



B&B

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

DIPLOMSKO DELO VIŠJEŠOLSKEGA STROKOVNEGA ŠTUDIJA

Program: Poslovni sekretar

IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V PODJETJU AERODROM LJUBLJANA, D. D.

Mentor: mag. Marina Trampuš

Kandidat: Andraž Zaplotnik

Lektoriral: Tanja Slapar prof.

Kranj, oktober 2008

ZAHVALA

Ob tej priložnosti bi se rad zahvalil vsem bližnjim, ki so me podpirali pri študiju. Podjetju Aerodrom Ljubljana, d. d., ki mi je omogočilo osvojitve novih znanj in izvedbo diplomskega dela.

Za strokovno pomoč, nasvete in usmerjanje pri izdelavi diplomskega dela se zahvaljujem mentorici mag. Mariji Trampuš.

POVZETEK

Skoraj vsak človek ima v življenju priložnost, da se posluži letalskega prevoza. Lahko gre za dopust, službeno potovanje, obisk in podobno. Na vsakem letališču je stik z letališkimi uslužbenci neizogiben. Brez njih se potnik ne more prijaviti na let in vkrcati v letalo. Za prijaznim pozdravom, urejenim videzom in nasmeškom se skriva tudi prizadevanje in veliko ur izobraževanja, da bi celoten postopek potekal karseda prijetno za potnika.

Uslužbenci podjetja Aerodrom Ljubljana, d. d., na Letališču Jožeta Pučnika Ljubljana so vključeni v kontinuiran proces izobraževanja, ki je potreben za uspešno opravljanje dela. Izobraževanje se deli na interno, ko izobraževanje vodi za to usposobljena oseba znotraj podjetja, in eksterno, ko znanje posredujejo strokovnjaki iz drugih izobraževalnih centrov, pa naj bo to učenje tujih jezikov, predavanje o požarni varnosti ali izpopolnjevanje komunikacijskih sposobnosti.

V teoretični del so vključeni literatura, znanje in izkušnje iz del priznanih avtorjev. Vsebuje razlago učenja, izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja. Vključuje tudi ugotavljanje potreb po izobraževanju ter načrtovanje izobraževanja in usposabljanja.

Praktični del vsebuje predstavitev podjetja Aerodrom Ljubljana, d. d., ki je vir raziskave, in se osredotoča na službo Sprejem in odprava potnikov. Navedeni so podatki o pomembnosti izobraževanja, predstavitev dela, načini izobraževanja in opis celotne organizacije. Za izvedbo raziskave sem uporabil raziskovalno metodo anketiranja, da bi potrdil, oziroma ovrgel hipoteze, ki sem si jih zastavil pred raziskavo.

Ključne besede: izobraževanje, usposabljanje, Aerodrom Ljubljana, d. d., sprejem in odprava potnikov.

SUMMARY

Almost every human being gets a chance to fly an aircraft at least once in a lifetime. There are different reasons for that: vacation, business, visits ... Whenever somebody takes an air traffic transport, he must go through the airport procedure, which is carried out by ground staff. Without them passengers would not be able to do the formalities, like check in and boarding.

There is a lot of work, education and training behind a polite greeting, organized look and a pleasant smile. All that is necessary to make passengers feel good.

Airport staff are involved in a continued process of training and education, which is necessary for good work results. The education is divided in two parts: internal, education is held by qualified internal employee; external, education is held by a professional from a foreign company (teaching foreign languages, fire safety and communication skills).

I engaged literature, knowledge and experiences of experience authors in my theoretical part. It contains explanation of teaching, education and qualifying. It contains also findings of needs round education and planing of it. Practical part is a presentation of Aerodrom Ljubljana, d. d., who is a source of resource and it is concentrating on staff for acceptance and expedition of passengers. The information of education, presentation of work, manners of their education and description of entire organization are listed in practical part. I used a research – poll, that confirmed or disapproved my hypothesis, that i set before research.

Keywords: education, qualifying, Airport Ljubljana, d. d., acceptance and expedition of passengers.

KAZALO

1	PREDSTAVITEV LETALIŠČA	1
1.1	Organizacijska struktura podjetja Aerodrom Ljubljana, d. d.....	1
1.1.1	Osnovne dejavnosti podjetja:	1
1.2	Poslanstvo družbe.....	3
1.3	Vizija družbe.....	3
1.4	Temeljni cilji podjetja.....	3
2	PREDSTAVITEV PROMETNO-TEHNIČNEGA SEKTORJA	4
2.1	Predstavitev službe Sprejem in odprava potnikov (S/O potnikov)	6
2.1.1	Delovne naloge STW (stewardese/stewarda):.....	6
3	IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ZEMELJSKIH STEVARDES/STEVARDOV.....	8
3.1	Splošno izobraževanje	8
3.2	Posebni programi usposabljanja za delovno mesto STW	9
3.3	Dodatni izobraževalni programi za delovno mesto STW	10
4	OPREDELITEV PROBLEMA NALOGE	12
4.1	Postavitev raziskovalnih hipotez.....	13
4.2	Metodologija dela	13
4.2.1	Oblikovanje anketnega vprašalnika	14
5	TEORETIČNE OSNOVE IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA V PODJETJU	14
5.1	Učenje	14
5.2	Izobraževanje.....	15
5.3	Usposabljanje	16
5.4	Izpopolnjevanje.....	17
6	UGOTAVLJANJE POTREB PO IZOBRAŽEVANJU IN USPOSABLJANJU	19
6.1	Globalne potrebe po usposabljanju.....	19
6.2	Diferencirane potrebe po usposabljanju.....	19
6.3	Skupne organizacijske potrebe po usposabljanju.....	20
6.4	Potrebe posameznih organizacijskih enot po usposabljanju	20
6.5	Poklicne potrebe po usposabljanju.....	20
6.6	Individualne potrebe po usposabljanju	21
7	NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA.....	21
7.1	Programiranje izobraževanja in usposabljanja	22

7.1.1	Pripravništvo	23
7.2	Organizacija in izvedba izobraževanja in usposabljanja.....	23
7.2.1	Notranja organizacija izobraževanja:	24
7.2.2	Zunanja organizacija izobraževanja:.....	24
7.3	Spremljanje in vrednotenje rezultatov.....	25
7.3.1	Notranje vrednotenje izobraževanja.....	25
7.3.2	Zunanje vrednotenje izobraževanja	27
8	REZULTATI IN INTERPRETACIJA.....	28
9	ZAKLJUČEK	40
9.1	Testiranje hipotez	40
9.2	Predlogi za razrešitev problematike izobraževanja in usposabljanja	41
10.	SKLEP	43
	LITERATURA:.....	44
	PRILOGE:.....	46

1 PREDSTAVITEV LETALIŠČA

Letališče Jožeta Pučnika Ljubljana je glavno in osrednje letališče Republike Slovenije, ki z opravljanjem letaliških in komercialnih storitev pokriva potrebe pretežnega dela države in obmejnih območij sosednjih držav. Letališče upravlja podjetje Aerodrom Ljubljana, d. d. Sam začetek družbe sega v leto 1963, ko je na brniškem letališču pristalo prvo letalo. V podjetju je 462 redno zaposlenih delavcev (podatki: januar 2008) ter približno 100 študentov.

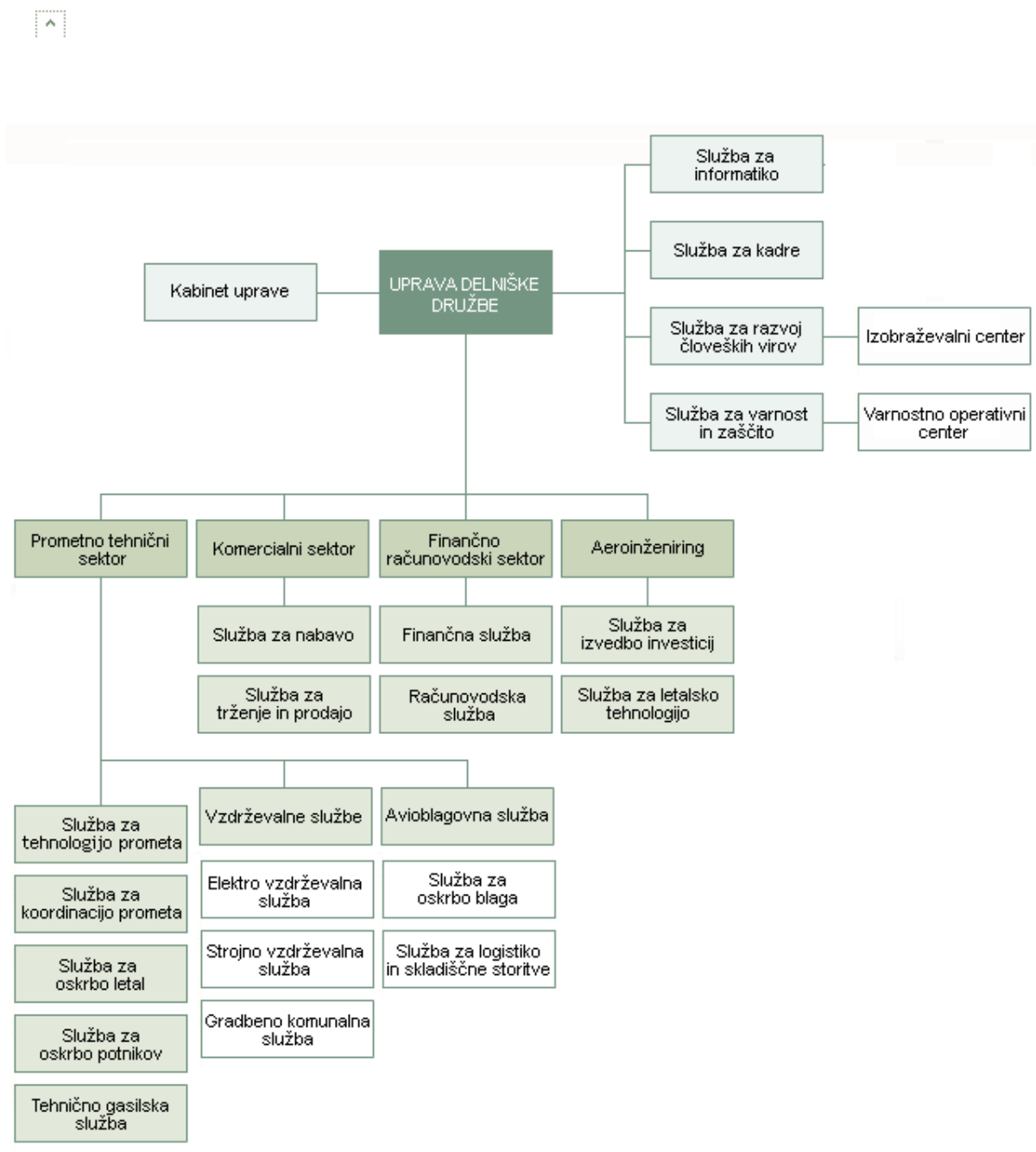
1.1 Organizacijska struktura podjetja Aerodrom Ljubljana, d. d.

