

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**DEJAVNIKI RAZVOJA ZAPOSLENIH V
ORGANIZACIJAH JAVNEGA SEKTORJA**

David Krklec

Ljubljana, september 2016

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**DEJAVNIKI RAZVOJA ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJAH
JAVNEGA SEKTORJA**

Kandidat: David Krklec
Vpisna številka: 04041991
Študijski program: univerzitetni študijski program Upravljanje javnega sektorja prva stopnja
Mentor: izr. prof. dr. Janez Stare

Ljubljana, september 2016

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani David Krklec, študent univerzitetnega študijskega programa Upravljanje javnega sektorja prva stopnja, z vpisno številko 04041991, sem avtor diplomskega dela z naslovom: Dejavniki razvoja zaposlenih v organizacijah javnega sektorja.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbel, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisal v predloženem delu,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo,
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo,
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Polona Otoničar, univ. dipl. ped. in prof. slov..

Ljubljana, 1.9.2016

Podpis avtorja:

POVZETEK

Zaposleni so ključni dejavnik opravljanja osnovne dejavnosti organizacije in doseganja njenih zastavljenih ciljev. Zato je ključnega pomena, da se organizacija in tudi njeni zaposleni zavedajo, da lahko samo dobro delovno usposobljen kader najbolje pripomore k uresničevanju ciljev. Zelo je pomembno, da se je celotna organizacija, predvsem pa zaposleni, pripravljena hitro in učinkovito odzvati na spremembe iz okolja, ki jih je vedno več.

Namen diplomskega dela je bil predstaviti vse dejavnike, ki vplivajo na razvoj zaposlenih. Cilj diplomskega dela pa je na podlagi raziskave ugotoviti, kateri dejavniki vse vplivajo na razvoj v organizacijah javnega sektorja (v nadaljevanju JS). V raziskavo sta bili vključeni dve organizaciji, in sicer Dom upokojencev Šmarje pri Jelšah (v nadaljevanju DU) in Center za socialno delo Šmarje pri Jelšah (v nadaljevanju CSD). Najprej je bila uporabljena deskriptivna metoda raziskovanja, s katero smo pojasnili osnovne pojme in dejstva, povezana z razvojem zaposlenih. Z metodo anketiranja so bili pridobljeni podatki za raziskavo, ki smo jih nato obdelali s primerjalno metodo raziskovanja, potem pa se je na podlagi teh podatkov naredila primerjava med dvema v raziskavi sodelujočima organizacijama.

Raziskava o zavedanju pomena razvoja zaposlenih je ključnega pomena za nadaljnji razvoj organizacije. Delavski kader je treba neprestano motivirati in spodbujati k razvoju, saj se tako lažje prilagodi na spremembe, ki prihajajo iz zunanjega ali notranjega okolja organizacije. Usposobljeni zaposleni zelo vplivajo na učinkovito delovanje vsake organizacije, zato je pomembno, da te veliko vlagajo v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Učеща se organizacija je eden izmed načinov razvoja, ki vsekakor zelo vpliva na celotno organizacijo, saj se s tem načinom celotna organizacija uči skupaj kot ena celota.

Ključne besede: razvoj zaposlenih, organizacija, izobraževanje, usposabljanje, učeča se organizacija

SUMMARY

FACTORS OF DEVELOPMENT OF EMPLOYEES IN THE PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS

Employees are a key factor for doing the basic activities in the organization and the achievement of its goals. It is therefore very important for the organization and its employees to be aware of the fact that only qualified personnel contributes to the achievement of goals. It is very important that the whole organization, employees in particular, is ready to respond quickly and efficiently to changes in the environment, which are becoming common.

The purpose of this work was to present all the factors that influence the development of employees. The aim of the work is to identify which factors are affecting development of employees in public sector organizations (hereafter: JS), based on research. The study included two organizations Retirement Home Šmarje pri Jelšah (hereafter: DU) and the Centre for Social Work Šmarje pri Jelšah (hereafter: CSD). We used descriptive research method by which we explained the basic concepts and facts related to the development of employees. We also used the method of the survey. Its data were processed using the comparative method of research and then used to make a comparison between the two survey organizations involved.

The study of consciousness of the importance of staff development is crucial for the further development of the organization. The employees have to be continuously motivated and encouraged to develop, because it is easier to adapt to the changes that come from external or internal environment of the organization. Skilled employees have a significant impact on the effective functioning of any organization, therefore it is important that they are investing heavily in employees' education and training. A learning organization is one of the ways of development that certainly has a major impact on the entire organization, because with it the whole organization learns together as one whole.

Keywords: staff development, organization, education, training, learning organization

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA	v
POVZETEK.....	vii
SUMMARY	viii
KAZALO.....	ix
KAZALO PONAZORITEV	xi
KAZALO GRAFIKONOV	xi
KAZALO SLIK.....	xi
1 UVOD	1
2 RAZVOJ ZAPOSLENIH	3
2.1 OPREDELITEV POJMA RAZVOJA ZAPOSLENIH	3
2.2 DEJAVNIKI RAZVOJA ZAPOSLENIH	3
2.3 POMEN IN VLOGA RAZVOJA ZAPOSLENIH.....	11
3 DEJAVNOSTI RAZVOJA	12
3.1 UČENJE ZAPOSLENIH	12
3.1.1 OPREDELITEV UČENJA.....	12
3.1.2 UČENJE V ORGANIZACIJI	13
3.2 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH	15
3.2.1 POJEM IN VRSTE IZOBRAŽEVANJA.....	15
3.2.2 OBLIKE IN METODE IZOBRAŽEVANJA.....	18
3.2.3 STRATEGIJA IN STOPNJE IZOBRAŽEVANJA.....	21
3.2.4 NAMEN IN CILJ IZOBRAŽEVANJA	26
3.2.5 MOTIVACIJA ZA IZOBRAŽEVANJE	27
3.3 USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH	28
3.3.1 VLOGA IN POMEN USPOSABLJANJA.....	28
3.3.2 METODE USPOSABLJANJA	29
3.3.4 VRSTE USPOSABLJANJA	30
3.3.5 OBLIKE USPOSABLJANJA.....	31
3.3.6 CILJI USPOSABLJANJA	32
4 RAZISKAVA	33
4.1 OPREDELITEV RAZISKAVE IN UPORABLJENE METODE.....	33
4.2 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE	34
4.3 REZULTATI RAZISKAVE	34

