

KAKOVOST PODJETNIŠKEGA IZOBRAŽEVANJA

Priprava, izvedba in kontrola podjetniškega Izobraževanja

Spremembami v poslovnem svetu se spreminjajo tudi potrebe po izobraževanju, programi izobraževanja pa morajo biti vse bolj tržno usmerjeni. Tržni način razmišljanja pomeni usmerjenost organizacij, ki izvajajo izobraževalne storitve, k zadovoljevanju lastnih potreb, tako da zadovoljujejo potrebe dejanskih ter morebitnih uporabnikov in drugih ciljnih skupin (dobaviteljev, lastnikov, vlade in podobnih) bolje kot tekmeči. Izobraževalne storitve so temeljni objekt menjalnega procesa teh organizacij z njihovimi ciljnimi skupinami. Izobraževalne storitve so strokovne storitve in zahtevajo od izvajalcev poglobljeno znanje in nenehno izpopolnjevanje ter poznavanje spreminjajočih se potreb uporabnikov.

Programi izobraževanja je treba stalno izboljševati, razvijati nove storitve, izboljševati kakovost oziroma zadovoljstvo udeležencev, ekonomiko, pa tudi status v razmerju do različnih zainteresiranih segmentov javnosti. Prilagajati in dopolnjevati je treba sedanje vsebine, v skladu z nastajajočimi potrebami pa tudi razvijati nove vsebinske sklope, oblike ter metode dela in s tem zmanjšati medsebojno odvisnost partnerjev v menjalnem procesu.

OPREDELITEV IZOBRAŽEVALNIH CILJEV

Naloge izobraževanja so pridobivanje znanja o objektivni stvarnosti, ki jo preučujemo pri po-

sameznih temah, razvijanje sposobnosti slušateljev za samostojno učenje in samoizobraževanje. Poleg tega, da med izobraževanjem posameznik razvija znanje in sposobnosti, pa je treba skrbeti tudi za razvoj osebnosti.

Z načrtovanjem izobraževanja se na podlagi potreb po znanju ter spretnostih in glede na možnosti odločamo za uvedbo določenih tem, programov, njihov obseg, predvidimo število udeležencev, časovne determinante posamezne aktivnosti, nosilce in potrebna materialna sredstva.

Gibb z univerze v Durhamu (Gibb, 1991, str. 1) meni, da je treba za razvoj novih programov izobraževanja podjetnikov v prvi fazi začeti prepoznavati poslovno okolje, značilnosti podjetij in določiti ciljni segment podjetnikov, ki jim je program namenjen. Na naslednji stopnji se ugotavljajo potrebe po znanju. Na podlagi ugotovljenih potreb se izdelava osnovni koncept programa, ki ga je treba uskladiti s predavatelji. Ko je program uskladen, sledi faza vstopa na trg z začetkom izobraževanja. Zadnja faza razvoja pa je vrednotenje in prevajanje rezultatov, ki so namenjeni izboljšavam pri izvajanju ponovitev.

ANALIZA POTREB PO IZOBRAŽEVANJU

Preden se lotimo razvoja, moramo upoštevati, da so podjetja sestavni del poslovnega okolja

in da so podjetniki sestavni del notranjega poslovnega okolja podjetja. Zato je pomembno, da razlikujemo potrebe po usposabljanju na ravni potreb učečega se okolja, učeče se organizacije in posameznikovega vseživljenjskega izobraževanja. V nadaljevanju se bomo osredotočili na vidik priprave izobraževalnih programov za podjetnike.