Delniška družba Aerodrom Ljubljana je od ustanovitve dalje organizirana kot enovita organizacija. Njena dejavnost je opravljanje storitev zemeljske oskrbe v zračnem prometu ter opravljanje ostalih spremljajočih dejavnosti na območju in izven območja ljubljanskega letališča. Delniško družbo vodi uprava družbe, ki jo sestavljajo predsednik in dva člana uprave. Upravo delniške družbe strokovno podpirajo štiri strokovne službe uprave: splošno kadrovsko področje, služba za razvoj človeških virov, služba za informatiko ter področje za varnost in zaščito. Dejavnosti so organizirane v štirih sektorjih, in sicer so to prometno-tehnični sektor, komercialni sektor, finančni sektor ter aeroinženiring.

1.1.1 Osnovne dejavnosti podjetja:

- upravljanje letališča z zagotavljanjem pristankov in vzletov letal, uporabe infrastrukture potniškega terminala,
- izvajanje storitev zemeljske oskrbe letal, potnikov in tovora,
- izvajanje raznih komercialnih dejavnosti, kot so zagotavljanje ustrezne trgovinske, gostinske in druge ponudbe ter parkiranja osebnih vozil potnikov in obiskovalcev letališča, oddajanje poslovnih prostorov in izvajanje skladiščno-logističnih storitev.

1.1.1.1 Makroorganizacijska shema delniške družbe Aerodrom Ljubljana



Vir: www.lju-airport.si/vsebina.asp?IDM=59

1.2 Poslanstvo družbe

Poslanstvo Aerodroma Ljubljana, d. d., je, da kot upravljavec letališča zagotavlja izvajanje visoko kakovostnih letaliških storitev, varnega in rednega letalskega prometa, obenem pa tudi izvajanje različnih komercialnih dejavnosti za zadovoljitev potreb potnikov in poslovnih partnerjev ter da skrbi za razvoj v skladu z rastjo obsega in vrste prometa. Z nadaljnjim širjenjem trga (vzpostavljanjem novih povezav Ljubljane s svetom) se bodo omogočale hitre povezave narodnega gospodarstva s svetom, njegovo vključevanje v gospodarske tokove, hkrati pa bo z ustvarjeno dodano vrednostjo zagotovljeno zadovoljstvo zaposlenih, delničarjev in okolja.

1.3 Vizija družbe

Poslovna miselnost bo tista, ki bo usmerjala razvoj letališča kot delniške družbe, kot tudi vseh drugih udeležencev v zračnem prometu, vključno z državo oziroma njenimi predstavniki. Sprejeta je strategija razvoja do leta 2015. Poslovni načrt je pripravljen. Globalne in domače razmere v letalskem prometu so se spremenile, zato je danes ključna naloga Aerodroma Ljubljana, d. d., iskanje novih partnerjev, z novimi pristopi, biti aktiven v vseh delih turistične ponudbe Slovenije, jo širiti in tudi spodbujati.

1.4 Temeljni cilji podjetja

Osrednje slovensko letališče je postalo izključno mednarodno letališče. V štiridesetih letih se je brniško letališče razvilo v uspešno in moderno družbo, ki je prispevala k prepoznavnosti Slovenije v svetu. Letališče je namreč povsod po svetu merilec utripa življenja sodobnega človeka, življenje na letališčih pa je nedvomno povezano s svetovnim dogajanjem.

Tako so tudi načrti za naprej ambiciozni in sledijo trendom mednarodnega razvoja. Razvoj mednarodnega prometa bo potekal v naslednjih smereh: širitev rednih letalskih povezav z evropskimi mesti, nove povezave s turističnimi kraji v južni Evropi, severni Afriki in na Bližnjem vzhodu, vzpostavljanje mreže regionalnega prometa z evropskimi regionalnimi centri, vključevanje v interkontinentalni promet, širitev prometa splošnega letalstva, povezovanje prevoza blaga v evropsko in svetovno mrežo, pospeševanje prevoza pošte, prevoz hitrih pošilk s ciljem, da postane vozlišče za balkansko regijo.

Nadaljnji razvoj je namenjen tudi povezavi med jugovzhodno, centralno, srednjo in zahodno Evropo ter pridobivanju turistov v Slovenijo z domačo turistično ponudbo in kot izhodiščna točka za bližnje kraje v sosednjih državah; hkrati je treba potnikom med zadrževanjem na letališču omogočiti čim boljše oskrbo in čim prijetnejše bivanje.

Vključitev Slovenije v Evropsko skupnost in v zvezi s tem pristop k Schengenskemu sporazumu zahtevata dodatne organizacijske napore in vlaganja, ki jih poslovanje v sedanjem obsegu ne pokriva. Zato je delniška družba aktivno sodelovala pri kandidiranju države za pridobivanje razvojnih sredstev za investicije, ki jih bodo zahtevali novi pogoji.

Trendi globalizacije in vzpostavljanje nadnacionalnih povezav med letališči zahtevajo od delniške družbe, da se vanje aktivno vključi, kar predpostavlja pridobivanje strateških partnerjev, v določenem delu pa tudi nastopanje kot strateški partner. Enako pomembna je kapitalska udeležba v drugih družbah, katerih dejavnost je neposredno povezana z opravljanjem storitev na letališču. (*Aerodrom Ljubljana*, št. 21; 1/2004).

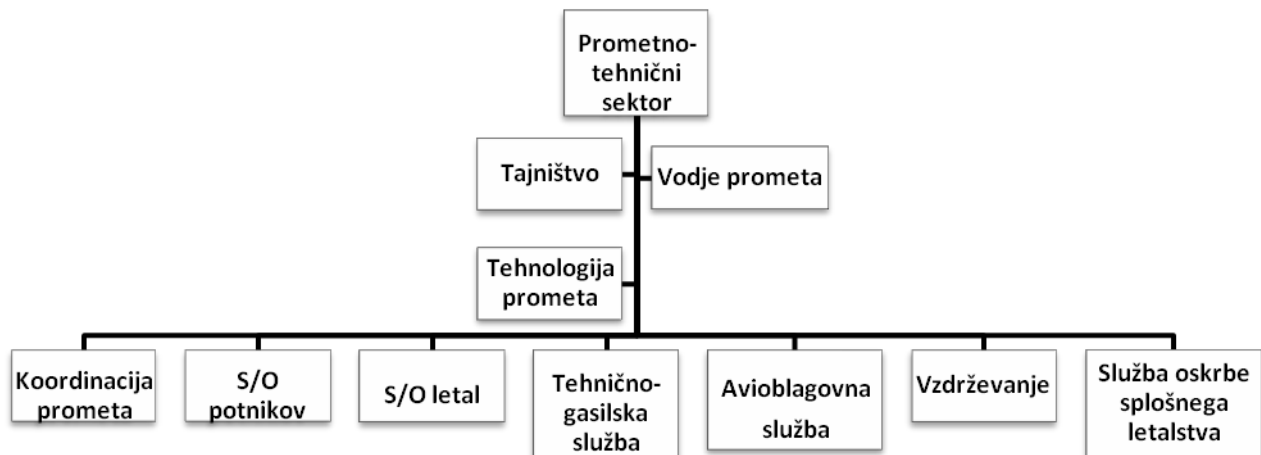
2 PREDSTAVITEV PROMETNO-TEHNIČNEGA SEKTORJA

V okviru prometno-tehničnega sektorja se poleg tajništva sektorja nahajajo:

- Operativne aerodromske službe:
 - Koordinacija prometa (dispeč center),

- Sprejem in odprava potnikov (stevardese/stevardi, informacije, klicni center, oddelek za izgubljeno in najdeno prtljago),
 - Sprejem in odprava letal (obremenitev in uravnoteženost letal – loadcontrol, prtljažni delavci, čiščenje letal),
 - Tehnično-gasilška služba (gasilsko-reševalna dela, dela pri tehnični oskrbi letal),
 - Služba oskrbe splošnega letalstva (General aviation),
 - Avioblagovna služba (kargo, referat, obračun storitev);
- Vodje prometa;
 - Tehnologija prometa;
 - Vzdrževanje:
 - Elektrovzdrževalna služba,
 - Strojnovzdrževalna služba,
 - Gradbeno-komunalna služba.

Organigram Prometno-tehničnega sektorja



Vir: operativni letališki priročnik, interno gradivo.

2.1 Predstavitev službe Sprejem in odprava potnikov (S/O potnikov)

Najštevilčnejši del službe Sprejem in odprava potnikov na letališču predstavljajo zemeljske stevardese/stevardi, ki opravljajo prijavo na let in sprejem potnikov od vstopa v pristaniško stavbo do vstopa v letalo.

Delovni kolektiv je sestavljen iz redno zaposlenih, zaposlenih za določen čas in študentov, katerih število se prilagaja obsegu letalskega prometa skozi vse leto. Delo se deli na posamezne delovne naloge, ki se določajo glede na usposobljenost, znanje in izkušnost.

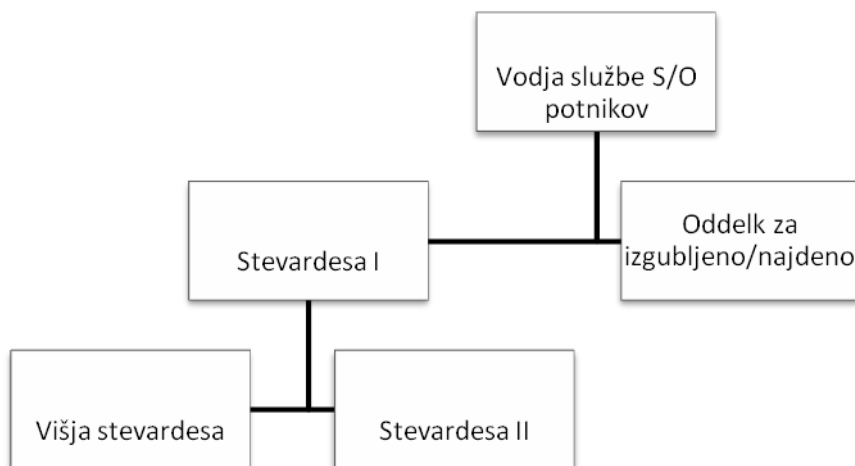
2.1.1 Delovne naloge STW (stewardese/stevarda):

- **»Check in«** ali prijava na let na okencu za prtljago, kjer STW sprejema potnike in njihovo prtljago;
- **»Transfer«**, tj. delo na trasfernem okencu, kjer sprejema potnike v mednarodnem prometu, ki pridejo v Ljubljano in nadaljujejo svoje potovanje z letalom na naslednja letališča;
- **»Gate«** ali izhod je delovno mesto v mednarodnem prostoru, kjer potniki zapuščajo letališče in gredo v letalo;
- **»B/L«** (business lounge), poslovni salon, do katerega imajo pravico vstopa potniki, ki potujejo v poslovnem razredu, člani Diners kluba, imetniki kartic za zbiranje milj določenih prioritet (srebrne, zlate, platinaste);
- **Vodenje potnikov** od/do letal;
- **Informiranje potnikov;**
- **Klicni center;**
- **»Ticketing and passengers service«** oz. prodaja vozovnic in potniški servis za letalske družbe.

Vsebina dela in delovne naloge zemeljske stevardese/stevarda se ločijo glede na stopnjo napredovanja:

- **Stevardesa/stevard I** organizira, vodi, razporeja in nadzira delo stevardes/stevardov v izmeni ter skrbi za ustrezno dokumentacijo in evidenco ter obračune storitev;
- **Višja stevardesa/stevard** opravlja registracijo potnikov in prtljage, posreduje informacije o prometu in posebne objave, vodi ustrezno dokumentacijo in evidenco, tekoče informiranje preko semaforja, nudi strokovno pomoč podrejenim stevardesam/stevardom;
- **Stevardesa II** vodi in informira potnike, vodi ustrezno dokumentacijo, pri bolj usposobljenih pa tudi registracija potnikov in prtljage;
- **Oddelek za izgubljeno/najdeno prtljago:** izpolnjevanje zapisnikov, postopki s prtljago in izročanje prtljage lastnikom.