4.4	PREVERITEV HIPOTEZ.....	43
4.5	PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE	44
5	ZAKLJUČEK	45
	LITERATURA.....	47
	PRILOGE	49

KAZALO PONAZORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Spol anketirancev.....	34
Grafikon 2: Starost anketirancev.....	35
Grafikon 3: Izobrazba anketirancev.....	36
Grafikon 4: Pridobljeno znanje anketirancev	36
Grafikon 5: Prispevanje organizacije k razvoju zaposlenih	37
Grafikon 6: Zadovoljstvo zaposlenih s prispevanjem organizacije k razvoju.....	38
Grafikon 7: Udeležba izobraževanj in usposabljanj	39
Grafikon 8: Razlogi za izobraževanje in usposabljanje.....	39
Grafikon 9: Pomembnost izobraževanj in usposabljanj.....	40
Grafikon 10: Potreba po izobraževanju in usposabljanju	42
Grafikon 11: Lastno financiranje izobraževanj in usposabljanj	42

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz strategije izobraževanja.....	25
---	----

1 UVOD

Znanje ima vedno večji in pomembnejši vpliv na ljudi po celem svetu. Pomen vseživljenjskega učenja je pri osebah, ki želijo doseči zelene cilje, vedno večji, saj se zavedajo, da se je v današnjem času treba nenehno izobraževati, izpopolnjevati in dopolnjevati svoje znanje. Tega se zavedajo tudi v organizacijah, v katerih imajo njihovi zaposleni vedno večji pomen. Usposobljeni delovni kader je ključnega pomena za delovanje organizacije, če želi biti ta uspešna, učinkovita in konkurenčna drugim organizacijam.

Če organizacija želi imeti uspešen in dobro usposobljen delovni kader, se ne sme zadovoljiti samo s pridobljeno formalno izobrazbo svojih zaposlenih in se zanašati na njihove izkušnje, ki bodo zastarele s prihodom novih tehnoloških sprememb. Na razvoj zaposlenih vpliva veliko različnih dejavnikov, med katerimi jih je nekaj takih, ki nekoliko bolj vplivajo na razvoj kot drugi. Med vplivnejšimi dejavniki je zagotovo motivacija zaposlenih, zato je zelo pomembno, da je za nadaljnji razvoj vsak zaposleni motiviran, saj v nasprotnem primeru ne bo videl smisla za nadaljnje izobraževanje ali pa izobraževanja ne bo uspešno opravil. Motivacija je torej eden izmed ključnih dejavnikov razvoja zaposlenih v organizaciji. Zaposlena oseba, ki je motivirana za razvoj, lahko zelo vpliva na celotno uspešnost organizacije, saj se bo veliko lažje in učinkoviteje odzvala na spremembe v okolju. Tem spremembam se bo tudi veliko lažje prilagodila, saj bo vedela, kako v določeni situaciji odreagirati, in bo tako lahko še naprej delovno uspešna.

Med vplivnejše dejavnike spadajo tudi osebnostne lastnosti posameznika, saj smo si ljudje različni po karakterju in temperamentu, zato nekateri bolj in hitreje opravijo določene stvari kot drugi. Za delo v organizacijah javnega sektorja mora večina zaposlenih imeti dober odnos z ljudmi, saj so stranke ključnega pomena za njihovo delovanje. Zaposleni morajo biti pripravljeni neprestano pomagati ljudem, pri tem pa morajo biti tudi spoštljivi, prijazni, ustrežljivi, natančni in razumljivi. Delavec, ki nima teh vrlin, bo zelo težko deloval na delovnem mestu, ki zahteva delo s strankami, saj se bo težko prilagodil situaciji, ali pa bodo stranke nezadovoljne z njim. Tukaj nastopi vzrok za razvoj, saj se lahko vsak takšen zaposleni s strokovno pomočjo spremeni in postane boljši in uspešnejši na svojem delovnem mestu. Za razvoj je pomemben tudi dejavnik razvojne strategije organizacije.

Tehnologija je tudi eden izmed tistih dejavnikov, ki zelo vplivajo na razvoj zaposlenih, saj se zaradi nenehnih izboljšav na tehnološkem področju od zaposlenih zahtevata neprestano izobraževanje in usposabljanja na tem področju. Delavci v ta namen obiskujejo različna predavanja in konference, kjer se seznanijo z načinom in delovanjem novih tehnoloških pripomočkov.

Učinkovito delovanje vsake organizacije je odvisno predvsem od izobraženih in usposobljenih zaposlenih, ki so se sposobni pozitivno odzvati na spremembe okolja. Hitre družbene spremembe, razvoj znanosti in tehnologije so temeljni vzroki, zaradi katerih se morajo zaposleni neprestano izpopolnjevati. Eden izmed načinov, s katerim se lahko

razvijejo zaposleni, je ta, da se tudi organizacija kot celota uči skupaj z zaposlenimi. Temu pravimo z drugimi besedami učeča se organizacija, ki jo lahko sestavljajo timi oziroma delavske skupine. Znotraj teh timov lahko zaposleni skupaj razpravljajo o različnih nalogah in skupaj poizkusijo najti najbolj optimalen način za opravljanje načrtovanega dela ali naloge.

Namen diplomskega dela je prikazati dejavnike in pomen razvoja zaposlenih za delovanje organizacij v javnem sektorju. Poudarek je na opredelitvi osnovnih dejavnosti razvoja. To so učenje, izobraževanje in usposabljanje. Cilj diplomskega dela pa je ugotoviti dejavnike, ki vplivajo na razvoj zaposlenih, in implementacijo teh v raziskavo. Na podlagi ugotovitev so predstavljene tudi izboljšave, kjer je potrebno izboljšanje. V diplomskem delu je najprej uporabljena mešana metoda raziskovanja. Izvedena je bila tudi raziskava, v kateri sta sodelovala DU in CSD, ki sta organizaciji javnega sektorja. Oblikovani sta bili tudi dve hipotezi:

H₀: Organizacije JS skrbijo za konstanten razvoj zaposlenih.

