kakovostno podjetje in zaupanja vredno, pri katerem bom brez skrbi dobil takšno delovno mesto, ki me bo veselilo ter ga bom z veseljem opravljal do konca svoje kariere.«

PUD – izkušnja med šolo in poklicem

Dijaki programa medijski tehnik **Srednje šole za strojništvo, mehatroniko in medije**, ki deluje v Šolskem centru Celje, so v okviru praktičnega usposabljanja z delom v produkcijski hiši Almedia sodelovali pri **snemanju slovenskega celovečernega filma Vloga za Emo**. Tako so pridobili dragocene izkušnje in kot prvi srednješolci v Sloveniji preverili ter potrdili svoje znanje oz. kakovost svojega izobraževanja. Delali so pod strokovnim vodstvom mentorjev, opravljali tehnične naloge in pridobili kompetence asistenta režije, produkcije, direktorja fotografije, operaterja, tonskega mojstra ter operaterja in kompetence asistenta luči ter logistike. Učili so se timskega dela, komunikacije in odgovornosti ter navezali stike na področju filmske produkcije. Njihovo usposobljenost dokazuje dejstvo, da so se nekateri ob koncu projekta zaposlili v produkcijski hiši VPK in v drugih tovrstnih ustanovah. Petra Rebernik, dijakinja, ki je pri filmu Vloga za Emo opravljala vlogo tajnice režije in asistentke lučkarja, pravi: »Vesela sem, ker sem v tako pomembnem projektu spoznala svoje poklicne ambicije in vse korake, ki vodijo do nastanka filma. Navdušili so me predvsem potek snemalnega dneva, profesionalnost sodelavcev in

masovna produkcija filma.«

Dijaki **Srednje šole za storitvene dejavnosti in logistiko**, ki deluje na Šolskem centru Celje, uspešno združujejo znanja, pridobljena v šoli, s praktičnimi znanji. Takšno izkušnjo ima tudi dijak Nik Pišotek. Opisuje jo takole: »Praktično usposabljanje z delom sem opravljal v Avtotehniko Celje, kjer sem izpopolnjeval znanje, potrebno za opravljanje poklica avtokaroserist. Naučil sem se različnih strokovnih postopkov lakiranja avtomobilov in priprav nanj, pa tudi ustreznega komuniciranja s sodelavci, spoznal sem organizacijo dela ipd. Še dragocenejša je bila zame izkušnja, povezana z **električnim avtomobilom**. To prevozno

sredstvo smo na naši šoli ustvarili tako, da smo predelali običajno vozilo, potem pa smo ga tudi javno predstavljali. Bil sem v ekipi dijakov, ki je na sejmu Avto in vzdrževanje predstavljala tak električni avtomobil. Pred tem sem se moral temeljito poučiti o poteku projekta in tehničnih lastnostih vozila, da sem lahko odgovarjal na različna vprašanja. Odgovori, ki jih nisem poznal, so me spodbudili k nadaljnjemu učenju, pomembnejše pa je dejstvo, da sem svoje znanje uspešno vključil v komunikacijo z obiskovalci.«



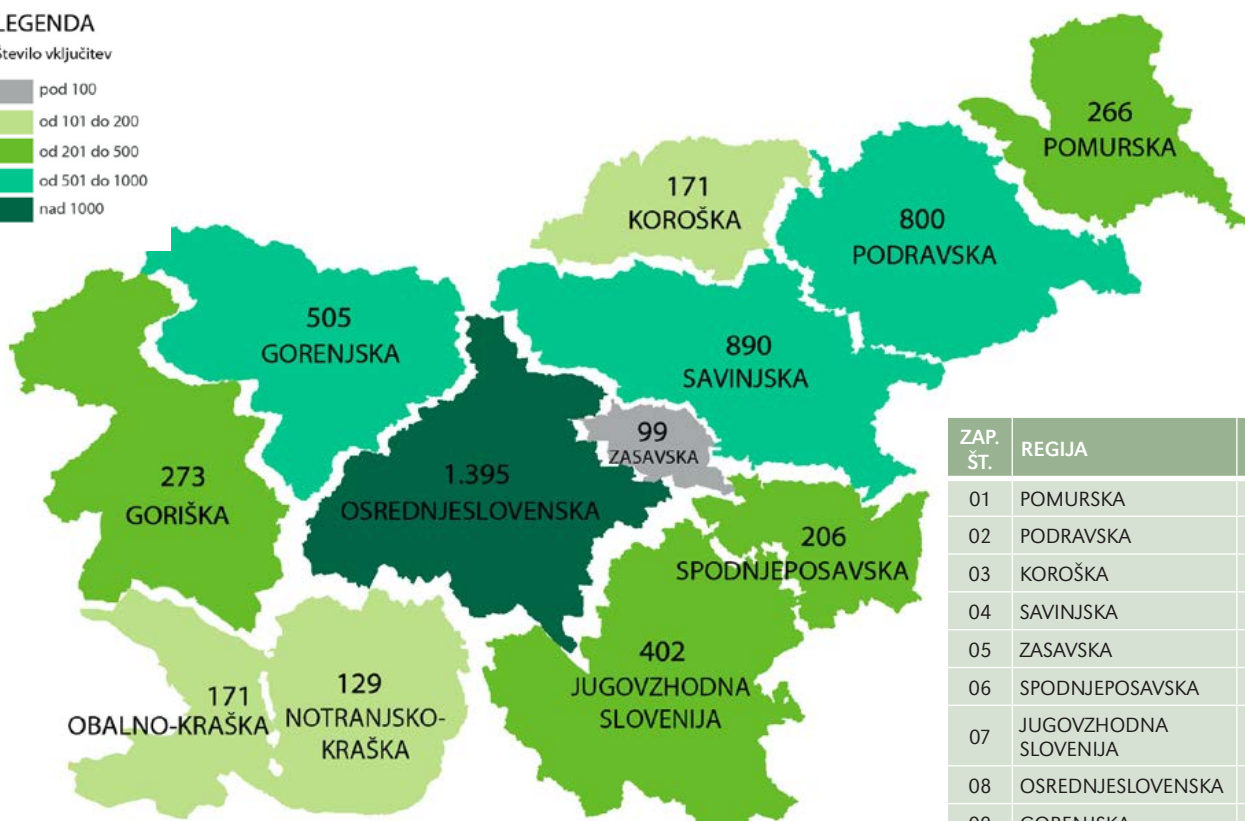


Dijaki SŠ za storitvene dejavnosti in logistiko so v okviru PUD-a poškodovano vozilo z bencinskim motorjem popravili ter predelali v električno vozilo.

Število izvedenih praks glede na statistično regijo šole (šolsko leto 2013/2014)

LEGENDA

Število vključitev



ZAP. ŠT.	REGIJA	SKUPAJ ZZS
01	POMURSKA	266
02	PODRAVSKA	800
03	KOROŠKA	171
04	SAVINJSKA	890
05	ZASAVSKA	99
06	SPODNJEPOSavsKA	206
07	JUGOVZHODNA SLOVENIJA	402
08	OSREDNJESLOVENSKA	1.395
09	GORENJSKA	505
10	NOTRANJSKO-KRAŠKA	129
11	GORIŠKA	273
12	OBALNO-KRAŠKA	171

Glede na število prebivalcev je program precej enakomerno porazdeljen po celotni Sloveniji. Če pa gledamo po številu izvedenih praks, glede na statistično regijo šole, je bilo največ praks po pričakovanju izvedenih v bolj gosto naseljenih in bolj razvitih regijah.

INTERVJU

Pogovor z **Natašo Hafner Vojčić**

(Ministrstvo za izobraževanje znanost in šport - Direktorat za srednje in višje šolstvo ter izobraževanje odraslih)

Sofinanciranje programa PUD iz evropskih kohezijskih skladov predvidoma tudi v novi finančni perspektivi 2014–2020

1. Ali dijaki in študentje v okviru prakse pridobijo ustrezno znanje in kompetence za delo ali zaposlitev; bi moral biti praktičen del izvajanja usposabljanja bolj pomemben, imeti večji delež v celotnem številu ur?

Poklicnega in strokovnega izobraževanja si brez učenja z delom ni moč predstavljati. Z zadnjo prenovo programov poklicnega in strokovnega izobraževanja v letih 2004 do 2006 se je delež ur v programu, ki je namenjen praktičnemu usposabljanju pri delodajalcih, povečal. V naslednjih letih načrtujemo razvoj novih modelov izvedbe poklicnih in strokovnih izobraževalnih programov, v katerih bo še več usposabljanja pri delodajalcih. Pilotno želimo uvesti tudi izobraževanje po modelu vajeništva.

2. Kako bi lahko sodelovanje med šolami in delodajalci izboljšali ter povečali prenos znanja iz podjetij na dijake oziroma študente?

Tesno sodelovanje med šolami in delodajalci je pogoj za kakovostno poklicno izobraževanje. Delodajalci lahko usposablajo dijake in študente v svojih podjetjih, poleg tega imajo priložnost sodelovati pri določanju vsebin v 'šolskem delu' izobraževanja (del vsebin izobraževalnega programa določi šola v sodelovanju s socialnimi partnerji). Neredki so primeri, ko se del teh ur nameni dodatnemu praktičnemu usposabljanju pri delodajalcih.

Namen praktičnega usposabljanja pri delodajalcu je, da dijak spozna dejansko delovno okolje in se v njem socializira. Izkušnje zadnjih let so pokazale, da bo treba tudi za ta del izobraževalnega programa določiti cilje, kar brez tesnega sodelovanja delodajalcev ne bo možno. Nekatere šole in delodajalci so vzpostavili močna partnerstva, druge



se še zatika. Stanje variira tudi glede na gospodarsko panogo. Predvsem malim in srednje velikim delodajalcem bo treba zagotoviti dodatno podporo (usposabljanje mentorjev v podjetjih, strokovna podpora mentorjem s strani šole, gostujoči mentor, pomoč pri administraciji, predloge različnih obrazcev ...).

Vzpostavitev partnerskih odnosov med šolami in lokalnimi institucijami je dolgotrajnejši proces, ki ga na ministrstvu, pristojnem za izobraževanje, podpiramo z različnimi projekti. Pri vzpostavitvi in krepitvi partnerstev morajo poleg šol sodelovati tudi delodajalska združenja.

3. Ali po vašem mnenju s programom PUD povečujemo zaposljivost mladih?

Da, dijaki in študenti v času usposabljanja na delovnih mestih pridobijo praktične izkušnje, se seznanijo s trgom dela in navežejo stik s potencialnim delodajalcem. Imajo priložnost, da pokažejo svoje znanje, motivacijo do usposabljanja za svoj poklic in voljo do dela ter spoznajo svojega morebitnega delodajalca. Delodajalec ima priložnost, da že v času izobraževanja usposobi svojega bodočega delavca in oceni njegov strokovni ter delovni potencial. Delodajalci

to prednost prepoznajo v čedalje večji meri in neredko se zgodi, da se dijak ali študent po končanem izobraževanju tudi zaposli pri delodajalcu, pri katerem se je praktično usposabljal. Želeli bi si, da bi bilo takšnih primerov čim več.

4. Ali je sofinanciranje programa PUD iz evropskih sredstev načrtovano tudi v prihodnje oz. kdaj se bo pričelo?

V Operativnem programu za izvajanje Evropske kohezijske politike v obdobju 2014–2020 je predvideno nadaljnje spodbujanje delodajalcev za izvajanje praktičnega usposabljanja z delom za dijake in praktičnega izobraževanja za študente višjih strokovnih šol. Prvi razpis lahko šole in delodajalci pričakujejo spomladi 2016.

5. Katere poklice in praktično usposabljanje bi bilo iz evropskih sredstev treba še posebej podpreti?

Prednost bodo imela izobraževanja za poklice, za katere bo med delodajalci vladalo največ zanimanja. Prioritetno bomo tako podprli poklicno in strokovno izobraževanje, ki ima **več praktičnega usposabljanja pri delodajalcih**. Prvenstveno bodo to programi, ki bodo potekali na način, da se udeležene izobraževanja zaposli pri delodajalcu kot vajenec. V takšni izvedbi načrtujemo tudi različne programe specializacij oziroma izpopolnjevanj po pridobljeni izobrazbi. Prednost bodo imela tudi usposabljanja, ki bodo potekala na verificiranih učnih mestih, na osnovi individualnih učnih pogodb.

6. Kakšne bodo prioritete oz. katere ideje imate za naprej?

Postopek za pridobitev spodbud za izvajanje praktičnega usposabljanja z delom želimo čim bolj poenostaviti, zato bomo izkoristili vse možnosti, ki bodo te poenostavitve omogočale. Upamo, da bodo nova navodila prinesla poenostavitve, ki nam bodo omogočala, da bi delodajalci do spodbud prišli prej kot v dosedanjih projektih.

Mag. Sabina Rajšelj, Matej Čeh

Po kreativni poti do praktičnega znanja (PKP)

Včasih se mladi niso ukvarjali z vprašanjem, »kaj bom po končanem šolanju?«, a danes je nuja, da vsak že med izobraževanjem razmišlja o službi in proaktivno pristopa k svoji zaposljivosti ter načrtovanju karierni poti ali pa ustvarjanju lastnega delovnega mesta.

Pot za prihodnost

pridobljena izobrazba mladim pri iskanju zaposlitve predstavlja le odskočno desko, ki se, kot odskočne deske po navadi, lahko tudi malo zamaje. Zato je pomembno, da mladi na različnih področjih in v različnih situacijah pridobivajo **praktične izkušnje** ter posledično **kompetence, znanja in veščine**, ki so potrebne za vstop v svet dela.

Delodajalci pogosto opozarjajo na visoko izobraženi kader brez ustreznih praktičnih znanj in izkušenj, ki se ne znajde v interdisciplinarnem timu, kjer se od njega pričakuje celovito razumevanje in reševanje delovnih nalog.

Z namenom, da bi mladim omogočili pridobitev znanj in izkušenj za uspešen prehod iz izobraževalnega sistema v delovno okolje, se s podporo Evropskega socialnega sklada in Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport izvaja podporni ukrep »Po kreativni poti do praktičnega znanja« (PKP), ki ga je prof. dr. Zoran Ren iz Univerze v Mariboru, na 9. Slovenskem forumu inovacij, opisal kot »prvi ukrep države, ki daje prave učinke«.

Izzivi v gospodarstvu – priložnosti za študente

z razpisom PKP se prvenstveno spodbuja razvoj kompetenc pri študentih, ki se želijo poleg rednih študijskih obveznosti vključiti v »majhne raziskovalne projekte«, kjer lahko iščejo kreativne in inovativne rešitve za **praktične izzive v gospodarstvu**. Pri tem jim pomagajo delovni in pedagoški mentorji, ki jim nudijo strokovno podporo pri izvajanju projekta.

V praksi spoznavam svoj poklic!

Po kreativni poti do praktičnega znanja

Program, ki nas povezuje!

PODJETJA

- + rešujemo praktične probleme
- + prepoznavamo kandidate za zaposlitev

ŠTUDENTI

- + pridobivam praktična znanja, izkušnje in reference
- + navežem stike s podjetjem

FAKULTETA

- + povezujemo teorijo s prakso
- + praktično posodabljam študijske programe

Te zanima več?

www.sklad-kadri.si

Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT

Operacija delna finančna Evropskega sklada, in sicer iz Evropskega socialnega sklada. Javni razpis se izvaja v okviru programa »Po kreativni poti do praktičnega znanja«, Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, 1. razvojne prioritete: Spodbujanje podjetništva in prilagodljivosti ter pridobitve usmeritve 1.3 Štipendijske sheme.

JAVNI SKLAD REPUBLIKE SLOVENIJE
ZA RAZVOJ KADROV IN ŠTIPENDIJE

Interdisciplinarnost zaželen

v projekte so vključeni študenti najrazličnejših študijskih smeri. Interdisciplinarna narava večine projektov prispeva k mreženju študentov različnih strok. Na takšen način se vrši prenos znanja med študenti, hkrati pa z izvedenim de-

lom pridobivajo tako generične kot tudi poklicno specifične kompetence, ki so iskane v gospodarstvu. Projekti se izvajajo v različnih okoljih, od medicinskih do kemijskih laboratorijev, od osnovnošolskih učilnic do študijskih knjižnic, od raziskovanja v gozdu do raziskovanja na vrtovih fakultet in druge. Študenti pri-

dobivajo uporabna znanja na različnih področjih, pri čemer projekti segajo tudi na sodobne trende raziskovalnega dela, kot npr. varovanje naravne dediščine, varstvo okolja, biodiverziteta, kineziologija, zdravstvo itd. Pod strokovnim vodstvom mentorjev iščejo konkretne rešitve za optimiziranje poslovnih in delovnih procesov, večanje produktivnosti, raziskovanje tržišča ... do razvoja prototipov, ki jih bodo podjetja z nadgradnjo ponudila trgu.

PKP odmeva

Visokošolski zavodi in sklad so v času izvajanja projektov poskrbeli tudi za številne promocijske aktivnosti v medijih, na konferencah, okroglih mizah, strokovnih dogodkih in sejmih, pa tudi različnih spletnih straneh. Večina visokošolskih zavodov je predstavila projekte na medijsko odmevnih novinarskih konferencah.



Sklad je v sodelovanju z Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport organiziral novinarsko konferenco, kjer so rektorji oz. prorektorji slovenskih univerz program PKP enoznačno pohvalili kot odličen ukrep prenosa znanja iz visokošolskih zavodov v gospodarstvo in obratno. (Vir: MIZŠ)

Multiplikativni učinki projektov PKP v številkah in izjavah

Rezultati izvedenih aktivnosti v okviru 1. razpisa so dali odgovor na najmanj 206 izzivov gospodarstva, še bolj pa je pomembno, da je izplen razpisa ne samo »1.320 kompetentnih študentov«, temveč tudi dejansko realizirane zaposlitve nekaterih v projekte vključenih študentov.

Z 2. razpisom je bilo izbranih 246 projektov, v okviru katerih bo do konca julija 2015 pridobivalo praktične izkušnje več kot 2.000 študentov, ne samo na področju tehnike in naravoslovja, temveč tudi na področjih družbenih in socialnih inovacij, ki bodo prispevale k družbenemu napredku.

Študenti v praksi spoznavajo svoj poklic

PROJEKTI PKP SO BILI PREDSTAVLJENI NA:

Mednarodna Elektrotehniška in računalniška konferenca ERK2014 (Portorož)
Slovenski forum inovacij (Ljubljana)
Industrijski forum IRT (Portorož)
Bienale oblikovanja, BIO 50: ZDAJ (Ljubljana)
Konferenca Supporting Science teaching advancement through inquiry (Bled)
Konferenca 1. Grazer BIM Tagung (Graz, Avstrija)
Mednarodno tekmovanje poljskih robotov (Brenburg, Nemčija)



Sklad je omogočil predstavitev projektov s področij pridelave hrane, varovanja narave in računalniških aplikacij na področju prehranske industrije tudi na Kmetijsko-živilskem sejmu AGRA v Gornji Radgoni. Na sliki: študent Visoke šole za upravljanje in poslovanje Novo mesto predstavlja projekt »Razvoj aplikacije za naročilo sendviča iz lokalnih sestavin«. (Vir: Dolenjski list, št. 36/3392, 4. 9. 2014).

Povezovanje izobraževalne sfere in gospodarstva

»Razvijanje ustvarjalnosti ob soočanju s konkretnimi izzivi, s katerimi se srečujejo podjetja, študentom omogoča pridobivanje dodatnih kompetenc, vpogled v realna delovna okolja ter nadgradnjo pridobljenega znanja. Tovrstni projekti so izjemno dobrodošli tudi kot priložnost za trajnejše povezovanje in sodelovanje pedagoških mentorjev ter raziskovalcev s podjetji, kar je dobro poganjalo novih idej in kreativnih sodelovanj. Na takšen način se mladi tudi bolj zavedajo pomena svojega kariernega razvoja in se soočajo z dejanskimi potrebami na trgu.« Dr. Maja Makovec Brenčič, prorektorica Univerze v Ljubljani.

Kadrovske rešitve za podjetja

»Projekt PKP med drugim rešuje problematiko »zastojnega dela«, ki se ga v zadnjem času poslužujejo podjetja. Mlad in neizkušen sodelavec je v začetku investicija za podjetje. Genialis je mlado podjetje in deluje na visokotehnološkem področju, zato bi brez projekta PKP na začetku težko brez denarne spodbude omogočili prve delovne izkušnje tako velikemu številu študentov. Enega od študentov je naše podjetje zaradi dobrih rezultatov pri izvedbi projek-

ta tudi zaposlilo.« Dr. Nejc Škoberne, direktor podjetja Genialis.

Zaposlitvene priložnosti za študente

»Pri delu na projektu je pomembno, koliko imaš želje za učenje, ustvarjanje in odgovorno delo. To so stvari, ki jih opaziš tudi v podjetju in jih prepričajo, da ste kandidat, ki bi ga želeli imeti v svoji ekipi.« Zumret Topčagić, ki si je s pomočjo projekta PKP ustvaril delovno mesto v podjetju Redpitaya.

Vez med podjetji in študenti ostaja tudi po končanih projektih, kajti marsikatero podjetje se na podlagi dobre izkušnje odloči za podelitev kadrovske štipendije, opravljanje študijske prakse ali pripravo diplomskih oz. magistrskih nalog. Podatki kažejo, da prenetljiv delež podjetij zaposli študente oz. jih v delo vključi prek študentske napotnice.

Rezultati projektov PKP so koristni širši družbi

Študenti za dojenčke

Projekt: Glasbene urice za dojenčke

Direktorica zasebne glasbene šole Nataša Cetinski je s pomočjo vključenih v projekt PKP, po navdihu podobnega programa glasbene akademije v Gradcu, raziskala in preizkusila področje učenja najmlajših. Trenutno v Sloveniji še nihče ne izvaja glasbene vzgoje za otroke, stare od 1 do 3 let, ki bi temeljila na slovenskih skladbah in kulturni dediščini. Takšen glasbeno-učni program spodbuja celostni in glasbeni razvoj otrok, na drugi strani pa odrasle udeležence usmerja v izbor kakovostne glasbene ponudbe za najmlajše. K postavitvi takšnega programa je pripomoglo sodelovanje z Akademijo za glasbo in štirih študentk, ki so skozi trajanje projekta raziskale literaturo ter glasbene vsebine za postavitev delavnice in interdisciplinarno znanja s področij zakonitosti razvoja otrok. Vsa-

ka delavnica je bila skrbno načrtovana in tematsko usmerjena ter se je z vsako izvedbo na podlagi izkušenj dodatno nadgrajevala.

»Mislim, da je bil za študentke najbolj pomemben stik z realnim okoljem, torej glasbeno šolo, v kateri so stranke tiste, ki imajo »vedno prav«. Ta občutek je povsem drugačen od ustvarjanja učnih priprav, ki nikoli ne zaživijo v realnosti. Študentke so se učile tudi komuniciranja s strankami in negovanja odnosov z njimi. Glasbena šola Arsem pa je pridobivala znanje na doslej neraziskanem področju, s tem smo prodrli v starostni segment trga, ki je bil doslej nedosegljiv. Tovrstno povezovanje prav gotovo lahko prinaša na dolgi rok odlične rezultate.«
Nataša Cetinski, Glasbena šola Arsem.



Otroci so navdušeno sodelovali na delavnici projekta s študenti Akademije za glasbo, Univerze v Ljubljani.

Uporabno in ustvarjalno računalništvo

Projekt: Oblikovanje medijskih rešitev poslovnega modela Viva.si

Studio Moderna je v sodelovanju z Akademijo za gledališče, radio, film in televizijo iskalo rešitve za čim učinkovitejšo spletno prisotnost revije Viva, ki je eden od vodilnih spletnih medijev na področju informacij o boleznih, zdravega življenjskega sloga ter dobrega počutja. Hiter interaktivni razvoj narekuje posodobitve portala in njegovih vsebin, zato je bil cilj projekta oblikovati ustrezne rešitve za nadgradnjo poslovnega modela. Rezultat projekta je bila odločitev za digitalizacijo knjižice Moj dnevnik zdravja, ki je bila udeležena v obliki interaktivne spletne aplikacije in pomaga uporabniku pri preventivni skrbi ter svetovanju na zdravstvenem področju.

Študenti izboljšujejo svoje zaposlitvene možnosti!



Študentje se soočajo z izzivi pri testiranju in merjenju univerzalnega grabilca pri projektu »Analiza delovanja oljno-hidravličnega rotatorja prve serije KGL«, ki je potekal pod okriljem Fakultete za strojništvo Univerze v Ljubljani.

Mnenje udeležencev v projektu Moj dnevnik zdravja, Viva.si: »Vsi projektni partnerji ocenjujejo sodelovanje v projektu kot zelo uspešno: študenti so s sodelovanjem pridobili pomembne neposredne in posredne koristi (razvijanje med študijem pridobljenih kompetenc, pridobitev novega strokovnega znanja, mreženje, izkušnja realnega delovnega okolja, strokovne reference ipd.), podjetje pa je s končnim izdelkom uresničilo idejo o zeleni poslovni rešitvi, hkrati pa razširilo možnosti, da se poslovna rešitev v prihodnosti kvalitetno nadgrajuje.«
(Vir: Končno poročilo o izvedenih aktivnostih projekta, 1. JR PKP, 2. 10. 2014)

S projekti PKP spodbujamo družbeno odgovorno ravnanje

Projekt: Raziskave in razvoj oblačil za paraplegike

»Povabilu k sodelovanju smo se z veseljem odzvali, kajti projekt predstavlja rešitev večletnih težav z nakupom primernih oblačil za sedenje na invalidskem

vozičku. Projekt je z naše strani ocenjen v superlativih, vsekakor si želimo nadgrajevanja projekta.« **Zveza paraplegikov Slovenije**

Projekt Fakultete za strojništvo Maribor, podjetja Miricota in Zveze paraplegikov Slovenije je odgovor na problematiko pomanjkanja oblačil za ljudi, ki jih pestijo zdravstvene težave, kot so preležanine, inkontinenca, omejena gibljivost



Študentka Biotehniške fakultete Univerze v Ljubljani izvaja mikrobiološki test hrane.



Spletni vmesnik portala »Moj dnevnik zdravja«, ki je nastal v sodelovanju študentov Akademije za gledališče, radio, film in televizijo in Studio Moderne, (<http://www.mojdnevnikzdravja.si/login>).

rok, atrofija mišic, draženje kože ipd. Ustrezni oblačil ni na slovenskem trgu, zato obstaja potreba po razvoju funkcionalnih oblačil, tako z vidika varovalnih in zdravstvenih potreb paraplegikov, kot tudi z vidika modnih trendov.

»Skozi delo na projektu sem lahko svoja znanja, osvojena v času študija, uporabila in jih nadgradila, korak za korakom, skozi dobro načrtovane projektne aktivnosti, ki so me vodile do končnega cilja, to je razvoj funkcionalnega oblačila za paraplegike. Prišla sem do spoznanja, kako veliko vlogo ima virtualno prototipiranje oblačil pri razvoju oblačil po merah uporabnika in kako ga je možno koristno uporabiti.« **Irma Selimović, študentka Fakultete za strojništvo.**

Dejstvo, da prihaja pri projektih PKP do obojestranskega prenosa znanj, potrjuje delovna mentorica Mira Strnad, ki se je zaradi vključitve v projekt usposobila za delo s programsko opremo za konstruiranje krojev 3D CAD, virtualno prototipiranje in vizualiziranje oblačil na 3D-parametričnem modelu telesa. Na podlagi izvedene raziskave o funkcionalnih oblačilih so v podjetju spoznali novo potencialno nišo. Pridobljeno znanje si želijo usmeriti v korist razvoja in s tem postati ponudnik konfekcijskih oblačil ter oblačil po meri za posebno ciljno skupino.

»Razvoj kompetenc zaposlenih in študentov je bistvenega pomena, da zna posameznik pridobljeno znanje, veščine, spretnosti, komunikacijske in predstavitvene sposobnosti uporabiti za uspešno ter učinkovito doseganje zastavljenega cilja v delovnem okolju in zna prisluhniti ter biti odprt in dovzeten za nove izzive.« **Dr. Andreja Rudolf, pedagoška mentorica Fakultete za strojništvo.**



»Uspelo nam je!«, so zadovoljni študenti projektne skupine RedPitaya.

Projekti PKP so tudi visokotehnoški projekti

Povezovanje računalništva in znanosti o življenju

Projekt: Spletna aplikacija za podatkovno analitiko genskih podatkov ter za izvajanje bioinformatičnih postopkov

V projektu Fakultete za računalništvo in informatiko v Ljubljani ter podjetja Genialis so razvili spletno aplikacijo za podatkovno analitiko genskih podatkov in izvajanje bioinformatičnih postopkov na dveh tipičnih področjih bioinformatike: analize podatkov, ki se jih dobi v bioloških poskusih ter modeliranju proteinov in interakcij protein-protein. Domen Blenkuš je bil kot študent Fakultete za matematiko in fiziko v Ljubljani vključen v projekt PKP. Sodelovanje v projektu mu je omogočilo, da je v praksi uporabil svoje znanje, pridobil izkušnje in za opravljeno delo bil tudi plačan. Ker se je pri projektu dobro izkazal, ga je podjetje tudi zaposlilo.

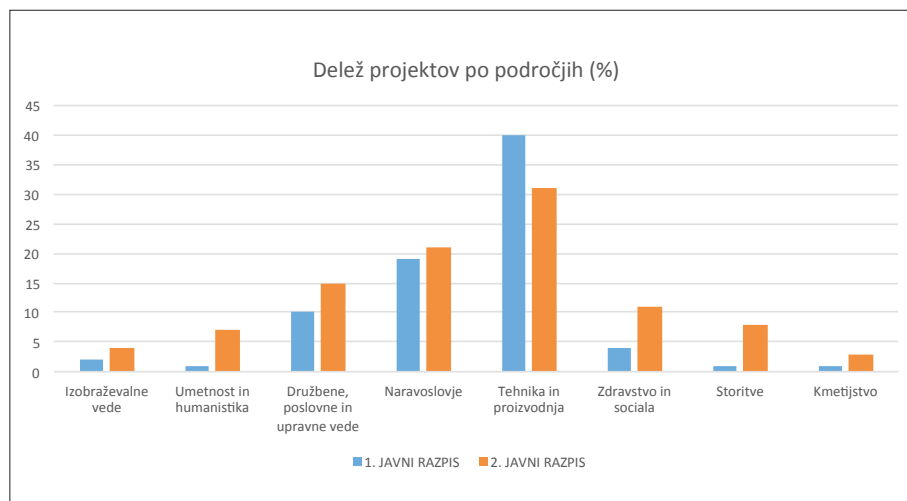
RedPitaya – od zabavnega dodatka za glasbene instrumente do resnega merilnega laboratorijskega instrumenta

Projekt: Laboratorijski merilni sistem na osnovi naprave RedPitaya

Študenti so skozi projekt Laboratorijski merilni sistem, na osnovi naprave RedPitaya, v sodelovanju s Fakulteto za elektrotehniko Ljubljana in podjetjem Instrumentation technologies, izdelali pedagoški merilni sistem za podporo študija telekomunikacij. Za izvedbo pedagoškega procesa so doslej potrebo-



Terenska testiranja študentov v okviru projekta »Zasnova in gospodarnost toplotnih črpalk z izrabo morja« Fakultete za pomorstvo in promet Univerze v Ljubljani.



vali opremo, katere vrednost na posameznem merilnem mestu lahko presega tudi več 10.000 evrov. Predlagani sistem študentom omogoča samostojno izvedbo nalog na individualno dostopni opremi. RedPitaya je produkt, ki se v trenutku lahko spremeni od zabavnega dodatka za glasbene instrumente, merilnika magnetnega polja, oddajnika zvoka do resnih laboratorijskih instrumentov.

Partner v projektu, podjetje Instrumentation technologies, je omogočilo dostop do ključne merilne komponente sistema. Ob pregledu doseženih ciljev je izrazilo zainteresiranost za nadaljevanje projekta. Kot navaja danes že zaposleni v podjetju Zumret Topčagič: »Trije študentje smo po koncu projekta nadaljevali delo v podjetju RedPitaya.« Nadaljevanje je usmerjeno v razširitev nabora inštrumentov, ki bi delovali na omenjeni platformi, s čimer se bo še dodatno razširila uporabnost RedPitaye pri pedagoškem procesu ali individualnem raziskovanju.

Izzivi v logistiki

Projekt v izvajanju: Izpopolnjevanje najnaprednejših modelov

Primer interdisciplinarno povezanega projekta je projekt pod okriljem Fakultete za logistiko Univerze v Mariboru, v katerem sodelujejo tudi študenti ter

Pridobljene generične kompetence

Interdisciplinarno in timsko delo

Analitično in ustvarjalno mišljenje ter reševanje problemov

Podjetniške in organizacijske kompetence

Komunikacijske veščine

Pridobljene poklicno-specifične kompetence

Programski jeziki: Javascript, Matlab, C++, CSS

Programi: AutoCAD, MapViewer, GlobalMapper

Rokovanje z raziskovalno opremo na različnih področjih

Laboratorijske veščine (validacija, kalibracija, pozicioniranje merilnikov)

Validacije in vrednotenja analiznih rezultatov

Modeliranje poslovnih procesov z orodjem ARIS in tehniko BPMN

mentorji Fakultete za elektrotehniko, računalništvo in informatiko ter Fakultete za organizacijske vede. Podjetje INEA, ki je partner v projektu, je podjetje z ekipo svetovalcev in specialistov za orodje Preactor, ki nudi vrhunske storitve in uvedbo enega najbolj celovitih sistemov za podporo terminiranju v proizvodnih podjetjih. Rezultat projekta bo model za prikaz delovanja orodja na testnih podatkih izbranega podjetja. Izpopolnili bodo ob-

stoječi model izračuna ROI z dodanimi, še neupoštevanimi vidiki, in prenovili marketinški pristop seznanjanja strank s koristmi naprednega sistema planiranja. Kot dodatni partner sodeluje tudi Gospodarska zbornica Slovenije, ki bo študente usmerjala pri izdelavi gradiv za diseminacijo rezultatov projekta in posledično zagotovila, da bodo rezultati uporabni za širše gospodarsko okolje.

Na 1. javnem razpisu so prevladovali naravoslovno-tehnični projekti.

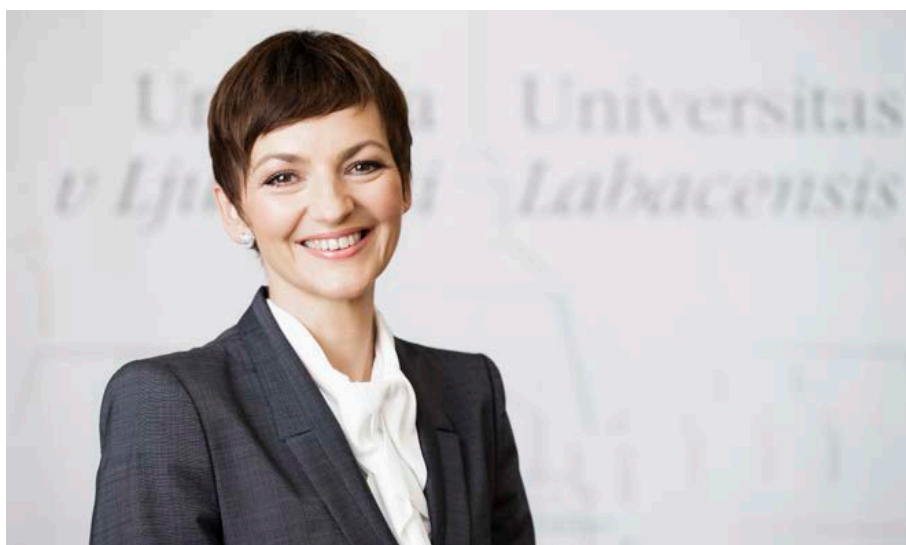


Študentje treh fakultet Univerze v Mariboru so v okviru projekta PKP nadgradili poljski robot in z njim osvojili 3. mesto na mednarodnem tekmovanju poljskih robotov v Brenburgu v Nemčiji.