2.1.1.1 :Shema službe Sprejem in odprava potnikov



3 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ZEMELJSKIH STEVARDES/STEVARDOV

V podjetju Aerodrom Ljubljana, d. d., lahko ločimo dve vrsti potreb po usposabljanju:

- skupne organizacijske potrebe po usposabljanju, kjer so vsi zaposleni deležni enakega splošnega izobraževanja;
- potrebe posameznih organizacijskih enot po usposabljanju; vsak sektor ima posebne programe izobraževanja.

3.1 Splošno izobraževanje

Splošni del programa vsebuje uvajalni seminar in s posredovanje splošnih aktov podjetja, ki so zapisani v kolektivni pogodbi podjetja. Ta se glede izobraževanja nanaša na Splošno kolektivno pogodbo za gospodarstvo, in sicer na 31., 32., 33. in 34. člen oziroma 69. člen Podjetniške kolektivne pogodbe, ki je bila sklenjena med Upravo družbe Aerodrom Ljubljana, d. d., in Sindikatom Aerodroma Ljubljana, d. d.

Uvajalnega seminarja so deležni novozaposleni uslužbenci ter študenti, ki se tako podrobneje seznanijo s podjetjem, njegovim delovanjem, sestavo ipd. V službi Sprejem in odprava potnikov ta seminar uvaja pripravniško dobo, kjer stevardesa/stevard v sklopu pripravništva pogloblja tudi svoje poznavanje podjetja in njegovih aktov. Pripravniška doba največkrat traja šest mesecev. Na koncu je treba oddati pisno nalogo, sledi strokovni izpit in kandidat dobi Potrdilo o opravljenem strokovnem izpitu.

Izobraževanje o varstvu pri delu in o požarni varnosti seveda zahteva večkratno obnavljanje, kar je tudi zakonsko določeno. Ponavlja se npr. na dve leti (ali več), običajno so to le nekajurni tečajji. Evidenca, kdo mora obnoviti znanje, se vodi v strokovnih službah uprave. Na koncu izobraževanja je vedno pisni preizkus znanja (pri

požarni varnosti tudi praktični). Uslužbencem po tovrstnem izobraževanju žal niso izročena nikakršna potrdila.

Vsebine splošnega programa so naslednje:

- spoznavanje podjetja kot celote (vloga, pomen in položaj v Republiki Sloveniji),
- dejavnosti podjetja Aerodrom Ljubljana, d. d., in kraj poslovanja (glavne in stranske dejavnosti, razvoj družbe),
- struktura in organizacija dela v delniški družbi,
- splošni akti delniške družbe (statut in podjetniška kolektivna pogodba),
- varstvo pri delu (varstvo pred požarom – pravilnik o požarnem redu),
- red in varnost na letališču.

3.2 Posebni programi usposabljanja za delovno mesto STW

Posebni del zajema poznavanje stroke, praktično usposabljanje za delo, pridobivanje delovnih izkušenj za samostojno opravljanje dela in nalog v okviru poklica ali stroke. Posebne programe usposabljanja v podjetju skoraj vedno izvajajo notranji izvajalci ali natančneje starejše/i stevardese/stevardi usposabljujejo novozaposlene in študente. Pri novozaposlenih je to uvajanje ponovno del pripravniške dobe, ki največkrat traja šest mesecev. Na koncu sledi strokovni izpit, ki zajema tudi vprašanja iz praktičnega dela. Kandidat na koncu dobi Potrdilo o opravljenem strokovnem izpitu. Izobraževanje študentov je bolj individualne narave – čas trajanja se namreč določi po sposobnostih oziroma po hitrosti učenja in dojetanja posameznika (od enega meseca do treh ali več). Potrdila na koncu študenti ne dobijo. Usposabljanje za delovno mesto STW zajema:

- spoznavanje priročnikov in priporočil letalskih prevoznikov na področju S/O (sprejema in odprave) potnikov in letal,
- seznanjanje z vsebino in potekom dela na letališču pri S/O potnikov in letal,
- spoznavanje prevoznih dokumentov (letalske karte, vstopni kuponi),

- standardi za registracijo potnikov in prtljage pri sprejemu na let,
- delitev sedežev,
- sprejem prtljage,
- nepravilnosti pri oskrbi s prtljago,
- kontrola potnikov na izhodu,
- vstop in izstop potnikov v letalo in iz letala,
- letališki informacijski sistemi (FIDS, DCS, letališka mreža),
- informiranje potnikov in objavlanje preko zvočnega sistema,
- registracija potnikov in kontrola na izhodu s programom DCS,
- seznanjanje z načini sporazumevanja v zračnem prometu (SITA),
- seznanjanje z zakoni in predpisi RS na področju zračnega prometa.

Hitro spreminjanje tehnoloških postopkov, organizacije in metod dela zahteva nenehno izpopolnjevanje in dopolnjevanje znanja vseh zaposlenih.

3.3 Dodatni izobraževalni programi za delovno mesto STW

Dodatne izobraževalne programe v večini izvajajo zunanji izvajalci. Po koncu izobraževanja kadrovska služba ugotavlja učinke izobraževanja ter stopnjo, do katere so uresničeni cilji s pomočjo anket, ki jih rešujejo anketiranci.

- Tečaj tujih jezikov: vodeni s strani jezikovne šole in se praviloma izvajajo v učilnici podjetja. Na tečajih se obravnavajo osnove jezika in slovnica.
- Tečaj o veljavnosti potnih listin: tečaj se izvaja periodično, izvajalci so gostujoče osebe iz priseljeniških uradov celega sveta. Na tečaju se seznanja zaposlene o novostih potnih listin in veljavnosti dokumentov. Velika pozornost je namenjena varovalnim oznakam, s katerimi so dokumenti zaščiteni proti kraji in ponarejanju. Predvsem pomembno je seznanjanje stevardes/stevarov z veljavnostjo določenih vizumov in z državami, ki jih zahtevajo, saj posledice nepravilnosti nosijo sami.

- Tečaj za oddelek Izgubljeno & najdeno (LL oz. lost and found) – oddelek za izgubljeno in najdeno prtljago: obnavljanje znanja in uporabe programa »World tracer«, izpolnjevanje zapisnikov, postopki s prtljago in izročanje prtljage lastnikom.
- Varstvo pri delu in požarna varnost: to so tečaji, ki jih zahtevajo državni akti, in sicer 33. člen Zakona o delovnih razmerjih (spoštovanje predpisov o varnosti in zdravju pri delu) in 30. člen Splošne kolektivne pogodbe za gospodarstvo (varnost in zdravje pri delu), in jih moramo periodično opravljati vsi zaposleni. Seznanjajo nas o naravi dela in varnostnih predpisih, ki morajo biti realizirani za varno opravljanje dela. Tečaj požarne varnosti se izvaja v podjetju, saj ima aerodrom lastno gasilsko enoto.
- Tečaj o nevarnih predmetih: tečaj vodi za to usposobljena oseba izven podjetja in ga je prav tako treba periodično obnavljati.
- Govorne vaje: tečaj vodi strokovnjakinja Ajda Kalan in ga je prav tako treba periodično obnavljati.

Ko je izobraževalni plan pregledan ter odobren morebitni tečaj, ki naj bi se v tem letu izvedel, je treba določiti, kdaj naj bi se izvedel, kdo ga bo izvedel in sredstva, ki jih bo treba vložiti v izobraževanje.

4 OPREDELITEV PROBLEMA NALOGE

Izobraževanje je dejavnost, ki poteka v vseh obdobjih človekovega življenja, poleg tega pa je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih spretnosti in navad.

Pri podjetju Aerodrom Ljubljana, d. d., sem zaposlen skoraj dve leti; še prej sem opravljal delo preko študentskega servisa. S prihodom na delovno mesto sem se začel postopoma seznanjati s samo organizacijo, delom in usposabljanjem, potrebnim za delo. Presenečala me je velikost organizacije, število zaposlenih in raznolikost dela, ki ga opravljajo posamezne službe. Glede na svojo smer študija sem postal pozornejši na izobraževanje, ki ga podjetje namenja svojim zaposlenim. Zaradi poznavanja dela in organizacije sem se odločil opraviti raziskavo o izobraževanju in usposabljanju v podjetju Aerodrom Ljubljana, d. d.

Osredotočil sem se na naslednje:

- Analizirati in ugotavljati potrebe po izobraževanju glede na zahtevnost in vrsto dela.
- Načrtovati izobraževanje takih vsebin in v tolikšni meri, da se zadovoljijo potrebe delavcev po izobraževanju.
- Ugotavljati napake, ki se pojavljajo na delu zaradi pomanjkanja izobraževanja oziroma zaradi neobnavljanja znanja –tu gre za strokovni del, in sicer mrežni računalniški sistem DCS, ki se uporablja za storitve potnikom, poznavanje veljavnih potovalnih dokumentov ipd.; odpravljati te napake.
- Odnos delodajalca do izobraževanja zaposlenih in pripravljenost vlagati v le-to, kar pomeni pripravljenost vlagati v kakovost storitev podjetja, pri tem pa upoštevati mnenja in želje zaposlenih.

4.1 Postavitev raziskovalnih hipotez

Pri postavitvi hipotez mi je bila deloma v pomoč literatura, deloma izkušnje. V diplomskem delu želim ugotoviti, ali stevardese/stevardi obnavljajo svoje znanje, kakšne posledice sledijo, če tega znanja nimajo oz. ga redno ne obnavljajo, in kakšno je mnenje zaposlenih o samem izobraževanju.

Na podlagi trenutne problematike izobraževanja in usposabljanja zemeljskih stevardes/stevardov sem postavil naslednje hipoteze:

H1: Stevardese/stevardi pogosto obnavljajo in dopolnjujejo svoje znanje.

H2: Morebitne napake pri delu in posledično stroški podjetja niso posledica (ne)izobraževanja.

H3: Zaposleni niso zadovoljni z izobraževanjem v podjetju.

4.2 Metodologija dela

Za izvedbo raziskave sem uporabil **anonimni anketni vprašalnik**, da bi dobil čim bolj iskrene odgovore. Vprašalnike je izpolnjevala izključno služba Sprejem in odprava potnikov (zemeljske stevardese/stevardi), ki sem jih razdelil med redno zaposlene in študente, ki so prav tako vključeni v proces izobraževanja.

Drugi pripomoček, ki mi je pripomogel k raziskavi, je **interna dokumentacija** službe Sprejem in odprava potnikov.

Ker tudi sam delam v navedeni službi in sem vključen v vse te procese, sem lahko uporabil tudi **metodo opazovanja**.

4.2.1 Oblikovanje anketnega vprašalnika

Anketni vprašalnik sem sestavil iz splošnega dela, kjer so me zanimali predvsem podatki o starosti, spolu in izobrazbi. V drugem delu sem spraševal o količini izobraževanja, uporabnosti le-tega, o napakah pri delu in razlogih zanje.

5 TEORETIČNE OSNOVE IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA V PODJETJU

Kadar se ukvarjamo z usposabljanjem, se nenehno srečujemo z izrazi, ki jih je smiselno dodatno razložiti in opredeliti. Najpomembnejši koncepti, s katerimi je povezan razvoj zaposlenih, so učenje, izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje.