Pri analizi potreb po dodatnem znanju podjetnikov je treba razumeti zunanje okolje, v katerem podjetniki poslujejo, notranje poslovno okolje njihovih podjetij in podjetnike. Pri poslovnem okolju je pomembno število podjetij v panogi, viri, ki jih imajo na voljo, lokalni vplivi, podporno okolje, značilnosti nabavnega in prodajnega trga ... Notranje poslovno okolje sestavljajo notranji dejavniki, ki vplivajo na poslovanje podjetja: proizvodne zmogljivosti, kadri, finančni viri, ugled podjetja ... Podjetniki so lastniki, ki želijo uresničiti svojo idejo, imajo različne izkušnje, različno znanje, različno izobrazbo, običajno so lokalno orientirani. Med njimi so velike razlike. Te je treba ugotoviti in na tej podlagi oblikovati ciljne skupine. Te lahko oblikujemo glede na njihove izkušnje v poslovanju (potencialni podjetniki, podjetniki začetniki, podjetniki v prvih petih letih poslovanja, podjetniki v prvi in drugi fazi rasti). Glede na poznavanje posameznih ciljnih skupin uporabnikov in poslovnega okolja je treba za posamezno ciljno

Gibb (Gibb, 1991, str. 18) je poudaril naslednje prvine, ki jih je treba upoštevati pri oblikovanju programa:

- potrebe in želje podjetnikov,
- povezavo programa in prodaje,
- pravočasno pripravo metodoloških pristopov,
- povezavo z zunanjim svetovalnim projektom,
- prežetost s podjetniško ideologijo,
- globalne razsežnosti poslovanja.

skupino opraviti analizo potreb po dodatnem znanju, pa tudi njihovih pričakovanj.

Za posamezno ciljno skupino moramo ugotoviti tematska področja, ki jo zanimajo, najprimernejši obseg izobraževanja, kraj izvajanja, želene termine, dejavnike motivacije ter zahtevnost obravnavanja posameznih tem. Pri ugotavljanju potreb po dodatnem znanju je treba upoštevati teme s podjetniško tematiko. Poleg ugotavljanja potreb med podjetniki je treba uporabiti tudi izkušnje pri razvoju in izvajanju programov izobraževanja doma in v svetu.

Pri analizi izobraževalnih potreb je treba zajeti zunanje in notranje poslovno okolje.