Učinki projektov in rezultati izvedenih aktivnosti puščajo vidne sledi, izkušnje udeležencev so presenetljive ter navdihujoče. Postavljeni smo pred izzive ustvarjanja novih, še močnejših vezi med izobraževanjem in gospodarstvom ter zagotavljanja kompetentnega kadra za jutri. Poskušali bomo biti še bolj vključevalni, bolj povezovalni in posledično bo Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport s pomočjo Evropskega socialnega sklada tudi v prihodnje, poleg že obstoječega ukrepa povezovanja študija z gospodarstvom, spodbujal tudi ukrep povezovanja visokošolskih zavodov z deležniki lokalnega okolja, v smeri uporabe znanja, v korist lokalnemu okolju.

»Na Univerzi v Ljubljani takšno sodelovanje, kjer študenti z interdisciplinarnim pristopom uspešno razrešujejo raznolike poslovne, pa tudi družbene izzive, močno podpiramo in pričakujemo, da bomo tudi v prihodnje imeli priložnost sodelovati v projektih, ki aktivno povezujejo študijsko izkušnjo s prakso.« **Dr. Maja Makovec Brenčič, prorektorica Univerze v Ljubljani.**

»Za mlade je pridobivanje praktičnih izkušenj zelo pomembno, saj jim s tem omogočamo lažji prehod iz izobraževalnega procesa na trg dela ter posledično tudi prenos pridobljenega znanja v prakso. S pridobivanjem kompetenc, znanj in veščin vključeni študentje s pomočjo mentorjev v okviru aktivnosti, ki potekajo kot dopolnitev rednega učnega procesa, neposredno sodelujejo z gospodarskimi subjekti in tako pridobivajo ne le nov vpogled v delovno okolje, ki ga pred tem niso imeli možnosti spoznati, temveč tudi razvijajo svojo inovativnost in kreativno razmišljanje. S tem pa spodbujamo tudi prenos znanja v gospodarstvo, s čimer usmerjamo gospodarstvo v razvoj, kar posledično vpliva tudi na njegovo večjo prilagodljivost, učinkovitost ter konkurenčnost. Ob tem prihaja tudi do prenosa znanja iz gospodarstva v sam učni proces, kar prispeva k posodobitvi le-tega. V okviru obeh razpisov je bilo namenjenih 8,3 milijona evrov in pričakujemo, da se bo znesek v prihodnjem obdobju še povečal. S projektom »Po kreativni poti do praktičnega znanja« smo dosegli zastavljena pričakovanja in cilje, zato bomo tudi v prihodnje spodbujali tovrstne projekte, saj si tako mladi na eni kot gospodarski subjekti na drugi strani želijo tovrstnih oblik sodelovanja. V prihodnje bomo projekte širili tudi na sodelovanje z lokalnim okoljem.« **Mag. Mirko Stopar, v. d. generalnega direktorja Direktorata za visoko šolstvo, Ministrstvo za izobraževanje, znanje in šport.**



Dr. Maja Makovec Brenčič, prorektorica Univerze v Ljubljani.

Multiplikativni učinki programa:

Večanje zaposljivosti študentov zaradi pridobljenih izkušenj in kompetenc.

Dejansko realizirane zaposlitve študentov.

Konkretna rešitve za gospodarstvo.

Posodabljanje vsebin v učnih študijskih programih.

Novi pristop k zaposlovanju mladih v podjetjih.

Študenti po zaključku projekta ohranjajo vez s podjetji (kadrovska štipendija, študentsko delo, diplomsko/magistrsko delo).

Načrtovanje dolgoročnega sodelovanja visokošolskih zavodov z gospodarstvom in obojestranski prenos znanja.

Študenti že med študijem razrešujejo probleme v podjetjih



»Bo zmožek naš merilni sistem izmeriti hladilni sistem v Mercatorju?« se sprašujejo študentje Fakultete za Elektrotehniko Univerze v Ljubljani

Sonja Šmuc, izvršna direktorica Združenja Manager

Anisa Faganelj, vodja projekta Zlata nit in urednica zbornika Vključi.vse za enake možnosti v vodenju

Zavzetost se ne zgodi sama od sebe



Anisa Faganelj

Kaj je glavna vloga HR-službe (dela s človeškimi viri) v podjetju? Razvoj kadrov, kompetenc, opogumljanje, zavzetost, so prvi predlogi, a pogovor razmišlja nje pogloblja in širi. Vloga HR-službe je pomembno vezana na cilje, ki si jih zastavlja podjetje in podpira njihovo doseganje. Zato je kadrovska služba lahko partner pri inoviranju ali tisti, ki pomaga, da ljudje med seboj dobro sodelujejo.

Kar 60 do 75 % zasnovanih strategij podjetij se po ugotovitvah raziskovalcev ne uresniči tako, kot so bile zamišljene. Na neučinkovitost v izvedbi strategije pomembno vplivata dva dejavnika: pomanjkanje vodoravnega usklajevanja in sodelovanja med enotami v podjetju (nepovezanost znotraj organizacije) ter preozko razumevanje uspešnosti in zato prenizka agilnost, razkriva aktualna raziskava prof. dr. **Donalda Sulle**, z MIT Sloan School of Management, s soavtorji, objavljena v reviji HBR (marec 2015).

Zanimivost: le 59 % sodelujočih managerjev v tej raziskavi pravi, da se pri izvedbi lahko zanesejo na svoje kolege v drugih oddelkih. Razlika v zaupanju do

zunanjih sodelavcev (*out-sourcing* partnerjev) je minimalna – ta znaša 56 %. Osupljivo, mar ne? Posledica pomanjkljivega notranjega sodelovanja in prevelikega zanašanja ter sledenja postavljenim ključnim kazalnikom uspeha (KPI), namesto proaktivnega zasledovanja priložnosti (znotraj strateških usmeritev), organizacijam znižuje učinkovitost izvajanja zastavljenih strategij. Namesto odzivnega delovanja in neprestanega prilagajanja priložnostim ter tveganjem so organizacije inertne in zato manj konkurenčne, manj podjetno naravnane, bi tudi lahko rekli. Posledica? V praksi se uresniči le 60 do 75 % zastavljenih strategij.

Naloga HR: podpora personalizaciji in sodelovanju

Upoštevanje ugotovitve velja skrbno prisluhniti napotilom dr. **Bernharda Krusheja**, predavatelja na konferenci Zlata nit, marca 2015: naloga HR je, da podpira dva ključna procesa v organizaciji: **personalizacijo in sodelovanje**. Personalizacijo od podjetja zahtevajo tako kupci na eni strani kot zaposleni na drugi: vedno bolj je poudarjena (moja) edinstvenost in pričakovanje (p)osebnega ravnanja z menoj, priznavanja moje lastne (p)osebnosti. Prav tako ali prav zato pa je pomembna, kot kažejo raziskave, tudi sposobnost sodelovanja. In kako obvladovati nasprotna procesa, ki se jima za povrh pridružuje še vedno prisotna želja po standardizaciji, ki zagotavlja učinkovitost? Rešitev je v tehnologiji, usmerja k še enemu področju sprememb dr. Krusche.

V teh izzivih se oblikuje vloga sodobnega HR-managerja. In v zavedanju, da je učinkovitost poslovanja slovenskih podjetij sramežljivo nizka. Kolikor zaslužimo, toliko smo vložili, da smo to ustvarili. Dodana vrednost znaša 39.000 evrov na zaposlenega, za ustvarjanje blaginje bi morali številko skoraj potrojiti. Enako velja za dobiček: donosnost kapitala slovenskih podjetij znaša 0,5 %, cilj je, da na 100 vložnih evrov v povprečju zaslu-

žimo vsaj 5 – to pomeni, da v nekaj letih podeseterimo donosnost.

Združenje Manager se redno in sistematično ukvarja s temami, ki se nanašajo na vodenje, razvoj ljudi in povezovanje s HR funkcijo. Managerski kongres 2014 se je posebej osredotočil na temo zavzetosti in ob kongresu je izšla tudi tematska e-knjiga. V Zlato nit, ki meri odnose med organizacijo in zaposlenimi, smo vključeni in smo soustvarjalci projekta od samega začetka, ker prinaša odgovore, kako doseči večjo produktivnost ob boljših medsebojnih odnosih.

Vse to, ker smo zavezani k dobrim rezultatom na pravi način, ker verjamemo, da je uspeh posledica dobrega dela in odnosov. S profesionalnim in etičnim managementom, ki v skupnost povezuje zavzete ljudi, ki si upajo posegati po zvezdah in tekmovati na mednarodnih poslovnih trgih, bomo ustvarili blaginjo za družbo ter uresničili ambicijo Zaveze za uspešno Slovenijo 15/2020: da se uvrstimo med evropske države z najvišjo kakovostjo življenja. Ali ni to cilj, za katerega si je vredno prizadevati?



Sonja Šmuc

Vodenje s coachingom



Prenehajte biti managerji, postanite ... coachi

Na področju managementa poteka večno in nikoli končano iskanje odgovorov na dileme vodij ter vodenja. Vznemirljiv raziskovalni podatek Gallup (2014) kaže, da je v 144 državah razvitega sveta resnično zavzetih le borih 13 % sodelavcev!? Odločilen vpliv na zavzetost zaposlenih pa imajo s 70 % prav vodje in njihov način vodenja ter ravnanja s sodelavci! Pomenljiv podatek iste ugledne raziskovalne hiše pri tem svari, da kar 82 % vodij ne premore petih ključnih kompetenc za ravnanje s sodelavci!? Zdi se torej, kot da so modeli in prakse ravnanja s sodelavci ostali zamrznjeni v 19. stoletju in da (še) ni pravega prebojnega razmišljanja, ki bi nadomestilo temeljne prvine utemeljitelja znanstvenega managementa **Fredericka Taylorja!** Preteklo je namreč dobrih 200 let, porabljenega je veliko raziskovalnega denarja (zlasti ameriških dolarjev!), prelitega veliko črnila in natipkanih veliko besed z računalniških tipkovnic, a enigme 'dobrega' voditeljstva ni dokončno razgrnil še nihče?! Je del tega odgovora mogoče skrit v **transformaciji managerjev v coache**?

Odgovor: transformacija managerjev v coache

Odgovor je po mnenju mnogih dobesedno na dlani: prenehajmo biti **managerji** in postanimo ... **coachi!** Temu pritrjujejo tako trendi v globalnem poslovnem okolju (ugotovitve prestižnih poslovnih šol kot sta Harvard in London Business School, s katerih prihaja sporočilo, da potrebujemo ... **coache** in ne več klasičnih managerjev s tradicionalno ukazovalno direktivnim slogom vodenja), kot v veliki meri tudi nedavna raziskava, ki smo jo opravili med slovenskimi podjetji. Vzrok za njihovo problematično organizacijsko kulturo temelji namreč v precejšnji meri na anahroističnem slogu vodenja in ravnanja s sodelavci, pri tem pa glede sposobnosti vplivanja vodij ter njihove učinkovitosti posebej izstopajo prav coaching kompetence vodij in sposobnost vplivanja na sodelavce!

Raziskava je pokazala, da imajo managerji, ki uporabljajo bolj **spodbujevalne** pristope, pretežno **konstruktivni vpliv** na vedenje drugih, medtem, ko je vpliv managerjev, ki uporabljajo bolj **omejevalne** pristope, praviloma **obrambni!** V prvi vrsti pa se je v veliki meri potrdila domneva, da klasični managerski prijemi pri ravnanju s sodelavci odpovedujejo in da je potreben opazen **zasuk od managementa k coachingu**, saj je osrednje poslanstvo vodij prav razvoj sodelavcev in upravljanje njihove delovne uspešnosti (to spoznanje ni raketna znanost, pravi managerska legenda Tom Peters v nedavnem intervjuju za McKinsey Quarterly, saj »nima več nobenega potrpljenja z voditelji, ki tega ne dojemajo ali ne uveljavljajo!«).

»Rešitev je **ena sama!** Postati moramo **coachi** in prenehati biti **managerji**. To pa zahteva precej več kot **deklarativno opredelitev** in **spremembo besed ali nazivov!** Čeprav se na začetku ta izziv zdi podoben kot **'bungee jumping'!**«
(Natan Jamail)

Če vprašate vodje, ali se prepoznajo v vlogi coacha, bo večina na to odgovorila pritrdilno, saj kot pravita avtorja zanimive raziskave, J. Zenger in J. Foleman, se jim zdi coaching zgolj »*zrcalna slika managementa, le senca managementu na sončni dan!*« Resnica pa je seveda precej drugačna, saj se nekateri managerji sploh niso sposobni izviti iz prisilnega jopiča neposredno usmerjevalnega in nadzornega sloga vodenja, preseči potrebe po mikromanagementu, dihanju za ovrtnik ter gledanju pod prste.

V čem so najbolj opazne razlike med managerji in coachi?

1. Manager daje **nasvete**, coach omogoča lastno ... **razodetje!**
2. Manager **usmerja**, coach vzpostavlja **sodelovanje!**
3. Manager deluje kot **strokovnjak**, coach kot **enakovreden partner!**
4. **70 % učenja in razvoja sodelavcev se zgodi iz dela samega ter ne zaradi formalnega usposabljanja!**
5. Ključ: **bolje in več poslušati, več spraševati kot govoriti, omogočati razvojno partnerstvo, graditi odgovornost, osredotočati se na pozitiven premik naprej ... skratka coaching.**

Namesto zaključka?

Iskanje svetega grala na področju ravnanja z zaposlenimi še zdaleč ni končano! Ideja, da bi že nekaj kapljic iz 'modnega keliha', imenovanega zavzetost, zadostovalo za odpravo številnih trenutnih organizacijskih glavobolov, je naivna in lahko miselna, vsekakor pa je to zgolj ... sveta preproščina! Trenutno modno navdušenje in fascinacija z zavzetostjo zaposlenih je zgrešeno iskanje poti iz zagate krize. Rešujemo namreč posledice (nizka zavzetost), prezremo pa vzroke zanj (organizacijska kultura in z njo povezano preoblikovanje sloga vodenja vodij – vodenje s coachingom (**MBC Management By Coaching**)). Ena sama posamična spremenljivka, kot je indeks zavzetosti, torej še zdaleč ne zadostuje! Prava pot je težja, počasnejša in predvsem zahtevnejša, saj zahteva skrbno sistemsko preučevanje pojava organizacijske kulture z namenom diagnosticirati, aktivirati in utrjevati **konstruktivna vedenja zaposlenih**, ki omogočajo pravo vrsto zavzetosti ter optimirajo delovno in poslovno uspešnost! Dobra novica je, da je tu na voljo preverjena in uporabna metodologija, ki uspeva integralno povezati na isti platformi vedenja posameznikov, vedenja vodij in organizacijska vedenja! Vse, kar je zdaj potrebno, je le ... uporabiti jo!

Katja Jeraj, vodja programa Vseživljenjska karierna orientacija za delodajalce in zaposlene

Strateška vloga kadrovske službe

Za razvoj lastne kariere je v prvi vrsti odgovoren vsak posameznik sam. Ker pa so zaposleni tisti, ki ustvarjajo konkurenčno prednost podjetja in pomenijo njegovo dodano vrednost, bi se moralo v razvoj posameznika vključiti tudi podjetje. Znanje, veščine in kompetence zaposlenih se morajo v čim večji meri ujemati z zahtevami delovnega mesta ter strategijo podjetja. Bolj kot so kompetence kompatibilne z zahtevami delovnega mesta in potrebami podjetja, bolje lahko podjetje izkoristi potencialne svojih zaposlenih. Razlike med tako imenovanimi učečimi se organizacijami nastajajo pri razvoju zaposlenih, na ostalih področjih pa so razlike minimalne. Zaposleni postajajo vir znanja v podjetju in ustvarjajo vizijo ter so kultura in vrednote podjetja.

S programom Vseživljenjska karierna orientacija za delodajalce in zaposle-

ne je Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije podjetjem ponudil celostno kadrovske podpore. Šele po tem, ko so urejeni osnovni kadrovske procesi, se v podjetjih lahko začnejo načrtno ukvarjati s svojimi zaposlenimi in sistematično vlagati v njihov razvoj. Pri izvajanju aktivnosti projekta v podjetjih se je izkazala pomembna vloga kadrovske službe in njen namen, da ta postane strateški partner vodstvu. S tem, ko podjetje zaposlenim ponudi možnost osebnega in kariernega razvoja, se pri zaposlenih odpre polje zadovoljstva, ki podjetju prinaša prednosti: so bolj motivirani, saj imajo definirane osebne ter poklicne cilje, posledično pa je pričakovati tudi boljše tržne rezultate.

S programom spodbujamo delo na področju komunikacije v podjetju. Izkušnje kažejo, da je slaba komunikacija lahko eden izmed glavnih razlogov za slabše rezultate. Z dobro, predvsem pa z odprto komunikacijo, se v podjetju lahko naredijo premiki v odnosih in poslovanju.

Evalvacija programa Vseživljenjske karierni orientacije za delodajalce in zaposlene, ki jo je v letih 2013 in 2014 izvajal Andragoški center Slovenije, je pokazala, da imajo kadrovske ukrepi v podjetjih tako ekonomske kot tudi neekonomske učinke. Kar 74 % vprašanih sodelujočih podjetij poroča, da ima program pozitiven učinek na delovno uspešnost,

skoraj 60 % pa jih zatrjuje, da program pozitivno vpliva na večjo konkurenčnost podjetja in le 7 % vprašanih ni opazilo ekonomskih učinkov. Kot neekonomski učinki pa so najbolj izpostavljeni večja pripadnost podjetju, zadovoljstvo zaposlenih in boljši odnosi med sodelavci.

Izzivi za naprej

Skupaj s hitrimi spremembami poslovnega okolja je potreben tudi premik v miselnosti vodij in menedžerjev podjetij. Vse se začne pri »motivacijskem« vodju, ki razume vlogo kadrovske službe v podjetju. Kadrovska služba, ki je zgolj administrativno operativna, je preteklost, vedno večji poudarek je na njeni strateški vlogi. Na trgu dela je vedno več posameznikov tako imenovane generacije Y, za katere je med drugim značilna neodvisnost, individualizem, odprtost za nove izzive in učinkovitost. Izziv, ki čaka slovenska podjetja je, kako postavljati priložnosti vedno bolj zahtevnim zaposlenim, jim ponuditi možnost razvoja in postavljati prave izzive, saj bodo le tako lahko izkoristili svoj potencial. Šele, ko ima zaposleni možnost razvijanja svojih potencialov, je ta lahko uspešen pri svojem delu ter se lahko poveže z vizijo podjetja.

Najboljša podjetja imajo po raziskavah Gallupa (www.Gallup.com, 2012) zaposlenih kar 67 % zavzetih zaposlenih, v slovenskih podjetjih pa je v povprečju zavzetih le 15 %. Glede na te podatke imamo v Sloveniji še veliko dela. Verjamemo, da smo s programi sklada, predvsem pa s programom Vseživljenjska karierna orientacija za delodajalce in zaposlene, naredili prvi korak naproti podjetjem in spremembi miselnosti o vrednosti zaposlenih za podjetja.

Želimo vam le še zavzete zaposlene in uspešno delo na področju razvoja vaših zaposlenih.



Posvet Rezultati in priložnosti programa VKO za delodajalce in zaposlene

Z razvojem zaposlenih do odličnosti

Pri iskanju čarobne formule, kako stopiti na pot uspeha, konkurenčnosti in razvoja podjetij, se je delo z ljudmi – z zaposlenimi izkazalo kot korak v pravo smer.

Izkušnje kažejo, da se v slovenskih podjetjih dogajajo spremembe na področju razvoja zaposlenih: spreminja se zavest o vrednosti zaposlenih, in s tem se oblikujejo novi pristopi, ideje ter inovativnost na tem področju. Če so nekatera podjetja pomembnosti teh izzivov v preteklosti le prikimavala, so vanjo s pomočjo programa Vseživljenjska karierna orientacija za delodajalce in zaposlene (VKO) tudi zagrizla.



Predstavitev ima dva poudarka: prvi zajema predstavitev programa VKO in njegovo izvajanje, v drugem delu pa predstavljamo izkušnje ter dodano vrednost programa VKO v nekaterih podjetjih.

S programom je sklad v dveh javnih razpisih omogočil **370 slovenskim podjetjem** (121 mikro, 132 majhnim, 81 srednjim in 36 velikim podjetjem), da so razvila in nadgradila področje celostnega kadrovskega procesa razvoja zaposlenih (razvoj vodij, kadrovske službe in vseh zaposlenih). V posamezne aktivnosti v okviru javnih razpisov je bilo vključenih **več kot 18.000 zaposlenih**. Podjetja so se na podlagi svojih in potreb zaposlenih odločala, katere aktivnosti bodo izvajala. Zaposleni so bili vključeni v različna profiliranja, na podlagi katerih je bil izdelan načrt osebnega in poklicnega razvoja (karierni načrti). V nadaljevanju pa so se vključevali v usposabljanja na področju osebnega in kariernega razvoja ter pridobivanja »mehkih« kompetenc na teme, kot so

Podeljena sredstva v okviru programa: 5.580.000,00 EUR

ZAKAJ VKO v podjetjih?

- Daje podlago za načrtno delo pri razvoju vseh zaposlenih.
- Krepi razvoj kompetenc znotraj podjetja in kompetence posameznika.
- Dviga kulturo vodenja in krepi kadrovske službe.
- Omogoča vsem zaposlenim izdelavo načrtov osebnega in poklicnega razvoja.

pozitivna komunikacija, obvladovanje stresa, inovativnost na delovnem mestu, motivacija in sodobno vodenje. Na področju temeljnega kadrovskega procesa so se podjetja v največji meri odločala za ureditev osnovnih kadrovskega procesov in njihovo nadgradnjo z izdelavo kompetenčnega modela, ki je osnova za uspešen ter ciljni razvoj zaposlenih.

Sklad je v okviru programa sodeloval s slovenskimi podjetji na dva načina: s **podeljevanjem sredstev z dvema javnima razpisoma** in z **organizacijo cikla strokovnih delavnic »Z razvojem zaposlenih do odličnosti«**, ki so bile namenjene predvsem zaposlenim iz podjetij, ki na javnih razpisih niso bila izbrana. Dvanajst delavnic z aktualnimi temami, kot so vodenje, komunikacija, motivacija in uvajanje sprememb v podjetju, smo v letu 2014 izvedli v Portorožu, Ljubljani ter Celju in so bile v nekaj dneh zapolnjene. Na delavnice se je vključilo skoraj 300 vodij in kadrovske strokovnjakov, večinoma iz podjetij, ki poslujejo tudi v mednarodnem okolju. V okviru programa je sklad izvedel tudi posvet z naslovom Rezultati in priložnosti programa Vseživljenjska karierna orientacija za delodajalce in zaposlene, kjer so z novimi predlogi ter izkušnjami za izpopolnitev programa sodelovali delodajalci, izvajalci in predstavniki Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti ter predstavniki sorodnih institucij. Sodelovali smo tudi na mednarodni konferenci projekta Effect z naslovom »Usklajevanje znanj in spretnosti s potrebami trga dela«.

Mnenje udeleženke na delavnicah Z razvojem zaposlenih do odličnosti:

»Prvič po doooooolgem času sem občutila, da mi »mati država« hoče dobro, da se zaveda kakovosti svojih državljanov, da jim nudi le najboljše. Počutila sem se privilegirano in ponosno, da sem lahko bila del kakovostnega seminarja s sofisticiranim kosilom in prijaznim odnosom organizatorjev ter predavateljev. Takšna delovna energija bi nas lahko spremljala vsak dan, če bi znali stopiti skupaj in pošteno razdeliti sredstva ... Hvala, ker ste ujeli potrebe podjetnikov in delavcev, ker ste pridobili sredstva in jih pošteno razdelili.«

Začne se pri vodenju

Pri praksi vodenja podjetja opažajo trend, da na vodstvene položaje postavljajo dobre strokovnjake nekega specifičnega področja. To največkrat predstavlja težavo, saj vodenje zahteva drugačne kompetence. Srčika vodstvenih kompetenc je zagotovo delo z ljudmi: s posameznimi zaposlenimi, z vodenjem timov in skupin. HRM-strokovnjaki ugotavljajo, da si je vodstvene kompetence treba pridobiti in jih oblikovati. Podjetja se v okviru svojega projekta VKO odločajo za cikle delavnic o vodenju in za skupinske ali osebne coachinge, kjer usposabljujejo vodje. Kako se tega lotiti? V podjetjih Binsnode, Zarja Kavis in Terme Snovik so se pridobivanja vodstvenih kompetenc ter razvoja zaposlenih lotili sistematično in načrtno.



Tudi aktivnosti programa VKO krepijo timski duh v podjetju. Bisnovdovci promovirajo svoje podjetje v poslovnem okolju in drugod.

Zaposleni so ambasadorki podjetja, vodje pa njihovi motivatorji

Bisnode je vodilni ponudnik poslovnih informacij v slovenskem gospodarskem prostoru.

Kadrovska direktorica regije, **Vesna Mrazič**, pripoveduje, da se v podjetju vseskozi zavedajo, kako pomembni so ljudje, ki so ambasadorki podjetja. Trend rezultatov analize zavzetosti zaposlenih Bisnode Engagement Survey, ki jo izvajajo od leta 2012, je dober pokazatelj, ali gredo na področju razvoja zaposlenih v

smeri izboljšav ali ne. Na podlagi vsakoletnih analiz letno načrtujejo razvoj kadrov. Zaradi širitve na južne trge morajo pri vodstvenem kadru razvijati nove kompetence.

»V času objave javnega razpisa VKO smo vedeli, da bomo prenovili model kompetenc v podjetju, pripravili razvojni načrt vsakega zaposlenega (Bisnode Development Plan) in vključili nove izobraževalne vsebine. **Koncept programa VKO je povsem sovpadal z našimi načrti, zato smo se prijavi in pridobili sredstva, ki so nam pomagala pri izvedbi vseh načrtov**«, pojasnjuje Mrazič.

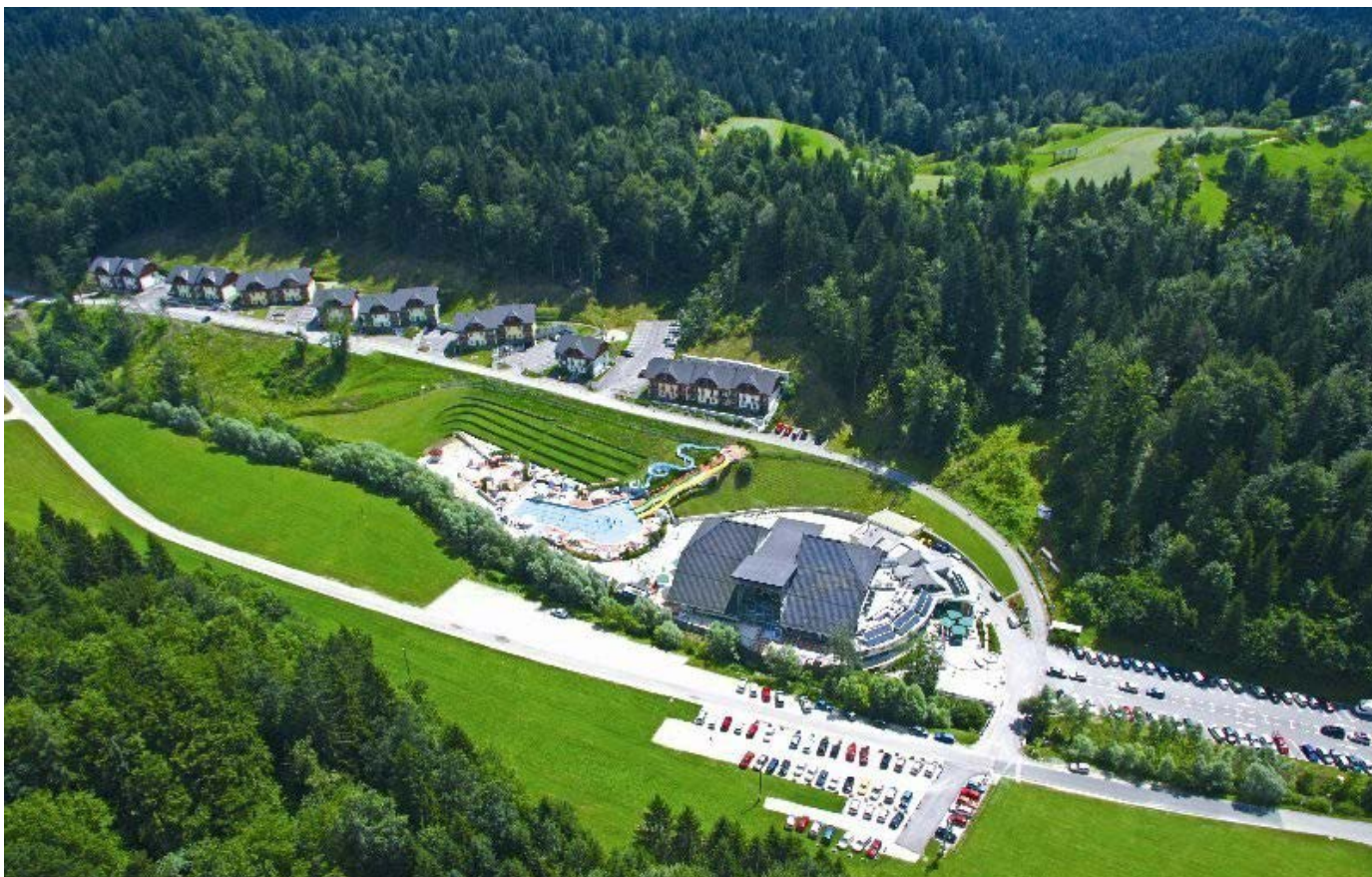
čeva. Na tej podlagi so oblikovali cikel delavnic za vodje, ki je najbolj sovpadal z razvojnimi potrebami podjetja.

Direktorica **izvajalskega podjetja HRM, d. o. o.**, ki je sodelovalo pri izvajanju projekta VKO v podjetju, **Maja Fescl Kamenik**, pravi, da so se priprave usposabljanja lotili celostno: »Usposabljanje smo povezali z drugimi kadrovskimi procesi, kot je ocena dejanskih kompetenc vsakega vodje s strani sodelavcev. Gre za metodo anonimnega podajanja povratnih informacij na specifičnih vedenjih vodenja. Skupaj s podjetjem Bisnode smo oblikovali vprašalnik (Bisnode 360° Feedback Evaluation), prilagojen organizacijski kulturi, vrednotam in strategiji podjetja. Sledilo je ocenjevanje, podajanje povratnih informacij in priprava razvojnega načrta za vsakega zaposlenega (Bisnode Development Plan). Na podlagi analize individualnih rezultatov smo dobili jasno sliko o izpostavljenih najšibkejših področjih oz. kompetencah, ki smo jim, upoštevajoč tudi strateške načrte podjetja, prilagodili načrt usposabljanja. Naj ob tem poudarim, da brez aktivnega in strateškega delovanja HR službe podjetja, ki je program skrbno načrtovala, rezultati ne bi mogli biti tako pozitivni.«

Mrazičeva, ki je motor pri izvajanju projektov, je prepričana, da so obravnavane vsebine zadele žeblico na glavico: »Prepogosto se dogaja, da zelo uspešne specialiste napredujemo v vodje, ki se kar naenkrat znajdejo v novi, neznani vlogi. Pogosto so v precepu, ali so do sodelav-



Zaposleni so izdelali logotip podjetja.



Terme Snovik prenašajo zeleno poslovanje tudi na zaposlene

cev prijatelji/sodelavci ali nadrejeni. V izogib tej situaciji se pogovarjamo z našim vodjem o novi vlogi, povemo, kaj od njega pričakujemo in ga podpiramo v razvoju vodstvenih kompetenc, pri katerih najbolj pomembno izstopajo: čustvena inteligenca, sposobnost komuniciranja, organizacijske sposobnosti, sposobnost podajanja pozitivne ali negativne povratne informacije in sposobnost holističnega pogleda. Izkazalo se je, da so bile vse vsebine zelo pozitivno sprejete.»

Vodja telefonske prodaje **Tina Ah-tik** je nad vsebino delavnice navdušena: »Udeležila sem se delavnice o upravljanju časa. Delavnica me je navdušila – sproščeno vzdušje, strokovna, a hkrati topla predavateljica in odprta razprava o izzivih, s katerimi se vsi soočamo. In kar mi je bilo najbolj všeč – dobili smo nekaj preprostih in praktičnih nasvetov, kako spremeniti/izboljšati določene vzorce, vedenja in reakcije. Nekaj sprememb sem že uvedla v svoj vsakdanjik, zavedam pa se, da je za vsako resnično spremembo potrebno veliko vaje.«

»Smo na 100 % obnovljivih virih energije v podjetjih in med seboj« ...

V podjetjih **Terme Snovik** in **Zarja Kosis** so se lotili prenove vodenja procesov in motiviranja zaposlenih na »inspirativen« način. Viziji obeh podjetij se na prvi pogled razlikujeta, v osnovi pa sta obe usmerjeni k naravi oziroma k uporabi obnovljivih virov v korist svojih strank. Zarja Kosis stremi k poslovni odličnosti na področju energetske učinkovitosti in obnovljivih virov energije, Terme Snovik pa se osredotočajo na prijaznost do obiskovalcev, okolja in zaposlenih. Direktor obeh podjetij, **Ivan Hribar**, ju želi voditi po poti trajnostnega razvoja turizma. To vizijo **naravnega, zelenega in ljudem prijaznega poslovanja** želijo prenesti tudi na področje razvoja in vodenja svojih zaposlenih.