H₁: Zaposleni v organizacijah JS se zavedajo pomena razvoja zaposlenih.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih poglavij. Prvo poglavje je uvod, ki vsebuje namen in cilj diplomskega dela in zastavljene hipoteze. V drugem poglavju je opredeljen pojem razvoja zaposlenih. Predstavljeni in opredeljeni so dejavniki razvoja zaposlenih, kot so motivacija za delo, delovna uspešnost zaposlenega, osebne lastnosti zaposlenega, zadovoljstvo delavca z delom, tehnologija, kadri idr. V tem poglavju sta opredeljena tudi pomen in vloga zaposlenih v organizaciji. Tretje poglavje je sestavljeno iz treh različnih sklopov. Začenja se z učenjem zaposlenih, kjer sta opredeljena učenje na splošno in učenje v organizaciji. V sklopu učenja v organizaciji so predstavljeni pojmi osebno izpopolnjevanje, tim in skupna vizija. Nato sledi sklop izobraževanja, ki je izmed vseh treh najobsežnejši. Sestavljajo ga opredelitev pojma in vrste izobraževanja, oblike in metode izobraževanja, njegova strategija in stopnja, namen in cilji izobraževanja ter motivacija za izobraževanje. Predstavljene so tudi različne vrste izobraževanj. Vsa ta podpoglavja so strokovno opredeljena in natančno predstavljena. Pomembnejše metode in oblike so tudi razložene zaradi lažjega razumevanja tega, kdaj in katero obliko oz. metodo uporabiti. Zadnji sklop tretjega poglavja pa predstavlja usposabljanje zaposlenih. Razloženi so osnovni pojmi, pomen in vloga usposabljanja, predstavljene so tudi metode, oblike in vrste usposabljanja, ki so tudi bolj podrobno razložene in pojasnjene, na koncu pa so še predstavljeni cilji usposabljanja različnih strokovnjakov. Četrto poglavje je raziskava diplomskega dela. V njej sta sodelovala DU in CSD, ki sta javni organizaciji. Najprej so predstavljeni metode raziskovanja, namen in cilj ter hipotezi, ki smo si ju zastavili. Predstavljena so tudi vsa vprašanja in vsi pridobljeni podatki iz vprašalnika, ki je bil razdeljen med zaposlene omenjenih organizacij. Podatki so interpretirani in prikazani v obliki grafikonov. Nato sledijo preveritev hipotez in predlogi za izboljšave na področju, ki smo ga opisali in predelali v diplomskem delu.

2 RAZVOJ ZAPOSLENIH

Razvoj zaposlenih je dejavnost, brez katere nobena organizacija ne more več delovati. Vsaka organizacija mora vlagati in skrbeti za razvoj svojih zaposlenih, saj bo tako ohranila svoje delovanje in še naprej uspešno delovala. Razvoj zaposlenih je pojem, ki iz dneva v dan pridobiva na pomenu, ne samo pri organizacijah, pač pa tudi pri zaposlenih. Vedno več zaposlenih se zaveda, da se morajo razvijati, če želijo obdržati svoja delovna mesta. To lahko dosežejo z učenjem, različnimi izobraževanji in usposabljanji, ki jih organizirajo posamezniki ali pa določene organizacije.

2.1 OPREDELITEV POJMA RAZVOJA ZAPOSLENIH

Pojem razvoj kadrov se je skozi čas spreminjal in je bil najprej razumljen predvsem kot sopomenka za izobraževalno dejavnost v organizacijah. Glavni cilj razvoja zaposlenih je bil to, da se zaposleni izpopolnjujejo, dopolnjujejo svoje znanje in sposobnosti glede na to, kakšne potrebe so bile v okviru delovnega procesa. Nato pa so spoznali, da je pri razvoju zaposlenih pomembno upoštevanje posameznika – njegovih motivov, interesov, potreb po izobraževanju in usposabljanju (Možina, 2002).

Florjančič in Jereb (1998, str. 45) v knjigi definirata razvoj kadrov kot »sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadziranja vseh kadrovske-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih.«

Zaposleni se razvijajo ves čas svoje zaposlitve oz. delovne dobe – od začetka, ko se zaposlijo pri določeni organizaciji, in vse do svoje upokojitve. Ves ta čas pridobivajo delovne izkušnje, ki pripomorejo k njihovem razvoju (Možina, 2002).

Ko organizacija izbira nove zaposlene, mora upoštevati svoje potrebe, prav tako pa tudi interese, želje, potrebe, sposobnosti in zmožnosti vsakega posameznika, ki bo morebiti pri njej zaposlen. Kadar pa načrtuje razvoj tistih, ki so pri njej že zaposleni, mora spodbujati razvoj potrebnega znanja, ustvarjalnosti in njihovih sposobnosti.

2.2 DEJAVNIKI RAZVOJA ZAPOSLENIH

Na oblikovanje koncepta razvoja zaposlenih v organizacijah javnega sektorja vplivajo dejavniki, kot so trg, dejavniki gospodarjenja, razvojna strategija, dejavnosti in programi organizacije, tehnologija, organizacija, kadri, mikroorganizacija dela, poslovna uspešnost organizacije, motivacija za delo, usposobljenost delavca, osebnostne lastnosti delavca, delovna situacija, delovna uspešnost posameznika, ocenjevanje delovne uspešnosti, zadovoljstvo delavca z delom. V nadaljevanju bodo vsi dejavniki podrobneje predstavljeni.

Prvi dejavnik, ki ga bomo predstavili, je trg dela, ki ima večji vpliv na organizacije zasebnega sektorja kot na organizacije javnega sektorja, vendar ima še vedno dovolj močan vpliv na razvoj njihovih zaposlenih. Tržni pogoji so tisti dejavniki, ki organizacijo prisilijo k večji prilagodljivosti, kar zahteva uvajanje ustrezne najsodobnejše tehnologije in tudi dobro organizacijo dela. V slovenski literaturi se za trg dela uporablja tudi izraz trg delovne sile. Delovno silo sestavljajo vsi posamezniki, ki so razpoložljivi za delo. Poznamo več vrst delovne sile, in sicer aktivno prebivalstvo, delovno aktivno prebivalstvo in registrirane brezposelne osebe (Muršak, 2012). Poznavanje situacije na trgu delovne sile je ključnega pomena za oblikovanje sistema razvoja zaposlenih. Organizacija mora sama predvideti, katere kadrovske potrebe bo lahko učinkovito zadovoljevala z zunanjim trgom delovne sile in za katere bo morala poskrbeti sama. Trg delovne sile je sestavljen iz treh strukturnih elementov, in sicer so to (Novak, 2008, str. 22):

- »povpraševanje po delovni sili,
- ponudbe delovne sile,
- cene delovne sile«.