5.1 Učenje

Jelenc (1996: 10) pravi, da je učenje »vsaka dejavnost, namerna in nenamerna ali naključna, s katero posameznik spreminja samega sebe. Pri tem vplivajo nanj kulturno okolje, dejavnosti, ki jih sprejema ali se jih udeležuje, ali pa njegova načrtna dejavnost, da vire učenja iz okolja tako ali drugače strukturira in jih prilagodi svojim potrebam«.

Večina avtorjev je opredeljevala učenje kot pridobivanje novega znanja v različnih oblikah učnega procesa, vendar je načinov pridobivanja novega znanja več, npr.

pomnjenje besed ali pojmov in obvladovanje posameznih spretnosti (hoja, prepoznavanje predmetov).

Za potrebe obravnavanja razvoja zaposlenih zadostuje opredelitev, da mora učenje prinašati sposobnosti narediti nekaj več. Tako je učenje v svojem najosnovnejšem pomenu pridobivanje znanja in spretnosti. Temeljni proces je razmišljanje, ki vključuje opazovanje dejstev in njihovo povezovanje v veljavne ugotovitve. Pridobivanje spretnosti vključuje ponavljanje uporabe znanj, tako da postane delo avtomatično oziroma rutinsko (Vukovič in Miglič 2006: 20).

5.2 Izobraževanje

Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovega znanja, spretnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbo in delo (Možina v Vukovič 2006: 21).

Izobraževanje vpliva na posameznikov intelektualni razvoj, pomaga odkriti še neznane talente in zmožnosti ter izboljšujejo njegovo delovanje in razmišljanje. Koncepti, vrednote in ideje spreminjajo posameznikov način mišljenja, izboljšujejo sposobnosti reševanja problemov in razčiščujejo vrednote (Vukovič in Miglič 2006: 21).

Izobraževanje je dejavnost, katere cilj je razvijanje znanja, spretnosti, vrednot in razumevanja, potrebnih v vseh vidikih življenja in dela, in ni namenjeno pridobivanju znanja in spretnosti, povezanih le z omenjenim področjem dejavnosti.

Izobraževanje je sestavljeno iz pripravljenih strukturiranih in bolj ali manj organiziranih položajev, v katerih se posameznik uči in sprejema informacije. Od tega, ali je formalno ali neformalno, sta seveda odvisni stopnja vnaprejšnje strukturiranosti izobraževalnega procesa in možnost udeleženca vplivati na proces. Če so cilji in še posebno vsebine izobraževanja vnaprej natančno določeni, ima posameznik manj možnosti, da vpliva na spreminjanje poteka učenja (Jelenc v Vukovič 2006: 21).

Glede na vsebino formalno izobraževanje delimo na splošno in strokovno:

- **splošno izobraževanje:** temeljni cilji procesa pridobivanja znanja in sposobnosti so nujni za življenje;
- **strokovno izobraževanje:** gre za načrten izobraževalni proces pridobivanja posameznikovih znanj, spretnosti in navad, ki so nujni za opravljanje določenega poklica.

5.3 Usposabljanje

Usposabljanje se razume predvsem kot razvijanje znanja, spretnosti in sposobnosti, ki so nujno potrebni pri opravljanju določenega dela. Usposabljanje sestavljajo načrtovani programi, namenjeni povečanju uspešnosti posameznikov, skupin in same organizacije. Ker je večina formalnih izobraževalnih programov namenjena več delovnim situacijam hkrati, je strokovno usposabljanje nadaljevanje procesa poklicnega izobraževanja (Jereb 1998: 178).

Usposabljanje je niz sistematičnih načrtovanih organizacijskih dejavnosti, katerih namen je povečati znanje in delovne spretnosti zaposlenih. Usmerjeno je k odpravljanju konkretnih težav v konkretnih organizacijskih okoliščinah, zaradi česar je nadgradnja poklicnega izobraževanja. Usposabljanje lahko opredelimo kot načrtovan proces za preoblikovanje stališč, odnosov, vedenja, znanja in spretnosti s pomočjo učnih izkušenj, katerega namen je doseči učinkovitost in uspešnost. Učni dogodki so sistematično načrtovani in povezani z delovnim okoljem in so namenjeni učenju specifičnih spretnosti. Tako se zaposleni udeležujejo različnih oblik usposabljanja, npr. tečajev, seminarjev in delavnic. Programi in oblike usposabljanja morajo temeljiti na natančni oceni delovnih potreb in tudi spretnosti samih udeležencev (Vukovič in Miglič 2006: 22–24).

Hacker (1998) poudarja, da usposabljanje novega sodelavca ni enkratno dejanje, pač pa razvojni proces, ki traja daljše časovno obdobje. Sistematično uvajanje predstavlja nujen proces, ki poteka v sodelovanju kadrovske službe in vodje. Biti mora načrtovan in se ne sme nanašati le na dela, ki jih mora delavec opraviti, pač pa tudi na njegovo osebnost.

Ko je samo usposabljanje zaključeno, je treba opredeliti cilje in rezultate usposabljanja, ki povedo, ali je udeleženec pridobil ustrezno znanje za boljše in učinkovitejše opravljanje določenega dela. V celoti je pomembno, ali je bilo samo usposabljanje učinkovito, dobro in kakovostno izvedeno ter vredno vseh investicij vanj.

5.4 Izpopolnjevanje

Pri izpopolnjevanju gre za proces dopolnjevanja, spreminjanja in sistemiziranja že pridobljenega znanja, spretnosti in navad. Posamezniki morajo zaradi nenehnega razvoja dejavnosti ves čas izpopolnjevanja izhajati iz zahtev dela in drugih potreb zaposlenih (Jereb 1998: 178). Strokovno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje delavcev za čim učinkovitejše opravljanje posameznih nalog prispeva k povečanju produktivnosti oziroma k delu z manj napakami.

» Razvoj kadrov pojmuje kot sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovske-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu in osebnostnemu razvoju vseh zaposlenih. Temeljna naloga razvoja kadrov je, da zagotavlja optimalno poklicno-izobrazbeno strukturo in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih, ob hkratnem upoštevanju tako interesov zaposlenih kot tudi interesov organizacije.« (Jereb 1987: 138).

Kadrovske razvojne procese so med seboj povezani in prepleteni sistemi ugotavljanja kadrovskih virov in potreb, izbire, sprejemanja in uvajanja kadrov, izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja kadrov ter informiranja kadrov.

6 UGOTAVLJANJE POTREB PO IZOBRAŽEVANJU IN USPOSABLJANJU

Znotraj organizacije lahko prepoznamo več potreb po učenju, npr. individualno, učenje posameznikov, skupinsko učenje in učenje na ravni organizacije. Potrebe po izobraževanju ocenjujejo z vidika posameznika ali z vidika zahtev dela. Ljudje smo tako prisiljeni, da se učimo vse življenje. Z vidika opravljanja delovnih nalog na delovnem mestu je vsekakor pomembno, da ima izvajalec širšo izobrazbo, se pravi več znanja. To mu omogoča, da nastajajoče probleme obravnava s širšega vidika (Florjančič 1999: 124–126).

Za organiziranje izobraževalne dejavnosti v organizaciji, ki bo ustrezala njenim potrebam, moramo poznati izobraževalne potrebe.

6.1 Globalne potrebe po usposabljanju

Globalne potrebe po usposabljanju v družbi so opredeljene s plani potreb po kadrih in s planom pridobivanja kadrov. Kakšno je potrebno število delavcev za načrtovano obdobje, kakšna je struktura delavcev po poklicih in stopnja izobrazbe ter sam čas pridobivanja posameznih vrst kadrov. Na podlagi celotnega plana razvoja kadrov lahko mladino in zaposlene usmerjamo v programe pridobivanja strokovne izobrazbe na srednji in visoki ravni.

6.2 Diferencirane potrebe po usposabljanju

Diferencirane potrebe se zadovoljuje z usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih. Obstaja več metod za ugotavljanje potreb po izpopolnjevanju zaposlenih, in sicer:

- primerjalna analiza vsebine programov z zahtevami delovnih mest,

- primerjalna analiza dejanske usposobljenosti z zahtevami sistematizacije delovnih mest,
- spremljanje in analiza razvojnih zahtev,
- analiza problemov pri delu,
- odkrivanje zanimanj zaposlenih,
- delovni sestanki med vodjami organizacijskih enot in zaposlenimi, na katerih se obravnava probleme pri delu, napake, kritične točke in določi možne rešitve,
- pregled realizacije izobraževalnega programa v preteklem letu,
- analiza pravnih, organizacijskih in drugih predpisov.

Potrebna je izvedba primerjalne analize dejanskih stanj in sposobnosti zaposlenih s tistimi, ki jih zahtevajo opisi dela. S pomočjo vsakega posameznika lahko analiziramo probleme pri delu preko anket ali intervjujev ter njihovih opisov problemov.

6.3 Skupne organizacijske potrebe po usposabljanju

Skupne potrebe so določene s poslanstvom organizacije. Gre predvsem za zagotavljanje pripadnosti organizacijski kulturi in sposobnost organizacije, da zadrži ustrezno usposobljene delavce. Ocenjevanje potreb po usposabljanju je potrebno pri določanju strategije pridobivanja novih delavcev in usposabljanja pripravnikov.

6.4 Potrebe posameznih organizacijskih enot po usposabljanju

Potrebe posameznih enot se med seboj razlikujejo glede na funkcije, a vseeno so lahko nekatere potrebe skupne. Posamezne organizacijske enote rešujejo svoje probleme samostojno z lastnimi viri neodvisno od drugih enot.

6.5 Poklicne potrebe po usposabljanju

Poklicne potrebe se nanašajo na posamezna delovna področja, usmerjene so predvsem k potrebam dela. Spremembe na poklicnih ravneh sprožajo potrebe po usposabljanju celotne organizacijske enote in se predvsem nanašajo na organizacijo, njene procese ali operativne metode.

6.6 Individualne potrebe po usposabljanju

Individualne potrebe se nanašajo na posameznika. Delovna uspešnost posameznika je odvisna od njegovega znanja, spretnosti in stališč, zato posameznikovo usposabljanje povečuje njegovo rast glede na dane sposobnosti in mu omogoča karierni napredek.

7 NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA

Na podlagi ugotovljenih potreb po izobraževanju se začne načrtovanje le-tega. Kadrovska služba ima nalogo izdelati letni plan izobraževanja, ki je vsebinsko in finančno sestavni del poslovnega letnega načrta. S planiranjem izobraževanja je treba opredeliti kadrovsko-izobraževalno strategijo in cilje ter jih vplesti v kratkoročne plane izobraževanja ali razvoja kadrov. Zaradi omenjenih možnosti lahko potrebe zadovoljujemo postopno s kratkoročnimi, srednjeročnimi in dolgoročnimi plani izobraževanja. Plan izobraževanja opredeli izobraževalne nosilce programov in potrebna sredstva za izvedbo izobraževalnih aktivnosti, ki jih namerava podjetje izvesti v določenem obdobju. Z dolgoročnimi plani izobraževanja podjetje skuša opredeliti predvsem kadrovsko izobraževalno politiko in njene cilje, v srednjeročnih planih na podlagi te politike in ciljev opredeljuje predvsem taktiko in cilje pri zadovoljevanju globalnih in difereciranih izobraževalnih potreb. Taktiko in cilje srednjeročnega plana operacionalizira kratkoročni plan izobraževanja.