»Za uspešen razvoj in rast podjetja je pomemben vodstveni kader, ki ga moramo, glede na različna tipa obeh podjetij, razvijati različno. V Zarji Kosis smo organizacijsko obliko vodenja zasnovali na projekten način, v Termah Snovik, ki imajo v ospredju predvsem goste, pa je zasnovana na klasičen način. Zarja Kosis je podjetje z dolgo tradicijo, Terme Snovik pa so razvijajoče se podjetje, zato je treba dati poseben poudarek organizi-

ranju družbe in vodenju, saj se je število zaposlenih povzpelo iz enega na več kot trideset,« pravi **Pavla Tomec**, odgovorna za razvoj kadrov v obeh podjetjih. Pri vodenju zaposlenih ima zagotovo pomembno vlogo tudi poznavanje svojih zaposlenih, njihovih sposobnosti, talentov, znanj in veščin. Projekt VKO jim je to omogočil: »S pomočjo profiliranja in testiranja smo zaposlene bolje spoznali, ali bolje, dobili smo potrditev, kje se skrivajo njihovi potenciali in kako jih učinkoviteje voditi pri izvajanju vsakodnevnih nalog, kot tudi pri njihovem razvoju. S tem procesom smo potrdili lastnosti in sposobnosti, ki smo jih že prej slutili, pa jih nismo znali pravilno definirati,« je bil nad projektom navdušen direktor Hri-

4 ZAKONI USPEŠNEGA VODENJA

- Zahtevaj od sebe več, kot kdorkoli drug
- Zahtevaj od sodelavcev več, kot zahtavajo sami
- Spoznaj sodelavce in njihove prednosti
- Varuj sodelavce pred strahom

bar. S pomočjo izvajalcev **Mastermind Akademije** (Zema), in Planinca, so se podali na pot oblikovanja vodstvenega kadra, predvsem tistih tematik vodenja, kjer so opazili pomanjkljivosti. Izvajalec **dr. Aleksander Šinigoj** iz Mastermind Akademije, ki je izvajalec v projektu obeh podjetji, je prepričan, da proces vodenja poteka po korakih. V prvem koraku vodja potrebuje sistem za inspiracijo, »s katerim bo navdihoval svoje sodelavce in sebe, zaradi česar bodo prišli rezultati v želeni smeri«. Drugi korak je namenjen prenosu inspirativnosti na sodelavce, tretji (najpomembnejši) je po prepričanju dr. Šinigoja, **sprejemanje 100-odstotne odgovornosti za rezultate svoje ekipe**, četrty, zadnji korak pa je iskrenost in avtentičnost vodje. Tako vodja ustvarja inspirativno okolje. To pa »ne pomeni, da smo vedno pozitivni, vedno nasmejeni, vedno dobre volje in vedno inspirirani, temveč pomeni, da stremimo k temu, da delamo majhne drobne korake na poti proti cilju«.



Trening sodelovanja in komunikacije na skupinskem cocahingu.

Razvoj za vse zaposlene

Program VKO s svojimi aktivnostmi daje priložnost kadrovskim službam ali vodstvu v podjetjih, da razvijejo ter oblikujejo načrte, kako bodo skladno z vizijo podjetja razvijali zaposlene. Vodje kadrovskih služb in direktorji pogosto poročajo, da so s pomočjo aktivnosti pri zaposlenih odkrili potenciale, ki jih bodo razvijali ter ustrezajo potrebam in vrednotam podjetja. S pomočjo sistematičnega in organiziranega dela z zaposlenimi so odkrivali resnične globine dela z ljudmi in prave potrebe podjetja.

Novo znanje je pripomoglo k razvoju zaposlenih

Proces razvoja zaposlenih je v jeseniškem podjetju **Niro Steel** vpet v strategijo razvoja podjetja in strategijo prodora na tržišče, ki so se ju lotili celostno. Podjetje izdeluje specifične izdelke z visoko dodano vrednostjo iz nerjavne pločevine in so kot sestavni deli namenjeni vgradnji v farmacevtski, kemični, prehranski industriji, kot tudi v nuklearkah ter ladjah. Zaradi močne konkurence s Kitajske in Indije so se usmerili v izdelke z visoko dodano vrednostjo. Kot pravi **direktorica podjetja Ksenja Brelih Klincov**, se že 20 let trudijo nadgraditi znanje in potrebe podjetja na tehničnem področju z internimi ter eksternimi izobraževanji. Zgodba vlaganja v kadre (v njihovo znanje in različne kompetence) je v podjetju dobila novo intenziteto prav v času svetovne gospodarske krize. Kot pravi direktorica, so se v času te krize, v letih 2009 in 2010, zelo trudili obdržati zaposlene ter niso

odpuščali, saj so zaposleni dragocenost podjetja, poleg tega se zavedajo, da so odgovorni še za življenje njihovih družin. Kriza je podjetje spodbudila, da začnejo z usposabljanji. Odločili so se sodelovati s **podjetjem IZZA** ker so se bili predavatelji pripravljeni prilagoditi njihovim potrebam na tehničnem področju, dodatno so se odločili še za usposabljanja mehkih kompetenc (sodelovanje pri racionalizaciji delovnih procesov in učinkovitosti na delovnem mestu, medsebojno komuniciranje, reševanje konfliktnih stanj).

»Ko smo uvedli ta izobraževanja, so se zaposleni bolj odprli, predstavili svoje težave, podali predloge za izboljšave in

ugotovili so, da njihovo mnenje šteje. Predloge in izboljšave poskušamo proučiti in tudi uvesti. Tako smo naredili velik korak naprej na vseh področjih, tako tehničnem kot tudi na področju medsebojnega sodelovanja in napredka.«

Zaradi usmeritve podjetja v razvoj zaposlenih so se vključili tudi v program VKO. Najprej so želeli postaviti temeljni kadrovski proces, a so nato vsa sredstva preusmerili v usposabljanja, ki se nanašajo na karierno orientacijo zaposlenih ter mehke veščine. Zaposleni so pridobili na samozavesti, samospoštovanju in spoštovanju drugih, izboljšali so se medsebojni odnosi.



Tehnični del izvedbe sistema 5 S – urejeno delovno okolje v podjetju



Zaposlene vodi filozofija dolgoročnega sodelovanja.

Spodbuda, kako se lotiti projekta VKO, je pravzaprav prišla od zunaj: nekateri kupci so želeli, da uvedejo sistem 5S – urejeno delovno mesto, kjer so v sklopu usposabljanj zaposlene pripravili na spremembe (kakšne so prednosti sistema, uporabnika in podjetja). Tehnični del tega sistema so nato izvedli z lastnimi sredstvi, izven projekta VKO. Od tu dalje pa spet obrat k zaposlenim – skupinski coaching z vsemi zaposlenimi.

»Izkušnja, da smo vsi enaki, ko delujemo v skupini in da vsako mnenje ter predlog štejeta, da je vsak posameznik pomemben za doseganje skupnih ciljev in pri ustvarjanju boljše delovne klime, je bila odlična ter odločilna. Izobraževanje je bilo sproščeno, dinamično in drugačno. S podjetjem Develor smo kas-

neje izvedli tudi individualno orientacijo vseh zaposlenih, s katero je vsak pridobil svoj profil, njegove prednosti, morebitne slabosti, napotila, kako se lahko prilagodijo posameznemu sogovorniku in situaciji ter kako lahko svoj karakter umestijo v skupino in pripomorejo k napredku, tako lastnemu kot družbenemu. Kot delodajalec opažam, da delo poteka hitreje in bolj odprto (zaposleni želijo izraziti svoje mnenje in podajajo predloge za izboljšave), zaposleni so bolj osredotočeni na cilje podjetja, saj se bolj zavedajo, kako podjetje deluje, medsebojno si pomagajo ter svetujejo in spreminjajo odnos do dela in sodelavcev,« pravi Brelih Klincova.

Vsi zaposleni pišejo zgodbo razvoja

Vivapen je družinsko podjetje, ki je zrastle iz obrti Jožeta Melanška. Izdelovali so orodja za brizganje tehničnih izdelkov iz umetnih mas in avtomatiziranje tehnoloških postopkov.



Direktorica in zaposleni pišejo zgodbo razvoja.

Zaposleni so sprejeli osebne zaveze, ki jih vnašajo v delovni vsakdanjik:

- »Nudil bom pomoč in prosil zanjo.«
- »Še bolj bom pomagal sodelavcu, da čim prej osvoji znanje.«
- »Poučno, odprl nam je pogled, da če je volja in interes, se da marsikaj postoriti.«
- »Biti potrpežljiv z določenimi sodelavci.«

»V podjetju smo se pred skoraj desetimi leti odločili, da se bomo usmerili in posvetili tistemu, kar znamo: razvijati tehnologijo, izdelke, biti inovativni ...«, pravi direktorica podjetja **Petra Melanšek**. Danes proizvajajo črnila, črnilne vložke, nalivna peresa, rolerje in flomastre, zelo pa so ponosni na lasten dovajalni sistem za črnilo. »V podjetju Vivapen smo ponosni na celoten tim 86 sodelavcev. Skoraj 99 % celotnih prihodkov ustvarimo na globalnem trgu, saj imamo več kot 70 kupcev v 35 državah sveta in smo postali dobavitelj ter razvojni partner kupcem, kot so: Pelikan/Herlitz, Online, Lamy, Staedtler, Sheaffer Pen/Cross, Faber-Castell in drugim. Ideje in inovativnost niso le želje, temveč način življenja, dela ter razmišljanja vseh zaposlenih. Le z istim, skupnim ciljem vseh zaposlenih lahko uspešno nadaljujemo in uresničujemo izzive ter sledimo strategiji in viziji podjetja,« je o svojih zaposlenih povedala direktorica. Izobraževanje je v podjetju stalnica že vsa leta. **Pa ne gre le za formalno in strokovno izobražbo, temveč tudi za mehke veščine, predvsem razvoj timov, na katerih so pričeli res sistematično delati po vključitvi v projekt VKO.**

Vodi jih filozofija dolgoročnega sodelovanja in misel, da je njihov skupni delodajalec zadovoljen kupec. »Posel je timski šport. Na vseh področjih poskušamo razviti dolgoročno sodelovanje, pa naj si bo to s sodelavci, kupci, dobavitelji ali kooperanti. Pravijo, da je veriga le toliko močna, kot je močen njen najšibkejši člen, zato je zelo pomembno, da drug drugemu pomagamo in sodelujemo. Glede na to, da imamo v podjetju več oddelkov in da pri nas poteka delo od razvoja ideje do končnega izdelka, bi bilo zelo težko imeti učinkovit proces brez sodelovanja med oddelki ter sodelavci. Vsekakor so nam delavnice prinesle napredek v izboljšanje komunikacije, zavedanju pomembnosti dobrega dela, sprejemanju odločitev in tudi odgovornosti. Tudi sestanki in projektno delo so sedaj bolj sistematični, vzpostavljeno je načrtovanje celotne proizvodnje (makro in mikro), večja je preglednost dela ter kompetenc zaposlenih. **Za nas pot ni končana in tudi po porabi sredstev, ki smo jih dobili iz naslova razpisa, nadaljujemo z aktivnostmi na področju izobraževanja, ker je to vložek v prihodnost,« je prepričana direktorica.**

Po usposabljanjih štejejo konkretni cilji. **Rudi Arčan**, vodja proizvodnje, si je po usposabljanju, skupaj s posameznimi vodji oddelkov, zadal cilj, da pripravijo produkte za naročnike v prvi polovici tedna (ponedeljek, torek) in ne več v drugi



Sad skupnega dela na delavnicah – tako bo tudi v delovnem procesu.

polovici, ker s tem za seboj potegnejo veliko dobrih učinkov.

Po delavnicah so si zaposleni oblikovali vodilo:

**Če ne znaš – te naučimo;
če ne zmoreš – ti pomagamo;
če nočeš – te ne rabimo.**

V projekt VKO so vključili vse zaposlene in kot ugotavlja Suzana Krasniči, odgovorna za izvedbo projekta v podjetju, je večina zaposlenih izobraževanje sprejela pozitivno:

»Vsa usposabljanja, ki so bila izvedena v sklopu VKO, so **že prinesla spremembe, tako v obnašanju, odnosih med sodelavci, rezultati so vidni tudi pri prevzemanju odgovornosti**, zaposleni se trudijo, da svoje delo res opravijo skladno s pričakovanji in ne nazadnje tudi v skladu s pogodbo, ki so jo sklenili s podjetjem. Vsekakor smo se v našem podjetju **odločili, da nadaljujemo s tovrstnim izobraževanjem** in usposabljanjem tudi izven razpisa VKO, saj so rezultati pozitivni.«

Pogled naprej

Dober odziv na program prinaša zadovoljstvo uporabnikom, izvajalcem in oblikovalcem programa. Izkazalo se je, da smo »dregnili« v razvoj spečih potencialov zaposlenih. Ob tem se odpirajo novi izzivi in čakajo nas naslednji koraki:

kako osvojena znanja uporabiti za spremembe v podjetjih, kako v praksi voditi zaposlene k zavzetosti, kako vztrajati v spremembi miselnosti, obrnjeni k sodelovanju (med zaposlenimi, v managementu in med stroko ter državnimi institucijami). V takšnem sodelovanju lahko oblikujemo vizijo za naprej.



Branko Žunec, direktor BMC International

Namesto vodenja z zgledom izberite vodenje k zgledu



Trenutne razmere v poslovnem svetu narekujejo podjetjem, da poskrbijo za čim večjo motiviranost in zavzetost sodelavcev pri delu.

Kako pripeljati sodelavce do točke njihove polne zavzetosti in ohraniti motivacijo na visoki ravni? Izkušnje odličnih podjetij kažejo, da predvsem s stalnim in razvojno-usmerjenim izobraževanjem. Tako s strani zunanjih izvajalcev, kot tudi vodij, ki se vse bolj pojavljajo v vlogi trenerjev, coachev in motivatorjev v podjetju.

V nadaljevanju sem se osredotočil na **3 odlična vodstvena načela**, ki povečujejo zavzetost sodelavcev in posledično omogočajo odlične rezultate.

Načelo št. 1: **Vsi se želimo počutiti koristne.**

Vsak človek ima svojo vrednost in dostojanstvo. V sodobni družbi se toliko govori o denarju in bogastvu, da so ljudje

začeli razmišljati, da je njihova vrednost prenosorazmerna s količino denarja, ki jo zaslužijo. A to ne drži.

Kako nekaterim kar naprej uspeva, pa čeprav delajo na svoji poti tudi napake? Ker se zavedajo, da se njihova vrednost – ne glede na to, kaj se jim v življenju zgodi – ne zmanjša. Ostane ista in samo od njih je odvisno, kako jo bodo še povečali. Zato številni uspešni posamezniki in ekipe (tako na poslovnem kot tudi številnih drugih področjih) trdijo, da so bile največje napake in polomije njihovi najboljši učitelji, da so zrasli ter (še bolj) uspeli.

Odlični vodje se zavedajo, da potrebuje sodelavec, ki je naredil (nenamerno) napako, priložnost, da se pobere in si povrne svojo vrednost (namesto graje, kaznovanja in odpuščanja). Tako odlični vodje pretvorijo napako v krepitev pripadnosti sodelavcev.

Odlični vodje se zavedajo, da je za učinkovito pohvalo pomembno, da je izrečena takoj, kratko in predvsem iskreno. In konča se nekako tako: „Verjamem, da bom imel še več priložnosti, da te pohvalim. Samo od tebe je odvisno, kolikookrat.“

Načelo št. 2: **Vsi želimo v življenju napredovati.**

Tako je bilo pri naših prvih korakih, naših prvih besedah in naših prvih dnevih v šoli. Človek potrebuje napredek v svojem življenju. Vseeno, ali pri svojem delu ali v zasebnem življenju.

Občutek napredovanja povečuje tudi občutek lastne vrednosti. Odlični vodje se tega zavedajo. Zato ne iščejo popolnosti pri sodelavcih, ampak stalen napredek. Iz tega razloga odlični vodje postavljajo zahtevne cilje in plane – da se sodelavci malo bolj potrudijo ter napredujejo pri svojem delu in tudi v svojem življenju.

Odlični vodje načrtujejo čas za razvoj sodelavcev in vključijo to v vsebine sestankov, osebnih pogovorov z njimi in tudi v načrt razvojnih pogovorov, ki jih

opravijo tudi večkrat letno, ko je treba.

Odlični vodje vedo, da sta njihov trud in skrb za nenehen napredek sodelavcev njihovo največje poslanstvo ter potrditve njihove vrednosti.

Načelo št. 3: **Odlično vodenje je vodenje k zgledu.**

Vodenje z zgledom je eden najbolj priljubljenih konceptov, kar jih poznamo. V tem leži tudi ena največjih pasti za vodje – odličen zgled si lahko samo, če si odličen kot delavec, ne kot vodja. Saj sodelavcem ne postavljaš zgleda vodenja, kajne? Postavljaš jim zgled, kako se naj odlično dela – drži? Če to drži, kako lahko odličen vodja resnično vodi z zgledom?

Kar odlični vodje počnejo je, da imajo jasno „sliko o tem, kako deluje celotna ekipa in vsak sodelavec v njej na ravni zgleda!“

Odlični vodje najprej vidijo, kam je treba sodelavce peljati, da bodo delovali kot odličen zgled, in nato pripravijo strategijo, kako jih do tja pripeljati.

In potem vztrajajo tako dolgo, da sodelavce pripeljejo tja. Pri tem jih ne ustavijo napake sodelavcev, ampak jih še bolj spodbudijo, da dokažejo svoj prav. Pri tem jih ne zaslepijo uspehi, ampak jim dajo zagon za nove izzive in cilje, s katerimi bodo sodelavci nehenoma rasli, se razvijali ter povečevali lastno vrednost.

Vsem priporočam, da v prihodnje v program uvajanja novih vodij vključite naslednji **trening miselnega preskoka**:

Prej sem bil odličen zgled kot sodelavec, zdaj pa je moje poslanstvo kot vodja, da jih vodim k temu zgledu, na katerega bodo ponosni najprej oni sami, nato še jaz in na koncu tudi podjetje, ki bo imelo od tega konkretne koristi.

Andrej Božič, Steklarna Hrastnik in BB Svetovanje

Samo od sebe se ne bo nič zgodilo



Vsa podjetja, tudi uspešna, se morajo stalno spreminjati. Vsaka sprememba se začne z odločitvijo zanj in ambicijo, kaj bomo s to spremembo naredili. Nato sta potrebna vztrajnost in pogum, predvsem pa spoštovanje do vseh deležnikov. Pomembno je, da spremembo in njene prednosti jasno predstavimo vsem deležnikom - zaposlenim, lastnikom, lokalni skupnosti, kupcem in dobaviteljem. V primeru Steklarne Hrastnik smo se v vodstvenem timu skupaj odločili za novo, drzno in ambiciozno vizijo dolgoročne rasti, ki temelji na spoštovanju ter inovativnosti, bili pripravljeni vztrajati ob izzivih in predvsem praznovati vse uspehe na poti.

Pri tem je pomembno poznati svojo dejavnost in uporabiti svojo orodjarno znanj ter kompetenc, s katerimi vodstvo prečeše in izlušči potrebne podatke za razvoj novega poslovnega modela. Po BB-modelu preobrazbe podjetja tej fazi rečemo **„streznitev“**, saj pregledamo dejansko stanje, si priznamo, kje delamo napake in ustvarjamo izgube ter kaj delamo dobro. Šele, ko se je podjetje pripravljeno soočiti z dejanskim stanjem, se lahko začnejo postavljati novi, ambiciozni cilji, ustvarita se novo poslanstvo in vizija.

Pri tem ima **ključno vlogo vodstvo**, ki verjame, da so ljudje največji kapital

in to na vsakem koraku živi. V nasprotnem primeru deluje po starem načinu vodenje, ki predvideva, da se vsi ljudje odzivamo enako in z izvajanjem pritiska na zaposlene k doseganju rezultatov pri vseh dosežemo enak odziv. Takšen način vodenja dolgoročno nima možnosti preživetja, saj ne ponuja nobene možnosti za kreativnost in inovativnost, ki sta nujni za dolgoročno življenje podjetja. Ljudje nismo roboti, vsak se na svoj način odziva na pritiske in drugače sprejema

izzive. Razumevanje tega je ključno za vodenje in vključevanje ljudi v skupno izvajanje vizije ter poslanstva podjetja.

Danah Zohar (utemeljiteljica duhovne inteligence in avtorica knjige Duhovni kapital) je prepričana, da je v vsaki organizaciji potrebnih vsaj 75 odstotkov ljudi, ki se poistovetijo s poslanstvom, ki ga živi vodstvo, da to dolgoročno zaživi. Ko vodstvo verjame, da so ljudje največji kapital in gonilo razvoja, se razvija **spoštovanje do vsakega posameznika v podjetju**. Slednje pomeni, da vodstvo skupaj z zaposlenimi gradi medsebojno zaupanje in skozi dialog poišče skupne vrednote. To tudi pomeni, da se pri uvedbi sprememb in poslovne rasti ne išče bližnjic, **kratkoročnih rešitev v obliki stalnega nižanja stroškov in cenejše delovne sile, ampak se išče dolgoročne rešitve, s spoštovanjem interesov ljudi**.

To pomeni veliko časa, energije in investicij v človeški potencial, investicij v izobraževanje, v stalen dialog o vrednotah in izgradnji spoštovanja znotraj ter zunaj podjetja. Investirati moramo v ljudi, če želimo, da se vrednote, spoštovanje, vizija, zaupanje, samozavest in drznost izrazijo v višji kreativnosti, ambicioznosti, inovativnosti, vključenosti, zavzetosti ter na koncu v rezultatih. V primeru Steklarne Hrastnik so leta in milijoni vlaganja v ljudi pokazala rezultat v rasti dobička iz **5 milijonov evrov izgube v letu 2009 do 4,4-milijonskega dobička v letu 2014**.

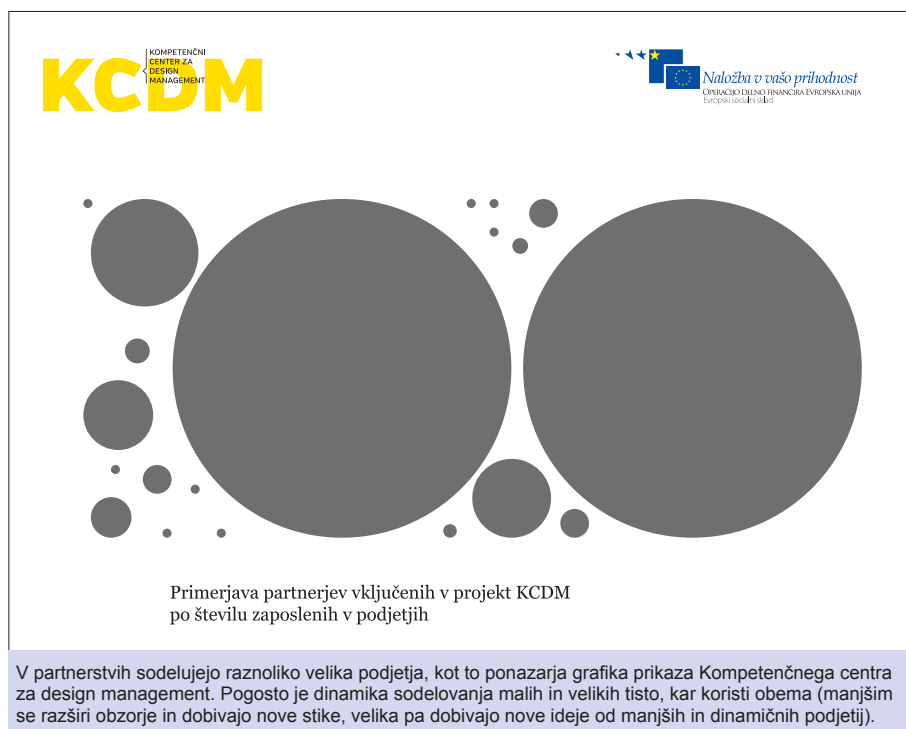
Z več kot 30-letnimi izkušnjami, številnimi izvedenimi preobrazbami in lastnemu BB-modelu preobrazbe podjetja, lahko potrdim, da se samo od sebe nič ne zgodi – spremembe delamo ljudje. Ljudje, ki čutijo, da so spoštovani, zaupajo svojemu vodstvu, verjamejo poslanstvu podjetja in živijo skupne vrednote podjetja.



Zaposleni stalno prispevajo majhne koristne predloge za izboljšave, na sliki podelitev priznanj najbolj dejavnim.

Aleš Vidmar

Evropska sredstva povezujejo slovenska podjetja



Podprte so bile raznolike panoge: dizajn, trajnostna gradnja, upravljanje z odpadki, papirništvo, lesarstvo, logistika, varnost, trgovina, steklarstvo, računalništvo, telekomunikacije, orodjarstvo, računalništvo in robotika.

V tem ukrepu so kot partnerji sodelovala **le podjetja in socialni partnerji**, brez vnaprej določenih panog, tem, cen ali nabora izvajalcev. Podjetja so imela žezlo, škarje in platno pri porabi sredstev. Priča smo bili eksperimentu; pobude so prihajale s strani podjetij, projektne pisarne in posameznikov, ki so tako pridobili pomembno izkušnjo z razvojem kadrov, iskanjem primernih vsebin in nato ugotavljanjem rezultatov.

»Izzivov za lesno industrijo ne manjka. V zadnjem desetletju se je morala prilagoditi manjšim proizvodnim serijam, spopada se s konkurenco z vzhoda in se bori za prodor na nove trge. Partnerska podjetja so s sredstvi, ki so jih pridobila v projektu, izvedla koristna usposabljanja in posledično razvila tiste kompetence zaposlenih, za katere so ocenila, da jih je treba prednostno razvijati. Prednost so dala usposabljanjem, ki prinašajo takojšnje učinke: jezikovna usposabljanja in razvoj prodajnih veščin, tehnološka znanja in usposabljanja s področja vitke organizacije. Pri ocenjevanju učinkov se mi, kot vodji projekta, zdi še posebej pomemben premik v zavesti zaposlenih glede potrebe po permanentnem usposabljanju. Če je bilo po podjetjih v začetku projekta precej takih, ki so na usposabljanja gledali kot na dodatno nepotrebno obveznost, je ta odpor začel postopoma izginjati in delež skeptikov se je precej zmanjšal, velika večina udeležencev je po usposabljanju izrazila zadovoljstvo. Omenjen premik lahko

Slovenijo je ob vstopu v 21. stoletje zaznamovala včlanitev v EU, prevzem evra, gospodarska rast in nazadnje kriza, ki je pod vprašaj postavila njen ekonomski model in še vedno testira vitalnost slovenskih panog in podjetij. Tekmovanje z nizkimi cenami, proizvodi z nizko dodano vrednostjo in državami, ki si lažje zagotovijo konkurenčnost z velikimi obsegi proizvodnje, nizko ceno delovne sile ter s prilagajanjem vrednosti nacionalne valute, **ni več možno**. Večina vzhodnih konkurentov ima ekonomsko prednost, ki jo moramo v Sloveniji nadoknaditi z višjo učinkovitostjo, inovativnostjo, produktivnostjo in boljšo prodajo. Vsi ti faktorji uspeha pa so povezani z ljudmi, organizacijo dela ter upravljanjem ljudi, znanja in kompetenc.

Od 2010 do 2015, je v Sloveniji delovalo **19 panožnih kompetenčnih centrov za razvoj kadrov**, ki so v odgovor na globalne izzive 21. stoletja razvijali kom-

petence zaposlenih v več kot 300 podjetjih. Povprečno so delovali 30 mesecev in prejeli 400.000,00 EUR sofinanciranja. Usposabljali so preko 13.500 oseb in so zabeležili že skoraj 40.000 vključitev, do konca izvajanja projektov 2. generacije (31.8.2015) pa bi jih lahko presegli 45.000.

Ključni cilji projektov KoC:

- **strateški razvoj kadrov**, višja usposobljenost zaposlenih in vodij,
- sodelovanje podjetij, kroženje znanja ter sinergije,
- **definiranje in izvedba ključnih usposabljanj**,
- **odlična izkušnja vključenih**, usposabljanja postanejo stalne prakse,
- **trajni rezultati** (programi usposabljanj, usposobljeni trenerji, izkušnje),
- **spremljanje učinkov**.

ocenimo kot pomemben pozitiven učinek k dvigu organizacijske kulture podjetij v partnerstvu KOCles.« **Marko Mokorel**, vodja projektne pisarne KOCles.

»Kako lahko konkurentje sodelujejo?«

Kot del mednarodnega, izvozno naravnega gospodarstva, imajo slovenska podjetja kupce in konkurente tisoče kilometrov stran (Nemčija, Kitajska, Južna Koreja, Poljska, Turčija ...). Tekma že dolgo ne poteka več med slovenskimi podjetji, hribi in dolinami. Ko se tega zavemo, lahko tudi »stari tekmeči« stopijo skupaj in se iskreno pogovorijo o priložnostih in grožnjah, ki jih morda nismo izkoristili ali videli. Panožno povezovanje je srž projekta, saj daje ponovni zagon marsikateri praksi in je mnogim motiv, še posebej manjšim podjetjem, ki pridobijo izkušnje, kontakte, nova znanja ... Preseneča pa tudi učenje večjih podjetij od manjših (agilnost, večopravilnost, prilagodljivost). Vzpostavlja se zaupanje v panogi in z izvedbo usposabljanj se usposobljenost in konkurenčnost panoge izboljšuje.

»Z izvedbo projekta Kompetenčni center za računalništvo in informacijske dejavnosti KOC RIS smo zelo zadovoljni. V oteženih gospodarskih razmerah smo zaradi projekta uspešno obdržali visoko raven vlaganj v izobraževanje in usposabljanje naših zaposlenih. **Najpomembnejši učinek projekta, ki bi ga želel izpostaviti, je povezovanje znotraj panoge v okviru projekta.** Čeprav se podjetja večinoma že poznajo, je projekt pospešil medsebojno izmenjavo znanja in izkušenj, kar bo zagotovo pozitivno vplivalo na konkurenčnost celotne panoge v Sloveniji.« **Gregor Rebolj, Klika**

»Projekt je sprožil v podjetjih članicah partnerstva val, ki je pospešil razvoj znanj oz. kompetenc. Podjetja so prepoznala profile, ki so za posel ključni, izvedla »benchmark« potrebnih in obstoječih znanj ter bolj sistematično pristopila pri razvoju kompetenc zaposlenih. Dodatna finančna sredstva so omogočila dostop do najbolj kvalitetnih virov novih znanj. Učinki pa prepričali vodstvo, da se načrtuje sredstva za usposabljanje v takem obsegu tudi v prihodnje.« **Živa Gorup Reichmann, vodja projekta, Comtrade**

S podporo Evropskega socialnega sklada in Ministrstva, pristojnega za delo so se podjetja, ki delujejo v posamezni go-

spodarski panogi, povezala. Pridobila so možnost, da določijo ključna delovna mesta in zaželeno kompetence ter zaposlene usposablajo glede na potrebe in izpostavljene primanjkljaje, ki jih prikaže model kompetenc, na osnovi katerega oblikujejo načrt usposabljanj. Projektna pisarna skrbi za izbor usposabljanj ter povezuje in spodbuja delodajalce, da napotujejo zaposlene k usposabljanjem.

Na dveh razpisih je bilo na voljo 7.750.000,00 EUR. Interes je krepko presegel razpoložljiva sredstva: na prvem razpisu je bilo od 68 vlog izbranih 7. Na drugi razpis se je leta 2012 prijavilo 52 partnerstev s 737 delodajalci ter preko 49.500 zaposlenimi oz. kar 6 % vseh delovno aktivnih oseb v Sloveniji, zaradi omejitev sredstev je bilo izbranih manj kot četrtina.

Po začetnem obdobju, kjer je potrebno razviti zaupanje, se izvajanje usposabljanj in drugih aktivnosti stopnjuje. Praviloma je v vsakem KOCu nekaj podjetij, ki se lotijo usposabljanj takoj in v velikem obsegu in tako dosežejo več. Proti koncu projekta pa obstaja velika pripravljenost nadaljevati sodelovanje velike večine vključenih. Pri izvajanju drugega razpisa je sklad okreplil podporo in organiziral četrtletna srečanja, ki naslavlajo tako administrativno-finančna kot vsebinska vprašanja.

Usposabljanje = investicija

Usposabljanja so prepogosto razumljena kot strošek, še posebej v času kriz in prestrukturiranja. Projekti KOC pomenijo pomembno investicijo in spodbudo delodajalcem, da se usposabljanj lotijo kot strateškega orodja. Da se da meriti usposabljanja kot investicija, ki se povrne, je prikazala Steklarna Hrastnik. Prenos dobrih praks je sklad omogočil tako, da je organizirali prenos izkušenj in znanja direktorja tega podjetja Andreja Božiča ter organiziral delavnico na temo merjenja učinkov usposabljanj z Danijelo Brečko.

Steklarna Hrastnik, Kompetenčni center za razvoj kadrov v steklarstvu: »Vsak vložen evro se je povrnil desetkrat.«

Na podlagi kompetenc smo uvedli sistem napredovanja (dvig plač). Posledično se nam je močno povečal interes za izobraževanje zaposlenih (izobraževanje je postalo vrednota za zaposlene). Bistveno smo skrajšali postopke uvajanja v delo,



Cilj usposabljanj je dvig kakovosti dela IN doseganje poslovnih ciljev podjetij TER zadovoljstvo zaposlenih še posebej, če so odgovorni za kakovost izdelkov kot je delavka v Steklarni Hrastnik na sliki.

naredili smo programe usposabljanja za vsa delovna mesta, usposobili smo mentorje ter uvedli nagrade za mentoriranje.

Primer: Usposabljanje strojnikov, ključavničarjev, ekip za menjave

Vložek: 132 oseb v skupnem trajanju 4.698 ur

Izplen:

Dvig uspešnosti proizvodnje Vitrum iz 73 % na 82 %, Special iz 65 % na 73 %
Dvig uspešnosti menjav iz 48,85 % v letu 2011 na 69,19 % v letu 2013

Zmanjšanje deleža tehničnih zastojev iz 2,67 % v letu 2011 na 0,85 % v letu 2013

Zmanjšanje nadurnega dela iz 30.148 ur v letu 2011 na 16.131 ur v letu 2013

Zmanjšanje časov menjav v dekorju iz 4 ur na 2 uri in 20 minut

Dvig proizvodnje v tonah iz 41.007 ton v letu 2010, na 44.889 ton v letu 2013

V drugi generaciji projektov je bila povprečna cena udeležbe na usposabljanju okoli 140 EUR. V ta znesek so vključeni tudi stroški izvajanja projekta (zaposlitve strokovnjakov iz panoge, skupaj 24 delovnih mest, izdelanih 12 modelov kompetenc, aktivnosti informiranja in obveščanja ter stroški storitev in opreme).

Gospodarstvo ima znanje in podjetja so ga pripravljena deliti!