Pomembna akterja na trgu delovne sile sta zagotovo delodajalec, ki povprašuje po delovnih kadrih, in delojemalec, ki ponuja delo. Komunikacijo med delodajalci in delojemalci lahko olajšajo tudi različne institucije, kot so na primer agencije za zaposlovanje (formalne) in različni elektronski oglasi (neformalne) (Novak, 2008). Obdobje recesije, v kateri je večina držav Evropske unije, vpliva na zmanjševanje števila delovnih mest in večje število brezposelnih. To predvsem najbolj velja za delovna mesta v javnem sektorju, kjer so bili deležni velikega odpuščanja. Veliko držav je začelo krčiti javni sektor in odpuščati javne delavce. To je občutila tudi Slovenija. Organizacije javnega sektorja so odvisne od države in njenih prihodkov, zato morajo v času recesije odpustiti veliko število zaposlenih, da bi lahko normalno naprej delovale. Tudi pri zaposlovanju novega delovnega kadra so zelo omejene, saj jim država ne dopušča samostojnega odločanja o številu novih delovnih mest in jim s tem nekako tudi prikrajšuje možnost po večji delovni uspešnosti in učinkovitosti.

Dejavniki gospodarjenja so drugi dejavnik, ki vpliva na razvoj zaposlenih. Če želi organizacija biti uspešna, se mora prilagoditi obstoječim dejavnikom gospodarjenja, ki jih določa okolje. Dejavniki, ki imajo najpomembnejši vpliv na razvoj zaposlenih, so socialna politika, politika zaposlovanja in delovna zakonodaja, pa tudi sistem poklicnega izobraževanja mladine in odraslih (Možina, 1998).

Organizacije javnega sektorja v Sloveniji so pri razvoju kadrov zelo omejene. Ne samo po finančnih zmožnostih, pač pa tudi pri politiki zaposlovanja, saj ne smejo kar same zaposlovati ljudi. Razloga za to sta tudi gospodarska kriza in visoka stopnja birokracije ter centralizacije. Gospodarska kriza onemogoča organizacijam večje število zaposlenih, ki bi skoraj zagotovo razbremenilo nekatere zaposlene in dvignilo delovno uspešnost organizacij. Onemogoča jim tudi več kapitala za izobraževanja in usposabljanja še obstoječega kadra. V Sloveniji organizacije javnega sektorja, ki so na nižjih ravneh tudi v času, ko ni gospodarske krize, nimajo prosti rok o odločitvah o zaposlovanju ljudi. Pristojna ministrstva so tista, ki nadzorujejo in potrjujejo zaposlovanje delavskega kadra. Tudi delovno

zakonodajo pristojno ministrstvo nadzoruje in opredeljuje, kako potekajo postopki opravljanja različnih del. Vse organizacije, ki so mu podrejene, nimajo pristojnosti o lastni presoji pomembnih primerov oziroma situacij, ampak jih rešujejo po ukazih ministrstva in določenih zakonih za posamezno področje. Menimo, da bi lahko velikokrat lastna presoja vodilnih menedžerjev določen problem oziroma primer veliko bolje in hitreje rešila kot pa ministrstvo in zakonodaja. Vodje teh podrejenih organizacij imajo zagotovo dovolj znanja in izkušenj, da so sposobni po lastni presoji sprejeti določene odločitve in ukrepe.

Tretji dejavnik je razvojna strategija organizacije, v sklopu katere so mišljeni predvsem cilji in načini organizacije različnih organizacij javnega sektorja. Poznavanje tržnih segmentov in dejavnikov gospodarjenja je temelj za razvoj strategije organizacije, katere sestavni del mora tudi biti ustrezna razvojna strategija zaposlenih. S kadrovske razvojno strategijo morajo biti opredeljeni procesi, kot so usklajevanje interesov posameznika z interesi organizacije, motiviranje kandidatov, izbira zaposlenih, potrebnih izobraževanja in usposabljanja, in izdelava individualnih ter skupinskih razvojnih načrtov. Sistem razvoja zaposlenih mora upoštevati usklajenost navedenih procesov, sicer ne funkcionira ustrezno (Možina, 1998). Vsaka organizacija ima zaporedje oziroma hierarhijo dejavnosti, ki jih je treba določiti in izvajati. Dejavnosti so povezane tudi z namenom organizacije, njenimi cilji, strategijami, politikami, postopki in pravili. Vrh hierarhije zaseda namen. Vsaka vrsta organizacije ima svoj osnovni namen poslovanja. Družbeno okolje, v katerem deluje, ji tudi določi temeljno funkcijo. Namenu sledi cilj. Cilj je zaključek, ki ga želi doseči vsaka načrtovana dejavnost. Omenjeni dve organizaciji imata cilj zadovoljevati potrebe javnosti, kar želita doseči s čim nižjimi stroški. Znotraj organizacije lahko tudi posamezne skupine ustvarijo svoj cilj, vendar mora biti skladen cilju celotne organizacije. Sledi strategija, ki je pogosto definirana kot »celoten program dejavnosti in razporeditve virov za doseg pomembnih ciljev« (Marolt in Gomilšek, 2005, str. 25).

Namen strategije je posredovati in določiti sliko o zamišljenem poslovanju organizacije. Strategija ne opiše natančno, kako naj organizacija doseže cilje, ampak postavlja okvir usmeritve razmišljanj in dejavnosti. Politika organizacije zagotavlja, da bo vsakršna odločitev zaposlenih in vodstva v skladu z zastavljenimi cilji. Poznamo več vrst politik. Nekatere politike so, na primer, da organizacija zaposluje samo ljudi z visoko strokovno izobrazbo, ali da podpira inovativnost, ali pa ima politiko podpiranja določenih etičnih načel. Postopek je navodilo, ki podrobno navaja način, kako naj bi bila določena dejavnost izvršena. Postopki so lahko najdeni v vsakem delu organizacije in na vseh nivojih. Nanašajo se na poslovanje celotne organizacije in tudi na posamezen oddelek, službo in enoto. Pravilo se razlikuje od postopka po tem, da pri njem ni določeno časovno zaporedje. Vendar je pravilo lahko ali pa tudi ni del postopka. Pravilo »Kajenje ni dovoljeno« ni povezano z nobenim postopkom. Toda postopek, ki določa poslovanje s strankami, lahko vsebuje pravilo, da morajo biti vloge ali prošnje potrjene istega dne, kot so bile sprejete.