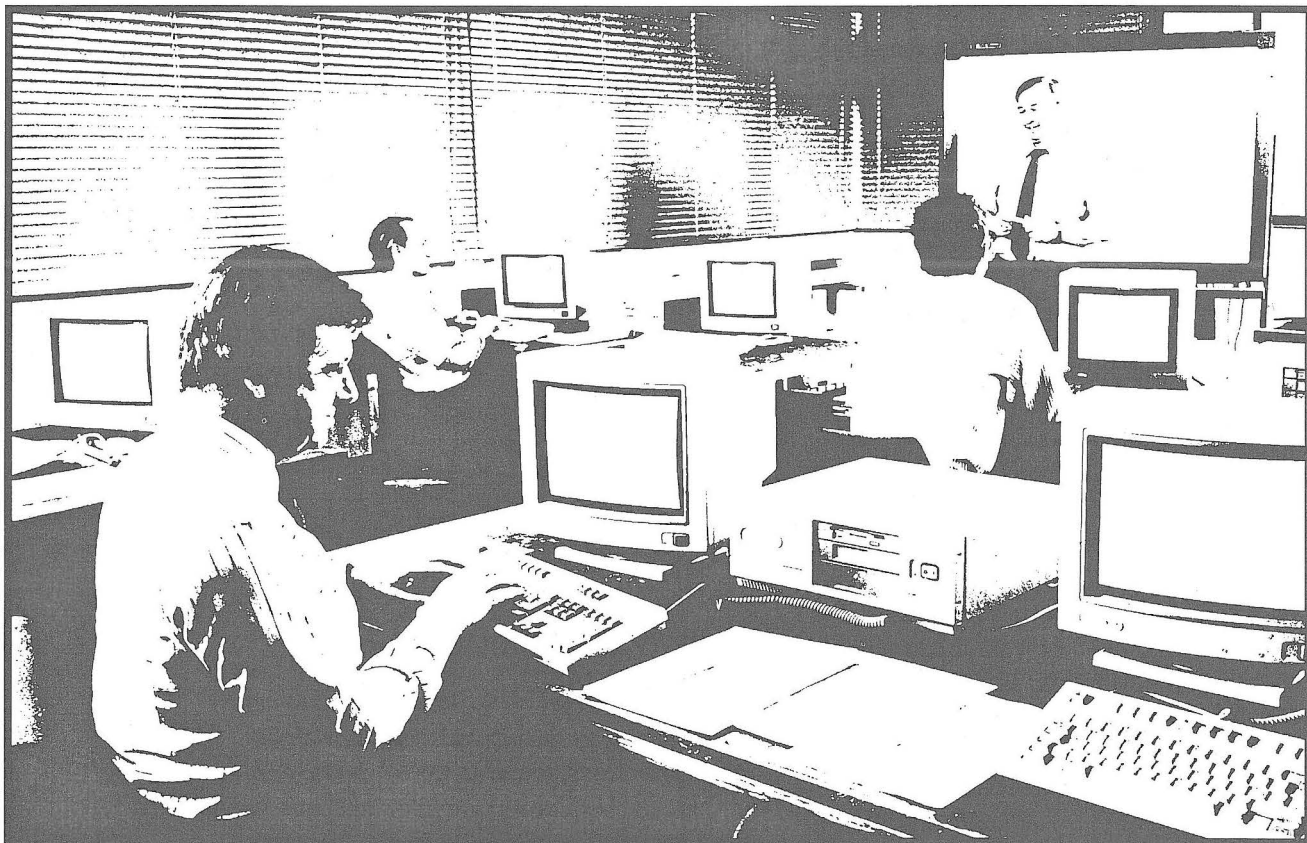
PRIPRAVA PROGRAMA IZOBRAŽEVANJA

Glede na ugotovljene potrebe, želje in pričakovanja moramo natančno oblikovati cilje, ki jih je treba izpolniti pri oblikovanju programa. Legendre (Legendre, 1993, str. 14) v svojem delu razlaga, da je pri vsaki zasnovi izobraževanja treba imeti pred očmi tri vrste ciljev:

- spremembe v vedenju in dojemanju pri udeležencih,
- predavateljevo podajanje vsebin in učenje udeležencev,
- navezovanje odnosov med predavatelji in udeleženci.

Z izobraževanjem moramo doseči izboljšanje znanja, ustvarjanje novih pogledov na obravnavano problematiko in razvoj sposobnosti obvladovanja različnih poslovnih situacij.

Zastavljene cilje moramo uresničevati z oblikovanjem osnovnega koncepta programa. Z njim postavimo shemo programa, ki mora ustvariti predvsem ravnotežje med zahtevnostjo ter obsegom, stroški izvedbe in ceno usposabljanja. Pripravimo tudi terminski plan.



Nato glede na predvidene vsebine pritegnemo strokovnjake, ki sodelujejo pri oblikovanju posameznih tem, korekciji osnovnega koncepta in izvajanju programa. Njihova naloga obsega tudi izbiro in pripravo gradiva za udeležence. Določimo učne metode in sistem komunikacije med predavatelji in udeleženci ter didaktične pripomočke za posamezna tematska področja.

IZBIRA METOD

Izbira metod poučevanja (Prokopenko, 1998, str. 220) je odvisna od razmer (znanja, spretnosti, vrednot, vpliva), učnih vsebin (posebnosti tem, interdisciplinarne problematike), sodelujočih pri usposabljanju (predavatelja, udeležencev, okolja), časa in materialnih možnosti (finančna sredstva, predavalnice,