Na notranjih usposabljanjih so sodelovali udeleženci in predavatelji iz partnerskih podjetij. Potekala so v obliki praktičnih delavnic na terenu, izmenjav mnenj, internih konferenc, predstavitev novosti v panogi in z udeležbo na mednarodnih konferencah. Koristi notranjih usposabljanj se kažejo predvsem v krepitvi znanj, prihranku stroškov, zavedanju potrebe po prenosu in ohranitvi znanj znotraj

panoge, mreženju in navezovanju stikov med podjetji v panogi ter krepitvi pripadnosti podjetju oz. priznanju zaposlenim, ki »znajo«. **Delež udeležb na notranjih usposabljanjih je v drugi generaciji izvajanja dosegel visokih 30 %.**

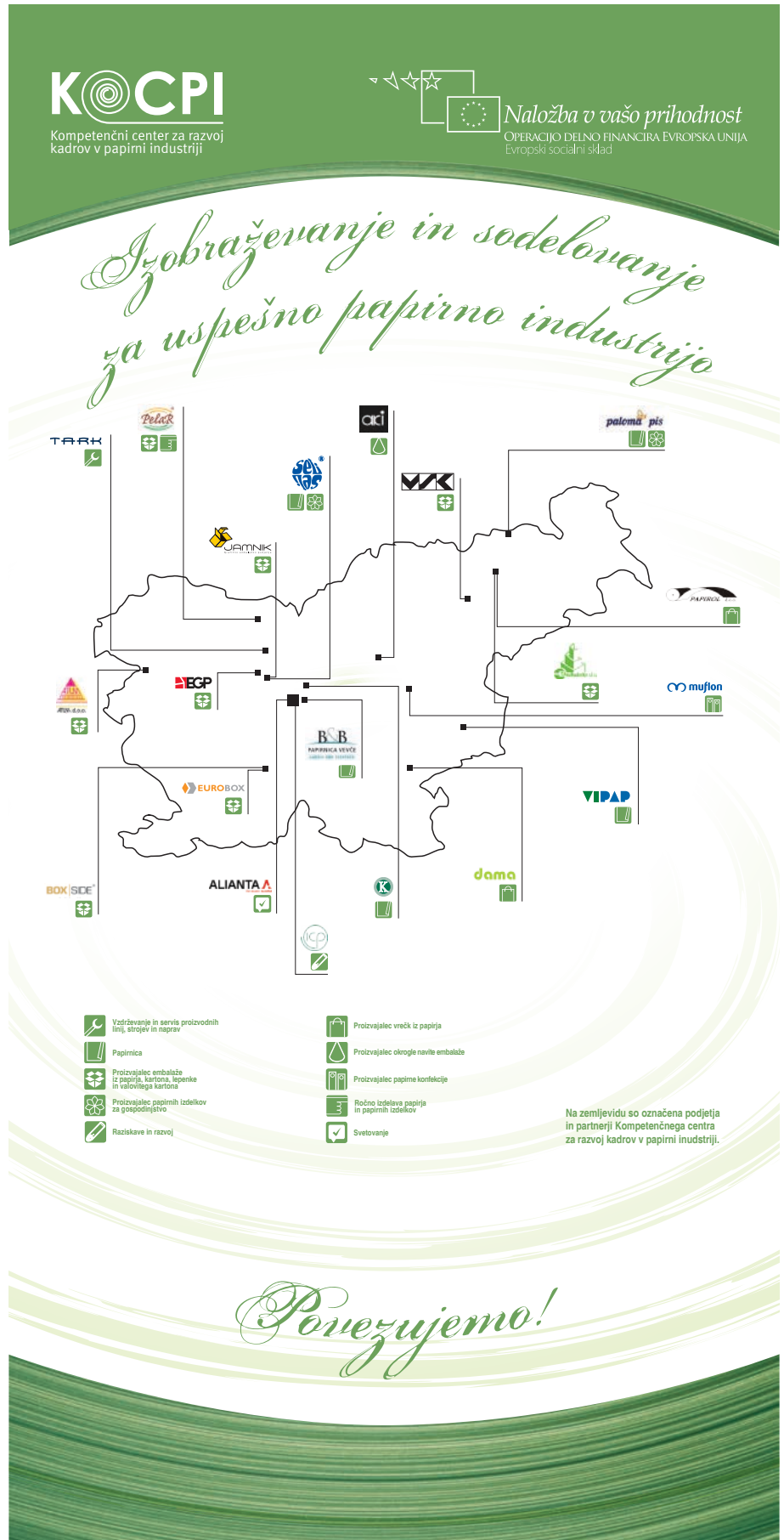
Kompetenčni center za razvoj kadrov v inženirski stroki na področju trajnostne gradnje, ki ga vodita SGS Slovenija in DRI podjetji, je do sedaj izvedel 8 notranjih usposabljanj s 432 udeleženci, na katerih so poročali širši javnosti o izvedenih mednarodnih ekskurzijah na gradbišča, inštitute in poročila s konferenc in usposabljanj. Prispevala so k uvajanju sodobne tehnologije v širše okolje (BIM Informacijsko modeliranje objektov), ki omogoča integrirano načrtovanje gradenj v celotnem življenjskem ciklusu ter prihranke v času in denarju. Ustanovili so društvo v RS za BIM tehnologijo. Tudi zaradi delovanja KoC bo BIM tehnologija uporabljena za načrtovanje predora Karavanke (2. cev).

Akademija za papirništvo in njeni predavatelji

KOCPI sestavlja 19 panožnih podjetij, Inštitut za celulozo in papir ter panožno združenje GZS. V projektu KOC so izvedli tudi posebej pripravljena usposabljanja za več podjetij: Šolo za papirničarje, embalažerje in hidravlike (90 udeležencev v trajanju 76-183 pedagoških ur). Na podlagi izkušenj in ciljev je vzniknila ideja o »Akademiji za papirništvo«, ki bi kot središče znanja s povezovanjem ekspertnega znanja iz podjetij in inštitucij zagotavljala trajno in celovito ponudbo programov usposabljanja za potrebe panoge, kjer izobraženega kadra primanjkuje. Z usposabljanji so vzpostavili podlago za nadaljnje sodelovanje in identificirali nosilce znanja v podjetjih in inštitucijah ter jih vključili v mrežo predavateljev. Usposabljanj v ABZ Steyrmühl se je udeležilo 14 bodočih mentorjev iz slovenskih papirnic:

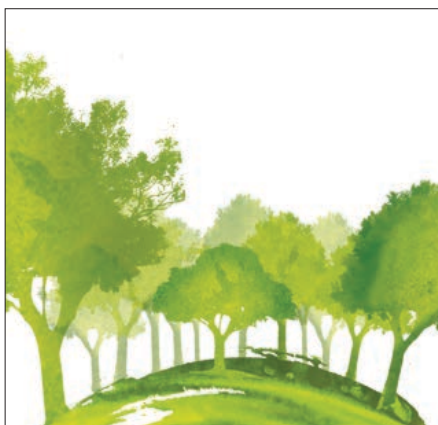
»Spoznali smo, da pri predavanju ni pomembna samo strokovna vsebina, ampak tudi, kako jo podajamo slušateljem, da jo le-ti čim lažje razumejo.« dr. David Ravnjak, Papirnica Vevče

»Pred tem izobraževanjem sem bil malo skeptičen glede moje odločitve, da postanem predavatelj in mentor, sedaj pa te dileme ni več.« Janez Per, Količevo Karton.



Papirniško panogo, ki zaposluje okoli 4.000 ljudi in dosega lepe uspehe, je povezal projekt KOCPI, ki s partnerji pokriva celo Slovenijo

S kompetenčnim centrom EKO-PRO-FILI je bilo izvedeno notranje usposabljanje v obliki javne konference pod naslovom **Ravnanje z odpadki v našem vsakdanu – iz prakse v prakso** v Ormožu. Na konferenci so sodelovali strokovnjaki s področja panoge iz sedmih podjetij in izpostavili aktualno problematiko panoge. V okviru projekta so največ v podjetju Snaga Maribor z notranjimi usposabljanji dvignili usposobljenost zaposlenih z nižjo izobrazbeno strukturo, dvignili pripadnost podjetjem, okoljsko osveščenost ter kakovost storitve. Zaposlenim so sporočali, da so »ambasadorji čistega okolja«.



RAVNANJE Z ODPADKI V NAŠEM VSAKDANU – iz prakse v prakso.

Logo of EKO-PRO-FILI and other partners.

Delo z vodji se obrestuje

Usposabljanja omogočajo, da se okrepijo odnosi in pripadnost podjetju ter izboljša kakovost storitve. Slej ko prej so na vrsti tudi vodje. Čim prej tem bolje, saj »klik« pri vodjih vodi od osebnih sprememb, do sprememb v komunikaciji in odnosih ter k pomembnim spremembam v podjetjih, ki imajo lahko nepredvidene pozitivne posledice.

Sprememba podjetja se začne pri vodji

»V podjetju Seltron smo v projekt Kompetenčnih centrov za razvoj kadrov vstopili na priporočilo nekoliko zadržani, saj smo se zavedali dodatne obremenitve, kljub temu da smo čutili potrebo po dvigu kompetenc predvsem na področjih, ki so za uspešno poslovanje nujno potrebna, niso pa temeljna strokovna znanja. Ključen izziv je bil, kako zaposlene spodbuditi k notranji želji po nadgradnji manjkajočih kompetenc, izpolniti projek-

tne zahteve, vse pa podjetniško osmisлити z večjo zagnanostjo pri izpolnjevanju ciljev podjetja.

V nizu začetnih usposabljanj smo se udeležili tudi delavnice sklada, na kateri je direktor Steklarne Hrastnik, g. Božič, predstavil svojo izkušnjo in rezultate pri vodenju Steklarne. Po dogodku smo izvedli sklop delavnic s področja izgrajevanja zaupanja, krepitve odnosov, komunikacije, s ciljem vključenosti vseh zaposlenih s poudarkom na vodjih. Po delavnicah smo pripravili petletni strateški razvojni plan, ki je bil soustvarjen s ključnimi deležniki in **vključenostjo vseh zaposlenih**. S temi aktivnostmi smo dodatno spodbudili željo po dopolnitvi kompetenc pri zaposlenih, saj so zelo jasno videli, kaj se pričakuje od njih v prihodnosti.

Z novimi spoznanji smo vstopili v drugo polovico projekta, v katerem smo večino izobraževanj izvedli na osnovi pobud zaposlenih in s konkretnimi zavezami kako bodo pridobljena znanja uporabili pri svojem delu. Zgodil se je še en preskok, saj so udeleženci usposabljanj pričeli s prenašanjem pridobljenih znanj na sodelavce s konkretnimi primeri iz dnevne prakse dela.

Na pobudo zaposlenih v marketingu smo se udeležili delavnice nemškega

podjetja BDT, ki je v okviru KoC-a za trajnostno prihodnost izvedlo delavnico s področja **krepitve blagovne znamke**. Nova spoznanja so nas tako navdušila, da trenutno izvajamo dodatne delavnice z vsemi ključnimi kadri na področju ustreznega pozicioniranja blagovne znamke Seltron. Projekt je strateški in je vrhunec izgradnje dodatnih kompetenc, ki nam jih je omogočil KoC in so pogoj za našo nadaljnjo rast predvsem na tujih trgih.« **Marijan Hertiš, Seltron**

Tudi mala in zelo zaposlena podjetja se lahko usposabljaajo

Vključevanje zaposlenih iz manjših podjetij v usposabljanja je težko, saj je pogosto težje nadomeščati posameznike, kadrovskih služb ni, usposabljanja niso stalna praksa ... Po začetnih težavah, ko so »vsi na terenu, v tujini, na gradbišču, celo v stečaju ...« je **Kompetenčni center za trajnostno gradnjo in okoljske tehnologije – za trajnostno prihodnost**, ki ga vodi podjetje Gnezdo in Holicenter Angelika, ki povezuje 17 malih in srednjih podjetij, uspelo. S predanim delom projektne pisarne in zavzetimi partnerji so dosegli velike številke na eni najmanjših populacij (ni velikih podjetij v partnerstvu) in sistema-

Vodja oz. trener

Kompetenčni center za razvoj kadrov v trgovini je vzpostavil mrežo 28 internih trenerjev za področje svetovalne prodaje ter odnose s kupci. Vsak trener je bil deležen tudi do 30 izobraževalnih dni programa »Vodja kot trener«. Trenerstvo vgrajujejo v obstoječa delovna mesta in tako delovne naloge vodij obsegajo tudi izvajanje internih delavnic in treningov, čemur namenjajo 20 % svojega delovnega časa. Ključna znanja in veščine, ki jih krepijo v Kompetenčnem centru, so zajete v **Standardu Tušica**. Standard preverjajo z **metodo skrivnostni nakup**, ki daje povratne informacije o kakovosti prodajne storitve.

»Na internih delavnicah »Uživajmo v prodaji« so udeleženci zelo aktivni, motivirani in s sabo odnesejo mnogo dodatnega znanja ter pridobljenih izkušenj, ki jih sedaj že pridno uporabljajo v svojih poslovalnicah. Zelo dobro so sprejeli, da sem **delavnice izvajala jaz kot njihova vodja** – vsi smo bili sproščeni, ves čas je bila prisotna odkritost. Kot vodja področja sem se bolj povežala z zaposlenimi in utrdila odnose z njimi.« **Monika Kocet**, področna vodja in interna trenerka v maloprodaji.



Tušica predstavlja standard kakovosti. Kot prava trenerka ves čas navija za zaposlene, jih usmerja in spodbuja, da so vedno boljši.



tično usposabljaajo na področju trajnostnega razvoja, novosti v stroki, vodenja, organizacijskih in komunikacijskih ter prodajnih veščin. Napornim delovnikom in delu v tujini se prilagajajo na različne načine, tudi tako, da izvajajo usposabljanja v tujini, izvajali so notranja usposabljanja, gostili mojstre iz tujine, ki so učili delavce ob delu... Partnerji so našli sinergije in načine kako izboljšati produkte in storitve. Poleg tega pa so še izpeljali javni natečaj: »Moj dom – naša prihodnost« in bodo za nagrado sodelujoče dijake peljali na strokovno ekskurzijo.

»Cilji usposabljanj so lahko doseženi in preseženi le, če vodstvo vidi potencial v usposabljanjih in če ga projektna pisarna podpira na mehek, a angažiran način. Naša strategija je bila najprej vzpostaviti in vzdrževati osebni odnos s predstavniki partnerjev (zaupanje, spodbujanje, iskren interes) in ozavestiti vodstvo o pomembnosti usposabljanj, o možnostih sinergij... Preko premišljenega vključevanja vodij v zelo kakovostna usposabljanja smo nato širili zavedanje na druge zaposlene. Stalno smo angažirano podpirali partnerje, pri čemer je bila osnova razumevanje njihovih poslovnih/delovnih procesov, vizij, strategij, izzivov,...« mag. Marjan Velej, vodja projekta, KoC za trajnostno prihodnost.

Primerov ne manjka, izpostavimo lahko še enega, ki je tudi posledica več poskusov, kako pridobiti mikro, mala podjetja na usposabljanja. Rešitev je taka, da so ponudili usposabljanje, ki je bilo podjetjem pisano na kožo. Izvedli so nekaj predavanj na šoli in praktični del v podjetju, kjer so se lahko zaposleni naučili, kako bolje organizirati delo, v skladu z vsemi standardi in priložnostmi, ki jih nudi sodobna tehnologija, kjer zadostuje že mobilni telefon.

»V sodelovanju z Višjo prometno šolo Maribor smo posebej za naš kompetenčni center oblikovali program **Velika znanja za mala skladišča**. Prvič smo ga izvedli jeseni 2014, ko je bilo vanj vključenih 10 oseb iz 4 podjetij. Program je bil uspešen in odmeven, zato so se zanj odločili tudi v drugem kompetenčnem centru (KOC EKO-profil), kjer so ga izvedli v začetku leta 2015. Šola bo ta program uvrstila med svoje redne izobraževalne programe in ga ponujala na trgu. Marsikatero podjetje, predvsem manjša in srednje velika, se več let niso udeleževala izobraževanj in usposabljanj, s katerimi bi razvijala kompetence svojih zaposlenih. Veseli smo, da smo jih znotraj KOC uspeli spodbuditi k temu« mag. Mia Miše, Farmadent, KOC trgovina na debelo.

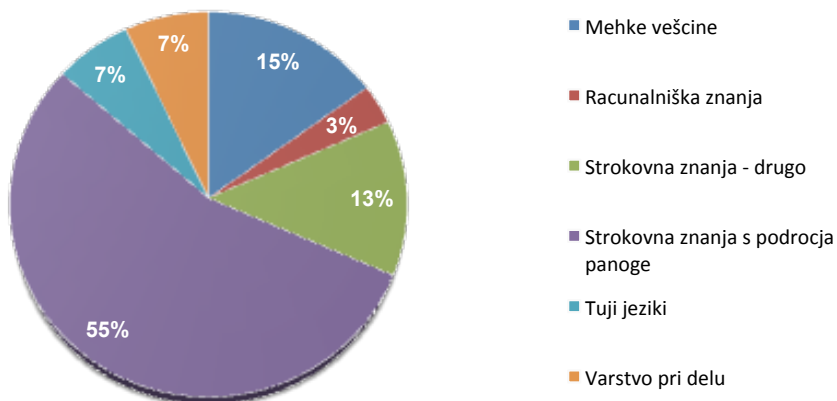
Usposabljanja za 21. stoletje so bila ...

Podjetja se zavedajo, da je uspeh v posamezni panogi povezan z usposobljenostjo zaposlenih s strokovnimi znanji iz posamezne panoge. Tem so namenila večino vključitev v usposabljanja (55 %).

Da je bil visok delež namenjen t.i. mehkim veščinam (15 %) je povezano s tem, da so tovrstne kompetence potrebne v skoraj vseh poklicih (vodenje, komunikacija, pogajanja, medosebni odnosi, prodajne veščine). Mogoče je to sporočilo, da je potrebno te kompetence čim bolj razvijati v izobraževalnem sistemu.

Nizek delež (3 %) računalniških znanj je povezan s tem, da pogosto strokovna znanja vključujejo IKT. Pri splošni uporabi IKT pa je bilo najpomembnejše programsko orodje Excel.

Delež vključitev po vrsti usposabljanj pri projektih (podatki 2. razpisa 2012-2015)





Čeprav se poslužujejo slogana »PRAVA KEMIJA SE ZAČNE PRI LJUDEH« so za predstavitev in promocijo poklica uporabili živali.

Katere kompetence so za 21. stoletje razvijala slovenska podjetja?

- panožno specifične (teh je bilo največ),
- **vođenje**, komunikacija, organizacijske in **sodelovalne** veščine,
- prodajno-trženjske in pogajalske kompetence,
- dizajn in usmerjenost v uporabnika,
- organizacijske kompetence in vitko poslovanje,
- znanje tujih jezikov,
- informacijsko komunikacijske tehnologije,
- ekologija, varstvo okolja in trajnostno ravnanje.

Dizajn kot nuja in priložnost

Kompetenčni center za dizajn management je povezal raznolika podjetja in naslovil eno od področij, ki je relevantno za vsako panogo. Spodbujali so inovativnost, usmerjenost v uporabnika, ambicijo vrhunskosti slovenskih podjetij z razvojem design managementa kot ključnega nosilca konkurenčnosti. V okviru projekta so izvedli dve mednarodni konferenci in omogočili izvedbo programa Grow, ki so ga praviloma deležna le multinacionalna podjetja, tokrat pa člani treh kompetenčnih centrov.

»S programom Grow smo v podjetju SIP pridobili precej jasno sliko, kaj pomeni design in katere segmente vse vključuje, da dobimo celoten mozaik (pravilen izdelek z vsemi parametri). Vsekakor je bistvena prednost programa, da se podajajo osnove in primeri, ki delujejo v velikih in uspešnih podjetjih. Nato pa vsak posameznik naredi »nalogo«, ki je vezana na podjetje v katerem dela. Naše stranke so ocenile našo storitev za 10% bolje kot do sedaj.« Sebastjan Bogataj, SIP



Tomorrow's design leaders

Kako naprej?

Prostora za vse zgodbe na tem mestu ni. So pa bile vredne izvajanja. Upamo, da jih bo možno zabeležiti in še bolj podrobno izpostaviti. Z upanjem, da se bo realizacija sredstev ESS, ki se približuje 90 % skupnega zneska dveh razpisov, izkazala kot dolgoročna investicija in nas bodo podjetja navduševala s poslovnimi rezultati, načrtujemo nadaljevanje. Podobno kot tu primanjkuje prostora, zmanjkuje časa za izvajanje projektov.

V letu 2015 se zgodba prvih dveh razpisov zaokrožuje in išče primerno nadaljevanje. Upamo, da bodo dosedanja pozitivni dosežki upoštevani, integrirani v širše podporno okolje in da se bo število vključenih podjetij in pozitivnih izkušenj še povečalo.

Še delujejo!

Kompetenčni center za razvoj kadrov v Kemiji – KOCKE je imel 407 izobraževalnih dogodkov za 1143 zaposlenih v panogi in zabeležil 3557 udeležb. Na podlagi vzpostavljenega zaupanja še deluje in izvaja zaposlitvene projekte za podjetja, promovira poklice med mladimi in izvaja usposabljanja.



Kompetenčni center za kadre kemijske industrije

Dr. Danijela Brečko, Sofos, Inštitut za izobraževalni management

Razvoj kompetenc za 21. stoletje: pristopimo strateško



Tako mala kot velika podjetja so odvisna od hitrosti pridobivanja znanja in razvoja kompetenc za uresničevanje svojih strateških ciljev. Prvi korak pri načrtovanju rasti podjetja je oblikovanje dolgoročne vizije in iz nje izhajajočih strateških ciljev. Na podlagi strateških ciljev pripravimo načrt razvoja kadrov in določimo, kakšne kompetence bomo potrebovali za njihovo doseganje.

Najučinkovitejše orodje za razvoj kadrov oz. njihovih kompetenc je **izobraževanje in usposabljanje**, kjer ključni korak uspešnosti določa skrbna analiza izobraževalnih **potreb**, ki se začne s identifikacijo ključnih nalog ter strateških ciljev organizacije. Jih lahko naštejete v eni minuti? Dvomi. Velikokrat jih še ključni odločevalci v organizaciji ne vedo. Čeprav so verjetno kje zapisani, to še ne pomeni, da boste iz njih izluščili bistvene prioritete; strateške prioritete se namreč spreminjajo vsak dan. Edina uspešna pot do identifikacije prioritetenih strateških potreb je raziskovalni pogovor z odločevalci.

Ko ugotovljene strateške cilje pretvorimo v kompetence oz. merljiva vedenja, pripravimo program razvoja (izobraževalnega programa), z jasnimi in merljivimi cilji ter kompetencami; ti so bistveni za kasnejše spremljanje učinkovitosti razvoja kadrov, zato je programiranju namenjena posebna pozornost. Za podjetja (zlasti start-up), ki s tem nimajo izkušenj, je mnogo ceneje, da najamejo svetovalca, kot da tvegajo razvoj kadrov v napačno smer. Sledita načrtovanje operativne izvedbe (dogovor z izvajalci programa, logistika, čas ...) in izvedba, ki se zaključi z merjenjem učinkov izobraževanja.

Merjenje učinkov izobraževanja se začne že v fazi izvedbe; s klasičnim merjenjem zadovoljstva udeležencev, z izobraževanjem, ki ne pove veliko o dejanskih učinkih izobraževanja. Dobra evalvacija izobraževanja vključuje štiri do pet ravni spremljanja učinkov. Na drugi ravni

tako spremljamo **pridobljeno znanje** in njegov prenos v prakso; na tretji ravni preverjamo **spremenbe vedenja**, kar je končni cilj slehernega učenja; na četrti ravni preverjamo, ali so se naša **pričakovanja** uresničila in ali je viden rezultat v obliki doseganja ciljev programa. V poslovnem jeziku to fazo imenujemo donos na pričakovanja (RoE-Return on Expectations). Le najbolj drzni spremljajo učinkovitost razvoja kadrov tudi na peti ravni in merijo donos na investicijo (ROI – Return on Investment), kjer primerjamo stroške investicij v razvoj kadrov z denarno ovrednotenimi koristmi. Najboljši lahko dosegajo donose nad 500 odstotkov.

Slovenija se na področju spremljanja učinkovitosti izobraževanja prebujala in vznikajo prvi primeri dobrih praks, kot je primer največjega slovenskega trgovca Tuša, kjer že beležijo konkretne rezultate na 4. ravni (povečanje vrednosti prodajne košarice za 2 odstotka), pa uspešne-

ga podjetja s tujim kapitalom, Letrika iz Nove Gorice, kjer merijo mehke dejavnike vodenja, kot je etično vodenje (poročajo, da se je število etičnih odločitev vidno povečalo že v roku 6 mesecev po izvedbi programa). Na to pot so se podala tudi številna manjša podjetja, ki se vsak dan bolj zavedajo, kako pomembno je, da tako vizijo kot tudi strateške cilje podjetja oblikujejo z roko v roki s svojimi kadri. Tako se namreč krog sklene, tako povežemo strateške cilje z razvojem kadrov in tako beležimo največje učinke ter donose.

"Z nenehnim osredotočanjem na strateške cilje boste razvijali tiste kompetence, ki jih potrebujete za rast podjetja."

"Merimo rezultate izobraževanja in usposabljanja, saj tisto kar merimo tudi dobimo".



Doc. dr. Jana Žnidaršič, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani

Ohranjanje in razvijanje kompetenc starejših – strošek ali naložba?



Staranje prebivalstva je ena najbolj žgočih problematik Evropske unije, saj lahko v prihodnosti resno ogrozi konkurenčnost (gospodarsko rast) evropskega gospodarstva ter socialne in zdravstvene sisteme držav članic EU. Odgovor EU na omenjeno problematiko je v t. i. konceptu **»aktivnega staranja«**, kar pomeni, da države z zakonodajo ter podjetja z ustreznimi instrumenti spodbujajo starejše delavce med 55. in 64. letom starosti (pa tudi starejše), da ostanejo čim dlje delovno aktivni. Kljub temu, da Slovenija glede razvitosti t. i. **»managementa starosti«** zaostaja za razvitejšimi članicami EU (zlasti za skandinavskimi in baltiškimi državami), se zadnje čase zavedanje problematike povečuje. Vse bolj jasno postaja, da bodo, poleg ukrepov na državni ravni ter spremembe v miselnosti in ravnanju državljanov, ključno vlogo v smeri podaljševanja delovne aktivnosti imeli delodajalci – torej podjetja, in sicer s prilagajanjem starejšim tako, da bodo ti lahko delali in si celo želeli delati dlje.

Ključni predpogoj za daljše delovno življenje pa je individualna delovna zmožnost, ki ob ustreznem delovnem okolju določa zaposljivost in večjo zaposlenost posameznika. Pri tem sta (poleg ohranjanja dobrega zdravja) bistvena prav stalno izpopolnjevanje in osebni razvoj, tako med delom kot tudi v prostem času. Tukaj pa hitro trčimo na pogosta *stere-*

otipna prepričanja managementa, da ni dobičkonosno vlagati v izpopolnjevanje starejših zaposlenih, saj se investicija ne povrne, ali zaradi odhoda v pokoj ali zaradi slabših delovnih zmožnosti in posledično slabših dosežkov.

Med delodajalci je navzoče mnenje, da so starejši pozabljivi, da se težko učijo novih veščin, predvsem pa počasneje kot mlajši, da s starostjo intelektualno nadejujejo, da ne sprejemajo novih idej in se bojijo novih tehnologij ter da niso navdušeni nad pridobivanjem novih znanj. Znanstvene raziskave so pokazale, da so razlike med posamezniki znotraj starostne skupine pogosto večje, kot jih beležimo med starostnimi skupinami, in so vse navedene stereotipe zavrgle.

Dejstva kažejo, da: (1) starost ne določa stopnje radovednosti in volje do učenja; (2) mnogi – ne glede na starost – uživajo ob uvajanju novih tehnologij (število uporabnikov interneta se npr. najbolj povečuje med starejšimi nad 50 let); (3) dolgotrajni spomin z leti narašča (t. i. kontekstualna inteligenca, torej tista, ki temelji na življenjskih izkušnjah, je stabilna ali celo rahlo narašča); (4) intelektualne sposobnosti ostajajo nespremenjene do sedemdesetih let in več (starost pozitivno vpliva na povečevanje zmožnosti kritične presoje, odločanja, reševanja problemov ter na povečanje splošnih znanj); (5) starejši vse bolj zavzemajo pomembna, na znanju temelječa delovna mesta; (6) vse več starejših zaposlenih želi svoje delovno življenje podaljšati, tako iz številnih osebnih kot iz finančnih razlogov, ter (7) starejši so (2,4-krat) bolj lojalni in ne menjujejo služb tako pogosto kot mlajši zaposleni. Starejši lahko nudijo konkurenčne prednosti, saj imajo številne specifične kompetence.

Kompetence (in prednosti starejših zaposlenih):

- Akumulacija življenjskih in profesionalnih izkušenj
- Razvite mreže socialnih kontaktov
- Posedovanje »mehkih« veščin – socialni kapital (uvidevnost, potrpežljivost, razumnost, sposobnost (samo) kontrole, emocionalna zrelost, preudarnost, modrost
- Poznavanje delovnega sistema
- Poznavanje lastnih zmožnosti in omejite
- Deležni so večje kredibilnosti pri strankah (stranke jim bolj zaupajo)
- Izkušnost v reševanju problemov ter ravnanju s kolegi in strankam
- Boljše verbalne in komunikacijske zmožnosti
- Sposobnost transfera znanj in veščin za delo
- Stanovitnost, vztrajnost in zanesljivost, razvite delovne vrednote, natančnost pri delu
- Večja pripadnost in lojalnost do delodajalca, razvit občutek za etičnost
- Manj poškodb pri delu, manjši absentizem in nizka fluktuacija
- Večje zadovoljstvo z delom in predanost delovnim nalogam ter dobre delovne navade
- Pogosto večja motivacija za doseganje rezultatov, kot jo je zaslediti pri mlajših
- Razvit občutek odgovornosti ter zavedanja dolžnosti pri opravljanju delovnih nalog
- Dosedanje reference in dosežki (bogat nabor)
- Čustvena stabilnost.

Sklenem lahko z ugotovitvijo, da ob trendu podaljševanja obdobja zaposlitve starejših postaja smiselnost vzdrževanja njihovih kompetenc ter vlaganja v njihovo izobraževanje vse manj sporna. Obdobje »povračila« vlaganj v izobraževanje se krajša za vse zaposlene, in je torej smiselno negovati specifične kompetence ter zato načrtno vlagati v izobraževanje (tudi starejših) zaposlenih.

Nives Šircelj Fortunat, Helena Knez

Z usposobljenimi zaposlenimi do poslovne uspešnosti

Vsak zaposleni šteje, saj so prav zaposleni tisti, ki podjetje naredijo uspešno. Tudi zaposleni na nižjih delovnih mestih se počutijo dragocene za podjetje, če v njih poslovodstvo prepozna potenciala, ki se skrivajo v vsakem izmed njih. Prav vsi lahko pripomorejo h konkurenčnosti podjetja na trgu, če s pomočjo dodatnih izobraževanj in usposabljanj pridobivajo nova znanja, potrebna za višanje poslovne uspešnosti.

Čas, v katerem živimo, zahteva nenehno prilagajanje, učenje in iskanje novih tržnih priložnosti. Zaposleni, ki delajo ustrezne stvari na ustrezen način, prispevajo k poslovni odličnosti podjetja. Znanje je potrebno vedno znova nadgrajevati, saj zelo hitro zastari. Prav zato smo z rezultati, ki smo jih dosegli s sofinanciranjem usposabljanj preko programa »Usposabljanje in izobraževanje zaposlenih 2011« (UIZ 2011), ki je bilo sofinancirano s pomočjo Evropskega socialnega sklada in Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti zadovoljni. V okviru programa smo objavili 5 javnih povabil in prejeli 6.311 vlog delodajalcev, kar potrjuje, da se slovenska podjetja zavedajo pomena vlaganja v usposobljenost svojih zaposlenih. Sklad je odobril 1.683 vlog in do konec leta 2014 15.792 zaposlenim omogočil usposabljanje.

Iz vsebin usposabljanj in iz pogovorov z delodajalci smo razbrali, da imajo velika in srednja podjetja bolj urejeno področje razvoja kadrov. Mikro in mala podjetja pa potrebujejo še veliko spodbud ter svetovanj pri sistemiziranju in oblikovanju načrtov, strategij in vsebin usposabljanj, ki so nujna za razvoj podjetij. Čeprav v začetku delodajalci niso bili navdušeni nad tem, da bi posebno pozornost višanja kompetenc namenili starejšim in prikrajšanim skupinam, so z možnostjo sofinanciranja usposabljanj starejših ter prikrajšanih skupin v zadnjih treh javnih povabilih ugotovili, da je bil vložek, ki so ga namenili tej strukturi zaposlenih, poplačan. Opazno je višanje medgeneracijskega sodelovanja, moti-

vacije in produktivnosti ter zavesti, da je od razvoja vseh (in ne samo nekaterih zaposlenih) odvisna poslovna odličnost gospodarske ali negospodarske družbe.

Smiselnost usposabljanj ne sme biti vprašljiva

ARCONT IP, Gornja Radgona,
Katja Kurbus, svetovalka za kadre



»Naša družba se ukvarja s proizvodnjo oken in vrat. Zaposluje 650 ljudi, od tega je več kot 40 % invalidov in kategoriziranih mladostnikov. Delo v podjetju jim ne pomeni le finančni vir preživetja, ampak tudi veljavo v družbi. Zaposleni se tega zelo zavedajo in so se za lažje vključevanje pripravljani dodatno usposablјati. Kot delodajalec vemo, da so v današnjem visoko konkurenčnem poslovnem okolju usposobljeni zaposleni največja vrednost podjetja.

V skladu z našimi strateškimi cilji smo v preteklosti dajali večji poudarek usposabljanju vodstvenega kadra in prodajnega osebja. Pridobljena sredstva iz javnega povabila UIZ 2011 so nam omogočila, da smo v usposabljanje vključili tudi tiste skupine zaposlenih, ki imajo za to sicer redko priložnost. Ob koncu programa z veseljem ugotavljamo, da je usposabljanje udeležencev, predvsem starejših od 50 let, invalidov in žensk z najnižjo izobrazbo, naletelo na pozitiven odziv. Dvignilo je vzdušje v podjetju in povečalo pripadnost zaposlenih. Udeleženci so osvojili veščine, ki jim bodo omogočale učinkovito sodelovanje s sodelavci in strankami. Uporabljali jih bodo lahko v poklicnem in zasebnem življenju.

»Sredstva nam dajejo priložnost, da izobražujemo kader na tistih pod-



Veriga zaupanja: Skupaj zmremo tudi nemogoče. Direktor Boris Sovič (prvi z desne) je med udeleženci delavnice, saj se zaveda, da je tudi on samo del verige.

ročjih, za katere je kratkoročno težje opravičiti smiselnost investicije, dolgoročno pa gradnja teh kompetenc zaposlenih pomembno prispeva k poslovni uspešnosti podjetja.«

Izjave nekaterih sodelujočih:

- V teh nekaj mesecih so bila predstavljena ključna znanja in pomembna sporočila, ki upam, da mi bodo spremenila življenje ter način obnašanja do sebe in drugih. Hvala predavateljem za podeljena znanja!
- Ta predavanja so mi dala veliko izkušenj za boljše sporazumevanje s sodelavci.
- Izobraževanje je bilo super. Menim, da bi to morali vsako leto obnoviti.

Vključenost v usposabljanja povzročila zmanjšanje bolniške odsotnosti

GORENJE I. P. C., Velenje,
Tatjana Draksler, vodja kadrovanja

»V družbi se zavedamo, da so le usposobljeni in zadovoljni zaposleni uspešni pri svojem delu, zato je naša stalna naloga skrb za usposabljanje. Podjetje zaposluje 806 zaposlenih, od tega je 50 % oseb s statusom invalida. Uspešno kandidiranje na programu UIZ 2011 je bilo za podjetje in zaposlene zelo koristno. Tovrstni projekti omogočajo, da se še v večjem obsegu lotevamo aktivnosti na področju usposabljanj in dviga poklicnih kompetenc. Prijavili smo usposabljanja s področja mehkih veščin in področja računalniškega usposabljanja, kamor smo vključili starejše, invalide ter ženske brez izobrazbe.