Četrty dejavnik so dejavnosti in programi organizacij, ki poleg tehnologije in organiziranja določajo potrebno število in kakovost kadrov. Razvitost sistema razvoja zaposlenih je v organizaciji odvisna predvsem od njenih programov in temeljne dejavnosti, ki jo

organizacija izvaja (Možina in drugi, 1998). Organizaciji, vključeni v raziskavo, imata temeljno dejavnost opravljanje storitev. Glavni cilj te dejavnosti ni ustvarjanje dobička, ampak delanje v dobrobit ljudi in njenih uporabnikov. Dejavnost CSD je izvajanje javnih pooblastil na različnih področjih, kot so štipendije, varstvo otrok in družine, starševski dodatek, denarna socialna pomoč, dodatek za nego otrok. Osnovna dejavnost doma upokojencev pa sta skrb in nega starejših ljudi. Obe organizaciji opravljata dejavnosti, ki so javnega pomena, saj zagotavljata različnim ljudem možnosti in potrebe, ki jih prej nista imeli izpolnjenih.

Tehnologija je dejavnik razvoja zaposlenih, ki zelo vpliva na zaposlene. Tehnologijo organizacije lahko opredelimo s temeljno dejavnostjo in z njenimi investicijskimi zmožnostmi. Organizacije sprejemajo odločitve o uvedbi potrebne tehnologije na podlagi ekonomskih kazalcev trga – pomembno je, kako trg oziroma v našem primeru ljudje sprejemajo njihove storitve (Možina in drugi, 1998). Zaradi velikega napredka v tehnologiji so organizacije primorane razvijati znanje in sposobnosti svojih zaposlenih na tem področju, saj potrebujejo delavce, ki znajo učinkovito upravljati z obstoječo tehnologijo, ob investicijah tudi z novimi tehnološkimi pripomočki. Novejša tehnologija lahko prihrani tudi veliko časa zaposlenim, ki bi ga drugače namenili opravljanju različnih opravil, zato sta usposabljanje in razvijanje na tem področju vsekakor zaželeno. Organizaciji, ki sta del raziskave, uporabljata tehnološke programe, s katerimi preverjata določene podatke o svojih strankah, tehnološke zdravstvene aparature za nego in skrb ljudi in pa ostale tehnološke pripomočke, kot so tiskalniki, računalniki, skenerji, ki jih potrebujejo pri vsakodnevnih opravilih.

Organizacija organizacij JS je šesti dejavnik, ki vpliva na razvoj zaposlenih, in mora temeljiti na makro- in mikroorganizaciji. Makroorganizacijo lahko opredelimo kot razdelitev temeljnih funkcij, sektorjev, služb, organizacijskih enot ter komunikacije, informacijski sistem in podobno. Mikroorganizacija pa bo podrobneje predstavljena pri osmem dejavniku. Vstop v Evropsko unijo, spremembe v družbenem okolju, spremembe zakonodaje, naprednejša tehnologija in vse večje zahteve javnosti zahtevajo od javnih organizacij, da oblikujejo poslovni sistem, ki se bo s prilagojeno organizacijsko strukturo lahko spopadal z vsemi omenjenimi sprememba in zahtevami. Zakonodaja zaposlovanja in odpuščanja se neprestano spreminja glede na spremembe v okolju, zahteve ljudi in politiko države. V Sloveniji se proces zaposlovanja določi z zakonom o delovnih razmerjih, kolektivnimi pogodbami, internimi pravili in drugimi zakoni (Novak, 2008). V družbenem okolju se spreminjajo vrednote, vedenje, potrebe in pričakovanja uporabnikov, interesnih skupin, vlade, zaposlenih, zato je potrebna dobra organizacija, ki bo lahko sledila novim spremembam in zahtevam ljudi. Za dobro organizacijo moramo poskrbeti ustrezno usposobljen menedžment, ki hkrati skrbi za izoblikovanje zahtevanega profila svojih človeških kadrov. Dejavnik, ki ima tudi velik vpliv na organizacijo dela, je tehnologija, ki se kaže predvsem pri oblikovanju dela, nalog, struktur in zahtevnosti sposobnosti. Z uvedbo novih tehnologij so potrebna tudi nova znanja, veščine in višja izobrazba, kar pa se lahko pridobi z razvojem že obstoječega kadra ali pa zaposlitvijo sposobnejših ljudi.

Kader je sedmi dejavnik in je hkrati glavni kadrovski vir vsake organizacije, brez katerega nobena organizacija ne bi mogla delovati. Ta vir se mora neprestano prilagajati novim razmeram in spremembam, za kar podjetje poskrbi z ustreznim sistemom razvoja zaposlenih. Razvoj zaposlenih je v organizaciji zelo odvisen od sposobnosti delavskega kadra, ker v primeru dobro usposobljenih delavcev razvoj ni tako pomemben. Nasprotno je, če delavski kader nima potrebnih sposobnosti za opravljanje različnih del in nalog. V tem primeru se opredeli, kdo najbolj potrebuje izobraževanje in usposabljanje, in se mu to omogoči. Dobro načrtovan sistem razvoja kadrov lahko zaposlenim omogoči odlično prilagajanje novim razmeram in zahtevam iz okolja (Novak, 2008).

Mikroorganizacija dela je dejavnik, ki ga sestavljajo delitev dela, oblikovanje delovnih področij, opredelitev nalog, pristojnosti in odgovornosti posameznih nosilcev; urejamo jo s sistemiziranjem dela. Z vidika razvoja kadrov je opis delovnega mesta pomemben predvsem iz dveh razlogov (Možina in drugi, 1998, str. 48):

- »na podlagi podatkov iz opisa delovnega mesta lahko opredelimo pogoje, ki jih mora izpolnjevati delavec, da bi bil lahko pri delu uspešen,
- s primerjalno analizo aktualnih in bodočih zahtev delovnega mesta lahko opredelimo zahteve po izpopolnjevanju zaposlenih, da bi bili pri delu uspešni tudi v novih razmerah«.

Pogoj za poslovno uspešnost organizacij, ki je osmi dejavnik, je ustrezna prilagojenost tržnim, tehnološkim, organizacijskim, kadrovskim ter družbenim dejavnikom. Optimalna poslovna uspešnost se doseže z optimalno prilagojenostjo vseh navedenih dejavnikov sedanjim zahtevam. Vse dejavnike je treba med seboj obravnavati celovito in enakovredno. Sistem razvoja zaposlenih ima nalogo zagotoviti, da zaposleni, zaradi neprilagojenosti drugim dejavnikom, ne bi vplivali na znižanje poslovne uspešnosti organizacije (Muršak, 2012).