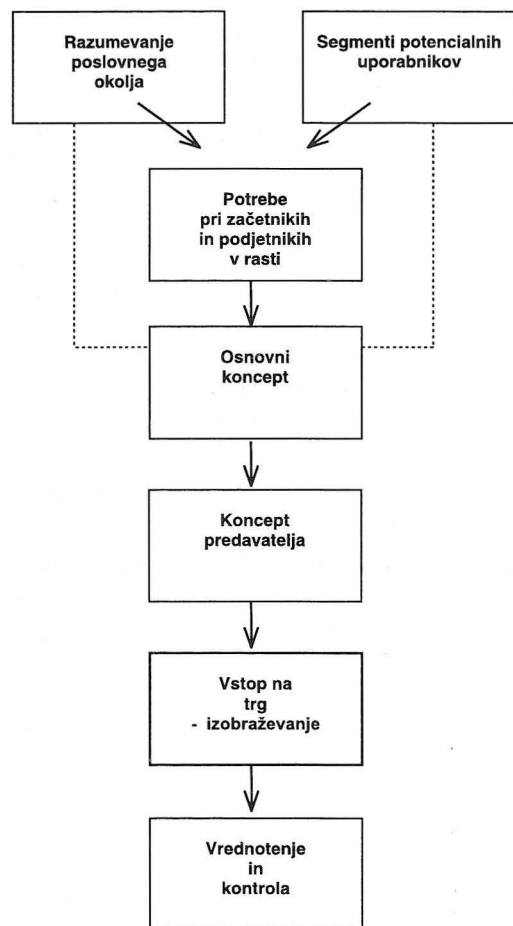
didaktična oprema) ter principov poučevanja (motivacija, aktivno vključevanje udeležencev, osebna stališča, struktura programa, povratne informacije), ki jih ima institucija. Pomembna je izbira metode. Metoda mora namreč zagotoviti pridobivanje znanja, vključevati podjetnike, jih spodbujati k ustvarjalnosti in inovativnosti, hkrati pa jih je treba usposabljeti za delo. Pri usposabljanju najpogosteje kombiniramo predavanja, svetovanje, obiske podjetnikov, organizacijo ogledov podjetij ter izmenjavo izkušenj in dosežkov.

KONKURENČNA KAKOVOST

Pri razvoju in izvajanju programov izobraževanja, ki ga izvajajo tudi druge institucije, je treba upoštevati tudi druge dejavnike, ki vplivajo na kakovost programov (Filion, 1989, str. 5):

- svobodo oblikovalcev programa, da se prilagajajo potrebam in željam ciljnih uporabnikov;
- možnost vključevanja novih pobud strokovnjakov in uporabnikov,
- oblikovalec programa mora spremljati povratne informacije o zadovoljstvu uporabnikov;
- izvajati je treba nadzor nad izvajalci in organizacijo programa;
- program je treba izvajati tako, da podpira podjetniško miselnost.

Priprava, izvedba in kontrola podjetniškega izobraževanja



Vir: Gibb, A. A.: *Defining Success in Entrepreneurship Development Programmes. A Guide to Model Approach International Labour Office (ILO), 1991, str. 3.*

Napačno je, če programe izobraževanja za podjetnike izvajajo institucije na nepodjetniški način, s številnimi formalnimi omejitvami.

VSTOP NA TRG IZOBRAŽEVANJA

Naslednja faza razvoja so vstop na trg izobraževanja ter organizacija in testna izvedba programa izobraževanja. V tej fazi so pomembni določanje terminov izvajanja posameznih aktivnosti, izbira lokacije in okolja izobraževanja, promocijske aktivnosti in organizacija ter izvedba programa. Pomembna pa je tudi povezanost z institucijami, ki so namenjene podpori podjetništva.

Za podjetnike je marketing izobraževalnih programov enako pomemben kot marketing katerekoli storitve oziroma proizvoda. Marketing aktivnosti institucije morajo biti usmerjene podjetniško in podpirati podjetniško miselnost. Ciljne skupine udeležencev izobraževanja so opredeljene že v fazi priprave programa. Da bi izobraževanje čimbolj približali posameznim ciljnim skupinam podjetnikov, je treba upoštevati vse elemente tržnega spleta. Program mora biti prilagojen ciljni skupini, izvajati ga moramo lokalno, da podjetnikov časovno ne obremenjuje, pri tržnem komuniciranju je treba uporabljati lokalne formalne in neformalne mreže, v katerih sodelujejo podjetniki.