Kratkoročni načrt usposabljanja je sestavljen iz treh komponent:

- 1. Programska komponenta:** določitev programov izpopolnjevanja in usposabljanja, s katerimi bomo zadovoljili izobraževalne potrebe.
- 2. Finančna komponenta:** opredelitev cene na izobraževanca ali skupino ter celotna sredstva po posameznem programu oziroma opredelitev, koliko bo samo izobraževanje stalo.
- 3. Organizacijska oz. izvedbena komponenta:** določitev noslicev in izvajalcev programov, kraj, trajanje in obseg izobraževanja ter določitev števila izobražencev ali izobraževalnih skupin.

Pred samim začetkom izvrševanja plana izobraževanja mora biti le-ta predstavljen vodstvu organizacije in šele potrjen plan je temelj za izvajanje izobraževalne dejavnosti.

7.1. Programiranje izobraževanja in usposabljanja

Plan izobraževanja je podlaga za delo pri pripravi tako imenovanih internih izobraževalnih programov. To so programi, s katerimi organizacija in njeni delavci zadovoljujejo tiste izobraževalne potrebe, ki jih ne morejo zadovoljiti niti v okviru obstoječega sistema strokovnega oziroma poklicnega izobraževanja, niti v sodelovanju z zunanjimi ponudniki izobraževalnih storitev, npr. programi pripravništva (Možina 2002: 237).

Za programiranje usposabljanja skrbijo strokovnjaki na tem področju, po treh osnovnih stopnjah:

1. Opredelitev načrta programa, v katerem je specificirano področje izobraževanja ter klasificirano znanje, ugotovljeno s preučevanjem potreb po izobraževanju.
2. Podrobna razčlenitev posameznih področij na tematske celote in osnovne teme.
3. Razporejanje vsebin v okviru določene teme ali vaje, ki je del programa.

Možina (2002: 238) našteva naslednje programe izobraževanja, ki jih lahko organizacija pripravi sama z internimi izvajalci ali v sodelovanju z zunanjimi strokovnjaki:

- programi usposabljanja delavcev za samostojno opravljanje dela v okviru poklica ali stroke, za katere obstoječe izobraževalne institucije ne dajejo vsega potrebnega znanja;
- programi za izpopolnjevanje obstoječih kadrov z ozirom na nove proizvodne naloge, ki jih pred organizacije postavljajo organizacijske, tehnološke in ekonomske spremembe;
- programi usposabljanja delavcev za primere, ko organizacija vpeljuje nove tehnike dela, nove delovne metode, nova delovna mesta in podobno;
- programi splošnega izpopolnjevanja in dopolnilnega izobraževanja delavcev;
- programi za dopolnilno usposabljanje delavcev, pri katerih ugotovimo neustrezno storilnost ali slabo kakovost dela;
- programi pripravništva;
- programi usposabljanja delavcev za enostavna ter manj zahtevna dela in opravila.

7.1.1 Pripravništvo

Kot posebno obliko izobraževalnega dela v delovni organizaciji štejemo pripravništvo. Namen organiziranega pripravništva je načrtno vključevanje delavcev v delovno okolje, delo samo ter njihovo strokovno usposabljanje za konkretna dela in naloge v delovni organizaciji. Poteka po posebnem programu, ki ga pripravi kadrovska služba v sodelovanju z vodjo službe. Ta program ima strokovni in splošni del, za prvega je odgovoren mentor, za drugega pa kadrovska služba. Mentor delo pripravnika usmerja, organizira in nadzoruje ter mu svetuje, prenaša nanj svoje delovne izkušnje in pomaga pri izvajanju nalog. Po končanem pripravništvu, katerega dolžina je po navadi odvisna od zahtevnosti dela, mora biti pripravnik usposobljen za samostojno opravljanje delovnih nalog, kar potrdi z uspešno opravljenim pripravniškim izpitom.

7.2 Organizacija in izvedba izobraževanja in usposabljanja

Ugotavljanje izobraževalnih potreb, planiranje izobraževanja in priprava izobraževalnih programov so osnova za uresničevanje osrednje naloge, organizacije in izvedbe izobraževalnih programov.

V pripravo izobraževalnega procesa sodijo priprava izobraževancev, priprava finančnih in materialnih pogojev, priprava izvajalcev izobraževalnih programov ter tehnična in administrativna priprava. V okviru samega izobraževalnega procesa je potrebna določitev izobraževalnih tehnik in metod, učnih sredstev in pripomočkov ter določitev časa izobraževanja. Temeljna naloga izvedbe izobraževanja je, da s pomočjo uporabe ustreznih učnih oblik, metod, sredstev in pripomočkov čim učinkoviteje dosežemo cilje programa.

7.2.1 Notranja organizacija izobraževanja:

- a. Prednosti notranjih izvajalcev:** programi so prilagojeni internim potrebam, vsebine so uporabne, problemi aktualni, večja možnost prilagajanja izobraževalnega procesa razmeram dela in pogojem podjetja, izobraževanci se med seboj poznajo, zato je ugodna klima in boljša komunikacija med njimi, tako izobraževanje je povezano z nižjimi stroški.

- b. Slabosti notranjih izvajalcev:** pogosto neustrezna usposobljenost učiteljev, izobraževalni proces je velikokrat moten, ni možnosti izmenjave izkušenj z zunanjimi strokovnjaki, težko je vzpostaviti izobraževalno vzdušje, ki je pogosto pogojeno z medsebojnimi odnosi, slepota za lastne probleme.

7.2.2 Zunanja organizacija izobraževanja:

- a. Prednosti zunanjih izvajalcev:** izmenjava izkušenj z zunanjimi strokovnjaki iz drugih podjetij, zunanji izvajalec ni obremenjen z vsakodnevnim delom v podjetju, primerjanje z drugimi podjetji, posredovanje novejših spoznanj.

- b. Slabosti zunanjih izvajalcev:** programi so neprilagojeni konkretnim problemom in razmeram, težji prenos znanj, izobraževanci so manj aktivni in manj motivirani, manj obravnavanja konkretnih problemov, višji stroški izvedbe izobraževanja in slabo poznavanje strokovnega dela izobraževancev.

7.3 Spremljanje in vrednotenje rezultatov

Spremljanje in vrednotenje izobraževanja sta dejavnosti, s katerima se ugotavlja učinke in posledice izobraževanja, stopnjo, do katere so uresničeni zastavljeni izobraževalni cilji in pokrite ugotovljene izobraževalne potrebe. Vrednotenje izobraževanja je kontinuiran proces, prisoten v vseh stopnjah izobraževalnega cikla. Izhodišča spremljanja in vrednotenja izobraževanja so različna. Če izobraževalno dejavnost spremljamo in vrednotimo predvsem na podlagi učinkov, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev med in po končanem izobraževanju, govorimo o notranjem vrednotenju izobraževanja. Če pa spremljamo izobraževanje na podlagi učinkov in posledic, ki se kažejo v rezultatih izobraževanja in v delovnem procesu, govorimo o zunanjem vrednotenju izobraževanja (Možina 2002: 238).

7.3.1 Notranje vrednotenje izobraževanja

Temeljni kriteriji za notranje vrednotenje izobraževanja so predvsem rezultati, ki jih dajejo izobraževanci. Na podlagi vrednotenja rezultatov je treba izboljšati posamezne stopnje ali pa celotno izobraževalno dejavnost v organizaciji.

Jereb (1987: 187) navaja notranje kriterije vrednotenja izobraževanja:

a. Pogoji za izobraževalno delo: z zagotovitvijo ustreznih delovnih pogojev lahko pričakujemo, da bo izobraževanje uspešno.

Temeljni pogoji so:

- organizatorji in izvajalci izobraževanja,
- prostor in oprema,
- ustrezna organiziranost,
- potrebna finančna sredstva.

b. Realizacija izobraževalnih programov: v programih se zrcalijo cilji, ki jih želimo z izobraževanjem doseči.

Vidiki spremljanja izobraževalnih programov so:

- ustreznost vsebin in drugih sestavin izobraževalnega programa glede na zastavljene izobraževalne cilje,
- skladnost med načrtovanim in dejansko potrebnim časom za izvedbo programa,
- ustreznost načrtovanih finančnih sredstev za izvedbo programa.

c. Notranja organizacija izobraževanja: gre za organizacijo neposrednega izobraževalnega dela.

Glavni kriteriji za oceno ustreznosti notranje organizacije izobraževanja so:

- stopnja prilagojenosti vsebin in izobraževalnega programa predznanju in predhodnim izkustvom izobraževancev,
- ustreznost izbranih učnih metod glede na vsebine in cilje izobraževalnega programa ter glede na učne navade izobraževancev,
- stopnja prilagojenosti, dostopnosti in raznolikosti učnih virov, učnih sredstev in pripomočkov glede na zastavljene cilje izobraževanja in sestav izobraževancev,
- ustreznost artikulacije učnega procesa,
- ustreznost priprave in časovne razporeditve učnega procesa.

d. Odzivi in rezultati izobraževancev: s spremljanjem odzivov izobraževancev ugotavljamo njihova mnenja o temeljnih dejavnikih izobraževalnega procesa, z vrednotenjem rezultatov pa ugotavljamo stopnjo doseženosti zastavljenih ciljev s posameznimi programi izobraževanja.

Kriteriji vrednotenja so naslednji:

- mnenja in sodbe izobraževancev o temeljnih dejavnikih izobraževalnega procesa, ki jih ugotavljamo z intervjuji, anketami, lestvicami stališč,
- stopnja doseženosti izobrazbenih ciljev,
- stopnja doseženosti psihomotoričnih ciljev,
- stopnja doseženih vzgojnih ciljev v ožjem smislu.

7.3.2 Zunanje vrednotenje izobraževanja

Z zunanjim vrednotenjem izobraževanja ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja, ki se kažejo znotraj delovnega procesa, predvsem kot večja produktivnost in boljša kakovost dela.

Jereb (1987: 189) navaja zunanje kriterije vrednotenja izobraževanja:

a. Zadovoljitev kadrovske razvojne potrebe: potrebe so opredeljene v planu potreb po kadrih, v planu pridobivanja kadrov, v planu viška kadrov, v planu razvoja kadrov in v planu izobraževanja.

Vidiki, po katerih ocenjujemo vse kadrovske plane:

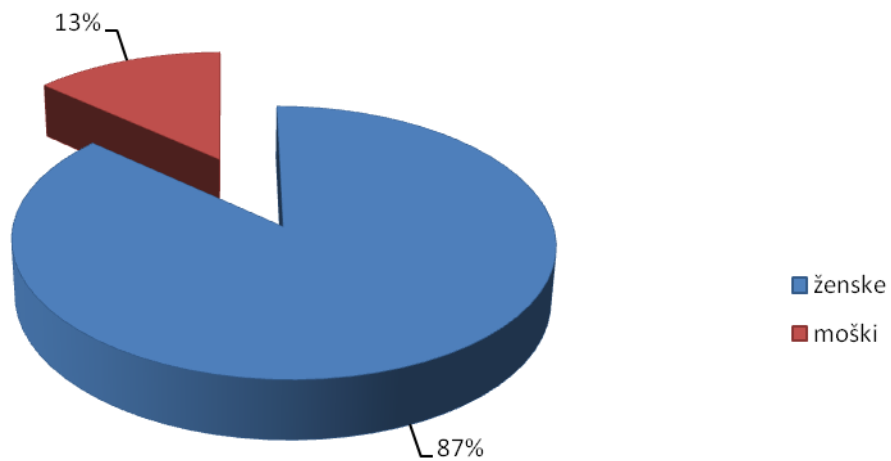
- stopnja zadovoljitve s planom opredeljenih kvantitativnih in kvalitativnih potreb,
- pravočasnost zadovoljitve planiranih potreb,
- gospodarnost izrabe planiranih sredstev.