Naš cilj je bil vplivati na motivacijo, zavzetost zaposlenih in komunikacijo na delovnem mestu. Rezultate smo spremljali z merjenjem zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih, spremljanjem odstotka bolniške odsotnosti, s povratnimi informacijami neposrednih

vodij, pa tudi z matrikami usposobljenosti. Ključni pri delu z ljudmi, zlasti s starejšimi zaposlenimi in invalidi, sta ustrezna komunikacija ter individualna obravnava. Glede na dobre izkušnje in pozitivne rezultate, ki jih ugotavljamo po vključitvi v program UIZ 2011, bi se želeli tudi v prihodnje vključevati v tovrstne programe.«

»Doživeli smo pravo medgeneracijsko druženje in boljše vzdušje v delovnih sredinah. Celo bolniške odsotnosti so se znižale.«

Metka Šprahman, predsednica IO sindikata SKEI Gorenje I. P. C.:
»Veseli smo, da se tudi zaposlenim v neposredni proizvodnji ponudi možnost za vključitev v usposabljanja. Pri tem smo se družili zaposleni z različnih področij. Delavnica »Izboljšanje počutja zaposlenih« je bila pravo presenečenje. S konkretnimi primeri smo reševali težave pri komuniciranju in pripomogli k boljšemu razumevanju. Želimo si še več tovrstnih usposabljanj.«

S pridobivanjem novih znanj do motivacije in novih izdelkov

NIKO Železniki, Vanja Habjan, kadrovsko-pravno področje

»V podjetju ustvarjamo kovinske izdelke, ki se uporabljajo v pisarnah, pohištvu industriji in gradbeništvu že skoraj 70 let. Zadnji dve leti iščemo nove tržne priložnosti zato smo osnovno dejavnost razširili tudi na področje avtomobilske

industrije. Nivo znanja smo zviševali predvsem tistim z osnovnošolsko izobrazbo, starejšim in invalidom. Če bi zaradi svetovne krize morali zmanjševati obseg dela v proizvodnji na področju že ustaljenih izdelkov, bi bila ta delovna mesta lah-



ko brez usposabljanj najprej ogrožena, tako pa smo poskrbeli za širitev proizvodnje in ohranjanje delovnih mest. Stalno učenje zaposlenih, tudi starejših, je pri nas lažje doseči, ker smo podjetju pripadni in se zavedamo, da brez napredka v znanju ni obstoja. To smo dokazali z odličnimi rezultati poslovanja, kljub splošni krizi.

Če podjetje ne bi pridobilo sredstev za usposabljanje, bi to izobraževanje izvedli v manjšem obsegu in z vključitvijo bistveno manjšega števila zaposlenih. Lahko rečemo, da brez vseživljenjskega teoretičnega učenja in praktičnega usposabljanja na delovnem mestu naša proizvodnja zagotovo ne bi doživela takšnega razcveta.

Delavci, ki so usposobljeni za opravljanje večjega števila delovnih opravil so za takšno delo motivacijsko nagrajeni.

Delavec, star 56 let, ki mu do upokojitve manjka le še nekaj let, me je vprašal,



Usposabljanje GORENJE I. P. C.

ali mora na izobraževanje. Odgovorila sem mu, da bo praktična delavnica zagotovo koristila njemu in podjetju, zato naj pride. No, po končanem izobraževanju mi je dejal, da ni mislil, da lahko izve še kaj koristnega v povezavi s svojim delom. Gre za vestnega in pridnega delavca.»

V Evropi so samo hitri ali mrtvi

**ISKRA RELEJI, Makole,
Boštjan Plaznik, direktor družbe**

»Družba je edini večji delodajalec v občini Makole, v Dravinjski dolini. Zaposluje 75 delavcev z nizko izobrazbeno strukturo, večinoma starejših žensk. Ukvarjamo se s proizvodnjo relejev, elektromagnetov, LED-luč in različnih orodij. Imamo lastno razvojno-raziskovalno skupino.

Usposabljanje zaposlenih je pri tehnološko zahtevni proizvodnji nujnost, saj so v naši praksi edina stalnica spremembe, ki pa smo jim lahko kos le z znanjem.

Osnovna so znanja s področja tehnike, ni pa mogoče zanemariti drugih znanj. Posebno pozornost smo namenili uspo-

po končanem usposabljanju so velika in postavljeni cilji visoki. Zanesljivo jim bomo sledili.

Pred kratkim mi je direktor pomembnega tujega podjetja rekel: 'Veš, v Evropi so samo hitri ali mrtvi.' Mi ob pomoči vseh zaposlenih zagotovo sodimo med hitre.»

Navdušeni nad računalniškimi tečaji – vključeni vsi zaposleni

**ETI, Izlake, Jani Braune,
direktor področja za kadrovske,
pravne in splošne zadeve**



»Smo eden vodilnih svetovnih proizvajalcev, rešitev za stanovanjske in poslovne instalacije, distribucijo električne energije za nizko in srednjo napetost ter elektroniko in polprevodnike.

Ker je računalniška pismenost na manj zahtevnih delovnih mestih nizka, smo se v okviru programa UIZ 2011 odločili za usposabljanje splošne računalniške pismenosti. Zaradi razvoja področij dela se bo ta večopravilnost zagotovo odrazila tudi v primerih, ko se bo delo avtomatiziralo in informacijsko podprlo. Enostavnih del je namreč vedno manj.

Učinke usposabljanj merimo z letnimi razvojnimi pogovori. Pripravili smo informacijski sistem, prek katerega

vodje vnašajo podatke in ocenjujejo učinke usposabljanj svojih sodelavcev. Vpogled v stanje usposabljanj in njihovih učinkov na delo imajo tudi zaposleni, ki se usposabljaajo.

Ostajajo nam še nekateri izzivi pridobivanja novih znanj in kompetenc na področju vodstvenih veščin, predvsem v proizvodnji ter prenosa znanj in mentorstva (starostna struktura se zadnja leta zelo viša). Želimo si, da bi usposobljeni starejši sodelavci še bolj učinkovito prenašali znanje na mlajše rodove in preprečili odtok znanja ter izkušenj ob upokojevanju.»

»Imela sem srečo, da sem bila kljub starosti 53 let izbrana za obiskovanje tečaja. Do sedaj še nisem imela priložnosti, da bi se bolje spoznala z delom z računalnikom (pravilno uporabljati različne novosti in programa Word in Excel). Po zaključnem tečaju sem ugotovila, da sem šele sedaj res pismena. Sem hitrejša oz. učinkovitejša. Vem, da se napake dajo popraviti ali zbrisati. Naučila sem se, da z enim klikom lahko narediš marsikaj, če poznaš osnove računalništva. Glede uporabe tabel sem bila pa res na čisti ničli. Naučila sem se osnov, kar mi pri skladiščnem poslovanju zelo koristi.« **Zdenka Lamovšek, udeleženka usposabljanj.**

Ali starost definira našo delovno učinkovitost?

Skupina MLADINSKA KNJIGA, Ljubljana, Katja Klobučar, vodja sektorja za kadrovske zadeve, in Irena Šetrajčič Dragoš, kadrovnika

Skupino sestavlja 8 družb, 1.016 zaposlenih, v Sloveniji 804. Glavna dejavnost je založništvo in trgovina. »Za poslovanje so kadri, ki vodijo delovne procese in prodajalci, ki so v neposrednem stiku s kupci, bistvenega pomena. V podjetju je večji del delovne dobe zaposlenih 90 % delavcev,



sabljanjem vodenja zaposlenih, zagotavljanja visoke stopnje motivacije in vodenja procesov. Kot izvozno podjetje smo izpostavljeni izjemno ostri konkurenci, in to nam narekuje vpeljavo vitke proizvodnje na vseh področjih delovanja družbe. Zaposlenim smo s pomočjo sofinanciranja prek UIZ 2011 omogočili pridobivanje znanj tudi na področju optimiranja dokumentarnih tokov in s tem zvišujemo kakovost v proizvodnji. **Naučili so se samostojno izpolnjevati in urejati vso tehnično dokumentacijo. Proces dela je zato stabilen, brez zamud, narejen z manjšimi stroški.»**

Vizijo našega podjetja v prihodnosti gradimo vsi zaposleni skupaj. Pričakovanja



Zdenka Lamovšek, udeleženka usposabljanj.



Zaposleni Mladinske knjige med usposabljanjem

kar vpliva na starostno strukturo. Prikrasani delavci in invalidi sestavljajo skoraj 40 % vseh zaposlenih, ki delajo neposredno v prodaji. Prav zaradi specifične strukture zaposlenih lahko v konkurenčnem poslovnem okolju načrtovane prodajne rezultate dosegamo le s stalnim izobraževanjem. Prodaja naših produktov zahteva visoko stopnjo kreativnosti in hitro prilagodljivost na nove prodajne razmere.

Ker je neposredna prodaja kupcem zelo naporna, se posledice utrujenosti in zasičenosti ter nevarnost avtomatizma hitro odražajo na kakovosti prodaje. Zato prikrasane kategorije potrebujejo še več usposabljanja za vzdrževanje prodajne motivacije. Na podlagi 4. in 5. javnega povabila UIZ 2011 smo usposobili 170 zaposlenih, posamezni udeleženec se je usposabljal najmanj 12 ur.

Posebno pozornost smo namenili višanju prodajnih kompetenc, razvoju čustvene inteligence, usmerjenosti k ciljem, kupcem, samozaupanju, ustvarjanju odnosov, obvladovanju čustev in stresa. Končni rezultat je bil višji motivacijski nivo in višja produktivnost.

Problem je tudi uravnavanje medgeneracijskih razlik, saj so vodje delovnih procesov prodaje mlajši, med prikrasanimi sodelavci pa jih je samo četrtina. Vsakodnevni izziv je tako uravnavanje medgeneracijskih razlik in temu prilagojeni ustrezni načini vedenja. Z usposabljanjem smo dvignili splošni nivo motiviranosti in hkrati ob manjšem stresu dosegamo boljše prodajne rezultate.

Kako izboljšati fleksibilnost zaposlenih?

ELVEZ, Višnja gora, Simona Petrič, direktorica

»Podjetje večino svojega izvoza name- ni evropski avtomobilski industriji. Glav-

na dejavnost je proizvodnja kabelske konfekcije in predelava plastičnih mas. Od zaposlenih se zaradi strogih kriterijev zagotavljanja kakovosti pričakuje visoka strokovna usposobljenost. Zato smo želeli dvigniti kompetence in prilagodljivost zaposlenih, predvsem strokovnega kadra v kakovosti, tehnologiji, vzdrževanju, skladišču, komerciali in v računovodstvu. Na UIZ 2011 smo prijavi tudi vsebine, vezane na projektno delo, optimizacijo organiziranja oskrbne verige in prenove sistema nagrajevanja.

Na osnovi pridobljenih znanj je bil racionaliziran in optimiziran prenos informacij, poenostavljen ter skrajšan potek tehnoloških in delovnih procesov ter povečana fleksibilnost vseh zaposlenih.

V usposabljanje na področju mehkih veščin so bili vključeni tudi proizvodni delavci. Usposabljanje je potekalo v obliki delavnic, in sicer kot trening veščin na področju komunikacije, sodelovanja, odgovornosti ter potenciala (pri delu in v delovnem okolju).



V anketi o zadovoljstvu zaposlenih z usposabljanjem, še posebej s strani proizvodnih delavcev, je bilo ugotovljeno, da so zaposleni spoznali, da s svojim delom, z načinom komuniciranja do sodelavcev, lahko vplivajo ne samo na poslovanje podjetja, temveč tudi na lastni, osebni razvoj.

Učinki usposabljanj so se pokazali v letu 2013, saj je bila dosežena kar 20 % rast glede na leto 2012, dvignil se je čisti dobiček, uspešno je vpeljana nova tehnologija metalizacije. V letu 2013 se je število zaposlenih povečalo za 25 %. Trend rasti se je nadaljeval v letu 2014, in po načrtu bo tako tudi v letu 2015.

Skupaj s sodelavci smo oblikovali ukrepe, ki jih sedaj uresničujemo

KOPITARNA SEVNICA, Marjan Kurnik, direktor

Glavni proizvodni program so obutev (lahka poklicna in za prosti čas) in čevljarska kopita, ki jih prodajamo po vsej Evropi. Od celotnega prihodka (cca 8 mio EUR) v zadnjih letih je izvoza približno 65 %. V skupini je 170 zaposlenih, v Sloveniji 130.

»V podjetju Kopitarna Sevnica, d. d., smo s prijavo na 4. javno povabilo v okviru UIZ 2011 želeli izboljšati kakovost poslovanja in kakovost delovnih procesov. Veliko pozornosti smo namenili usposabljanju zaposlenih prav s tega področja.

Del sofinanciranja smo namenili področju višanja organizacijske kulture in komunikacije. Usposabljanj se je udeležilo 35 zaposlenih, starejših od 50 let. Po uspešnem zaključku usposabljanj smo izvedli anketo za merjenje organizacijske klime, v kateri so zaposleni izrazili veliko zado-



voljstvo, da so imeli možnost dodatnega izobraževanja. V delavnicah smo reševali praktične probleme glede na pridobljene obstoječe teoretske podlage in nova znanja. Udeleženci so preko 94 % opravili pisni test, kjer smo preverjali dosežena znanja.«

Podjetje je ponosno, da so v času usposabljanj udeleženci sami oblikovali 25 aktivnosti in ukrepov, ki so se na podlagi diskusije izkazali za primerne v funkciji izboljšanja poslovanja podjetja. Zdaj te ukrepe uresničujejo.

Po izjavah vodij podjetja zdaj z novimi znanji in spoznanji vsak posameznik lažje dela ter lažje komunicira s sodelavci. Kar je ključnega pomena pa je, da so zaposleni učinkovitejši pri izvajanju vseh procesov v podjetju. Posledično se to kaže v postopnem, a kontinuiranem izboljšanju rezultatov poslovanja v letu 2014.

Medgeneracijsko sodelovanje in prenos znanja

PREMOGOVNIK VELENJE,
Natalija Lah, vodja projektov
razvoja kadrov

»V podjetju dajemo posebno pozornost vzpostavitvi povezave med različnimi generacijami in prenosu znanja, saj

je ustrezno znanje preventiva ter pogoj za varno delo.

Vemo, katera so tista znanja in poklicne kompetence, ki jih je za varno in nemoteno delo nujno potrebno prenesti na mlajše generacije. Tega znanja ni mogoče preprosto dobiti na trgu, zato vseskozi vzgajamo lastni strokovni kader.

»Naša največja konkurenca je narava. Zaradi nepoučenosti in nestrokovnosti so, žal, napake pri delu lahko tudi usodne, kar nam nalaga še večjo odgovornost do ljudi, pa tudi do lokalnega in širšega družbenega okolja. Prenos ključnega strateškega znanja je zato skrbno načrtovan.«

»Organizacija dela v skupinah in skupinsko učenje sta orodji prenosa znanja, ki ju ne prepuščamo naključju. Dobro pra-

kso prenosa znanja na delovnem mestu skrbno vzdržujemo in nadgrajujemo z novimi, pedagoško-andragoškimi spoznanji.

Trend staranja prebivalstva se odraža tudi v našem podjetju. Prek priznane vloge mentorja ali inštruktorja prepoznamo potencial starejših sodelavcev. Cenimo njihov odnos do dela, pripadnost in kolektivno odgovornost oziroma zavezanost za doseganje strateških ciljev.

Naše izkušnje kažejo, da le povezanost različnih generacij v delovnem okolju zagotavlja dolgoročno uspešnost podjetja. Z ustreznim upravljanjem generacijsko mešanih skupin želimo preseči stereotipe ter ustvariti pogoje za pravi dialog med starejšo in mlajšo generacijo.«

Program »Usposabljanje in izobraževanje zaposlenih 2011«

Vrednost programa:	9.845.775,73 EUR
Št. javnih povabil od 2011 do 2015:	5
Izplačana sredstva:	8.461.950,75 EUR
Št. vključenih udeležencev:	15.792
Št. vključenih žensk:	6.286
Št. vseh vključitev:	26.225

Podatki so do 31. 12. 2014.



Skupinsko učenje v realnem delovnem okolju pod vodstvom izkušenega mentorja. Foto: Miran Beškovnik, Premogovnik Velenje

Zakaj program UIZ 2011?

Zato, ker ne/posredno spodbuja:

- dvig izobrazbene ravni in usposobljenosti zaposlenih;
- dvig kompetenc zaposlenih in s tem izboljšanje njihove prilagodljivosti ter mobilnosti na trgu dela;
- dvig prilagodljivosti podjetij z vlaganjem v znanje zaposlenih;
- razvoj zaposlenih;
- višjo usposobljenost, večjo zaposljivost in večopravnost zaposlenih;
- krepi konkurenčnost podjetij in organizacij, izboljšuje organizacijsko klimo, povečuje promet podjetja, znižuje število reklamacij/pritožb;
- zmanjšuje število bolniške odsotnosti;
- izboljšuje motiviranost zaposlenih;
- izboljšuje vodenje zaposlenih;
- optimizira delo in delovne procese;
- zaposlenim omogoča poznavanje lastnih zmožnosti in omejitev;
- viša raven sprejemanja drugačnosti in opolnomoči zaposlene;
- razvija občutek vrednosti in boljše samopodobe zaposlenih.

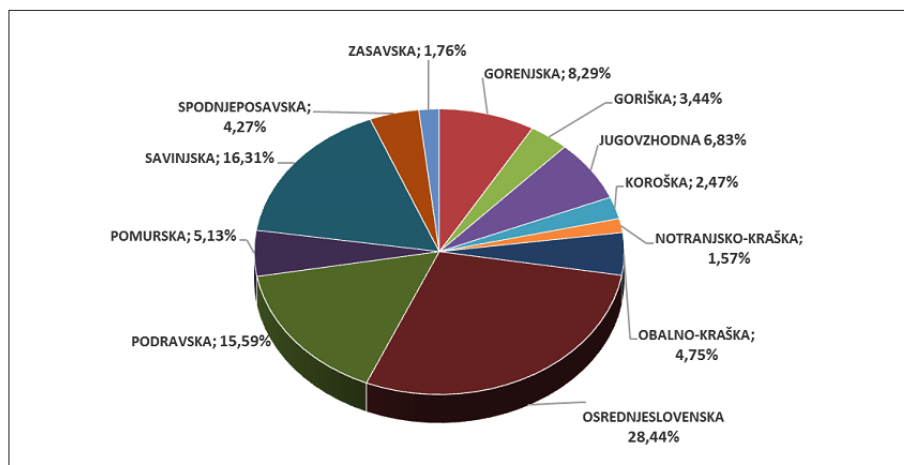
Komu je bil program UIZ 2011 namenjen?

V prvih dveh povabilih delodajalcem za vse zaposlene, medtem ko se je v zadnjih treh letih ciljna skupina zaposlenih zožila na zaposlene, stare 50 let in več, ženske z največ osnovnošolsko izobrazbo ter invalide.

Program »Usposabljanje in izobraževanje zaposlenih 2011«

S programom v vrednosti 9.845.775,73 EUR je bilo slovenskim podjetjem omogočeno dodatno vlaganje v izobraževanja in usposabljanja 15.792 zaposlenih (od tega se je usposabljal 6.286 žensk). Razdeljenih je bilo skoraj 8,5 mio. EUR, kar predstavlja skoraj 93 odstotkov razpoložljivih sredstev za izvajalce. Od tega so največji delež prejela podjetja iz osrednjeslovenske regije, savinjska regija in podravska regija. S programom smo do konec leta 2014 realizirali 26.225 vključitev. V prvih dveh javnih povabilih so lahko delodajalci vključili vse zaposlene, medtem ko se je v zadnjih treh povabilih ciljna skupina zaposlenih zožila na zaposlene, stare 50 let in več, ženske z največ osnovnošolsko izobrazbo ter invalide. Udeleženci izobraževanj in vodstva podjetij so z veliko večino pohvalili in po-

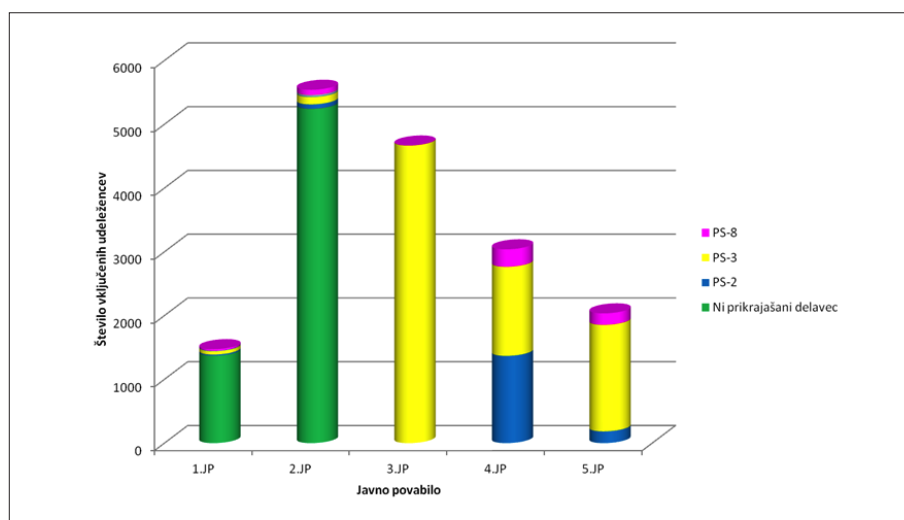
Porazdelitev sredstev "Usposabljanje in izobraževanje zaposlenih 2011" po regijah:



Zaposleni so bili vključeni v naslednja usposabljanja



Vključeni udeleženci po javnih povabilih UIZ 2011



zitivno ocenili program, saj se vlaganja v usposabljanje zaposlenih povrnejo v obliki boljših poslovnih rezultatov in večjo motiviranostjo zaposlenih. Tudi v prihodnje si bomo prizadevali, da bo program uspešen in učinkovit za delodajalce, ki v času spremenjenih gospodarskih razmer potrebujejo spodbude s strani države.

LEGENDA:
PS 2 - nima dokončane srednje stopnje izobrazbe ali poklicnega usposabljanja (ISCED 3 – razlaga v »Navodilih za ponudnike«); ali
PS 3 - je starejša od 50 let; ali
PS 8 - »Invalid« (pomeni vsako osebo: katere invalidnost je priznana z državno zakonodajo; ali s priznano omejitvijo, ki izhaja iz telesnih, duševnih ali psihičnih okvar).

Bojan Ivajnsič

S samoiniciativnostjo do novega znanja

NIKOLI NE RECI
"NE MOREM". VEDNO JE
MOGOČE NAREDITI NEKAJ
VEČ ZASE

Generaciji, ki danes predstavlja aktivno populacijo srednjih let, so včasih starši dobronamerno svetovali: **»Uči se, da ti ne bo treba delati.«** Današnja realnost pa je drugačna: **učiti se je treba zato, da lahko delamo.** Čeprav se v zadnjih letih spodbuja predvsem neformalno in priložnostno izobraževanje, ima formalno izobraževanje še vedno največjo težo pri določanju usposobljenosti posameznika. Ob zaključku formalnega izobraževanja se izda uradno veljavno listino, ki na nacionalnem nivoju potrjuje usposobljenost na določenem področju in omogoča boljši položaj ob vstopu na trg delovne sile ter na delovnem mestu, saj formalno pridobljena izobrazba ob zaposlitvi določa tudi izhodiščno plačo.

Posameznik se v času izobraževanja oblikuje, osvaja nova specifična znanja in kompetence ter razširi obzorja (organiziranost in planiranje, pomnjenje snovi, različne praktične spretnosti ...), kar mu omogoča fleksibilnost pri različnih nalogah v službi. Po navadi so mladi tisti, ki polnijo srednješolske klopi, v proces izobraževanja odraslih pa se vključuje vse več pogumnih starejših posameznikov. S pomočjo pestrih delovnih izkušenj nova znanja osvojijo hitreje in učinkovitejše. Delodajalci pa se zavedajo, da lahko izobraženi starejši predstavljajo dodatno prednost pred vse ostrejšo konkurenco.

V okviru programa Zmanjševanje izobrazbenega primanjkljaja izobraževanja odraslih (ZIP) smo s pomočjo sredstev Evropskega socialnega sklada in Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport omogočili 5.783 posameznikom lažji dostop do formalnega izobraževanja: pridobili so nov poklic, znanje in veščine, izboljšali so položaj na trgu dela ter se vključili v novo družbeno in socialno okolje. Zanimanje za tovrstno izobraževanje med odraslimi je bilo veliko. V času izvajanja programa sofinanciranje šolnin odraslih se je izkazalo, da je program presegel pričakovanja, saj so bila zagotovljena še dodatna sredstva (skupna višina sredstev 8.164.718,07 EUR). Kljub velikemu številu posameznikov, ki so prejeli sredstva za izobraževanje, pa nekateri vlagatelji (1.900) zaradi porabe



sredstev te spodbude niso bili deležni. Več kot polovica vključenih v program (56 %) je pridobila višjo stopnjo izobrazbe in 44 % vlagateljev je uspešno opravilo prekvalifikacijo. Izvedbena anketa sklada je pokazala, da so z novo pridobljeno izobrazbo posamezniki lahko obdržali zaposlitev, nekateri so v podjetju napredovali ali so se zaposlili drugje. S programom je bilo sofinanciranih kar 118 različnih programov formalnega srednješolskega izobraževanja, največ v osrednjeslovenski, podravski, gorenjski, savinjski in jugovzhodni regiji.

Pogum za novi korak šteje in se obrestuje, tako pravijo udeleženci izobraževanja:

»Z drugim poklicem sem dobila novo zaposlitev.«

»Na trgu dela sem postal bolj konkurenčen.«

»V podjetju sem s pridobljeno izobrazbo napredoval.«

»Po zaključenem mojstrskem izpitu sem ustanovil svoje podjetje.«

»Postal sem bolj samozavesten in izboljšal sem znanje tujega jezika.«

»Po končani izobrazbi sem dobila boljše delovno mesto in večjo plačo.«

»Popravila sem napačno odločitev iz mladostniških let.«



S pomočjo programa ZIP je dobro zgodbo svoje kariere poti napisala tudi šestinštiridesetletna Cvetka Vuk. Odločitev o novi karierni poti je začela zoreti še v tekstilnem podjetju Mura, kjer je bila Cvetka zaposlena kot tekstilni tehnik. Ker dolgoročne perspektive v tem podjetju ni več videla, poklic tekstilnega tehnika pa ni bila njena, temveč želja njenih staršev, se je odločila za pomemben korak svojega življenja: vpisala se je v izobraževalni program Zdravstvena nege v Rakičanu in sledila svojemu prvotnemu poklicu. Potem je vse steklo: opravila je pripravništvo, v Domu starejših občanov v Ljutomeru ter obvezni strokovni izpit. Ves ta čas je že aktivno iskala druge možnosti zaposlitve v bližnji okolici in tudi izven nje. Po oddaji prošnje za zaposlitev v Domu starejših na Dunaju je bila kmalu poklicana na pogovor in tudi zaradi znanja nemščine so jo zaposlili. **»Izobraževanje je name neverjetno pozitivno vplivalo, motivacijo za učenje pa mi je dal sin, saj je v istem odboju zaključeval srednješolsko izobraževanje«,** pravi Cvetka Vuk.

Triinštiridesetletna Irena Matasović prihaja iz jugovzhodne Slovenije in je izobraževanje iz predšolske vzgoje zaključila v šolskem letu 2011/2012. Dobila je **zaposlitev na novem delovnem mestu**, kot pomočnica vzgojiteljice v vrtcu. Irena pravi, da je vključevanje odraslih v izobraževanje, poleg pridobitve nove izobrazbe, pomembno tudi za osebni razvoj in pozitivno samopodobo in to v takšni meri, da sedaj ob delu študira na Pedagoški fakulteti v Mariboru.

Mateja Brunšek je stara 42 let in prihaja iz savinjske regije. Služba po končani osnovni šoli je ni zadovoljila, saj je ugotovila, da je v življenju pred človeka postav-

ljenih veliko izzivov, na katere se lahko odzivaš le, če imaš ustrezno znanje. To jo je vodilo, da je izpolnila svoje sanje, saj si je vedno želela delati v zdravstvu. Sredstva, ki jih je prejela od sklada, so bila dobrodošla spodbuda, da je vztrajala pri ureničevanju svojih ciljev. Po opravljenem izobraževanju kot bolničarka - negovalka je opravila pripravništvo v Domu za varstvo odraslih v Velenju. Poklicna pot jo je vodila naprej in **trenutno je eno leto zaposlena v Univerzitetnem kliničnem centru Ljubljana**, na Oddelku za hematologijo. Kljub zahtevnemu delu je njeno zadovoljstvo veliko in iz dneva v dan potrjuje pravilno odločitev izbire poklica ter nadaljuje izobraževanje za zdravstvenega tehnika. Kot pravi, ji je največja spodbuda pri izobraževanju in delu uspeh, zagotovo pa tudi denar, saj je s tem finančna skrb manjša.

Sklad je pri pripravi osnutka javnega povabila povabil različne izobraževalne institucije in na podlagi pripomb ter predlogov oblikoval program ZIP. Izobraževalne institucije so prevzele tudi informativno in svetovalno vlogo pri prijavi posameznikov na javno povabilo.

Ena izmed dobro organiziranih institucij je bila Ljudska univerza Murska Sobota, kjer deluje tudi Svetovalno središče Murska Sobota, ki ga vodi Alojz Sraka. So del mreže 14 svetovalnih središč in delujejo po modelu ISIO (Informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih), ki ga vodi Andragoški center Slovenije (ACS). Njihova temeljna naloga je nuditi brezplačne in zaupne informacije ter svetovati za učenje in izobraževanje odraslih – pred, med in po izobraževanju.

Obiščejo jih odrasli, ki želijo dopolniti svojo izobrazbo, zaradi lastne želje ali po nasvetu delodajalcev.

V pomurski regiji opažajo, da se v zadnjih letih zmanjšuje povpraševanje po pridobitvi izobrazbe in prekvalifikacijah. To velja tudi za t. i. deficitarne poklice. Razloge za to vidijo v gospodarski krizi in dejstvu, da manj izobraženi zaposleni ter brezposelni ne morejo sami financirati izobraževanja, Zavod RS za zaposlovanje pa zadnji dve leti ne izvaja programov za pridobitev izobrazbe. Nedvomno je naslednji razlog za manj vključitev tudi v izteku programa ZIP in manjše naporitve na izobraževanje s strani podjetij.

Upada tudi vključevanje odraslih v neformalne programe, še posebej pri samoplačnikih. Opažajo trend in povpraševanje po krajših programih, ki vključenim prinašajo dokazila o usposobljenosti oz. kompetencah ter s tem povečujejo konkurenčnost na trgu dela. Glede na bližino meje je veliko povpraševanje po znanjih nemščine, manj po kompetencah digitalne pismenosti. V vsakem primeru pa je eno od ključnih vprašanj v svetovalnem pogovoru možnost financiranja in tudi možnosti zaposlitve.

V svetovalnem središču ugotavljajo, da so bili vsi razpisi Javnega sklada RS za razvoj kadrov in štipendije zelo dobrodošli. Sodelovanje s skladom, partnersko mrežo in mediji v regiji ter pomoč pri pripravi dokumentacije za prijavo na javno povabilo ZIP so pomagali do višje izobrazbe približno 500 odraslim v pomurski regiji.

Za posameznika je pomembno in nujno pridobivanje znanj ter kompetenc, če želi biti del družbe znanja in krepiti svojo poklicno kariero. Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije želi s svojimi programi spodbujati to zavest pri vseh deležnikih družbe (podjetja, zaposleni, izobraževalne institucije in brezposelni).

Nataša Florjančič

Postali ste še boljši mentorji

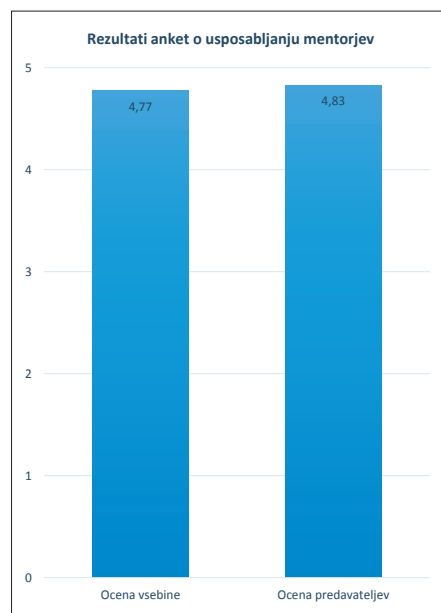
Specifična in aktualna znanja v posameznem podjetju so 'zlata jama' za razvoj ter izboljšanje različnih procesov znotraj podjetja. Navkljub pridobivanju znanja z izobraževanjem **mentorstvo učinkovito prenaša 'skrivnosti'**, specifična znanja med zaposlenimi – praviloma iz izkušene starejše generacije na manj izkušeno mlajšo generacijo. Čas je denar, pravi pregovor in pri mentorstvu to drži. Mentorji novozaposlene veliko hitreje vpeljejo v svoje delo in jih naučijo potrebnih znanj, tako mladim ni treba začeti popolnoma od začetka in 'odkrivati tople vode'.

Prenos znanja je kompleksen proces. Dober proces prenosa znanja znotraj organizacije oz. podjetja zahteva organiziran in sistematičen pristop, usposobljenega mentorja, ki zna navdušiti in je dober zgled ter zavzetega in zainteresiranega mentoriranca. Z internim prenosom znanj podjetje ohranja, zajema, izboljšuje in uporablja vsa razpoložljiva znanja za napredek v konkurenčnosti ter rasti.

S programom Mentorstvo za mlade nagrajujemo znanja in izkušnje, ki pridejo z leti in jih ni možno pridobiti v šoli oziroma na fakulteti. Mentorstvo ni samo prenos znanja, ampak je tudi večšina podajanja. Dobra mentorja odlikujejo



10. skupina mentorjev, Ljubljana 10., 23., 25. april 2014.



pedagoško andragoške veščine: pozna vlogo mentorja in osnovne značilnosti mentorskega odnosa, osnove učenja ter poučevanja, je več v komunikaciji, zna ovrednotiti delo mentoriranca in mu dati primerno povratno informacijo.

Mentorstvo za mlade spodbuja razvoj mentorskih kompetenc v podjetju. Mentorji, vključeni v ta program, so opravili pedagoško andragoško usposabljanje in tako naredili prvi korak k bolj načrtovanemu in sistematičnemu mentorstvu.

V okviru programa je bilo izvedenih **27 tridnevni delavnic za mentorje**, na katerih se je usposobilo **371 mentorjev**. Usposabljanja so izvedli strokovni in izkušeni trenerji, s srcem, kot sami pravijo: Miran Morano, Nataša Čebulj, mag. Blanka Tacer, Janja Rebolj in Klara Ramovš.

Vtisi mentorjev, ki so se usposabljali:

»Danes sem se naučila drugače razmišljati o načinu podajanja znanja in izkušnji na mentoriranca.«

»Zelo zanimivo, da ti nekdo odpre 'drugo okno', kako pristopiti k drugemu mlajšemu, neizkušenemu delavcu ...«

»Predavanje bo pri našem delu, na našem delovnem mestu, prišlo zelo prav, ne samo kot mentorju, temveč pri odločitvah, odzivanju, sporazumevanju in dogovarjanju v našem poslovnem okolju.«

»Prišel sem z odporom, ker moram, odhajam navdušen. Hvala. Koristilo mi bo povsod, ne le pri mentorstvu.«

»Zelo prijetna in duhovita razlaga odnosov med mentorjem ter mentorirancem.«

»Primerno široko podana tematika. Ob mentorskem delu omogoča tudi vplivanje na osebnostni razvoj.«

V okviru programa se je zaposlilo **464 mladih oseb**. Za večino je bila to prva zaposlitev, pri čemer je podpora mentorja zelo dragocena. Mentorji so v šest do dvanajst mesecev mladim predali ne-napisana pravila igre, kar je omogočilo

njihovo lažjo vključitev v organizacijo, olajšali so jim navezovanje stikov in opravljanje dela.