Motivacija za delo je dejavnik, ki ima pri posameznikih močan vpliv za njihov razvoj. Zagotovo ima na delovno uspešnost in učinkovitost velik vpliv predvsem motivacijska struktura posameznega zaposlenega, v katero spadajo eksistenčne potrebe, potrebe po stikih in osebnosti razvoj. Vodja organizacije ima pomembno vlogo, da neprestano motivira in spodbuja svoje sodelavce, saj vsak bolje opravlja delo, za katerega je motiviran. Pomembno je tudi, da vodja zelo dobro pozna vse zaposlene in ve, na kakšen način je treba posameznika motivirati, da bo dosegel zastavljene osebne cilje in cilje organizacije. Poznamo tri glavne dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih. To so individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa. Ker smo ljudje različni, imamo vsekakor različna stališča, potrebe, interese, vrednote, ki jih pridobimo v življenju. Ko začnemo našo delovno kariero, nas tudi takrat spremljajo vse te lastnosti in dejavniki. Zaradi njih smo na delovnem mestu različno motivirani – vsak ima različne motive, zakaj želi biti uspešen, ki se povezujejo z omenjenimi dejavniki. Nekateri so zelo materialistični in jih lahko motivira predvsem denar, drugi hrepenijo po varnosti in jih motivira že stalna zaposlitev, tretji so motivirani zaradi samega poklica, ki jih veseli ipd. (Lipičnik, 1998). V organizacijah javnega sektorja je priporočljivo, da zaposlenih denar ne motivira toliko, kot jih motivirajo delo z

ljudmi in altruistična nagnjenja. Zaposleni v teh organizacijah so v neprestanem stiku z ljudmi, zato je pomembno, da radi pomagajo ljudem in se ne počutijo neprijetno ob stiku z velikim številom različnih ljudi.

Ljudje se razlikujemo tudi po značilnosti dela. Nekateri želijo, da imajo natančno opredeljene naloge in cilje, drugi želijo, da imajo veliko avtonomnega odločanja pri opravljanju dela in nalog, spet tretje pa motivira to, da dobijo povratno informacijo od nadrejenih o opravljenem delu ali nalogi. Zaposleni se razlikujejo tudi po organizacijski praksi, ki jo sestavljajo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Plačilo počitnic, zavarovanja, skrb za otroke, bonitete in provizije lahko motivirajo zaposlene in tudi privlačijo nove delavce.

Velja še omeniti Maslowovo motivacijsko teorijo hierarhije potreb, ki opredeljuje potrebe zaposlenih na delovnem mestu in kako so te razvrščene. Sestavljena je iz petih stopenj in vsaka prikazuje različne potrebe zaposlenih. Prva stopnja so fiziološke potrebe, ki vključujejo to, da ima zaposleni na delovnem mestu zadovoljene potrebe po tem, da mu je toplo, da ima prezračen prostor in da ima omogočeno osnovno plačo. Druga stopnja so potrebe po varnosti, ki zajemajo potrebo po varnem delovnem mestu, dodatnih bonusih in zagotovljenem delovnem mestu. Potrebe po pripadnosti so tretja stopnja, h kateri spadajo potrebe po delovni skupini, strankah, sodelavcih in nadzornikih. Sledijo potrebe po samospoštovanju, del katerih so potrebe po priznanju, visokem statusu in povečani odgovornosti. Zadnja stopnja pa so potrebe po samouresničitvi, ki predstavljajo potrebe po možnosti usposabljanja, možnosti napredovanja, rasti in kreativnosti (Dimovski in drugi, 2014). Vse to je pomembno, da lažje razumemo motivacijo zaposlenih.

Dobro usposobljeni delavci so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije ne glede na to, ali je njena temeljna dejavnost proizvodnja ali opravljanje storitev. Vsak zaposleni mora biti usposobljen za delo na svojem področju, saj lahko samo tako organizacije delujejo uspešno. V nasprotnem primeru mu mora vodja oziroma vodstvo organizacije omogočiti izobraževanje in usposabljanje, da bo lahko pridobil, nadgradil ali obnovil znanje na svojem področju. Trenutno smo v času, ko se okolje in zahteve ljudi hitro spreminjajo, zato je zelo pomembno, da so zaposleni sposobni hitrega prilagajanja na spremembe in zahteve iz okolja. Sposobnost hitrega prilagajanja javnim zahtevam in sposobnost sprejemanja poslovnih odločitev sta dve zelo pomembni vrlini za zaposlene v javnih organizacijah. Tudi tehnologija je ena izmed stvari, ki se nenehno spreminjajo, zato je pomembno, da zaposleni neprestano izpopolnjujejo svoja tehnološka znanja. V preteklih letih se je razvilo veliko programov, ki jih organizacije javnega sektorja potrebujejo za pridobivanje različnih podatkov.

Dvanajsti dejavnik, ki vpliva na razvoj zaposlenih v organizacijah JS, so osebnostne lastnosti delavca. »Osebnost predstavlja relativno trajno in edinstveno celoto duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti posameznika« (Musek, 1993, str. 22). Na uspešnost posameznega zaposlenega, poleg motivacije in usposobljenosti, pomembno vplivajo tudi osebnostne lastnosti oziroma psihofizične lastnosti. Med osebnostne lastnosti spadajo fiziološke in

morfološke lastnosti, značaj, temperament, ustvarjalnost, inteligenca, nadarjenost in struktura vrednot. Te lastnosti so pomembne predvsem pri izbiri kadra in postavljanju zaposlenih na primerna delovna mesta.