- b. Usklajenost programov in potreb:** glavni namen je zajem ustreznih podatkov za inoviranje ter dopolnjevanje novih programov; gre predvsem za stopnjo usklajenosti programov s prakso.
- c. Delovna uspešnost zaposlenih:** delovno uspešnost, ki jo kažejo delavci po končanem izobraževanju,
lahko merimo na več načinov:
- doseganje načrtovanih ciljev,
 - doseganje predpisane kakovosti dela,
 - doseganje predpisane količine dela.
- d. Prispevek k razvoju delovne organizacije:** z vrednotenjem prispevka ugotavljamo predvsem dolgotrajnejše vplive in ekonomske učinke izobraževanja; pomembno je, kako izobraževanje prispeva k celotni poslovni uspešnosti organizacije.

8 REZULTATI IN INTERPRETACIJA

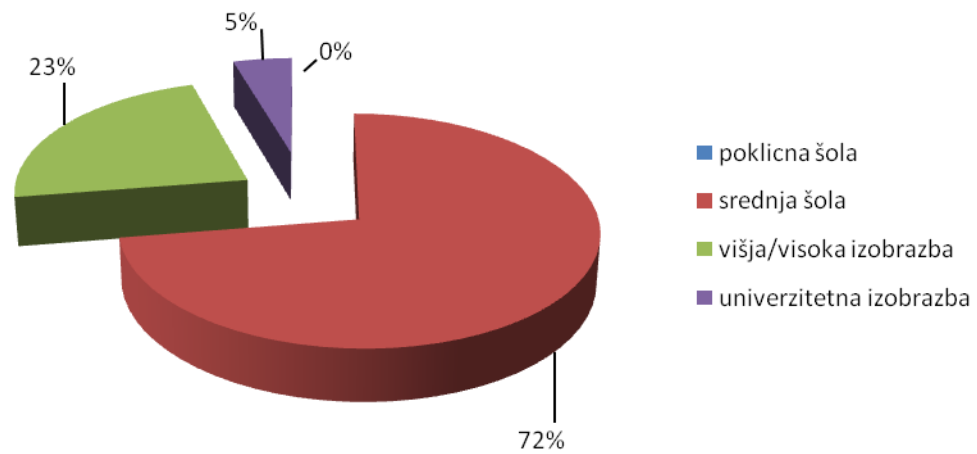
V anketi je bilo zajetih 30 ljudi. Vsi so del službe Sprejem in odprava potnikov Aerodroma Ljubljana, d. d.

Slika 8.1: Spol zaposlenih



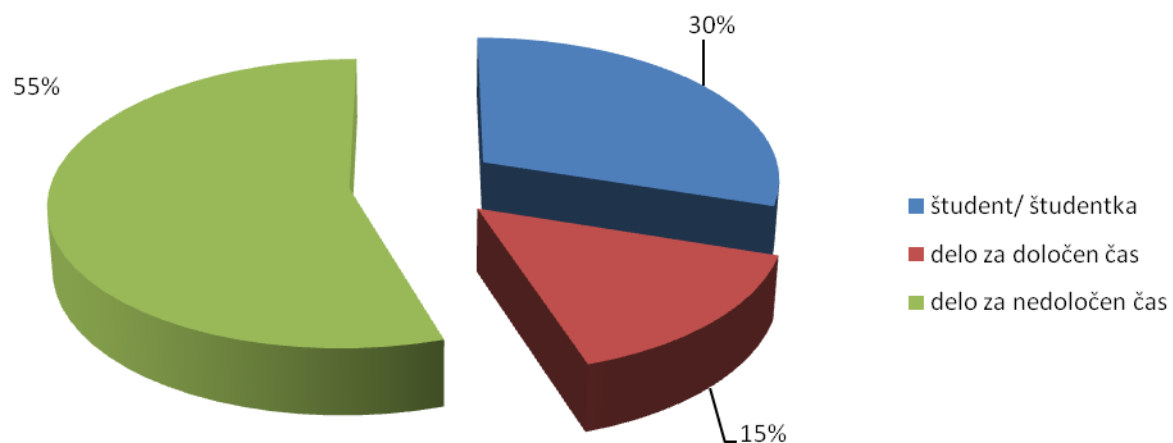
Kot je razvidno z grafa, je med zaposlenimi kar 87 % žensk in samo 13 % moških.

Slika 8.2: Dokončana izobrazba:



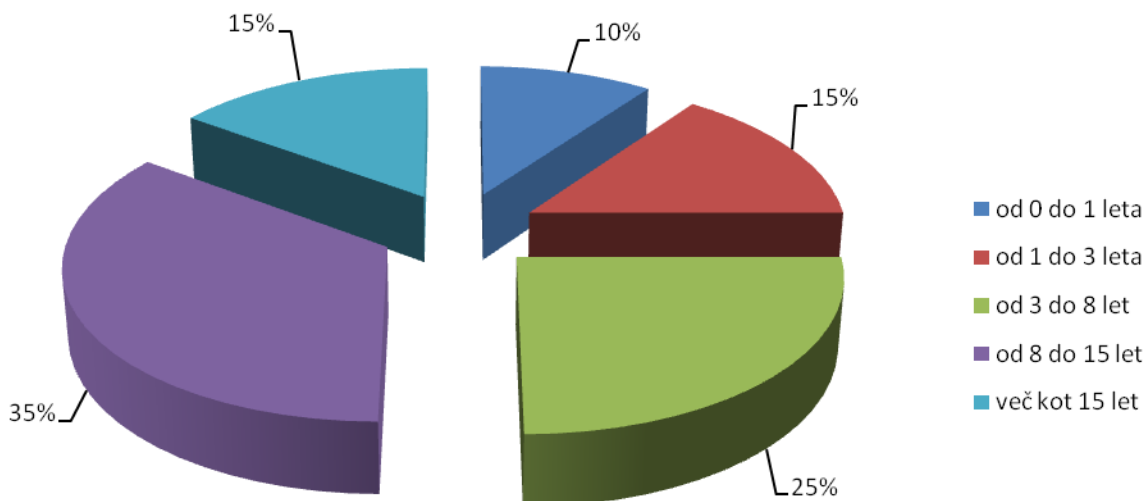
Iz slike je razvidno, da ima 72 % anketirancev končano srednjo šolo, tj. V. stopnjo izobrazbe. 23 % je anketirancev z višjo/visoko izobrazbo in le 5 % jih ima univerzitetno izobrazbo.

Slika 8.3: Status:



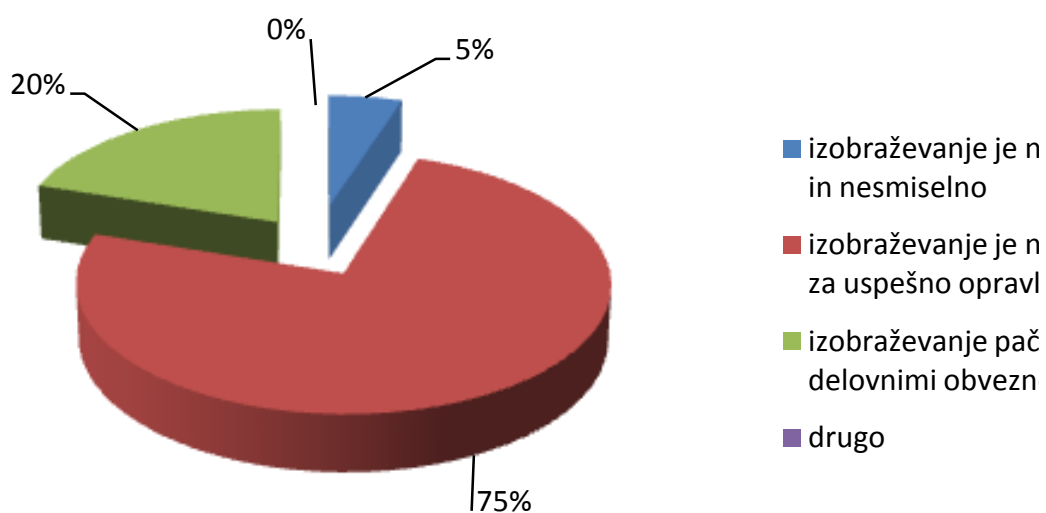
Največji delež med zaposlenimi predstavljajo zaposleni za nedoločen čas, in sicer 55 %, sledijo jim študenti s 30 %, 15 % pa je zaposlenih za določen čas. Delež študentov se spreminja glede na sezono in potrebe dela, vendar je delež ves čas dokaj visok.

Slika 8.4: Pri Aerodromu Ljubljana, d. d., opravljam delo:



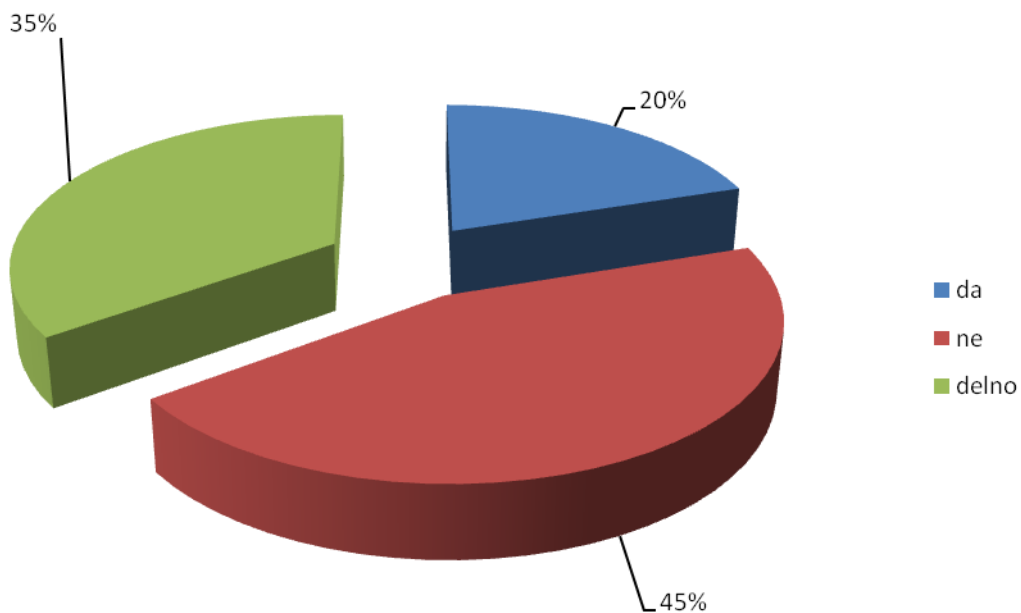
Na vprašanje, koliko časa že opravljajo delo pri podjetju Aerodrom Ljubljana, d. d., so prevladovali zaposleni, ki delo opravljajo od osem do 15 let, bilo jih je 35 %; 25 % je tistih, ki opravljajo delo od treh do osem let, 15 % je tistih, ki opravljajo delo od enega leta do treh let, in enak delež zaposlenih več kot 15 let. Najmanj, 10 %, pa je tistih, ki delo opravljajo leto ali manj.