Na podlagi podatkov v literaturi, izkušenj v institucijah za izobraževanje, ki sem jih obiskal, navajam naslednje dejavnike, ki pomembno vplivajo na uspešnost promocije izobraževanja:

- Programi morajo biti namenjeni specifičnim potrebam podjetnikov. Treba jim je predstaviti pomen posameznih tem in programa za posameznika. Pri promociji pogosto uporabljajo obljube (izboljšanje vode-

Marketing izobraževalnih programov mora upoštevati vse elemente tržnega spleta.

Zaposleni so odgovorni za trženje izobraževanja, zato pa:

- potrebujejo stalne informacije o trgu;
- morajo stalno prilagajati program študija;
- je napačno, če si v zvezi s pojmom marketing predstavljajo promocijo;
- ne smejo pozabiti na ugled organizacije v okolju;
- ne smejo pozabiti na tiste, ki se že izobražujejo;
- morajo posvetiti pozornost tudi tiskovinam (oblika, kakovost, uporabnost);
- morajo biti enotno in strokovno vodeni domača stran na spletu, odnosi javnostmi in promocijski nastopi;
- morajo biti stalno navzoči v javnosti;
- se morajo stalno usposablјati;
- morajo poznati svoje vrednote, zakaj smo konkurenčni;
- morajo poznati stroške izobraževalnega procesa in stroške poslovanja;
- mora marketing voditi direktor;
- morajo biti marketinški načrti strokovno pripravljeni in rezultat rednega skupnega dela.

nja, boljšo komunikacijo, učinkovitejšo obvladovanje stroškov, večjo prodajo).

- Programi morajo biti v terminih, ko si podjetniki laže vzamejo čas.
- Pri prodaji je treba uporabljati načine, ki jim podjetniki zaupajo in ki jih imajo za kredibilne.
- Programi morajo biti organizirani v sodelovanju z organizacijami, ki dodatno povečajo kredibilnost programa, na primer v sodelovanju z Ministrstvom za malo gospodarstvo, Združenjem podjetnikov pri Gospodarski zbornici Slovenije, Obrtno zbornico Slovenije ali s poslovnimi združenji.
- Upoštevati moramo tudi nasvete podjetnikov.
- Včasih je treba organizirati predstavitev programov izobraževanja.
- Jezik in ton nagovora v javnih nastopih in promocijskem gradivu morata biti prilagojena ciljni skupini.

Primerno oblikovana promocija motivira ciljne uporabnike, da se udeležijo izobraževanja.

VLOGA ZAPOSLENIH

Vsaka organizacija oziroma organizacije, ki izvajajo in razvijajo izobraževalne programe, imajo svojo »dušo«. Njihovi cilji morajo biti tudi cilji zaposlenih. Na udeležence usposabljanja pri njihovem vrednotenju izobraževalne organizacije odločilno vplivajo prav stiki z uslužbenci, torej s tistimi, s katerimi so najpogosteje v stiku. Od njih lahko tudi neposredno dobivajo informacije o izvajanju programov. Uslužbenci morajo biti motivirani in sposobni, to pomeni, da morajo:

- korektno izvajati storitev;
- komunicirati s predavatelji in slušatelji, popraviti morebitni slab vtis zaradi spodrslijajev;
- prepoznati in zadovoljevati specifične zahteve odjemalcev;
- odjemalcem dajati občutek enakopravnosti in korektnega enakopravnega odnosa;
- delovati kot usmerjevalci in kolegi sodelavcev, ki so v vlogi soizvajalcev storitev (Snoj, 1998, str. 167).

VREDNOTENJE IZOBRAŽEVANJA

S spremljanjem in vrednotenjem izobraževanja ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja, stopnjo, do katere smo uresničili zastavljene cilje pri usposabljanju in zadovoljili ugotovljene potrebe. Izobraževanje je zadovoljivo:

- kadar s svojo kakovostjo izpolnjuje zahteve odjemalcev,
- kadar so zadovoljni tudi njihovi izvajalci in
- kadar pripomore k dobičku organizacije.