Hipokrat je bil prvi, ki se je ukvarjal s tipologijo temperamenta in prišel do ugotovitve, da obstajajo štiri vrste: kolerik, sangvinik, flegmatik in melanholik. Vedenjski znaki teh štirih vrst temperamenta so: preobčutljivost, nemirnost, agresivnost, razburljivost, optimizem ... (kolerik); družabnost, odprtost, zgovornost, živahnost, voditeljstvo ... (sangvinik); pasivnost, skrbnost, zbranost, zanesljivost, ravnodušnost ... (flegmatik) in čemernost, plahost, pesimizem, zadržanost, nedružabnost ... (melanholik). Temperament je zelo pomemben pri razvoju zaposlenih, saj je zelo verjetno, da se bo oseba, ki je kolerik ali melanholik, veliko manj in slabše naučila stvari kot oseba, ki je sangvinik ali flegmatik. Značaji in značajske lastnosti so tudi pomembni pri razvoju posameznikov. Poznamo več vrst značajskih lastnosti, kot so vztrajnost, poštenost, moč volje, iskrenost ipd. Nemški psiholog Eduard Spranger je zasnoval šest tipov značaja: teoretski, ekonomski, estetski, socialni, politični in religiozni. Značajske lastnosti teh tipov pa so: teoretski (usmerjenost k spoznavnim vrednotam, iskanju znanja, reševanju problemov, objektivnost in sistematičnost), ekonomski (usmeritev k uporabnosti, materializem, lastniški interes in posedovalnost), estetski (usmerjenost k lepemu, umetnosti, oblikovanju, izražanju in ustvarjanju), socialni (nesebičnost, solidarnost, človekoljubje in sočutje), politični (težnja po moči, odločanju, uveljavljanje in prevlada), religiozni (usmerjenost k veri, iskanje vzrokov in najvišjih duhovnih načel). Ljudje z različnimi značaji se tudi različno odzovejo pri razvoju.

Druga stran osebnosti se imenuje človekov um. Sestavljen je iz umske sposobnosti, inteligence, nadarjenosti in zmožnosti. Musek je v knjigi (1993, str. 178) sposobnost definiral kot »osebnostne značilnosti, ki pomenijo potencial za dosežke in za uspešnost; so psihofizične zmožnosti, ki (poleg znanja, motivacije in drugih lastnosti) vplivajo na uspešnost in stopnjo naših dosežkov.« Ob besedi sposobnost pomislimo predvsem na telesno sposobnost (statične in gibalne) ter na duševno sposobnost (čutno-zaznavne in umske). Umsko sposobnost tvorijo nadarjenost, inteligentnost (splošna umska sposobnost) in ustvarjalnost. Pri tem dejavniku je pomembno še omeniti vrednote, ki lahko zelo vplivajo na razvoj posameznega zaposlenega. Ljudje različno cenimo in vrednotimo stvari, kot so predmeti, dejavnosti in osebe. Različni pojavi imajo za nas različno vrednost in to velja tudi za abstraktne kategorije, kot so svoboda, enakost, dobrota, zdravje, ljubezen, resnica.

Delovna situacija je dejavnik, ki skupaj z zasebnim življenjem posameznika pomembno vpliva na delovne rezultate posameznika. Na celotno delovno situacijo vplivajo različni dejavniki, kot so: vsebina in zahtevnost dela, medsebojni odnosi, plača, delovno okolje, spoštovanje osebnosti, varna prihodnost, ugled organizacije ter stil vodenja. Nekatere organizacije svojim zaposlenim ponujajo tudi različne storitve, povezane z reševanjem njihovih osebnih problemov in težav. Plača je vsekakor dejavnik, ki vpliva na razvoj zaposlenih, saj si lahko zaposleni s pridobitvijo novih znanj in sposobnosti prislužijo višjo plačo, pa tudi napredovanje, denarne nagrade.

Štirinajsti dejavnik je delovna uspešnost posameznika, ki je odvisna od usposobljenosti posameznika in njegove motiviranosti za delo. Pomembno je, da zaposleni dosegajo rezultate in delajo stvari, ki jih motivirajo. Treba je tudi pravično nagraditi uspešnega zaposlenega, saj tako zagotovimo zadovoljstvo in s tem vplivamo na njegovo motivacijo in prihodnjo delovno uspešnost. Nagrade so zagotovo eden izmed načinov, kako dvigniti uspešnost posameznika. Večina zaposlenih se bo zelo potrudila, da bo dosegla vse zastavljene cilje, če ji bo za to vodstvo organizacije obljubilo nagrado. Tudi napredovanja so dober način za dvig uspešnosti. Pomembno je tudi, da so vsi zaposleni kar se da usposobljeni, saj bodo v tem primeru lahko konstantno uspešni.

Ocenjevanje delovne uspešnosti je tisti dejavnik, ki mora biti izveden, če organizacija želi povečati svojo delovno uspešnost. Na podlagi pridobljenih rezultatov lahko nato organizacija razvije različne razvojne ukrepe. Uspešne zaposlene organizacija primerno nagradi in s tem poveča njihovo zadovoljstvo in delovno motivacijo ter odkrije tiste zaposlene, ki ne dosegajo pričakovanih rezultatov, in poskusi odpraviti pomanjkljivosti. Na podlagi delovne uspešnosti lahko vodja zaposlenega, ki je bil uspešen, tudi promovira in mu pomaga pri načrtovanju nadaljnje kariere. Odloči se lahko tudi, da nekatere delovno uspešne delavce priključi ključnemu kadru organizacije, kjer jim bo lahko posvečal več pozornosti in jim bo omogočil večjo samostojnost ter odgovornost (Svetlik, 2002). V organizacijah javnega sektorja je nekoliko težje določiti, kdaj je oseba zares bila uspešna. Primer je lahko socialna delavka na CSD. Na podlagi rešenih odločb in vlog je težko ocenjevati uspešnost, saj je težko predvideti, koliko takšnih nalog bo dobila. Odvisna je tudi od ažurnosti ministrstev, s katerimi sodeluje pri reševanju določenih odločb.

Zadnji dejavnik, ki po našem mnenju vpliva na razvoj zaposlenih, je zadovoljstvo delavca z delom. Zelo pomembno je, da je delavec zadovoljen z delom. Na zadovoljstvo lahko vpliva več stvari, kot so na primer plača, delovno okolje, medsebojni odnosi s sodelavci in nadrejenimi, organizacijska klima, delovna uspešnost organizacije, možnost napredovanja, nagrade, pohvale, samostojno opravljanje nalog. Delavski kader je del, brez katerega organizacija sploh ne bi obstajala, zato je zelo pomembno, da se zaposleni počutijo zadovoljne in zaželene. Vodje in menedžerji so osebe, ki morajo poskrbeti za zadovoljstvo svojih podrejenih in ter tudi to, da se neprestano razvijajo. Pomembno je tudi, da zaposleni niso preveč preobremenjeni, ker potem marsikdo ni zadovoljen z delom. Samostojnost pri sprejemanju odločitev je dejavnik, ki tudi zelo vpliva na zadovoljstvo. To je dobro razvidno v organizacijah javnega sektorja, ki ne smejo sprejemati nikakršnih odločitev brez potrditve svojih nadrejenih organizacij, ki so v večini primerov ministrstva. Tudi menedžerji centrov za socialno delo in domov upokojencev so lahko s tega vidika zelo nezadovoljni, saj nimajo pristojnosti, da bi sprejemali odločitve po lastni presoji oziroma lastnem znanju.