Slika 8.5: Kaj menite o izobraževanju za delo, ki ga opravljate?



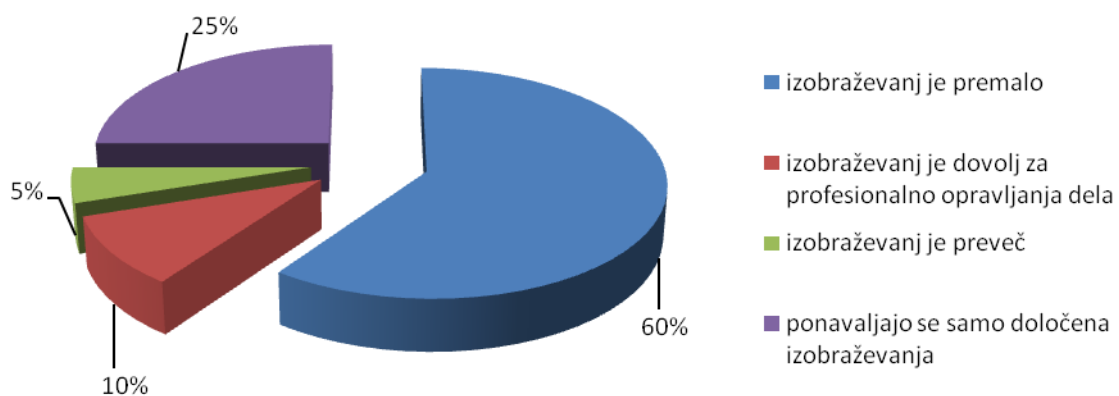
Velika večina, kar 75 % anketirancev, misli, da je izobraževanje nujno potrebno za uspešno opravljanje dela, 20 % je tistih, ki jim izobraževanje pomeni del delovnega procesa, samo 5 % pa jih misli, da je izobraževanje nesmiselno in nepotrebno. Za druge odgovore se ni odločil nihče od anketirancev.

Slika 8.6: Ali ste zadovoljni z organizacijo izobraževanja v podjetju?



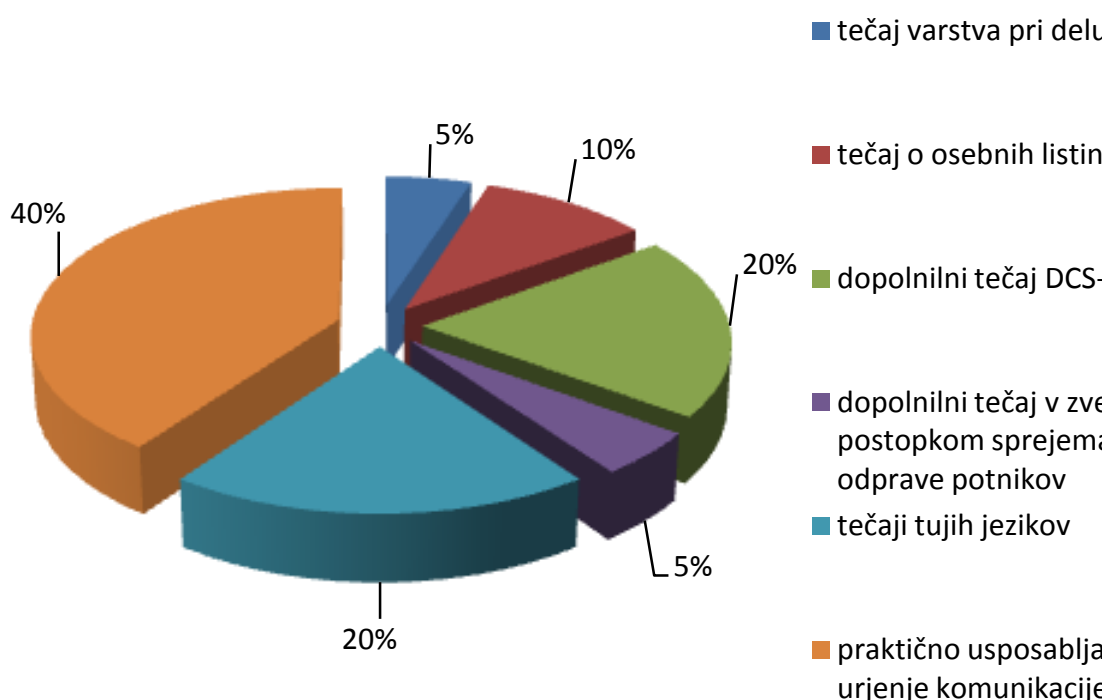
Z organizacijo izobraževanja je nezadovoljnih 45 % anketirancev, sledijo jim tisti, ki so z izobraževanjem delno zadovoljni s 35 %, 20 % je tistih, ki so s sedanjo organizacijo izobraževanja zadovoljni.

Slika 8.7: Ali redno obnavljate znanje z izobraževanjem?



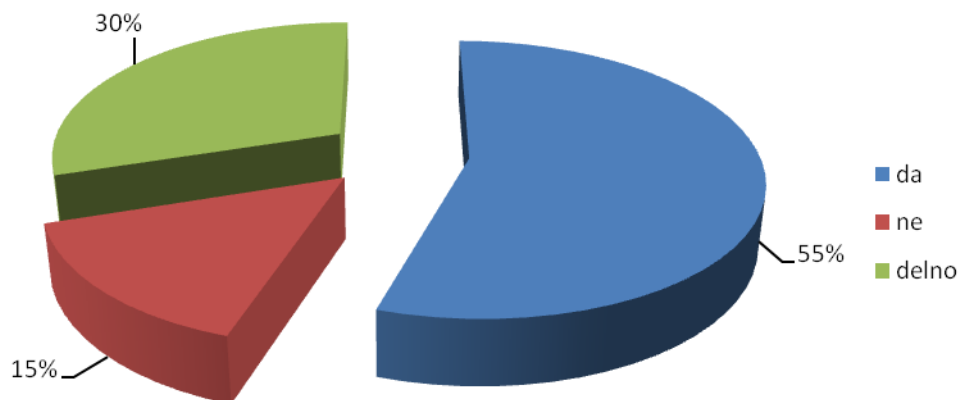
Na vprašanje, kako pogosto se anketiranci izobražujejo, so s 60 % odgovorili, da je izobraževanja premalo, 25 % jih misli, da se ponavlja samo izobraževanja na enih in istih področjih, 10 % jih meni, da je izobraževanja dovolj za profesionalno opravljanje dela. Samo 5 % pa jih je mnenja, da je izobraževanja preveč.

Slika 8.8: Kateri izobraževalni programi se vam zdijo najuporabnejši?



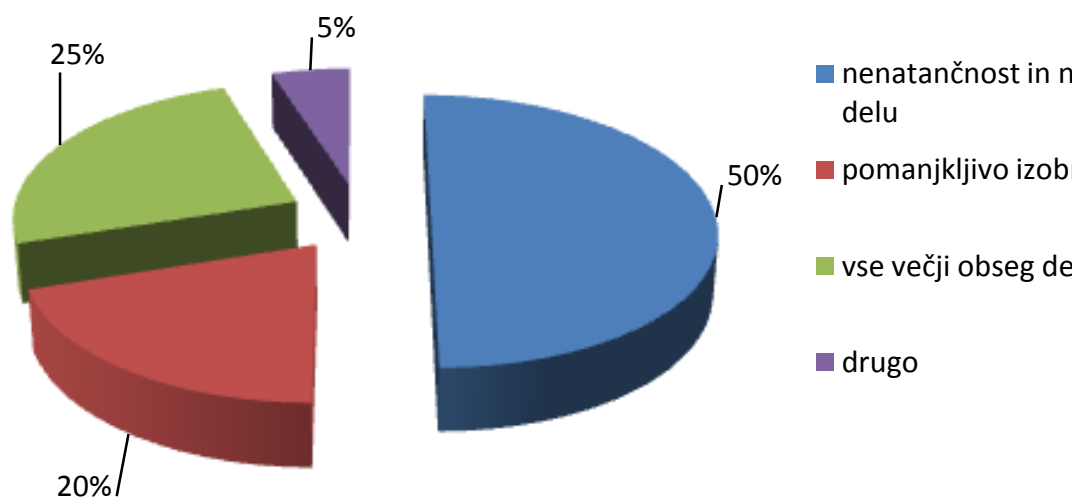
Kateri izobraževalni programi se vam zdijo najuporabnejši? Na to vprašanje je 40 % anketiranih odgovorilo, da je najuporabnejši tečaj iz praktičnega usposabljanja in urjenja komunikacije; 20 % je tistih, ki se jim zdi, da so tečaji tujih jezikov najuporabnejši, prav toliko jih misli, da je najuporabnejši dopolnilni tečaj DSC-programa. Za tečaj o osebnih listinah pa se je odločilo 10 % anketirancev, samo 5 % pa za tečaj varstva pri delu.

Slika 8.9: Ali svoje znanje, ki ste ga nabrali pri izobraževanju, uporabljate pri delu?



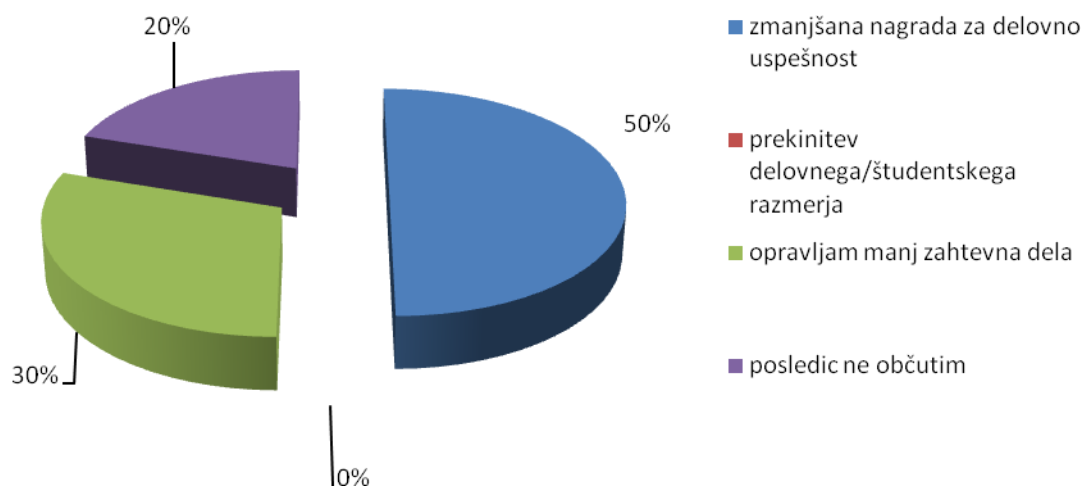
Znanje, ki ga pridobijo z izobraževanjem, anketiranci s 55 % označujejo kot uporabno pri delu, delno uporabno se zdi 30 %. 15 % anketirancev pa je odgovorilo, da svojega znanja, ki ga pri izobraževanju pridobijo, ne prenesejo na delo.

Slika 8.10: Kaj so razlogi za napake pri delu, ki ga opravljate?



Največ napak se pojavlja zaradi nenatančnosti in nepozornosti, to so potrdili s 55 %, sledi pomanjkanje izobraževanja in vse večji obseg dela z 21 %, 5 % anketirancev pa se je odločilo za druge razloge za napake.