Spremljanje mora biti stalno. S stalnim spremljanjem izvajanja, ponudbe, kakovosti

programov, zadovoljstva slušateljev ter učinkovitosti učenja se namreč lahko lotimo uvažanja izboljšav v procesu priprave in izvedbe izobraževalnih programov.

Vrednotenje izobraževanja mora biti notranje in zunanje. Če izobraževanje spremljamo in vrednotimo predvsem na podlagi učinkov izobraževanja, ki se kažejo v rezultatih med izobraževanjem in po njem, govorimo o notranjem vrednotenju izobraževanja. Temeljna merila notranjega vrednotenja so: delovne razmere, izvedba programov, notranja organizacija in odzivi slušateljev. Če pa ga spremljamo in vrednotimo na podlagi učinkov in posledic, ki se kažejo v rezultatih udeležencev izobraževanja kasneje v delovnem procesu, govorimo o zunanjem vrednotenju izobraževanja.

Mnenja in sodbe udeležencev izobraževanja ugotavljamo z anketami, opazovanji, pogovori s slušatelji, lestvicami stališč in s podobnimi tehnikami raziskovanja mnenja. Pridobljene podatke je treba zbirati, ustrezno obdelati in interpretirati. Pomembno je, da spremljamo in vrednotimo mnenje slušateljev, organizatorjev in tudi predavateljev.

Vrednotenje programov in institucij je vedno težavno, saj se pravi rezultati pokažejo šele čez nekaj časa z uspešnostjo udeležencev izobraževanja. Zato ne primerjamo le institucij, temveč tudi druge dejavnike. Revija *Success* (*Success*, 1998, str. 2) vrednoti in razvršča ameriške podjetniške šole glede na:

- kakovost predmetnikov;
- kakovost kadrov; prednost imajo šole, ki redno zaposlujejo čim več strokovnjakov s svetovalnimi in podjetniškimi izkušnjami;
- podporo študentom; največ točk dobijo šole, ki študentom zagotavljajo pomoč pri vodenju podjetij (svetovanje, finančna pomoč, možnost dopolnilnega izobraževanja);
- strukturo študentov; vrednotijo metode, teste za selekcijo študentov ob vpisu;

Organizacija, katere dejavnost je izobraževanje podjetnikov, mora biti sposobna prepoznavati potrebe podjetnikov, razvijati nove izobraževalne programe, vključevati mora znanje, potrebno za vstop in delovanje na trgu, poleg tega pa mora znati pridobiti ustrezne viře, nadzorovati in vrednotiti potek izobraževalnih procesov ter rezultate izobraževanja.

- vključenost šole v okolje – pospeševanje razvoja podjetništva.

Analize zbranih podatkov pokažejo možnosti za izboljšanje organizacije in izvajanje programov izobraževanja, za spremembe oblik in metod dela, za izboljšanje kakovosti in vsebine predavanj, hkrati pa so vir idej za razvoj in pripravo novih programov.

LITERATURA

Filion, L. J.: *The Design of Your Entrepreneurial Learning System: Identify a Vision and Assess Your Relation System*. Third Canadian Conference on Entrepreneurial Studies. Montreal, 1989, 18 str.

Gibb, A. A.: *Defining Success in Entrepreneurship Development Programmes. A Guide to Model Approach*. International Labour Office (ILO). Ženeva, 1991, 30 str.

Legendre, R.: *Dictionnaire actuel de l'éducation*, 2. izdaja. 1993, 680 str.

Prokopenko, J. et al.: *Management Development*. ILO. Ženeva, 1998.

Snoj, B.: *Management storitev*. Koper. Visoka šola za management. Koper, 1998.

Vidic, F.: *Analiza potreb in možnosti usposabljanja podjetnikov v Sloveniji*. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani. 1999.