Vsako podjetje piše svojo mentorsko zgodbo

Znanje je treba deliti

»Čisto in prefinjeno« je vodilo 'chefa' Janeza Bratovža, kuharskega mojstra, ki se je kalil doma ter v svetu in je dom za svojo JB restavracijo našel v pritličju stavbe arhitekta Jožeta Plečnika na začetku Miklošičeve ulice v Ljubljani. Je ena izmed sto najboljših restavracij na svetu in zatočišče za ljudi prefinjenega okusa.

Janez Bratovž je v poklic kuharja uvažal Florjana Žnidaršiča in z **zadovoljstvom ugotavlja**, da je Florjan »marljiv in uka žejen mladenič, ambiciozen mlad kolega, ki mu z veseljem prenašam svoja znanja.«

Florjan se svojega začetka pridobivanja prefinjenih znanj **spominja tako**: »Mentor je bil zelo zahteven, kar mi sprva ni bilo všeč. Nevede sem skozi proces uvajanja na delovno mesto odrasčal in napredoval, tako poklicno kot tudi pri pridobivanju samozavesti ter ne nazadnje prišel do spoznanja, da je bila

zahtevnost mentorja še kako na mestu. V kuhinji so zelo pomembni red, čistoča in disciplina.«

V JB restavraciji pravijo, da je v uvajanje mentoriranca na delovno mesto treba vložiti ogromno truda, delovnih ur in energije, zato je projekt Mentorstvo za mlade dobrodošla dodatna motivacija podjetju ter hkrati finančna razbremenitev.

Moto JB restavracije je, da je znanje treba deliti. S tem se ustvarja zdrava konkurenca in hkrati motivacija mladih po pridobivanju znanja ter stremljenju k čim višjemu cilju, kar je osnova za napredek in boljši standard celotne družbe.

Iskali smo mlade iniciativne kadre

V družinskem podjetju LOTRIČ že 24 let širijo dobro meroslovno prakso, saj so na področju meroslovja vodilno podjetje v Sloveniji in ponujajo celovit ter širok spekter meroslovnih storitev.

Ker se obseg izvedbe meroslovnih postopkov povečuje, so sprejeli odločitev o novih zaposlitvah in se vključili v program Mentorstvo za mlade. Iskali so mlade strokovnjake, z veliko samoiniciativnosti, zavzetosti za delo in v uporabne rešitve usmerjeno inovativno-

stjo. Za uspešno izvedbo mentorstva so v projekt vključili direktorja, strokovno sodelavko s področja marketinga in vodjo področja masa, ki so pred začetkom izvajanja programa pridobili certifikat pedagoško-andragoškega usposabljanja. V programu Mentorstvo za mlade so sodelovali tudi v hčerinskem podjetju LOTRIČ Certificiranje, kjer so vključili dva mentorja, vodjo tima kovin in laborantko. Skozi projekt so v matičnem podjetju LOTRIČ Meroslovje zaposlili tri mlade iskalce zaposlitve, v hčerinskem podjetju LOTRIČ Certificiranje pa dva.

Mentoriranci so pričeli na začetku. Dva sta se **priučila dela v laboratorijih**, naučila sta se izvajati kalibracije, overitve na različnih merilnih področjih, odpiranja in obdelave delovnih nalogov, priprave in izdaje certifikatov ter dela na terenu. Mentoriranka se je priučila dela **v logistiki in računovodstvu**, danes samostojno knjiži račune ter opravlja druge naloge. Mentoriranca **v kemijskem laboratoriju za kovine, mehanske preiskave in mikroskopijo** hčerinskega podjetja sta se naučila izračunati merilno negotovost pri različnih postopkih, analizirati odpadne vode, kovine, olja ter maziva, vzorčila sta na terenu, izvajala mehanske in metalografske preizkuse.

Ob strokovnem delu **so novo zaposle-**



Janez Bratovž rad deli svoje znanje in vzgaja dobre kuharje.



Mentorji in mentoranci v Lotrič meroslovju

ni razvijali tudi mehke veščine, ki danes prispevajo k uspešnosti njihovega dela. Izboljšala se je njihova komunikacija, čut za timsko delo, razumevanje navodil in sposobnost za reševanje težav.

Mentorji so k novozaposlenim pristopili strokovno, organizirano in sistematično: odredjali so jim naloge, skupaj z mentoriranci so postavljali cilje, z njimi so komunicirali jasno in natančno, ovrednotili so njihovo delo ter jim dali konstruktivno povratno informacijo in mnenje. Mentoriranci so v procesu mentorstva pokazali veliko motivacije za delo in z vsemi so sklenili pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas.

Mentorstvo prinaša spodbude podjetju in mladim

V Luki Koper spodbujajo prenos znanja in imajo razvit interni sistem izobra-

ževanja, ki omogoča pridobivanje ter prenos znanja med sodelavci, zato so mentorji svojo vlogo mentorstva v okviru programa Mentorstvo za mlade z veseljem sprejeli. Luka načrtno vzgaja lastne predavatelje, inštruktorje in mentorje, ki so vključeni v pedagoško andragoška usposabljanja, hkrati pa spremlja njihovo poučevanje z evalvacijo udeležencev. Za njihovo delo so tudi dodatno motivirani oziroma nagrajeni.

Luka Koper je s sodelovanjem v programu Mentorstvo za mlade omogočila zaposlitev trem mladim, ki imajo po zaključenem obdobju uvajanja možnost zaposlitve za nedoločen čas. S pomočjo projekta so **mladi šolsko znanje nadgradili s prakso** – spoznali so Luko Koper in delovni proces v njej, **v podjetje pa so prinesli tudi novo znanje ter mladostno zagnanost.**

Mentoriranec Nejc, ki je zaposlen na delovnem mestu disponenta, je nad svojim delom navdušen: »Zaposlitev na kontejnerskem terminalu je presegla moja pričakovanja. Všeč mi je delovno okolje (sodelavci, prometni režim). Zadolžen sem za organizacijo storitev na frigo kontejnerjih. Večino časa delam v pisarni, kjer sprejemam naročila, obračunavam opravljeno delo, vnašam premike frigo kontejnerjev v interni luški sistem in organiziram delo na terenu«. Andreja in Kristjana so mentorji usposobili za delo dispečerja. Njuno delo je polno izzivov, o katerem pravita: »Kot novo zaposlena dispečerka na kontejnerskem terminalu sva se srečala z veliko novimi izzivi in znanji. Delo dispečerja poteka v pisarni in se izvaja s pomočjo računalnika ter radijske postaje. Bistvo



Mentorstvo v Luki Koper

dispečerskega dela je, da se čim bolje in čim hitreje organizira delo z dano delovno silo. Vsi dispečerji med seboj nenehno komuniciramo in sodelujemo, saj si nenehno izmenjujemo informacije o delu na terminalu.»

Mentorji Aljoša, Marjan in Robert mentorske vloge niso opravljali prvič, vendar **so se s procesom načrtovanega mentoriranja srečali prvič v okviru projekta.** Izdelali so program mentorskega dela in na 'papir' zapisali naloge/veščine, ki jih bo treba predati mentorirancu. V času pedagoško andragoškega usposabljanja so spoznali, kako pomembni sta **nenehna povratna informacija** mentorirancu in ocena o doseganju zastavljenih ciljev in veščin. Mentorji pravijo, da so v času svojega uvajanja najbolj pogrešali prav to.

V Luki Koper so z Mentorstvom za mlade zadovoljni, saj sofinanciranje prinaša spodbude na obeh straneh: podjetje mladim ponudi možnost zaposlitve in pridobljeno znanje uporabijo v praksi, mladi pa v podjetje prinašajo sveže ideje ter mladostno zagnanost.

Mentorski program je za nas uspešna zgodba

Ekvilib Inštitut je neodvisna neprofitna organizacija, ki deluje na področju družbene odgovornosti podjetij in človekovih pravic ter razvojnega sodelovanja.

Direktor in mentor Aleš Kranjc Kušlan je uvažal Lucijo Gostinčar, strokovno sodelavko na področju družbene odgovornosti. **Njuno mentorstvo se je začelo na neobičajen način.** Lucija se je nekega dne pojavila na vratih in dejala, da se je prišla predstaviti kar osebno, ker se ji zgolj pošiljanje prošenj ne zdi dovolj ter verjame v osebni stik.

Mentor Aleš je nad njo navdušen, saj zna Lucija presenetiti s številnimi talenti, ki jih razvija: »Lahko izvede webinar v angleščini, lahko naslika sliko, posname video, tvorno sodeluje pri svetovanju strankam na področju družbene odgovornosti, vehementno vodi slovenske evropske poslance skozi zabavne naloge ali izdela pralni stroj iz kartona ...«.

Tudi Lucijina izkušnja je pozitivna: »V začetku je bil prisoten strah, da nimam dovolj znanja in izkušenj, da bi uspešno opravila naloge. V času uvajanja se je pokazalo, da je takšen strah odveč, saj sem z

razumevanjem mentorja in učenjem od osnov dalje spoznala, da se je potrebnih kompetenc možno priučiti. V podjetju niso pričakovali, da imam že vsa znanja v malem prstu. V začetku sem opazovala in spremljala mentorja, tako sem se naučila opravljati naloge. Kasneje so mi bile zadane samostojne konkretne naloge, ves čas pa sem komunicirala z mentorjem prek e-pošte, telefona in rednih sestankov. **Razumevanje mentorja ter ostalih sodelavcev je bilo ključno, da sem imela in še vedno imam motivacijo ter optimizem, da sem samoiniciativna, da si upam povedati svoje mnenje in da sem zadovoljna z delom, ki ga opravljam.**«

Mentorstvo prinaša podjetju pozitiven rezultat, je prepričan direktor: »Nismo še naredili finančne analize mentorstva, a zagovarjamo stališče, da se pozitivni rezultat ne odraža le na finančnem, ampak tudi na ostalih področjih (timska dinamika, kreiranje novih idej, dobro počutje na delovnem mestu). Že sedaj lahko rečemo, da je za nas mentorski program vsekakor uspešna zgodba. Za nas je pomembno, da se vsak zaposleni **poistoveti z našimi vrednotami.** Če to lahko dosežemo, je vse ostalo naravna pot sodelovanja med zaposlenimi.«



Mentorstvo je dvosmerna cesta, Ekvilib Inštitut

Resnice in zmote o mentorstvu

»Jože je spoštovan delovodja v proizvodnji tovarne pohištva. Prejšnji mesec je postal mentor mlademu Boštjanu, ki se uvaža za delo tehnika v proizvodnji, katerega naloga bo mesečno načrtovanje izdelave stolov in priprava poročil. V prejšnjem mesecu sta imela že tri mentorske sestanke in vse, kar mu je povedal, si je Boštjan zapisal. Pri obhodu proizvodnje je postavljaval veliko vprašanj in pokazal je zanimanje. Jože je pri njem imel dober občutek. Prejšnji teden mu je naročil, naj do danes zjutraj pripravi predlog načrta proizvodnje stolov za naslednji mesec, skupaj s KDP-ji, ki ga bosta popoldne pokazala direktorju proizvodnje. Danes, na sestanku, Boštjan ni imel pripravljenega načrta in mu je pokazal prazne preglednice, ki jih je naredil po svoje. Jože je bil zelo razočaran in ni mogel verjeti, da se je tako zmotil pri Boštjanu. Ti mladi, ničesar se jim ne da!«

Se vam mogoče zdi, da ste podobno zgodbo že slišali? Ali se strinjate z Jožetom? Najprej na to zgodbo pogledajmo z vidika **resnic in zmot** o mentorstvu. Ob koncu bomo na zgodbo pogledali z drugega zornega kota.

»Resnice in zmote« o mentorstvu

• Že 3-krat sem mu povedal, pa še zmeraj ne zna.

Zmota. Lahko mu poveste še 10-krat in še vedno ne bo znal. Najprej pomislite, koliko stvari si sami zapomnite, ko vam jih nekdo pove. Ljudje informacije sprejemamo na različne načine. Nekateri jih najbolje razumejo, če jih slišijo, drugi, če jih vidijo, tretji, če lahko eksperimentirajo. Torej, morda je vaš mentoriranec bolj nagnjen k vizualnim informacijam. Narišite mu, napišite, skicirajte, pobarvajte ..., namesto, da mu govorite. Po drugi strani pa je ključ do učinkovite komunikacije redno preverjanje razumevanja. Povabite men-



toriranca, da vam obnovi in razloži po svoje, kar ste mu povedali.

• Nimam časa za mentoriranca.

Zmota. To je daleč najpogostejša mantra mentorjev. Medtem ko se vi utapljate v delu, se mentoriranec dolgočasi. Srčno rad bi vam pomagal pri obveznostih, a ne dobi priložnosti. Načrtujte svoje delo in čim bolj objektivno premislite, kje vam mentoriranec lahko pomaga. Raje začnite razmišljati v stilu izkušenega mentorja: kako lahko mentoriranca vključim v delo, da se bom sam malo razbremenil.

• Tudi mentor se uči od mentoriranca.

Resnica. Če je le odprt do tega. Če mentor meni, da obstaja le en pravi način dela in da je mentoriranec tako ali tako zelen, napolnjen s teorijami iz

šole, potem bo že sam zaprl to obratno pot učenja. Če pa v mentoriranec vidi potencial in ga sam aktivno sprašuje za nove ideje, bo hitro ugotovil, da je njegov mentoriranec pravzaprav njegov partner. Na področjih, kjer je mentor šibkejši, se mentoriranec navadno še bolj angažira, da pomaga svojemu mentorju. Seveda le v primeru, če mu mentor to dovoli. Skupaj sta tako še boljša.

• Današnja mladina je povsem nevzgojena.

Zmota. Že grški filozofi so se pritoževali nad mladino. Nove generacije prihajajo z novimi načini razmišljanja, ki je starejšim generacijam tuj, zato se čustveno odzivajo nanj. Zavedajte se, da niste prvi, ki vam gre drugačen stil mlajše generacije na živce. Lahko pa

se namesto pritoževanja vprašate, kaj se lahko od mladega človeka naučite, da boste sami modrejši.

- **Postanem lahko boljši mentor, če se naučim postavljati boljša vprašanja.**

Resnica. Mentorji velikokrat padejo v past govorjenja, namesto, da bi s tehničnimi vprašanji učili mentoriranca. Če mentoriranec sam pride do rešitev, si tudi bolje zapomni postopek in razume pravila, povezana z delom. Naslednja tri vprašanja imejte vsak dan pri roki: Kaj si se danes naučil? Kako lahko to narediš še drugače? Kaj predlagaš?

- **Mentoriranca lahko več naučim, če ugotovim, kaj že zna.**

Resnica. Nekateri mentoriranci so res brez izkušenj, nekateri pa so že v času šolanja intenzivno nabirali prakso. Vajin odnos bo uspešnejši, če se boste najprej potrudili poiskati, kaj mentoriranec že zna. Pa četudi je to le kakšna malenkost. Če res nič ne zna, vam bo mentoriranec običajno to tudi povedal, vendar vam bo hvaležen, da se zanimate zanj. S poizvedbo o tem, kar že zna, se boste lažje prilagodili njegovemu trenutnemu razumevanju delovnega procesa. Mentoriranec pa bo dobil občutek, da mu zaupate in si resnično želite, da napreduje pri delu.

Sedaj, ko poznamo nekaj resnic in zmot o mentorstvu, lahko pogledamo na zgodbo mentorja Jožeta z vidika mentoriranca Boštjana.

»Boštjan se je prejšnji mesec prvič zaposlil kot tehnik proizvodnje v tovarni pohištva. Njegova naloga bo mesečno načrtovanje izdelave stolov in priprava poročil. Njegov mentor je Jože, zelo spoštovan delovodja, ki ga uvaja v delo tehnika v proizvodnji. Vendar mu vse podrobno razlaga. Boštjana je strah, da si vsega ne bo zapomnil, zato si je začel zapisovati. V prejšnjem mesecu sta imela že tri mentorske sestanke in Jože mu vse zelo strokovno razlaga, žal pa vseh strokovnih izrazov Boštjan ne razume. Proizvodnja je Boštjana zelo zanimala in z navdušenjem bi delal kaj konkretnega.

Prejšnji teden mu je Jože naročil, naj do danes zjutraj pripravi predlog načrta proizvodnje stolov za naslednji mesec, skupaj s KDP-ji. Boštjan je cel vikend raziskoval, kaj pomeni KDP, našel je različne razlage in ni vedel, katera je prava. Nerodno mu je bilo vprašati Jožeta, ki se je obnašal, kot



Mentorski par, ki pozna resnice in zmote o mentorstvu (Stilles, vključeni v program mentorstvo za mlade).

da je to splošno znano. Boštjan se je potrudil in pripravil strukturo preglednice v Excelu, v katero lahko potem uvozi podatke iz PIS-a (proizvodnega informacijskega sistema), manjkal mu je le podatek, kaj pomeni KDP.

Danes, na sestanku, je bil Jože zelo jezen, ko mu je pokazal strukturo preglednice in mu očital, da se mu nič ne da. Boštjan je bil tako šokiran, da ga je znova pozabil vprašati, kaj pomeni KDP.«

Predstavljamo si, da sta mentor Jože in mentoriranec Boštjan prebrala zgodbi drug od drugega, pa tudi besedilo 'o

zmotah in resnicah o mentorstvu'. Učinek je lahko naslednji:

Jože je Boštjanu bolj počasi razložil strokovne izraze in mu pripravil slovar strokovnih izrazov ter kratic. Boštjan sedaj ve, da KDP pomeni - ključni dejavniki proizvodnje (čas, strošek izmeta, energija, kakovost in število zaposlenih). Tudi Boštjan se je bolj opogumil in pokazal mentorju Jožetu svoje znanje o Excelu in vrtilnih tabelah, s katerimi si lahko pomagajo pri zajemanju podatkov iz PIS-a.

Doris Sattler, Špela Sušec, Petra Bajt, Darinka Trček, Katja Cankar, Zoran Keser, Maja Deisinger, Bogdana Brglez Fink, Ksenija Yoder Batič, Sašo Jobstl, Dušan Mikuž, Nives Prezelj, Mateja Poljšak, Tina Godec

Štipendije

Osnovni namen štipendiranja je dvig izobrazbene ravni mladih, da po zaključku izobraževanja kar najbolj pripravljeni vstopijo na trg dela. Seveda pa imajo različni programi štipendiranja različne namene.

Štipendije za deficitarne poklice in kadrovske štipendije oz. njihovo sofinanciranje pripomorejo k zadovoljevanju potreb delodajalcev na trgu dela ter zmanjšanju strukturne brezposelnosti. Hkrati so lahko te štipendije tudi pomembno vodilo mladim pri odločanju za izobraževanje, saj za te poklice obstaja izkazana potreba na trgu dela in posledično boljše možnosti zaposlitve po zaključku izobraževanja. Sploh kadrovske štipendije pa imajo še dodatno prednost sodelovanja z delodajalcem že v času izobraževanja in s tem bolj-

šo povezanost izobraževanja s prakso, ki jo delodajalci poudarjajo kot eno bolj zelenih lastnosti, sploh pri prvih iskalcih zaposlitve.

Zoisove štipendije so namenjene spodbujanju mladih k nadgrajevanju formalnega znanja skozi inovativnost, raziskovanje in druge dejavnosti. S poudarkom na izjemnih dosežkih tako Zoisovi štipendisti razvijajo pomembne kompetence 21. stoletja kot so samozavest, dejaven prispevek družbi ter kritično in inovativno razmišljanje.

Štipendije za mednarodno mobilnost pa mlade podpirajo, da se spoznajo in hkrati dobijo globalen pogled – tako na svet kot tudi, da z distanco pogledajo na svojo državo ter okolje, pridobijo medkulturne kompetence, samostojnost, komunikacijske spretnosti, mrežo stikov in

drugo. Predvsem tisti, ki so bili v tujini dlje časa, prinašajo na delovno mesto drugačen način razmišljanja, sposobnost dela v različnih okoljih in fleksibilen in odprt način dela, saj so se naučili prilagajanja tudi v kulturno raznolikih okoljih, skupinskega dela ter dobrih komunikacijskih spretnosti, tako v materinem kot v tujem jeziku. Gre za mlade, ki so odprti za nove izzive, motivirani in ambiciozni. Veliko teh mladih z odličnim znanjem in izkušnjami iz tujine se je pripravljenih vrniti v Slovenijo, seveda pa jim je treba ponuditi primerne priložnosti in izzive, skozi katere bodo lahko v kar največji meri prispevali k razvoju na različnih področjih – v znanosti, gospodarstvu in družbi.

Darinka Trček

Sofinanciranje kadrovskih štipendij in štipendije za deficitarne poklice

Ksenija Yoder Batič, Dušan Mikuž, Mateja Poljšak, Bogdana Brglez Fink, Sašo Jobstl

Kadrovske štipendije kot naložba v uspešno prihodnost.

»Kar seješ, to žanješ.«

Zaposlitev novega kadra v podjetju vselej pomeni tudi določeno mero tveganja, da novi sodelavec morda ne bo imel ustreznih delovnih navad, da se ne bo najbolje ujel v novem kolektivu ali pa, da bodo njegovi interesi celo v navzkrižju s pričakovanji in interesi novega delodajalca. Pravočasno investiranje v prihodnje sodelavce lahko takšna tveganja zmanjša ali celo odpravi. Delodajalec se namreč lahko na kadrovske razširitev pripravi tudi tako, da jo dolgoročno načrtuje in si sam izoblikuje kader, ki ga potrebuje oziroma ga bo potreboval v prihodnosti.

Kadrovska štipendija je lahko priložnost, da se delodajalec in štipendist spoznata ter se skupaj razvijata v smer, ki je koristna za oba, in ob tem ustvarjata skupno zgodbo o uspehu. Tveganje, da se delodajalec in kadrovske štipendist

ob njegovi zaposlitvi ne bi najbolje ujela, se lahko tako občutno zmanjša.

Programi sklada s področja kadrovskega štipendiranja in vlaganja v razvoj človeških virov omogočajo vlaganje v znanje in perspektivne poklice za potrebe gospodarstva, prispevajo k zmanjševanju strukturne brezposelnosti, zviševanju izobrazbene ravni ter spodbujanju vračanja izšolanih kadrov iz urbanih središč nazaj v lokalno okolje.

Vključevanje štipendista v delovni proces

V obdobju štipendiranja je ključnega pomena, da štipenditor načrtuje in zagotovi izvajanje skupnih projektov in aktivnosti (pisanje seminarskih in diplomskih nalog, opravljanje prakse, počitniškega dela ipd.), prek katerih ima možnost spoznati štipendista, njegov odnos do dela in njegove delovne navade ter jih razvijati. Štipendist pa tako spozna delo, kolektiv in splošno klimo v podjetju.

Matic Kadliček je bil štipendist podjetja Trgotur skozi celotno obdobje njegovega izobraževanja – od srednje šole do zaključka študija. Zadnja štiri leta izobraževanja štipendista je podjetje Trgotur od sklada prejelo tudi sofinanciranje njegove kadrovske štipendije. Podjetje je Maticu omogočilo, da se je kot štipendist že v času izobraževanja postopoma

seznanjal s procesom dela ter ob tem opravljal manj zahtevne operative delovne naloge. Hkrati se je seznanil tudi z osnovno dejavnostjo podjetja in potekom delovnega procesa, spoznal stranke ter poslovne partnerje podjetja in postopoma pridobil znanje na področju poslovnega razmišljanja, mreženja, delovne etike ter podpore strankam. Na podlagi svoje izkušnje in kot oseba, ki se danes v podjetju ukvarja z razvojem kadrov, je prepričan, da je ena izmed največjih prednosti štipendiranja prav spoznavanje ter privajanje štipendista na kulturo podjetja in ne le na proces dela.



Matic Kadliček, nekdanji štipendist podjetja Trgotur



Matej Kadliček, direktor podjetja Trgotur

Trgotur je družinsko podjetje, ki preko 25 let na trgu nudi kadrovske storitve. V družinskih podjetjih je pogosto, da se nove generacije družine šolajo za poklice, ki jih podjetje potrebuje. Izbira poklica, ki je v veselje in pripomore k uspešni širitvi družinskega podjetja, pa je še posebej hvaležna izbira. Matic se je za študij psihologije odločil na podlagi svojih lastnih interesov, ki pa so sovpadali z interesi širitve podjetja na področja, kjer je potrebno sodelovanje psihologa. V podjetju so namreč zaznali spremembo razmišljanja delodajalcev. Če je v preteklosti preživetje podjetja pomenilo investiranje v razvoj in opremo, je danes poudarek predvsem na zaposlenih ter njihovem razvoju. Na trgu so tako pogostejše opažali potrebo po mehkih in vodstvenih veščinah ter po spremljanju utripa v podjetju - zadovoljstva, zavzetosti, pripadnosti, klime in kulture. Že v času izobraževanja je Matic pričel pogostejše delati v podjetju, pomagal je graditi bolj sistematičen pristop do trženja z razvojem novih spletnih strani, promocijskih bonov in storitev ter razvijati »tipično psihološke« storitve ter druge storitve iz naslova razvoja kadrov. Od zaključka študija je Matic v podjetju Trgotur zaposlen kot kadrovski psiholog že četrto leto. V tem času je razvil celotno novo področje razvoja kadrov, ki vsebuje že več kot 10 novih storitev, in tako širi tudi dejavnost podjetja.

»Poleg razširitve dejavnosti je štipendist razvil tudi področje trženja, ki že pokriva začetne investicije.« Matej Kadliček, direktor podjetja Trgotur

Odločitev za kadrovsko štipendijo naj bo tudi odločitev za svetlo prihodnost

Sklad izvaja sofinanciranje kadrovskih štipendij delodajalcem od leta 2007. Na razpise, s katerimi sklad sofinancira 50 % kadrovske štipendije, vendar do največ 30 % minimalne plače, se je do danes

prijavilo skoraj 1.400 delodajalcev s celotnega območja Slovenije s skupno več kot 3.200 štipendisti.

Nataša Prostor je pri podjetju Trgotur skrbnica pogodb o sofinanciranju kadrovskih štipendij. Prepričana je, da sofinanciranje kadrovskih štipendij, ki ga nudi sklad, spodbuja k dodeljevanju kadrovskih štipendij tudi delodajalce, ki so še nekoliko zadržani ali pa imajo dobre ideje, a premalo sredstev. Hkrati pravi, da se resni delodajalci za štipendiranje odločajo v vsakem primeru, ne glede na sofinanciranje države. Trgotur spodbuja kadrovsko štipendiranje perspektivnih kadrov, ker so mnjenja, da je to odličen način za pomoč in medsebojno spoznavanje med štipenditorjem ter štipendistom, hkrati pa lahko štipendista spremljajo in do neke mere tudi razvijajo za lažji vstop v njihovo okolje.

Prednost delodajalcev, ki podeljujejo kadrovske štipendije, je predvsem usmerjenost v prihodnost in dvig kakovosti. Ti delodajalci se namreč zavedajo priložnosti ter dejstva, da razvoj nima konca in da potrebuje nove ljudi, drugačne načine razmišljanja, različne pristope ter orodja in podobno. Dolgoročno lahko tudi bolj zadržani delodajalci prepoznajo potencial vlaganja v prihodnje kadre, ki se lahko kasneje izkažejo kot ključni ljudje v podjetju.

Z Regijskimi štipendijskimi shemami (RŠS) do zmanjšanja razvojnih razlik med regijami

Projekt RŠS zmanjšuje vrzel med gospodarstvom posamezne regije, izobraževalno dejavnostjo ter razmerami na trgu dela, hkrati pa ponazarja tudi vzorčni

primer dobrega sodelovanja med delodajalci, lokalno skupnostjo in državo. Projekt RŠS namreč na regionalni ravni pomembno prispeva k zmanjšanju brezposelnosti med mladimi, načrtno skrbi za bolj usklajeno ravnanje med izobraženimi kadri in dejanskimi potrebami na trgu dela v posamezni regiji ter prispeva k skladnejšemu regionalnemu razvoju.

Sofinanciranje kadrovskih štipendij v okviru projekta RŠS poteka v sodelovanju med Ministrstvom za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, skladom in regionalnimi razvojnimi agencijami (RRA) kot nosilci RŠS, in sicer tako, da se RRA-jem zagotavljajo sredstva iz Evropskega socialnega sklada za 50-odstotno sofinanciranje kadrovske štipendije in pokrivanje stroškov izvajanja RŠS.

Rezultat uspešnega izvajanja projekta RŠS se kaže v številu kadrovskih štipendij. Od šolskega oz. študijskega leta 2008/2009 do vključno 2013/2014 je bilo tako na projektu RŠS na ravni celotne države podeljenih 3.462 kadrovskih štipendij; v tem času je 1.881 štipendistov zaključilo izobraževanje, skoraj 1.000 pa se jih je tudi že zaposlilo.

Da ima projekt RŠS tudi na regijski ravni veliko podporo in velik pomen, kaže primer obmejne koroške regije, kjer je bila v juniju 2014 opravljena Analiza izvajanja Regijske štipendijske sheme Koroška. Shema se v koroški regiji izvaja že od leta 2005 v obliki neposrednih finančnih spodbud, od leta 2008 naprej pa v okviru skupne regijske štipendijske sheme s sofinanciranjem Evropskega socialnega sklada in je prebivalcem v regiji že dobro znana. Shema je bila odlično sprejeta med delodajalci, dijaki in študenti, saj uresničuje svoj namen ter



Slavnostni podpis pogodbe o štipendiranju, Celje, 7. 12. 2012 Vir: RASR, d. o. o.



Informativni dogodek za namen promocije kadrovskega štipendiranja v goriški regiji, v organizaciji Posoškega razvojnega centra (VIR: Posoški razvojni center).

cilje in prinaša pričakovane rezultate. V obdobju od leta 2008 do leta 2014 sta bili od 728 razpisanih podeljeni 402 štipendiji. Nepodeljenih štipendij je bilo največ za področje strojništva, za poklice kot so metalurg, oblikovalec kovin in strojni tehnik. Razloge za to RRA Koroška pripisuje predvsem nezanimanju za tovrstne poklice, po drugi strani pa so ravno po teh poklicih potrebe v regiji največje. Dijaki in študenti se odločajo za kadrovske štipendije zaradi trenutnih gospodarskih razmer v koroški regiji, saj je po zaključenem izobraževanju težko dobiti zaposlitev, hkrati pa jim štipendija predstavlja pomemben vir mesečnih prihodkov. Poleg tega štipendija dijake in študente motivira za redno opravljanje obveznosti ter pravočasen zaključek izobraževanja.

Tipičen štipendist Regijske štipendijske sheme Savinjske regije je študent prvega letnika programa strojništva na Univerzi v Mariboru, s kadrovsko štipendijo v višini 367,55 EUR. Analiza izvajanja RŠS Savinjske regije 2014

Za kadrovske štipendije se je zaradi želje po zaposlitvi v domačem kraju po končanem študiju v 2. letniku študija na Naravoslovnotehniški fakulteti odločil tudi Jernej Turščak. Njegova zgodba je bila predstavljena junija 2014 v Analizi izvajanja regijske štipendijske sheme Koroška.

Jerneju Turščaku se je zdel študij metalurgije privlačen in zanimiv, vendar se v prvem letniku študija za štipendijo še ni odločil. »Ob vpisu na fakulteto mi kadrovska štipendija še ni bila znana, poleg tega pa nisem bil prepričan, kako bo s študijem, saj sem se na začetku prestrašil, da bi zaradi morebitnega neuspeha moral štipendijo vračati.« Za štipendijo

se je poleg zagotovljene zaposlitve odločil tudi iz drugih razlogov. »Po končanem prvem letniku sem videl, da mi študij leži, hotel sem si priskrbeti neko finančno varnost in odločil sem se za štipendijo, k temu pa so me spodbujali tudi v podjetju, v katerem sem tisto poletje opravljal počitniško delo.« Metal Ravne, podjetje z okoli 1.000 zaposlenimi, je eden od delodajalcev, ki v koroški regiji razpiše in podeli največ štipendij.

»Med študijskim letom ni potrebe po iskanju dodatnega dela in tako se lahko popolnoma posvetiš študiju. V času študija lahko navežeš dobre stike z delodajalcem, ki ti s posredovanjem gradiva pomaga pri izdelavi seminarskih nalog, omogoča opravljanje počitniškega dela, prakse ter diplomske naloge.« Jernej Turščak, kadrovski štipendist podjetja Metal Ravne, o prednostih kadrovske štipendije.

Jernej je štipendijo prejemal štiri leta, v podjetju pa je zaposlen od leta 2011. Kot prednost štipendije navaja finančno varnost in povezanost z delodajalcem ter možnost pridobivanja izkušenj med študijem. »Med počitniškim delom spoznaš različna področja v podjetju in tako najdeš tisto, ki te še posebej veseli in na katerem se lahko specializiraš že v času šolanja.« Tako je Jernej med študijem hitro našel proizvodni obrat, ki ga je še posebej pritegnil in mu je bil zanimiv tudi z vidika raziskovalne dejavnosti. »Že med študijem sem spoznal delo v proizvodnji, kar mi je ob zaposlitvi zelo koristilo, saj nisem začel delati iz popolne ničle.«

Jerneju se bo v kratkem iztekla obveznost zaposlitve, ki izhaja iz njegove pogodbe o štipendiranju, kljub temu pa pravi: »Z delom in odnosi v podjetju sem zadovoljen, zato se vidim v podjetju tudi v prihodnosti.« Dodaja še: »Če bi izbiral

še enkrat, bi se za štipendijo odločil že eno leto prej, na samem začetku šolanja.«

Urnaganje ponudbe in povpraševanja na trgu dela s štipendijami za deficitarne poklice



Eden izmed najbolj žgočih izzivov na trgu dela je strukturno neravnovesje, ki se kaže kot velik razkorak med povpraševanjem delodajalcev po posameznih profilih in ponudbo. Kljub velikemu številu brezposelnih delodajalci za nekatere poklice namreč ne uspejo pridobiti ustreznega izobraženega in usposobljenega kadra. Namen štipendij za deficitarne poklice, ki jih bo na podlagi novega Zakona o štipendiranju podeljeval sklad, je usmerjanje mladih v izbiro teh poklicev, s ciljem prispevati k urnavanju stanja na trgu dela.

Kroženje možganov s programi Ad futura

Doris Sattler, Špela Sušec, Petra Bajt, Darinka Trček, Katja Cankar, Zoran Keser, Maja Deisinger

Spodbujanje mobilnosti v tujino - svet je naša učilnica



Današnja hitro spreminjajoča se in na znanju temelječa družba zahteva visoko izobraženo, fleksibilno ter ustvarjalno in inovativno delovno silo. Spodbujanje študija v tujini in krajših študijskih mobilnosti oziroma izmenjav v tujini je pomembna sestavina internacionalizacije visokega šolstva in na različne načine prispeva k povečevanju konkurenčnosti in zaposljivosti mladih. Študenti z izkušnjo mobilnosti v tujini nedvomno izstopajo na trgu dela, saj v tujini okrepijo znanja enega ali celo več tujih jezikov, kar delodajalci pri kandidatih za zaposlitev ocenjujejo kot prednost. Znanje jezikov namreč lajša komunikacijo in graditev odnosov s (potencialnimi) partnerji iz tujine. Poleg tega se študenti v času mobilnosti tudi osebno »kalijo«. Pri selitvi v tujino in integraciji v novo okolje se srečujejo z drugačno kulturo ter navadami in nemalokrat naletijo na povsem nepričakovane težave ter izzive. Obvladovanje teh situacij prispeva k njihovi prožnosti in ustvarjalnosti pri iskanju rešitev ter posledično k samostojnosti pri sprejemanju odločitev, zrelosti in samozaupanju, kar so nepogrešljive lastnosti za karierni uspeh.