Slika 8.11: Kakšne so posledice za storjene napake pri delu?



Zmanjšana nagrada za delovno uspešnost je posledica za storjene napake pri 50 % anketirancev, 30 % opravlja manj zahtevna dela, 20 % pa jih posledic sploh ne občuti, nihče pa ni bil še odpuščen zaradi storjene napake pri delu.

9 ZAKLJUČEK

9.1 Testiranje hipotez

Hipoteza 1: Stevardese/stevardi pogosto obnavljajo in dopolnjujejo svoje znanje.

Anketna vprašanja so dala jasne rezultate. Samo iz vprašanja št. 8 je moč razbrati, da 60 % anketirancev meni, da je izobraževanja premalo, 25 % pa, da se ponavlja samo določeno izobraževanje. Zaposleni se želijo izobraževati več na strokovnem (praktičnem) področju, na področju potovalnih dokumentov ter se uriti v komuniciranju, k čemer bi pripomoglo tudi izobraževanje na področju znanja tujih jezikov. Velika večina namreč občuti pomanjkanje izobraževanja in s tem posledično nima zadovoljenih potreb po izobraževanju. Posledica nezadovoljitve potreb pa je lahko pomanjkanje motivacije, kar se sčasoma pokaže v kakovosti dela.

Na osnovi odgovorov lahko **hipotezo 1 zavrnem**.

Hipoteza 2: Morebitne napake pri delu in posledično stroški podjetja niso posledica (ne)izobraževanja.

53 % anketirancev je na vprašanje 11 odgovorilo, da sta razloga za napake pri delu nenatančnost in nepozornost pri delu, 21 % pa, da je za napake krivo premalo izobraževanja. Vendar so na vprašanje 6 odgovorili s 75 %, in sicer da je izobraževanje nujno pomembno za uspešno opravljanje dela, ter na vprašanje 10 s 55 %, da svoje znanje, ki ga pridobijo iz izobraževanja, uporabijo pri delu.

Na osnovi odgovorov lahko **hipotezo 2 delno potrdim**.

Hipoteza 3: Zaposleni niso zadovoljni z izobraževanjem v podjetju.

Z izobraževanjem v podjetju je nezadovoljnih kar 45 % anketirancev, le 20 % anketirancev je zadovoljnih, kar je razvidno s slike 8.6. Ker 75 % anketirancev misli, da je izobraževanje nujno za profesionalno opravljanje dela, je sprememba nujna.

Na podlagi odgovorov lahko **hipotezo 3 potrdim**.

9.2 Predlogi za razrešitev problematike izobraževanja in usposabljanja

O kakovosti izobraževanja lahko govorimo, kadar izobraževanec pri delu dejansko preizkusi znanje in sposobnosti, ki jih je pridobil pri izobraževanju. Temeljno vprašanje, na katerega po vsakem končanem izobraževanju skušamo dobiti odgovor, je, v kolikšni meri smo dosegli zastavljene izobraževalne cilje.

Pri izobraževanju stevardes/stevardov bi bilo treba prisluhniti njihovim potrebam in razširiti izobraževalno tematiko, dati večji poudarek temam, ki si jih želijo, oziroma omogočajo kakovostnejše delo. Izobraževanje bi moralo biti enako dostopno vsem, ki opravljajo enaka dela, pa naj bodo to redno zaposleni delavci ali študentje.

Za vse novozaposlene v službi S/O potnikov bi se pred samim začetkom dela morali organizirati intenzivni tečajji, ki temeljijo na praktičnem, strokovnem delu, in ne le tisti, ki so z vidika varnosti ali zakonodaje nujno potrebni pred začetkom opravljanja dela.

Ena izmed rešitev bi bilo tudi vodenje izobraževanja s strani sodelavcev, ki bi pred tem opravili podrobno analizo določene tematike izobraževanja. Ker lahko le tisti, ki delo dejansko opravlja, presodi, kaj je tisto najbolj potrebno za uspešno in profesionalno opravljeno delo. Predstavniki službe, nekdo od zaposlenih, bi sprejel takšen projekt izobraževanja. Natančno bi preučil tematiko in izvlekel najpotrebnejše in najpomembnejše podrobnosti, koristne za delavce. Ta predstavnik bi sodeloval z

organizatorjem in izvajalcem izobraževanja. Skupaj bi že vnaprej pripravili točke izobraževanja, ki jih je treba izpostaviti. Tako bi bilo izobraževanje učinkoviteje, zanimivejše, brez potrate časa in stroškov.

10. SKLEP

Brez vzgoje in izobraževanja človek ne bi mogel spoznati in uresničiti svojega razvoja. Poznani, priznani in sprejeti vzgojno-izobraževalni cilji pomenijo vodilo za delo, na njihovi podlagi pa lahko tudi spremljamo, preverjamo in ugotavljamo uspešnost in veljavnost. Uspešnost in učinkovitost izobrazbe sta v veliki meri odvisni od njene organiziranosti. Vsaka družba si zato prizadeva, da bi svojo izobraževalno dejavnost organizirala tako, da bo hkrati racionalna, ekonomična in učinkovita.

Delo v službi Sprejem in odprava potnikov v podjetju Aerodrom Ljubljana, d. d., zahteva urejeno in odgovorno osebo z veseljem do dela z ljudmi. Stik z ljudmi različnih kultur in ras daje službi poseben čar. Samo delo posledično zahteva znanje številnih postopkov, zakonov in predpisov. Ni dovolj znanje, ki ga delavec prinese iz izobraževalne ustanove, kot tudi ne znanje, ki ga pridobi pri uvajalnih tečajih in seznanjanju z delom, s tem si pridobi samo osnovno znanje. Sledi proces praktičnega učenja, kjer se nabirajo izkušnje in le z voljo do dela se oblikuje dober uslužbenec.

Znano je, da uspejo le dobro organizirane in vnaprej pripravljene stvari. Planirati pomeni razmišljati o nečem v prihodnosti, določati ustrezne ukrepe in dobro prisluhniti zaposlenim. Za to poskrbi komunikacija med zaposlenim in nadrejenim. Dobro izobraževani in usposobljeni delavci so gonilna sila uspešnosti podjetja.

Globalne in domače razmere v letalskem prometu so se spremenile. Trženje je ključna naloga Aerodroma Ljubljana, d. d. Podjetje mora iskati nove strateške partnerje z novimi pristopi, biti aktivno v vseh delih turistične ponudbe Slovenije, jo spodbujati in širiti. Uvajajo se novi strokovni prijemi, razvijajo nove tehnologije, iz česar sledi pospešeno vlaganje v razvoj kadrov in izobraževanje, ki ne sme biti zapostavljeno.

LITERATURA:

Dessler, G. (2003): *Human Resource Management*. Florida: Florida International University.

Černetič, M. (1999): *Ekonomika izobraževanja in raziskovanja*. Kranj: Moderna organizacija.

Florjančič, J. (1999): *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.

Florjančič, J., Ferjan, M., Bernik, M. (1999): *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

Jereb J. (1987, 1998): *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

Možina S. (1998, 2002): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV.

Možina S. (2002): »Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji«. V Stane

Vukovič G., Gozdana Miglič (2006): *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Moderna Organizacija.

Aerodrom Ljubljana, d. d. (2003): *Splošno kadrovsko področje. Letno poročilo*. Interno gradivo.

Revija *Aerodrom Ljubljana*, št. 21 (1/2004).

Aerodrom Ljubljana, d. d. (2002): *Priročnik Aerodrom Ljubljana. Uvod*. Interno gradivo.

Aerodrom Ljubljana, d. d. (2002): *Priročnik Aerodrom Ljubljana. Zemeljska stevardesa*.
Interno gradivo.

Aerodrom Ljubljana, d. d. (2003): *Priročnik za zemeljsko oskrbo – GHM (Ground Handling Manual)*. Interno gradivo.

Aerodrom Ljubljana, d. d. (2003): *Priročnik za oskrbo letal – AHM (Aircraft Handling Manual)*. Interno gradivo.

Aerodrom Ljubljana, d. d. (2003): *Priročnik za oskrbo potnikov – PHM (Passenger Handling Manual)*. Interno gradivo.

Hacker, C. A. (1998): *The Costs of Bad Hiring Decisions & How to Avoid Them*. Boca Raton: St. Lucie.

Travel Information Manual (2002): *IATA Netherlands Data Publications*. Netherlands: IATA.

Intranet podjetja Aerodrom Ljubljana, d. d. Dostopno na www.aerodrom.net (10. maj 2007).

Spletna stran Aerodroma Ljubljana (2007). Dostopno na: www.lju-airport.si (10. maj 2007).

PRILOGE:

Anketni vprašalnik

VPRAŠALNIK

Pred vami je anketni vprašalnik, katerega odgovore bom uporabil v raziskovalne namene svoje diplomske naloge. Anketa je anonimna.

Za odgovore in čas se vam iskreno zahvaljujem.

1. Spol: M Ž

2. Starost: _____ let

3. Dokončana izobrazba:

- a) poklicna šola,
- b) srednja šola,
- c) višja šola,
- d) višja/visoka izobrazba,
- e) univerzitetna izobrazba.

4. Status:

- a) študent/-ka,
- b) delo za določen čas,
- c) delo za nedoločen čas.

5. Na Aerodromu Ljubljana, d. d., opravljam delo:

- a) od 0 do 1 leta,
- b) od 1 leta do 3 let,
- c) od 3 do 8 let,
- d) od 8 do 15 let,
- e) več kot 15 let.

6. Kaj menite o izobraževanju za delo, ki ga opravljate?
- a) izobraževanje je nepomembno in nesmiselno,
 - b) izobraževanje je nujno potrebno za uspešno opravljanje dela,
 - c) izobraževanje pač spada k delovnim obveznostim,
 - d) drugo _____ .
7. Ali ste zadovoljni z organizacijo izobraževanja v podjetju?
- a) da,
 - b) ne,
 - c) delno.
8. Ali redno obnavljate znanje z izobraževanjem?
- a) izobraževanja je premalo,
 - b) izobraževanja je dovolj za profesionalno opravljanje dela,
 - c) izobraževanja je preveč,
 - d) ponavljajo se samo določena področja izobraževanja.
9. Kateri izobraževalni programi se vam zdijo najuporabnejši?
(možnih več odgovorov)
- a) tečaj varstva pri delu,
 - b) tečaj o osebnih listinah (potni listi, vizumi, ponarejeni dokumenti ...),
 - c) dopolnilni tečaj DCS-programa,
 - d) dopolnilni tečaj v zvezi s postopkom sprejema in odprave potnikov,
 - e) tečaji tujih jezikov,
 - f) praktično usposabljanje in urjenje komunikacije,
 - g) drugo _____ .
10. Ali svoje znanje, ki ste ga nabrali pri izobraževanju, uporabljate pri delu?
- a) da,
 - b) ne,
 - c) delno.

11. Kaj so razlogi za napake pri delu, ki ga opravljate?

- a) nenatančnost in nepozornost pri delu,
- b) pomankljivo izobraževanje,
- c) vse večji obseg dela,
- d) drugo _____ .

12. Kakšne so posledice za storjene napake pri delu?

- a) zmanjšana nagrada za delovno uspešnost,
- b) prekinitev delovnega/študentskega razmerja,
- c) opravljam manj zahtevna dela,
- d) posledic ne občutim.