Tina Vujašković, Služba za mednarodno sodelovanje, Ekonomska fakulteta, Ljubljana

»Študenti, ki so imeli priložnost izkusiti študij in življenje v tujini, se vrnejo domov bolj samostojni ter samozavestni. Na stvari in dogodke gledajo drugače ter so bolj odprti za nove projekte in ideje. Izmenjava jim prinese vizijo, kje in kako začeti poklicno kariero. Veliko študentov po izmenjavi brez težav poišče delo oz. študijsko prakso, saj med izmenjavo spoznajo,

kako pomembno je pridobivanje delovnih izkušenj že med študijem. Podjetja, ki poslujejo v mednarodnem okolju, namreč iščejo kadre, ki so sposobni prilaganja stresnim situacijam, reševanja problemov in so dovzetni za kulturne razlike. Za prihodnje iskalce zaposlitve je pomembno, če želijo biti v času rastoče brezposelnosti konkurenčni, da se s prilagajanjem kulturnim spremembam soočijo že v času študija.« Tina Vujašković, Služba za mednarodno sodelovanje, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

Mednarodno plemenitenje znanja na študijskih obiskih

Krajše mobilnosti oziroma študijski obiski v tujini omogočajo posameznemu študentu mednarodno izobraževalno, jezikovno in kulturno izkušnjo v izbrani državi v ali izven Evrope ter prispevajo tako k njegovemu osebnemu razvoju kot tudi njegovi usposobljenosti. Študijski obiski se lahko izvajajo v okviru organiziranih programov, med katerimi je med študenti zagotovo najbolj poznan Erasmus+, oziroma si lahko študijski obisk študent organizira sam.

Sklad je od leta 2009 dalje s finančnimi spodbudami za različne oblike študijskih obiskov omogočil pridobivanje znanja in izkušenj v mednarodnem okolju že več kot 11.000 dijakom in študentom.

Mladi, ki del svojega izobraževanja opravijo v tujini, se znajdejo v povsem novem okolju, obdani z novimi ljudmi, z drugačnimi navadami, jezikom in kulturo ter na ta način osebno rastejo. Poleg tega pridobivajo znanje oziroma delovne in praktične izkušnje na priznanih tujih izobraževalnih ustanovah, v podjetjih ter drugih organizacijah. V okviru študijskega obiska v tujini pridobijo tudi tiste kompetence, ki jih samo s študijem doma zagotovo ne bi pridobili. Krajša mobilnost je poleg tega primeren alternativa tudi za tiste, ki razmišljajo o opravljanju študija v tujini, saj jim da priložnost, da raziščejo in ugotovijo, ali je študij v tujini dejansko tisto, kar si res želijo.

Vse se da, če se hoče!

Erika Gioahin, študentka mikrobiologije, je s pomočjo prakse na raziskovalnem inštitutu Institute of Life Science, Thai Nguyen University of Agriculture and Forestry v Vietnamu, razširila svoja obzorja tako na profesionalnem kot tudi na kulturnem področju: »Živeti in delati nekje, kjer so ljudje, njihova kultura in jezik

povsem drugačni, nedvomno predstavlja zelo velik izziv,« pravi Erika. Hkrati poudarja, da ji na začetku ni bilo lahko, vendar pa sedaj z velikim veseljem pove, da je to njena najdragocenejša življenjska izkušnja. Zaradi bivanja in dela v Vietnamu je postala bolj samostojna, odgovorna in iznajdljiva. Prav tako je postala bolj samozavestna pri delu v laboratoriju. Mednarodna izkušnja ji je dala dodaten zagon in željo po nadaljnjem usposabljanju v tujini, zato sedaj nova znanja pridobiva na Erasmus praksi v Brnu.



Delo v laboratoriju, Vietnam.

Izkušnje so največji kapital

»Kot študentki arhitekture mi je bilo v Istanbulu omogočeno spoznavanje drugačnih prostorov in ambientov ter drugačnih kultur, kar je za načrtovalca prostorov pomembna izkušnja. V današnjem svetu je zelo pomembno povezovanje in pridobivanje novih izkušenj, ki je še toliko bolj intenzivno v novem okolju. Mladi lahko tako marsikatero novo pridobljeno izkušnjo v tujini prinesemo in uspešno integriramo v naša slovenska podjetja.« Katja Keržan, študentka arhitekture, gostujoča ustanova: Istanbul Bilgi University, Turčija.

Širjenje obzorij

»Stvari, ki sem se jih v tujini naučil in se jih tu ne bi mogel, so povezane z drugačnim načinom dela, opravljal sem predmete, ki na domači fakulteti niso na voljo, spoznal drugačno kulturo, okolje in okusil življenje v tujini. Koncepte in znanje, ki sem ga pridobil, zdaj z veseljem uporabljam pri nadaljnjem študiju ter jih primerjam z domačim okoljem.« Jernej Drogenik, študent programa Univerzitetna poslovna in ekonomska šola, gostujoča ustanova: National University of Singapore, Singapur.

»Brez skrbi, prijatelj!«

Študijski obisk Timoteja Turka Dermastie je potekal v daljni Avstraliji, na Edith Cowan University. Študent biologije opisuje svojo izkušnjo v Avstraliji, ki je v veliki večini ena sama divjina, kot privilegij: »Tako so na primer po vrtu, kjer sem stanoval, mirno skakali kengurui in se plazile kače. A tu so še ocean in moja ljubezen do potapljanja ter deskanja na valovih in seveda morsko življenje. Kako je moja izkušnja povezana z mojo konkurenčnostjo, trenutno še težko govorim, dejstvo pa je, da sem bil pripravljen iti na drugi konec sveta, kjer sem pridobil povsem nov pogled na svet in na področje, s katerim se ukvarjam, da sem prisostvoval ter uspešno opravljal obveznosti v angleščini v državi, kjer je angleščina uradni jezik, in sem se velikokrat celo bolje izkazal od domačih kolegov. Moj pogled na področje biologije je bolj celosten. Seveda sem spoznal tudi veliko strokovnjakov, v glavnem profesorjev, s katerimi bom morda nekoč še sodeloval. Avstralija je draga dežela, je daleč, Avstralci pa so za moj okus malce preveč zadržani, a vendar radi ponavljajo stavek, ki se te ob življenju v Avstraliji hitro prime: »No worries, mate!« – »Brez skrbi, prijatelj!«

Prepusti se toku, naj te odnese v pravo smer!

»Že v srednji šoli sem spoznala, da bom za svojo konkurenčnost potrebovala veliko znanja in izkušenj, zato sem se odločila za aktivno ter poučno preživitev počitnice v Španiji, kjer sem se udeležila tečaja španščine in obenem doživela špansko kulturo.« Ana Marija Udovič, dijakinja Gimnazije Želumlje; gostujoča ustanova: Lacunza International House, Španija.



Proizvodnja piva v mikro pivovarni, Ekvador.

Bodi prilagodljiv in prijazen, zaupaj vase in v svoje sposobnosti!

»V Rusiji sem se naučila predvsem zaupati sami sebi in svojim odločitvam. Z znanjem ruščine in poznavanjem načina življenja ter mišljenja prebivalcev Rusije sem postala bolj konkurenčna na trgu dela, saj se mi je tudi zaradi znanja ruščine ponudila priložnost dela v tujini. V kratkem namreč začnem novo življenje v Dubaju.« Manca Čalič; študentka kulturologije, gostujoča ustanova: Saint Petersburg University, School of International Relations, Rusija.

Pivo - od začetne ideje pa do končnega kupca

Helena Treska, študentka podjetništva, je opravljala sedemtedensko študijsko prakso v mikro pivovarni v Ekvadorju. Svojo izkušnjo opisuje kot »fenomenalno« in »zelo poučno«, tako s kulturnega kot tudi z delovnega vidika. Poleg drugačnih navad, prehrane in razmišljanja prebivalstva se tudi delovno okolje močno razlikuje od našega, saj je zelo neorganizirano, s pomanjkanjem specifičnega znanja ter drugačnimi delovnimi navadami. »Vse stvari potekajo veliko bolj v izi,« pravi Helena. Prepričana je, da ji je praksa prinesla veliko uporabnega znanja. Delo v manjšem podjetju ji je omogočilo vpogled v vse procese, saj je produkt podjetja lahko spremljala od začetne ideje do končnega kupca. Pri delu v mikro pivovarni je sodelovala pri različnih procesih: priprava poslovnih modelov, trženje, organizacija promocijskih dogodkov, stiki s poslovnimi partnerji, logistika in proizvodnja. »Res je, naučila sem se še marsikaj, kemije in procesov, ki se dogajajo v čudežnih kotlih ob 'kuhanju' piva,« zaključuje Helena.

Življenje je prekratko, da bi bil povprečen. Naj te nikoli ne bo strah poskusiti nekaj novega in drugačnega.

»Definitivno sem se v tujini naučil, kako se vklopiti v okolje, ki je popolnoma tuje in drugačno, ter zaupati vase in v svoje sposobnosti. Po končani izmenjavi sem veliko pridobil na samozavesti, kar mi zelo pomaga pri premagovanju novih izzivov.« Marko Vidić, študent programa Univerzitetna poslovna in ekonomska šola, gostujoča ustanova: Kyungpook National University, Republika Koreja.

Izmenjava = znanje, uporabno vse življenje

»Študijski obisk v Kazahstanu mi je omogočil hitro učenje ruskega jezika, zato sem v očeh delodajalcev, še posebej tistih, ki poslujejo z državo, v kateri sem bil, veliko bolj zanimiv.« Max Borštnar, študent programa Univerzitetna poslovna in ekonomska šola, gostujoča ustanova: KIMEP University, Kazahstan.

Zaupam, grem!

»Delo na osnovni šoli v Indiji je v meni vzbudilo željo po večletnem delovanju na drugi celini. Zaradi celotne izkušnje v Indiji pa sedaj bistveno manj kompliciram glede česar koli, prioritete v mojem življenju so drugače zastavljene, prav tako se je spremenil moj vrednotni sistem.« Jerneja Pirc, študentka socialne pedagogike, gostujoča ustanova: Piali Ashar Alo, Indija.



Poučevanje na osnovni šoli, Indija.

**»Povej mi in bom pozabil.
Uči me in bom pomnil.
Vključi me in se bom naučil.«
(Benjamin Franklin)**

The Benjamin Franklin Transatlantic Fellows Initiative je prvi mladinski program, namenjen razvijanju odnosov med Evropo in ZDA, saj je njegov cilj spodbujati povezave med ameriško in evropsko mladino ter dvigniti zavest o skupnih vrednotah in kulturni povezanosti.

Gre za vznemirljivo in unikatno poletno šolo, namenjeno mladim iz ZDA in Evrope, v okviru katere so organizirane številne aktivnosti. Poudarek je na državljski vzgoji ter pridobivanju veščin vodenja in aktivizma v družbi, s ciljem usposobiti mlado generacijo Evropejcev in Američanov za skupno soočanje z globalnimi izzivi 21. stoletja. Kljub natrpanemu urniku na poletni šoli ne manjka niti zabave, predvsem v smislu obiskovanja športnih dogodkov, parkov in koncertov, pa tudi promocije držav, iz katerih prihajajo udeleženci.

Benjamin Franklin (1706–1790) je bil državnik, diplomat, novinar in razsvetljavec, po katerem je program The Benjamin Franklin Transatlantic Fellows Initiative dobil ime.



Benjamin Franklin

Poletna šola v ZDA kot "holivudski film"

Jure Tuš se je poletne šole v ZDA udeležil leta 2014. Pridobljeno znanje uporablja pri načrtovanju šolskih projektov, raziskovalnih nalog ter pri javnem nastopanju. Meni, da je udeležba na poletni šoli tudi odlična referenca za naprej. Raznolikost dejavnosti po njegovem mnenju lahko prepriča delodajalce na področjih od podjetništva in umetnosti do prostovoljnega dela v skupnosti. Svojem vrstnikom, ki se odločajo za študijski obisk v tujini, pa želi sporočiti, da bo to zagotovo ena najboljših odločitev, ki jo

bodo sprejeli. Tovrsten obisk katerekoli tuje države lahko dijaku ali študentu samo koristi in mu razširi obzorje. Kdor se tam ne znajde, se še vedno lahko vrne domov, a bogat za vrsto novih izkušenj, pravi Jure.

»V mnogih pogledih je bila poletna šola v ZDA kot holivudski film: vrtimec čustev, od začetnega vznemirjenja, celo strahu, do zaključne žalosti ob spoznanju, da se je moje gostovanje zaključilo. A v nečem se moja izkušnja vendarle razlikuje. Zpomnil si jo bom za vse življenje, saj je zaznamovala mene in moj način razmišljanja v mnogih ozirih.« Jure Tuš



Jure Tuš, ZDA

»Vsakemu, ki si želi na študijski obisk v tujino, polagam na srce, da naj bo čim bolj odprt, pogumen in brez strahu. Nove izkušnje in osebni stiki, ki se stkejo v tujini, so neprecenljivi. Vsaka nova izkušnja je morda na začetku težka zaradi razdalje in izgube varnega zavetja družine ter prijateljev, a je hkrati nov začetek. Kljub temu, da se vrneš domov, se tvoj svet spremeni, saj pustiš del srca na drugem koncu sveta.« Nives Trošt

Po diplomo, magisterij ali doktorat v tujino



Študent, ki je bil na krajšem študijskem obisku v tujini, se lahko zaradi dobrih izkušenj in navdušenja nad drugačnim študijskim sistemom odloči, da bo študij

v tujini tudi nadaljeval. V tujini je namreč veliko število izobraževalnih ustanov, ki nudijo široko paleto odličnih študijskih programov, tudi takšnih, ki jih v Sloveniji (še) ni. Kakovost, drugačen način študija in ugled izobraževalne ustanove so najpogostejši razlogi, zaradi katerih se študenti odločajo za študij v tujini. Poleg drugačnega izobraževalnega sistema, boljših pogojev za študij in raziskovanje ter številnih izven-studijskih aktivnosti, ki se jih med študijem v tujini študent lahko udeležuje, je prednosti študija v tujini še veliko. Prispeva namreč k posameznikovemu osebnemu, strokovnemu, kulturnemu in jezikovnemu razvoju ter zaposljivosti. Številni izmed njih se odločijo tudi za samostojno poslovno pot.

Mednarodno znanje in povezave, ključne za nadaljevanje družinske tradicije

»V tujini sem se naučil predvsem to, da je za uspeh potrebno povezovanje ljudi iz različnih strok in panog (vinarstvo, kulinarika, turizem ...).« Aleš Kunej



Aleš Kunej, MSc International Vintage, École Supérieure d'Angers, Francija, med natakanjem vina.

Aleš Kunej izhaja iz trsničarsko-vinarske družine. Zaradi želje v družini, da bi se vinogradništvo in vinarstvo razvijalo naprej, se je s štipendijo Ad futura po nova znanja in izkušnje odpravil v Francijo, kjer se je vpisal na študij vinarstva na zasebni francoski univerzi École Supérieure d'Angers. Po zaključku študija sta skupaj s sošolko s Portugalske, danes ženo, sicer dobila konkretne ponudbe za zaposlitev v Franciji, vendar sta, kljub začetnim pomislekom, izbrala Slovenijo. Znanje, ki ga je pridobil v tujini, je Aleš izkoristil na domačih tleh, saj se je kot re-

zultat prizadevanj v okviru družinskega podjetja »rodila« unikatna pijača - prvo čokoladno vino v Sloveniji.

Lov za učinkovitimi aplikativnimi rešitvami

Med mladimi štipendisti Ad futura, ki so po zaključku študija v tujini zasejali seme podjetništva v Sloveniji, je tudi nadobudni raziskovalec Luka Mustafa, ki je zaključil študij na University College London in doma ustanovil Inštitut IRNAS Rače. Raziskuje inovativno konstruiranje novih in uporabnih stvari ter stremi za nenavadnimi in učinkovitimi rešitvami, ki so neposredno uporabne v širšem okolju. Z odprtokodnimi pristopi povezuje znanje, pridobljeno v času študija, s svežimi tehnologijami in ustvarja aplikativne rešitve za širšo uporabo.

Mednarodno znanje v razvoj kolesarstva

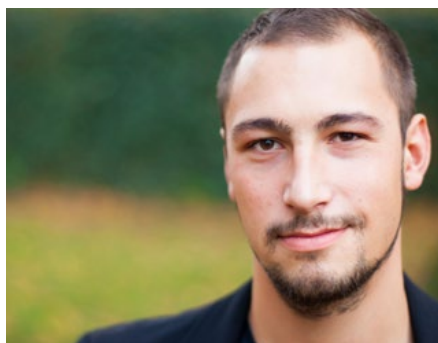


Borut Fonda, študent na programu PhD Sport and Exercise Sciences, University of Birmingham, Velika Britanija.

Borut Fonda, nekdanji tekmovalac v gorskem kolesarstvu, se je s pomočjo štipendije Ad futura vpisal na doktorat na University of Birmingham. Pridružil se je podjetju S2P - Znanost v prakso, ki se ukvarja z znanstvenim raziskovanjem in razvojem merilnih tehnologij za uporabo v športu, medicini ter rehabilitaciji. V okviru podjetja lahko svojo ljubezen do športa še naprej razvija, saj vodi za kolesarje specializirani program S2P Cycling Science, ki je plod večletnega razvoja in raziskav ter nudi diagnostično-vadbene storitve. Program je bil deležen že velikega zanimanja med slovenskimi in tujimi profesionalnimi ter rekreativnimi kolesarji. Tehnologijo in način dela so opazili tudi organizatorji Slovenskega foruma inovacij.

Mednarodno se bogatimo, lokalno pridobimo

Za študij energetike se je Žiga Pižorn ogrel, ko je doma spremljal gradnjo pasivne hiše. Študij ga je popolnoma prevzel, saj je temeljil pretežno na projektnem



Žiga Pižorn, Master of Science in Sustainable Energy Engineering, KTH Royal Institute of Technology, Švedska.

delu, predvsem v povezavi z različnimi švedskimi podjetji. Za bolivijsko vladno so izdelali celo predlog energetskega načrta za pridobivanje litija iz slanega jezera. Med študijem je preučeval pogoje in načine za pridobivanje elektrike iz dimnih plinov nizke temperature ter svoje znanje nato prenesel v podjetje Štore Steel in kasneje v Kolektor.

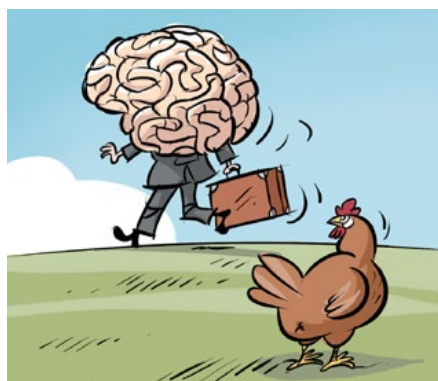
Nemogoče je mogoče



Luka Banović, BSc Acoustics and Music, University of Southampton, Velika Britanija.

Luki je študij s pomočjo štipendije Ad futura v angleškem Southamptonu omogočil povezovanje glasbenega talenta s tehniko. Zavedal se je, da je študij akustičnega inženiringa in glasbe, še posebej za slovenski trg, precej neobičajna smer, a je želel dokazati, da je na videz protislovni področji mogoče združiti. Ob povratku v Slovenijo se je povezal s primorskim podjetjem Letrika, kjer pod mentorstvom Martina Furlana, vodje razvoja in raziskav hrupa, vibracij in vzdržljivosti izdelkov, svoje znanje preizkuša v praksi.

Beg možganov ali neizkoriščeni potenciali v tujini?



Odhod izobraženih mladih na študij, delo ali raziskovanje v tujino samo po sebi ni slabo, saj se mora znanje plemeniti. Problem nastane, če kader, v katerega je država že veliko vložila, v tujini tudi dolgoročno ostane. Šele v tem primeru lahko govorimo o begu možganov, kar za državo zagotovo pomeni izgubo dragocenega razvojnega potenciala. Zato si mora država prizadevati, da bi izobražence iz tujine privabila (nazaj) v Slovenijo ter ustvarila stimulatívno okolje in pogoje, da bi tukaj tudi (dolgoročno) ostali. Med ukrepe za ustvarjanje ugodnih pogojev velja omeniti predvsem ustrezno štipendijsko, družinsko in davčno politiko, politiko trga dela itd.

Poleg tega bi se morala država hkrati tudi zavedati, da izobraženci Slovenci, ki živijo in delajo v tujini, predstavljajo ogromen neizkoriščen potencial. S svojim znanjem, dragocenimi izkušnjami in povezavami bi priznani ter uveljavljeni strokovnjaki, ki delujejo v tujini, zagotovo lahko prispevali k spremembam, ki so ključne za nadaljnji razvoj Slovenije. Zato je pomembno, da država v sodelovanju z drugimi akterji (izobraževalne ustanove, gospodarstvo, slovenski strokovnjaki in njihova društva v tujini) nenehno išče različne načine, kako ohraniti ter vzpostavljati stike z izobraženci v tujini in v okviru različnih oblik povezovanja ter sodelovanja omogočati vzajemno izmenjavo znanja.

Usposabljanje bodočih slovenskih zdravnikov s pomočjo vrhunskega strokovnjaka dr. Igorja D. Gregoriča



Dr. Igor D. Gregorič.

Dr. Igor D. Gregorič, vrhunski srčno-žilni in torakalni kirurg v Texas Medical Centru v Houstonu, se je leta 1984 kot mladi zdravnik podal čez lužo. Danes slovenskim študentom medicine v največjem medicinskem kompleksu na svetu omogoča opravljati elektívno rotacijo na področju srčno-žilne kirurgije in kardiologije. Z namenom spodbujanja mednarodnega sodelovanja in usposabljanja bodočih slovenskih zdravnikov je gostil že več kot 250 slovenskih študentov medicine, ki so se programa udeležili s pomočjo štipendije Ad futura.

In zmagovalec je ...



tekmovallec!

Potegovanje za najboljšo uvrstitev na tekmovanju mlade motivira, da se bolj (po)trudijo in da so pri svojem razmišljanju čim bolj inovativni ter kreativni. Slednje ne prispeva le k odkrivanju in udeležanju njihovih potencialov, temveč tudi k priljubljenosti discipline.

Sklad je od leta 2007 podprl udeležbo že več kot 1.500 tekmovalcev in njihovih mentorjev na mednarodnih tekmovanjih v tujini. Dijaki in študenti so sodelovali na tekmovanjih iz znanja (matematika, fizika, biologija, kemija, programiranje itd.), raziskovalnih tekmovanjih ter tekmovanjih iz razvojnega področja (robotika, gradnja daljinsko vodenih brezpilotnih letal, konstruiranje enosedežnih dirkalnikov ipd.). Tekmovanja potekajo po celem svetu, najpogostejše pa tekmovalci odhajajo na tekmovanja v Združene države Amerike, Avstrijo, na Poljsko, Češko ter v Nemčijo.

Krepitev zdravega tekmovalnega duha na takšnih tekmovanjih bogato prispeva k nadgradnji v izobraževalnem procesu pridobljenega teoretičnega znanja, razvijanju praktičnih spretnosti ter učinkovitemu predstavljanju in kritičnemu presojanju znanja ter sposobnosti. Poleg tega se mladi na tekmovanjih v tujini srečujejo tudi z drugimi kulturami, navadami, jeziki in tako dodatno širijo svoja obzorja. Hkrati so lahko tekmovanja odlična priložnost za povezovanje med šolami, fakultetami, včasih tudi podjetji, prispevajo pa tudi k prepoznavnosti Slovenije v tujini.

Pomembno je sodelovati, ne zmagati

Znani rek pravi, da je pomembno sodelovati in ne zmagati, pa vendar se dijaki Srednje gozdarske in lesarske šole Postojna lahko pohvalijo tudi z zmago, in to ne samo eno! Na Evropskem tekmoval-

nju v gozdarskih veščinah, ki se ga udeležujejo že 11 let, so bili trikrat evropski prvaki, petkrat so dosegli drugo mesto ter dvakrat tretje mesto. V konkurenci 18 držav, kjer se merijo poznavanje gozda in specifična znanja pri tehniki dela z motorno žago (menjava verige in obračanje meča, kombinirani rez, precizni rez, zasek in podžagovanje ter kleščanje), se s temi rezultati uvrščajo v sam evropski vrh. Letos na tekmovanje odhajajo v Estonijo, mi pa zanje že držimo pesti!



Evropsko tekmovanje v gozdarskih veščinah, zasek in podžagovanje.

»Dijaki na tekmovanjih pokažejo in preverijo nivo znanja, ki so ga osvojili med izobraževanjem. Pridobivajo tudi komunikacijske in predstavitvene veščine, se urijo v vztrajnosti ter potrpežljivosti. Zaradi vseh preizkušenj v času priprav na tekmovanje in na tekmovanju samem odidejo iz srednje šole zrelejši, bolj samostojni ter odgovorni in bolj pripravljeni na izzive, ki jih čakajo v življenju.« Janez Meden, mentor na Evropskem tekmovanju v gozdarskih veščinah.

Zakonito vdiranje v sefe ...

Malo za šalo, malo za res, ampak če ste pozabili kodo za sef, v katerem imate shranjene svoje dragocenosti, se lahko za pomoč obrnete kar na dijake Gimnazije Nova Gorica. Že več let se namreč udeležujejo mednarodnega tekmovanja iz vdiranja v fizikalne sefe, ki poteka vsako leto na Weizmannovem inštitutu v Izraelu. Vsaka na tekmovanju sodelujoča skupina za udeležbo na tekmovanju izdelava sef – zaklenjeni zaboj, ki se ga odklene z reševanjem netrivialnih fizikalnih uganek. Na tekmovanju imajo skupine 10 minut, da konkurenčni ekipi vdrejo v sef. Ocenjuje se izvirnost in izvedba uganke v zaklepnem mehanizmu, koliko skupinam ni uspelo vdreti v sef, v koliko sefov je uspela vdreti skupina in kako so sef ocenile ostale skupine. V letu 2012 so zasedli odlično

drugo mesto. Na letošnjem tekmovanju v marcu 2015 pa so na tekmovanju zmagali dijaki Gimnazije Želimlje.



Utrinki iz tekmovanja v vdiranju v fizikalne sefe.

»Dijaki, ki se udeležijo tekmovanja, več mesecev načrtujejo in izdelujejo sef. Med tem procesom spoznajo kakšne korake je treba prehoditi in kakšne težave premostiti na poti od zamisli do izdelave delujočega ter vzdržljivega sefa. Poleg potrebnega dobrega teoretičnega poznavanja fizikalnih principov morajo dijaki uporabiti tudi veliko inženirskega znanja, da sef na koncu deluje, kot so si zamislili. Velikokrat je treba prvotne zamisli prilagoditi, spremeniti ali celo opustiti, pogosto se med procesom izdelave sefa pojavijo nove ideje. Dijaki spoznajo proces načrtovanja in izdelave prototipa znanstvenega ter inženirskega izdelka.« Miran Tratnik, mentor na tekmovanju v vdiranju v sefe.

Leti, leti, leti ... brezpilotno letalo

Študenti Fakultete za strojništvo Univerze v Ljubljani so se tudi letos, že osmič zapored, odpravili na tekmovanje v gradnji daljinsko vodenih brezpilotnih letal, ki ga organizira ameriški inštitut za aeronavtiko in astronautiko ter je letos potekalo v mestu Tucson, Arizona ZDA. Gre za tekmovanje, na katerem študenti letalstva teoretično znanje, ki so ga pridobili v času študija, uporabijo za gradnjo tekmovalnega letala na daljinsko vodenje, za kar je potrebno dobro poznavanje aerodinamike, mehanike letalskih konstrukcij, materialov, elektrotehnike, letalskih elektro pogonov ter znanje pilotiranja letal. Kljub temu, da se je tekmovalno letalo med potjo na tekmovanje poškodovalo in je bila tako udeležba na tekmovanju vprašljiva, so študenti do začetka tekmovanja letalo z vztrajnostjo in trdim delom uspeli popraviti; kljub neljubemu



Tekmovalci na tekmovanju v gradnji brezpilotnih letal.

prijetljaju so v konkurenci 84 ekip iz 16 držav tudi zmagali. Študenti so se tako po mnenju njihovega mentorja ob neljubem dogodku naučili zelo pomembne življenjske lekcije – da timsko delo in tekmovalni duh rodita vrhunske rezultate ter da ne glede na to, kako brezizhodno se zdi stanje, nikoli ne gre obupati.

»Na tekmovanju študenti pridobijo praktično znanje, kako izdelati čim bolj konkurenčno letalo, kako konstruirati učinkovito letalo, ki hitro leti, z majhno porabo energije, kako uporabiti lahke materiale za konstruiranje letala, spodbujajo se inovativne ideje za izdelavo mehanizmov, naučijo se izračunati dejanske letalne lastnosti letala, načine testiranja letala ter merjenja dejanskih letalnih lastnosti s snemalniki parametrov leta. Študenti se naučijo teoretično znanje, pridobljeno v času študija, prenesti v prakso ter timskega dela, kar lahko s pridom izkoristijo tudi pri izdelavi diplomske naloge, pri zaposlitvi v letalski industriji ali pri nadaljnjem študiju. Tekmovanje ima namreč vse lastnosti konkurenčnega boja na trgu izdelkov, kjer različni izdelovalci konkurirajo na globalnem trgu in se borijo za tržni delež ter skušajo z izdelkom čim bolj zadostiti zahtevam trga. Študenti grejo praktično skozi celoten proces, od zahtev, razvoja izdelka do izdelave izdelka in preizkusa izdelka v praksi.« Tadej Kosel, mentor na tekmovanju v gradnji brezpilotnih letal.

Tekmuj in sodeluj pri »zdravljenju« sveta

Dijaki Gimnazije Vič se bodo letos že peto leto udeležili tekmovanja ISWEEP (International Sustainable World - Energy, Engineering, Environment – Pro-



1. mesto na tekmovanju v gradnji brezpilotnih letal Fakultete za strojništvo, Univerza v Ljubljani.

ject Olympiad). Gre za olimpijado, kjer se tekmuje v kategorijah energija, inženiring, okolje in trajnostni razvoj, ter je naravnana v smer neposredne uporabnosti raziskav na področju trajnostnega razvoja. Tekmovanje organizirajo Harmony Public Schools in K-12 Public Charter School System s partnerji iz univerzitetnih ustanov ter industrije in z izdatno finančno podporo Cosmos Foundation ter drugih sponzorjev na področju energije in podjetij, ki se ukvarjajo z reševanjem okoljskih problemov ter računalništva. Na tekmovanju v Hustonu, ZDA, tekmujejo predstavniki iz okoli 70 držav sveta in več kot 40 zveznih držav ZDA. Dijaki Gimnazije Vič se lahko pohvalijo

že s štirimi srebrnimi in tremi bronastimi priznanji.

»Poudarek tekmovanja je umestiti raziskovanje v širši družbeni kontekst, čim bolj pokazati neposredno praktično uporabnost svoje raziskave ali v nalogi vsaj načrtovati konkretno nadaljevanje raziskovanja v to smer. Takšna naravnost na slovenskih tekmovanjih ni izražena v tolikšni meri, čeprav je izjemno pomembna.

Poleg tega se udeleženci naučijo svoje delo predstaviti na vseh ravneh zahtevnosti:

- enostavno razložiti temeljne pojme najmlajšim obiskovalcem, ki prihajajo z osnovnih šol, in laičnim odraslim,
- poglobljeno pojasniti in utemeljiti svoje izsledke strokovnjakom z raziskovalnih ustanov in
- predstavnikom podjetij in politikom prikazati pomen ter uporabnost svoje raziskave.

Ključno pri predstavitvi je, da je zanimiva in privlačna, dijaki pa so se sposobni prilagoditi zahtevnosti publike. Pri tem pridobivajo tudi jezikovne sposobnosti izražanja v angleškem jeziku.

Avtentičnost raziskave udeleženci dokazujejo s tiskano različico raziskovalnega poročila in skrbno vodenim dnevnikom skozi celotno obdobje raziskovanja, česar slovenska tekmovanja ne zahtevajo.« Alenka Mozer, mentorica na tekmovanju ISWEEP.

Ustvarjanje novega znanja je gonilo napredka

Znanost je soodgovorna za razvoj družbe, saj lahko bistveno prispeva k izboljša-



Utrinek s tekmovanja ISWEEP

nju konkurenčne sposobnosti Slovenije ter razvoju blaginje in kakovosti življenja doma ter po svetu. S tem, ko se znanost z generiranjem novega znanja in angažiranjem vključuje v reševanje konkretnih gospodarskih ter družbenih izzivov, postaja njena vloga v širšem družbenem prostoru vse bolj prepoznana.

Če želimo, da bo znanost naslavljala globalne izzive in še naprej predstavlja gonilo napredka, moramo spodbujati aktivno preseganje nacionalnih okvirjev ter mednarodno oplajanje vrhunskih raziskovalcev in znanstvenikov. K temu cilju je od leta 2005 do 2014 prispeval tudi sklad s programom sofinanciranja raziskovalnega sodelovanja, ki bodočim doktorjem znanosti omogoča lažje vstopanje v svetovno znane raziskovalne centre, inštitute in univerze.

V zadnjih desetih letih je na raziskovanje v tujino s pomočjo sklada odšlo že preko 400 mladih raziskovalcev in doktorskih študentov, ki so z raznolikimi raziskovalnimi projekti prispevali svoj delček v pisanem mozaiku skupne gradnje znanja in izkušenj za razvoj našega gospodarstva, družbe ter okolja, predvsem z vidika upoštevanja novih zahtev in izzivov, s katerimi se sooča globalna družba.

Upoštevanje izrednih vremenskih dogodkov pri načrtovanju energetske infrastrukture

Krajinska arhitektka Maruša Matko se ukvarja z upoštevanjem tveganj zaradi podnebnih sprememb in izrednih vremenskih dogodkov pri načrtovanju energetske infrastrukture. Štipendijski program ji je ponudil priložnost, da del svoje raziskave opravi v Fukushimi na Japonskem, kjer v okviru remediacijskih ukrepov po potresu, cunamiju in izpustitih radioaktivnih snovi marca 2011 aktivno načrtujejo rekonstrukcijske ukrepe ter se soočajo z načrtovanjem nove rabe prostora.

»Menim, da lahko z znanjem o upoštevanju tveganj pri prostorskem načrtovanju, ki sem ga pridobila na Japonskem, pripomorem h kakovostnemu in varnemu prostorskemu razvoju Slovenije in s tem tudi k razvoju naše družbe.« Maruša Matko, raziskovalka na Institutu Jožef Stefan.

Za prilagajanje na spremembe v okolju je bistvenega pomena tudi večja energetska učinkovitost, ki nosi velik potencial za izboljšanje konkurenčnosti družbe, zelene rasti in zaposlitvenih možnosti. V tej smeri je deloval tudi doktorski študent nanoznanosti in nanotehnologije na Med-

narodni podiplomski šoli Jožef Stefan Rok Rudež, ki je s pomočjo štipendije tri mesece gostoval na Politehniku Wroclaw na Poljskem. Produkt skupnega dela raziskovalne skupine je bil prototip visoko učinkovitega in obstojnega termoelektričnega mikrogeneratorja, ki neposredno pretvarja toploto v električno energijo. Termoelektrični generatorji zato v tem pogledu predstavljajo velik potencial izrabe odpadne toplotne energije, ki bi drugače končala v okolju (npr. ogrevanje, avtomobilski izpuhi, industrijski procesi ...).



Rok Rudež, študent na Mednarodni podiplomski šoli Jožefa Stefana.

»Možnost sodelovanja z vrhunskimi ustanovami in strokovnjaki po Evropi nam omogoča poglobljanje in širjenje našega znanja, da postajamo vrhunski strokovnjaki na svojem področju. Tako pridobljeno znanje je pomembno tako za razvoj znanosti kot tudi zaradi prenosa znanja v gospodarstvo.« Rok Rudež, doktorski študent na Mednarodni podiplomski šoli Jožefa Stefana.

Zagotavljanje varnosti rabe jedrske energije

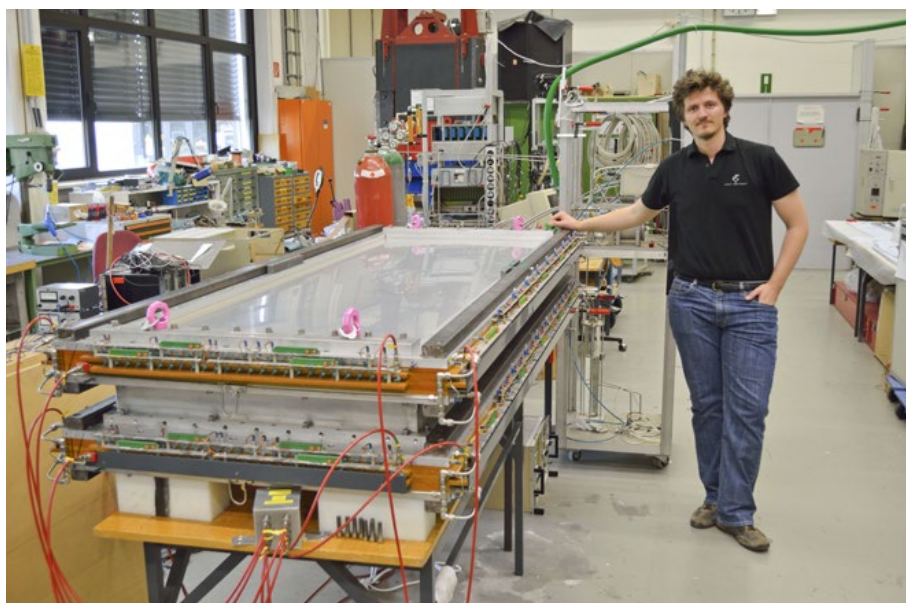
Doktorski študent jedrske tehnike, Tadej Holler je na gostovanju na Nizozemskem v Nuclear Research and Consultancy Group z eksperimenti simuliral zgorevanje vodika v zadrževalnih hramih jedrske elektrarne, katerih naloga je, da ob morebitni poškodbi reaktorskega sistema zadržijo radioaktivne snovi pred pobegom v okolje. Opravljene simulacije so ključne pri zasnovi in analizi strukturne integritete zadrževalnega hrama ter pripomorejo k zagotavljanju najvišje možne varnosti rabe jedrske energije.

Jedrska fizika v vsakdanjem življenju

Samo Štajner se ukvarja z vprašanji na področju strukture in obnašanja atomskih jeder. O svojem obisku Instituta za jedrsko fiziko Univerze Johannes-Gutenberg v Mainzu, kjer se je med drugim naučil upravljanja s plinskimi potovalnimi komorami, pravi: »Vrednost obiska je bila velika z vidika prenosa znanja v slovensko akademsko okolje, po takšnih znanjih pa so potrebe tudi v gospodarstvu, na primer v jedrski in medicinski industriji. Najosnovnejši primer uporabe ionizacijskih komor v vsakdanjem življenju so denimo detektorji dima.«

Misliti nepredstavljivo

Program Fulbright se izvaja že od leta 1946, letno pa se v okviru programa na svetovni ravni podeli približno 8.000 štipendij za gostovanje Američanov v preko 155 državah in za gostovanje tuj-



Samo Štajner, doktorski študent fizike, poleg plinske potovalne komore.

cev iz teh držav v ZDA. Za vzpostavitev sistema mednarodne izmenjave si je kot eden izmed prvih že pred več kot 60 leti močno prizadeval ameriški senator James William Fulbright, po katerem ima program tudi ime. Slovenija v programu Fulbright sodeluje že 50 let. V tem času je v ZDA gostovalo približno 400 Slovencev, med njimi so vrhunski znanstveniki, raziskovalci, kulturniki, pravniki, rektorji univerz, zdravniki in drugi. Od leta 2011 je slovenski partner Fulbright programa sklad, ki pri izvajanju sodeluje z Veleposlaništvom ZDA v Ljubljani.

»Moramo si upati razmišljati o nepredstavljenih stvarih. Stremeti moramo k raziskovanju in odkrivanju vseh mogočih ter nemogočih možnosti, s katerimi se vse bolj soočamo v kompleksnem in hitro spreminjajočem se svetu.« James William Fulbright.



J. W. Fulbright, ameriški senator, 1905–1995.

»Igramo se flavto«

Mag. Ana Kavčič Pucihar, akad. glasbenica flvistka - specialistka in prof. flavte, je avtorica prvega slovenskega učbenika za flavto »Igramo se flavto« in utemeljiteljica sistema poučevanja flavte skozi glasbeno-didaktične igre.

Kot Fulbrightova štipendistka sklada v letu 2015 gostuje na Boise State University v Idahu, ZDA, kjer pripravlja prevod in adaptacijo učbenika »Igramo se flavto« (Fluting Stars) za ameriške otroke. V sodelovanju z gostujočo univerzo razvijajo tudi mobilno aplikacijo, ki bo učbenik še nadgradila. Razdalja od doma ji pomaga izkusiti stvari v drugačni luči. Dostop do virov, ki so ji doma nedostopni ali pa zelo dragi, proaktivnost profesorjev in njihovo zanimanje za izmenjavo znanj jo bo osebno ter poklicno zelo obogatilo. Sama ponosno ugotavlja, da je prej samoumevni sistem glasbenih šol v Sloveniji začela veliko bolj ceniti, za kar je dobila zavidajočo potrditev tudi od ameriških kolegov, medtem ko lahko potrdi, da slovenski vrstniki izkazujejo veliko večjo kakovost v znanju igranja od ameriških.

Z roko v roki z naravo

»Naravo vse prevečkrat izkoriščamo, a ji nikoli nič ne vrnemo. Smo njeni največji dolžniki.« Peter Movrin.

Strategija trajnostnega razvoja po definiciji Organizacije združenih narodov (OZN) obsega tri stebre: gospodarski razvoj, socialni razvoj in varstvo okolja. Gre za razvoj, ki si prizadeva vzdrževati ravnotežje med temi tremi stebri in pomeni pot k ravnovesju v družbi ter naravi. Zaradi zgodovinskega izročila lahko omenjenim podpornim stebrom trajnostnega razvoja v Sloveniji dodamo še kulturo.

Sklad je v preteklih letih spodbujal in osveščal mlade o pomenu aktivnega vključevanja v trajnostni razvoj Slovenije s podelitvijo nagrad slovenskim dijakom in študentom, ki so z izjemnimi dosežki prispevali k trajnostnemu razvoju na gospodarskem, družbenem ali okoljevarstvenem področju v Sloveniji ter širše.



»Navkljub nerazumevanjem, poenostavitvam in zlorabam ostajajo načela trajnostnega razvoja po desetletjih preboja na globalno politično agendo še vedno aktualna ter univerzalna. Hkrati pa vedno znova kličejo po svežih interpretacijah, pristopih in predvsem osmišljenjih. Danes so to največje priložnosti za mlade. Niso le oddaljeno utopično upanje: v mnogoterih praksah, inovacijah in novih poslovnih vrednotah me presenečajo ter navdušujejo že tukaj in zdaj.« Vida Ogorelec, Umanotera, Slovenska fundacija za trajnostni razvoj.

Trajnostna moda

Med prejemniki nagrade za prispevek k trajnostnemu razvoju je tudi modni oblikovalec Peter Movrin, ki je bil nagrajen za kolekcijo oblek »Polst« iz volne avtohtonih slovenskih ovac s Kočevskega, ki je v celoti ročno delo. Trajnostna moda, ki jo včasih imenujemo tudi eko moda, je del hitro rastoče filozofije oblikovanja »ponovno uporabi, zmanjšaj in recikliraj«. Gre za načela varovanja in družbene odgovornosti do okolja z uporabo okolju prijaznih materialov ter ekološkega pristopa pri kreiranju in procesu izdelave oblačil. Poleg tega uporaba naravnih avtohtonih materialov krepi tudi našo kulturno identiteto in omogoča razvoj tudi v gospodarsko slabše razvitih predelih Slovenije.



Kreacija Petra Movrina

»Nagrada je prišla ob pravem času, k pravi osebi. Projekt je bil zelo zanimiv, saj sem sodeloval z ljudmi, ki so bili včasih del tekstilne industrije in ovčarji. Trajnost je na področju mode danes zelo razširjena tema in vse prevečkrat pesek v oči. Poleg členov in procesa, ki so pomembni, da iz rastline nastane kos oblačila, se sam ukvarjam večinoma s stoodstotno porabo materiala za izdelavo krojev oblačil. Vsi barvalni postopki in obdelava materialov v tekstilni industriji so zelo nehumani. Kupci se tega premalo zavedajo. Sovrstnikom, delodajalcem in širši javnosti bi sporočil, da je treba biti hiter in imeti dobro idejo. To, da narediš torbico iz lesa in se pohvališ, da je iz lesa slovenskih gozdov, je veliko premalo. Treba je imeti nekaj več.«
Peter Movrin.

Zvest delovanju na področju trajnostnega razvoja



Centrifugalni separator za vodne sesalnike.

Gašper Benedik je nagrado sklada za prispevek k trajnostnemu razvoju družbe prejel leta 2009, za raziskave in razvoj na inovativnem izdelku – centrifugalnem separatorju za vodne sesalnike. Delovanju na področju trajnostnega razvoja ostaja zvest tudi naprej.

»To je bila zame prva prava zgodba o uspehu, o diplomski nalogi, ki se je zaključila z inovativnim izdelkom na trgu in dveh patentnih prijavih. Nagrada sklada je pomenila pomembno priznanje opravljenega dela in dodatno spodbudo ter usmeritev na projekte s področja aerodinamike, ki so sledili v naslednjih letih. Področje dela sem od prejete nagrade do danes že dvakrat zamenjal, ostal pa sem zvest delovanju na področju trajnostnega razvoja.

V okviru vodenja razvojnega centra za vodikove tehnologije smo se v konzorciju 8 partnerskih podjetij, inštitutov in fakultete ukvarjali s tehnologijo, ki proizvaja energijo brez emisij ogljikovega dioksida. V zadnjih letih v multinacionalni Danfoss odgovarjam za razvoj produktnega portfelja inovativnih rešitev za klimatizacijo, ki pomenijo 20 % prihranka energije in izpustov ogljikovega dioksida v primerjavi s tradicionalno rešitvijo. S prejetjem nagrade sem se zavedel pomena trajnostnega razvoja in se zavezal, da bo moja kariera temeljila na razvoju tehnologij, ki prispevajo k trajnostnemu razvoju družbe. Kaj je lepšega kot opazovati, kako se rezultati dela odražajo v zmanjševanju obremenitev okolja, izboljšanjem zdravju uporabnikov, povečevanju zaposlenosti in istočasno prispevajo k izboljšanju gospodarskih kazalnikov Slovenije.«
Gašper Benedik.

Spodbujanje mobilnosti v Slovenijo

Podpiranje študijske mobilnosti tujcev v Slovenijo (ang. incoming mobility) je za razvoj visokega šolstva zelo pomembno, saj prinaša številne posredne in neposredne koristi. Med neposredne se prišteva predvsem t. i. "internacionalizacija doma" (ang. internationalisation at home) oziroma vzpostavitev mednarodnega okolja za domače študente, ki niso mobilni in kot takšna predstavlja alternativo mobilnosti navzven (ang. outgoing mobility). Privabljanje kakovostnih študentov iz tujine namreč omogoča izmenjavo kulturnih vrednot, perspektiv in znanja, kar prispeva k bolj pestremu ter kakovostnemu študiju. Posredni učinki so poglobljanje sodelovanja z državami, iz katerih prihajajo študenti, in pomoč državam v razvoju na področju izobraževanja, v smislu zagotavljanja izobraženega kadra za njihov nadaljnji razvoj. Kakovostni tuji študenti za gostujočo državo po zaključku študija predstavljajo tudi potencialno delovno silo predvsem za področja oziroma poklice, za katere je v Sloveniji na trgu dela povpraševanje večje od ponudbe.

Tina Vujašković, Služba za mednarodno sodelovanje, Ekonomska fakulteta, Ljubljana: »Ekonomska fakulteta skrbi tudi za tiste študente, ki nimajo priložnosti študirati in živeti v tujini. Prav mobilnost je tista, ki je dodala fakulteti zelo pomembno sestavino - internacionalizacija doma. Študentom nudimo velik nabor predmetov in programov, ki so na voljo v angleškem jeziku. Tako lahko v ra-

zredu spoznajo, sodelujejo in se povezujejo s tujimi študenti. Zanje pripravljamo posebne delavnice s področja medkulturnega zavedanja, s katerimi poskušamo povečati zavedanje o medkulturnih razlikah in stereotipih.«

"Mednarodna podiplomska šola Jožefa Stefana – MPŠ – poudarja kot svoje poslanstvo "ustvarjanje znanja in materialnih ter kulturnih dobrin" – in to v mednarodnem okviru. Uresničevanje tega poslanstva je neposredno povezano z mednarodnim pretokom mladih, ki razvijajo vrhunske raziskovalno-razvojne sposobnosti. Zato si MPŠ prizadeva za visok delež tujih študentov, ki redno presega četrtno vseh vpisanih podiplomcev, cilja pa proti polovici.

Javni sklad Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije je imel v vsem obdobju delovanja MPŠ pomembno vlogo pri pritegovanju in podpori tujih študentov, sprva iz evropskih in ameriških držav, v zadnjih letih žal le omejeno na študente držav Zahodnega Balkana.

MPŠ upa, da bo sklad najmanj ohranil sedanje območje, po možnosti pa ga razširil tudi na tiste evropske, ameriške, azijske in afriške države, v katerih ima Slovenija posebne interese, zlasti na gospodarskem področju. Iz dosedanjih izkušenj s tujimi študenti, ki so doktorirali na MPŠ, ugotavljamo, da so prav oni po povratku domov odlični ambasadorji slovenskega gospodarstva in kulture v svojih domovinah.«
Prof. dr. Aleksander Židanšek, Mednarodna podiplomska šola Jožefa Stefana.

Izobraževanje za boljšo prihodnost držav v razvoju

Mednarodno razvojno sodelovanje oziroma uradna razvojna pomoč je pomoč, ki jo dajejo razvite države v podporo gospodarskemu, družbenemu in političnemu razvoju držav v razvoju ter je izraz solidarnosti in interesa teh držav. Države donatorice, v skladu z razvojnimi cilji tisočletja in drugimi mednarodnimi zavezami, prispevajo delež bruto nacionalnega dohodka za uravnotežen svetovni razvoj. S članstvom v Evropski uniji je zagotavljanje uradne razvojne pomoči postala tudi mednarodna in moralna dolžnost Slovenije, ki je iz prejemnice postala donatorica razvojne pomoči.

Razvojni cilji tisočletja oziroma milenij-ski razvojni cilji so:

1. Izkoreniniti skrajno revščino in lakoto
2. Doseči univerzalno osnovnošolsko izobrazbo
3. Zagotoviti enakost med spoloma in opolnomočiti ženske
4. Zmanjšati smrtnost otrok
5. Izboljšati zdravje mater
6. Boriti se proti virusu HIV/Aidsu, malariji in ostalim boleznim
7. Zagotoviti okoljsko varnost
8. Vzpostaviti globalno partnerstvo za razvoj



Ahmad Farhad Skandary, študent gradbeništva, Univerza v Ljubljani.

V okviru izpolnjevanja razvojnih obveznosti Slovenije sklad v dogovoru z Ministrstvom za zunanje zadeve vsako leto razpisuje štipendije za razvojno pomoč Ad futura. Namen štipendijskega programa je predvsem v tem, da se ustrezno izobražen kader vrne v izvirno državo in prispeva k njenemu ekonomskemu ter socialnemu razvoju. Štipendije za študij v Sloveniji so bile razpisane za državljane Kosova, Zelenortskih otokov, Afganistana, Egipta, Tunizije, Ukrajine in Palestine.

Ahmad prihaja iz Afganistana in je štipendijo Ad futura pridobil za magistrski študij gradbeništva v Sloveniji. Izobraževalni sistem v Sloveniji je po njegovem mnenju bistveno bolj razvit kot v Afganistanu, saj tam profesorji poučujejo na fakultetah z zaključenim magisterijem in imajo tako v primerjavi s profesorji v Sloveniji, ki imajo praktično vsi zaključen doktorat, precej manj raziskovalnih ter pedagoških izkušenj. Njegova največja želja je, da bi v Sloveniji uspešno zaključil še doktorat, se vrnil v Afganistan in postal prvi profesor na fakulteti v Heratu z zaključenim doktoratom. Ahmad Farhad Skandary, študent gradbeništva, Univerza v Ljubljani.

V slogi je moč



V slogi je moč.

»Razlike lahko razdvajajo, s pravim pristopom pa omogočijo sinergijo in napredek.« Janko Pogorelnik, ravnatelj Strojne šole, Šolski center Velenje.

V okviru pomoči državam Zahodnega Balkana se je Slovenija zavezala, da bo tudi z aktivno politiko štipendiranja spodbujala izobraževanje državljanov teh držav v Sloveniji ter tako omogočala izmenjave izkušenj in primerov dobrih praks. Na podlagi te zaveze je sklad iz-



Dijaki držav Zahodnega Balkana - najboljši promotorji v svojih okoljih.

obraževanje po programu mednarodne mature v Sloveniji omogočil že 116 dijakom, 87 dijakom pa za tehnično izobraževanje. Že od leta 2008 Šolski center Velenje aktivno vključuje dijake Zahodnega Balkana v pridobivanje strokovnega in praktičnega znanja na Strojni in na Elektro in računalniški srednji šoli. Leta 2008 so pričeli s pilotnim programom »Izobraževanje dijakov iz Srbije za potrebe podjetja Gorenje, gospodinjski aparati, d. d.«, kasneje pa so nabor dijakov razširili še na druge države. Dijake praviloma vključujejo od 3. letnika strokovnih programov dalje. V programu je velik podarek na praksi, ki jo ti dijaki opravljajo v podjetjih, ki delujejo na področju Zahodnega Balkana. Nekaj dijakov po zaključenem srednješolskem izobraževanju nadaljuje študij v Sloveniji, večina pa se jih vrne domov, kjer nadaljujejo študij ali pa se zaposlijo, kar je tudi primarni namen programa. Veliko dijakov, ki so že zaključili to izobraževanje, je zaposlenih v Gorenjevem podjetju v Valjevu.

»Na Šolskem centru Velenje tradicionalno odlično sodelujemo z gospodarstvom. S sodobno opremljenim Medpodjetniškim izobraževalnim centrom smo vzpostavili še močnejšo vez med izobraževanjem in delom, saj lahko v sodobnih delavnicah ter laboratorijih, poleg dijakov in študentov, usposabljam tudi brezposelne ter že zaposlene v različnih oblikah funkcionalnih izobraževanj.«
Janko Pogorelec, ravnatelj Strojne šole, vodja projekta.

Poleg srednješolskega izobraževanja sklad štipendira tudi podiplomsko izobraževanje državljanov držav Zahodnega Balkana v Sloveniji, saj je podelil že 123 štipendij za podiplomski (magistrski in doktorski) študij, predvsem na področju naravoslovja, tehnike in medicine.

Nekateri štipendisti znanje, ki ga pridobijo v okviru izobraževanja v Sloveniji, prenesejo v svojo matično državo, kjer s svojim znanjem obogatijo trg dela, kar prispeva h gospodarskemu razvoju njihove domovine. Hkrati mnogi izmed njih še naprej ohranjajo ne le prijateljske, temveč tudi poslovne vezi s Slovenijo, kar krepi sodelovanje med državami na različnih področjih.

Štipendija sklada je bila zanj edinstvena priložnost, s pomočjo katere je lahko zaključil doktorski študij strojništva na Fakulteti za strojništvo v Ljubljani. Z željo, da znanje, ki ga je pridobil v Sloveniji, prenese v svojo matično državo, se je po zaključku

študija vrnil v Bosno in Hercegovino ter se zaposlil kot profesor na Univerzi v Zenici, kjer trenutno predava tri predmete. Poleg teoretičnega znanja, ki ga je pridobil na študiju, so vezi, ki jih je spletel s slovenskimi kolegi, raziskovalci, neprecenljive in so predstavljale temelj za vzpostavitev kasnejšega sodelovanja med državama. Že več let namreč skupaj s slovenskimi raziskovalci sodeluje pri skupnih bilateralnih projektih, ki jih financirata tako bosanska kot slovenska vlada. Program štipendiranja se mu zdi zelo koristen, ne samo za študenta, temveč dejavno prispeva tudi h kasnejšemu razvoju sodelovanja med matično državo štipendista in Slovenijo ter se mora po njegovem mnenju nadaljevati tudi v prihodnosti. Samir Lemeš, doktor strojništva, Univerza v Ljubljani.



Samir Lemeš, doktor strojništva, Univerza v Ljubljani.

Slovenskega naroda sin

S podpiranjem mladih slovenskih rojakov v zamejstvu in po svetu želi Slovenija ohranjati ter okrepiti slovenstvo, saj so Slovenci zunaj državnih mej najnaravnejši družbeni, kulturni in gospodarski povezovalci Slovenije s svetom.

S štipendiranjem študija mladih Slovencev iz zamejstva in po svetu v Sloveniji sklad dejavno pomaga vzpostavljati nove povezave mladih z matično domovino. S tem hkrati podpira cilje strategije gospodarskega sodelovanja Republike Slovenije s slovensko narodno skupnostjo v sosednjih državah in po svetu. Ti cilji so sinergija znanja, izkušenj, človeških

virov in dejavnosti ter krepitev obstoječih in ustvarjanje novih gospodarskih tokov med območji slovenske narodne skupnosti in Slovenijo.

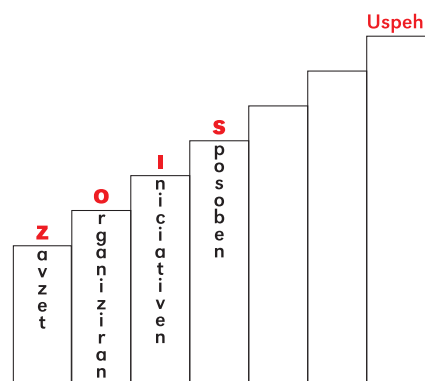
Štipendijski program je od leta 2008 že več kot 400 mladim Slovincem omogočil, da so prišli na dodiplomski študij v Slovenijo in tako močno izboljšali znanje slovenskega jezika ter kulture. Izkušnja študija v drugi državi je pozitivno vplivala na njihovo samostojnost, iznajdljivost in samozavest, jih bolje pripravila na vstop na trg dela, poleg tega pa so okrepili vez z matično domovino.

»Izjemni ljudje, ki so me obkrožali, kakovost študija in vse priložnosti, ki sem jih imela pri študiju, veliko nagrad, ki sem jih dobila v Sloveniji v času študija, ne glede na to, da sem prišla iz Hrvaške - nikoli ni bilo povzročenih razlik,« je pozitivne vidike študijske izkušnje v Sloveniji opisala zamejska Slovenka iz Reke. »Obvladam slovenščino, dobila sem službo zaradi znanja tega jezika, poznam veliko ljudi iz Slovenije,« je na vprašanje, kaj osebno ji je dala izkušnja študija v Sloveniji, odgovorila zamejka iz Madžarske, ki je študij v Sloveniji sicer že zaključila in že nekaj časa ne živi več tu, vendar pri delu na mednarodnem projektu še vedno sodeluje s Slovenijo, v katero se rada vrača tudi v prostem času. Zamejska Slovenka, ki je študij v Sloveniji zaključila letos in se je prav tako že vrnila v Italijo, kjer se namerava zaposliti, tudi pravi, da ji je izkušnja dala »nova znanja in spoznanja ter zaposlitvene možnosti«.

Zoisove štipendije

(Mateja Poljšak, Nives Prezelj, Tina Godec)

»Ni dvigala do uspeha...so le stopnice.« (Neznani avtor)



Zoisovi štipendisti so Zavzeti, Organizirani, Iniciativni, Sposobni ter še in še. Dejavnosti so na različnih področjih, na katerih dosegajo nadpovprečne rezultate.

Zoisove štipendije, ki so svoje ime do-



bile po baronu Žigi Zoisu, so namenjene prav odkrivanju vsestransko nadarjenih dijakov in študentov ter spodbujanju razvoja njihove poklicne poti pri doseganju najvišjih izobrazbenih ravni. Z namenom spodbujanja znanja in odličnosti, torej vrednot, ki jih je podpiral tudi Žiga Zois, se sistem Zoisovega štipendiranja od leta 1986, ko je bil vzpostavljen, nenehno dopolnjuje in nadgrajuje. V preteklih letih je bil pri pridobitvi Zoisove štipendije poudarek na odkriti nadarjenosti in izjemnem učnem uspehu, s spremembo



Žiga Zois (1747–1819).

zakonodaje pa je zdaj bistveno večja pozornost namenjena izjemnim dosežkom na področju znanja, raziskovanja, razvojne dejavnosti in umetnosti.

Žiga Zois (1747-1819)

Je slovenski razsvetljenec, gospodarstvenik, podjetnik, mecen in mineralog. Znan je po svojem Zoisovem krožku, v katerem je zbral pomembne slovenske razsvetljence, med njimi Kopitarja, Linhartarja in Vodnika. Bil je njihov mecen, podpiral jih je materialno, jih spodbujal in usmerjal. Verjel je v znanje, tehnološki napredek in intelektualno odličnost.

V letih od 2008 do 2014 je bilo za Zoisove štipendiste namenjenih preko 100 milijonov evrov.

Z rednim »treningom« možganov do vrhunskih rezultatov

Vid Kocijan, študent univerzitetnega interdisciplinarnega študija računalništva in matematike na Fakulteti za računalništvo in informatiko, je Zoisovo štipendijo pridobil na podlagi dosežkov z naravoslovno-tehniškega področja. Na srednji šoli je bil aktiven predvsem na

področju računalništva, pa tudi matematike, kemije, fizike in logike. V ta področja se je usmeril na podlagi svojih interesov in podpore mentorjev. Z željo, da bi dodatno poglobil svoja znanja in veščine, se je udeleževal različnih tekmovanj. S pomočjo dobrih mentorjev, profesorjev na Gimnaziji Vič, in rednega treninga svojih možganov je dosegal vrhunske rezultate. V času študija se udeležuje Univerzitetnega programerskega maratona in različnih internetnih tekmovanj, saj meni, da so dosežki na teh tekmovanjih dobra referenca za nadaljnje strokovno delo. Poleg sposobnosti in trdega dela so njegovi dosežki predvsem posledica dobre motiviranosti in navdušenosti nad tem, s čimer se ukvarja. Dokončnih ciljev o svoji nadaljnji poklicni poti še nima. Trudi se preizkusiti čim več različnih dejavnosti in na ta način najti pravo poklicno pot. Zoisova štipendija mu na tej poti pomaga, saj lahko čas, ki bi ga sicer porabil za delo prek študentskega servisa, izkoristi za druge dejavnosti.

»Motivacija in navdušenje sta ključna za dvig posameznika iz povprečja in tako včasih pomembnejše od pameti in pridnosti«, ki se poudarjata v našem izobraževalnem sistemu.« Vid Kocijan.

Zoisova štipendija kot nagrada za dosežke in motivacija pri vsestranskem udejstvovanju

Študentka magistrskega študija fizike na Fakulteti za matematiko in fiziko, Marion Antonia Van Midden, je Zoisovo štipendijo pridobila na podlagi izje-



37 Marion Antonia Van Midden, 1. letnik magistrskega študija, Fakulteta za matematiko in fiziko, Univerza v Ljubljani.

mnih dosežkov iz logike in objave znanstveno-raziskovalne naloge z naslovom Optimalno dušenje Helmholtzevega absorberja. Že v času osnovnošolskega in srednješolskega izobraževanja se je udeleževala različnih tekmovanj s področij matematike, kemije, fizike, logike, slovenščine, angleščine, nemščine in zgodovine. V srednji šoli se je po zaslugi svoje profesorice še bolj usmerila v naravoslovje, predvsem fiziko. V času študija se udeležuje tekmovanj iz logike, na katerih je zelo uspešna. Tekmovanja so zanj zelo pomembna, saj ji predstavljajo izziv in se zato trudi biti vedno boljša, prav tako jo dodatno motivirajo za učenje, hkrati pa osvaja nove veščine. Sodeluje tudi pri raziskavah na področju fizike trdne snovi na Institutu Jožef Stefan ter je aktivna pri reviji Matrika, v kateri so predstavljene izbrane teme sodobne fizike in matematike. Zoisova štipendija ji pomeni nagrado

za njene dosežke, hkrati pa jo motivira pri nadaljnjem udejstvovanju. Omogoča ji finančno samostojnost, s prihranki, ki jih ne porabi za kritje stroškov študija, pa je obiskala že več evropskih mest.

Pridobivanje raznovrstnih veščin z udeležbo in uspehi na tekmovanjih

Dijak Srednje šole za kemijo, elektro-tehniko in računalništvo Šolskega centra Celje, Peter Robič, se že dolga leta navdušuje nad tekmovanji. Na podlagi izjemnih dosežkov s področja matematike in kemije je tudi pridobil Zoisovo štipendijo. Za kemijo ga je navdušil učitelj v osnovni šoli, ki je snov podajal na zelo zanimiv način. Že od nekdaj se udeležuje šolskih, regijskih in državnih tekmovanj iz kemije, na katerih dosega zavidljive uspehe. Na šolska tekmovanja se pripravlja sam, pri pripravi na regijska in državna pa mu po-

magajo tudi profesorji, ki ga skupaj s sošolci in starši tako moralno kot strokovno podpirajo. Z udeležbo na tekmovanjih je pridobil dragocene izkušnje in veščine, ki mu pomagajo pri šolskem delu, pridobil pa je tudi na samozavesti. Prepričan je, da mu bo vse to koristilo pri nadaljnjem šolanju in kasneje tudi pri zaposlitvi. Izredno pomembna se mu zdi motivacija, saj se brez nje sploh ne bi prijavil na tekmovanje in ne bi pridobil omenjenih veščin. Prepričan je, da je kemija pravi predmet zanj, zato se želi po zaključeni srednji šoli vpisati na program kemije na Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo v Ljubljani. Če bo tudi tam uspešen, bi se rad zaposlil v Krki, tovarni zdravil, Novo mesto, ali v kakšnem drugem uspešnem podjetju. Zoisova štipendija mu omogoča, da njegovo šolanje lažje poteka. Letos si bo z njo plačal izlet v Pariz, ki ga organizira šola.

Naziv programa	Namen programa	Obdobje	Število objavljenih javnih razpisov	Število prejemnikov sredstev	Dodeljena oziroma izplačana sredstva Podatek na dan 31.12.2014 (v EUR)
Programi Ad futura za spodbujanje mobilnosti v tujino in mobilnosti v Slovenijo	- Spodbujanje mobilnosti v tujino kot način razvoja kadrov z znanji in izkušnjami iz tujine, kar pomembno prispeva k vsestranskemu razvoju Slovenije in njenega gospodarstva, - podpora internacionalizaciji izobraževanja doma s štipendiranjem izobraževanja tujih državljanov v Sloveniji, - razvojna pomoč na področju izobraževanja izbranim državam.	2002 - 2014	140	13.363	47.794.611,60*
Zoisove štipendije	- Spodbujanje izobraževanja in doseganje višje ravni izobrazbe, - dvig odgovornosti štipendistov za svoje izobraževanje kot tudi za izbiro izobraževalnega programa, - krajšanje dobe izobraževanja in izboljšanje zaposljivosti.	2008 - 2014	7	17.046	101.449.112,59**
Neposredno sofinancirane kadrovske štipendije	S sofinanciranjem kadrovske štipendije spodbuditi delodajalce k dodeljevanju štipendij ter tako stimulirati vpis na tiste izobraževalne programe, ki omogočajo večjo zaposljivost, kar prispeva k usklajevanju povpraševanja in ponudbe na trgu dela.	2008 - 2014	8	2.826	10.603.614,68***
Enotne regijske štipendijske sheme (posredno sofinancirane kadrovske štipendije)	- Povezovanje izobraževanja s trgom dela, - vračanje mladih iz izobraževalnih središč nazaj v regijo, - zagotavljanje kvalitetnih kadrov delodajalcem.	2008 - 2014	8	3.462	14.736.995,23****
Štipendije za zamejce in Slovence po svetu	- Spodbujanje in krepitev povezanosti Slovencev v zamejstvu in Slovencev po svetu z matično domovino in - zagotavljanje Slovencev v zamejstvu in Slovencev po svetu možnosti za dodiplomski študij v Sloveniji.	2008 - 2014	7	456	2.761.699,84*****
Nagrade za trajnostni razvoj	Spodbujanje dijakov in študentov k ustvarjanju in kreativnosti na področju trajnostnega razvoja, kar prispeva k trajnostnemu razvoju družbe v Sloveniji.	2008 - 2011	3	650	949.250,00*****
Skupaj			173	37.803	178.295.283,94

* Dodeljena sredstva od leta 2008 do leta 2014 za vsa leta štipendiranja štipendistov

** Izplačana sredstva Zoisovim štipendistom Sklada od leta 2008 do leta 2014

*** Dodeljena sredstva od leta 2008 do leta 2014 za vsa leta štipendiranja štipendistov

**** Izplačana sredstva od leta 2008 do leta 2014

***** Dodeljena sredstva za študijska leta od 2008 do 2014

***** Dodeljena sredstva med leti 2008 in 2011

Naslov: Z razvojem ljudi – uspevamo

Uredniki: Aleš Vidmar, Katja Lampe in Doris Sattler

Ilustracije: Andrej Bajt

Lektura: Žan – storitve, lektoriranje in prevajanje d. o. o., Šentjernejska cesta 8, Novo mesto

Oblikovanje in prelom: Birografika Bori d. o. o., Linhartova 1, Ljubljana

Fotografije: osebni arhiv avtorjev in sodelujočih ter arhiv Javnega sklada RS za razvoj kadrov in štipendije

Izdal in založil: Javni sklad Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije

Ljubljana, 2015

Število natisnjenih izvodov: 6000

Tisk: Grafex, grafično podjetje d. o. o., Podlipovica 31, 1411 Izlake

Publikacija je brezplačna.