2.3 POMEN IN VLOGA RAZVOJA ZAPOSLENIH

Temeljna naloga organizacije naj bi bila zagotavljati optimalno poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih v organizaciji. Med drugim lahko to doseže tudi z razvijanjem svojega že obstoječega kadra.

Razvoj zaposlenih pripomore, da je organizacija učinkovita in uspešna na naslednjih področjih (Možina in drugi, 2002, str. 57):

- »usmerjanje zaposlenih in mladine v izobraževanje za pridobitev ustrezne stopnje izobrazbe,
- strokovno uvajanje novo sprejetih delavcev,
- zagotavljanje menedžerskih in ključnih strokovnih kadrov ter njihova priprava za prevzem določenih funkcij,
- sistematičen in stalen strokovni, delovni in osebostni razvoj zaposlenih,
- spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih,
- zagotavljanje prenosa znanja na vseh ravneh,
- razvoj čuta pripadnosti podjetju«.

Po mnenju Jereba (1998, str. 54) pa razvoj zaposlenih pripomore k:

- »zagotavljanju možnosti za strokovni, delovni in osebostni razvoj,
- zagotavljanju možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezanih ugodnosti, kot so večja plača, materialne in nematerialne ugodnosti,
- povečanju zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti,
- povečanju posameznikove poklicne fleksibilnosti in mobilnosti,
- povečanju možnosti za poklicno samopotrjevanje.«

Vsak zaposleni, ki želi biti uspešen in učinkovit, mora skrbeti za svoj strokovni in osebostni razvoj. S strokovnim razvojem bodo zaposleni izpopolnili svoja znanja in zmožnosti, medtem ko bodo z osebostnim razvojem razvili in izboljšali svoj značaj, ki je pomemben pri delu z ljudmi. Zaposleni se morajo zavedati pomembnosti razvoja, saj lahko tako napredujejo na bolj plačano delovno mesto, postanejo bolj mobilni, saj lahko opravljajo več različnih del, in si tako pridobijo zaupanje svojih nadrejenih. Fleksibilen in mobilni delovni kader je za sedanje organizacije zelo pomemben, saj lahko vsak zaposleni zapolni nastalo luknjo pri delu, ki je nastala zaradi bolezni, dopusta ali pa odpustitve sodelavca.

3 DEJAVNOSTI RAZVOJA

Med dejavnosti razvoja uvrščamo učenje, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. To so načini, s katerimi se lahko zaposleni in tudi organizacije razvijajo. Vsi ti trije pojmi so si med seboj podobni, vendar vseeno obstajajo razlike med njimi. Učenje je najširši pojem izmed teh treh, saj vsebuje tako izobraževanje kot usposabljanje. Učenje poteka vse od rojstva posameznika pa do njegove smrti. Za izobraževanje pa bi lahko rekli, da smo ga deležni najprej v osnovni šoli in nato naprej v vseh izobraževalni ustanovah, kot so šole, izobraževalni zavodi, fakultete ... Usposabljanje pa je oblika praktičnega izobraževanja, s katerim posameznik pridobi praktične spretnosti, ki so potrebne za opravljanje določenega dela.

3.1 UČENJE ZAPOSLENIH

Zaposleni se morajo neprestano učiti, saj tako pridobijo znanja in spretnosti, potrebne za izvajanje nalog na svojem delovnem mestu. Eden izmed načinov skupnega učenja zaposlenih je učenje v timu. Ta način lahko doprinese veliko pozitivnih učinkov, saj zaposleni skupaj opravljajo naloge, se o njih posvetujejo in tako tudi izboljšujejo organizacijsko klimo. Učeca se organizacija je tudi eden izmed načinov učenja, ki postaja vedno bolj priljubljen, saj se skupaj z zaposlenimi uči tudi celotna organizacija.

3.1.1 OPREDELITEV UČENJA

Enoznačnega odgovora na to, kaj je učenje, ni, saj je to zelo povezano z izobraževanjem in usposabljanjem. Učenje bi lahko opredelili kot proces pridobivanja novega znanja. Lahko ga pridobimo neformalno, z vsakdanjimi izkušnjami itd., lahko pa tudi formalno, z izobraževanjem. Pomembno je zavedanje, da se formalna izobrazba ne konča z zaključenim šolanjem in vstopom v delovno okolje, ampak se nadaljuje tudi tam. Zaposlenemu namreč omogoča, da se uči, sledi spremembam in nadgrajuje svoje znanje.

Splošno veljavnega odgovora na to, kaj je učenje, ne bomo zasledili v nobeni strokovni literaturi, vendar pa večina avtorjev pojem učenje opredeljuje kot pridobivanje novega znanja. V izbrani literaturi smo zasledili dve definiciji, ki po našem mnenju najbolj predstavljata definicijo učenja. Muršak (2012, str.114) je učenje opredelil kot »proces, v katerem posamezniki postopno osvajajo podatke, ideje in vrednote in s tem pridobivajo znanje, veščine, spretnosti in kompetence«. Jank in Meyer (2006, str.38) pa učenje opredeljujeta kot »spreminjanje zmožnosti za refleksijo in odgovorno ravnanje s samostojnim obvladovanjem zunanjih spodbud in notranjih impulzov«.

Posameznik si z učenjem razvija kompetence, ki so pomembne za obstoj, delovanje in razvoj. Čeprav je učenje zahtevna in naporna aktivnost, vedno bolj postaja pomemben del človekovega vsakdanjega življenja in dela. »Učenje je človekova psihofizična dejavnost, s katero spoznava stvari, pojave in svet okoli sebe, kar je pomembno za človekov obstoj, razvoj in uveljavljanje samega sebe« (Kramar, 2009, str. 16).

Raos (2002, str. 161) opredeljuje učenje kot »spremembe v obnašanju, ki so lahko izmerljive in se pojavljajo kot rezultat izkušenj.« Razume ga tudi kot pridobivanje znanja, sprememb ali spretnosti v obnašanju. Možina pa pojem učenje pojasnjuje kot »dejavnost, ki poteka skozi vsa obdobja človekovega življenja« (Možina, 2002, str. 210).

Menimo, da je razvoj zaposlenih zelo odvisen od učenja, saj se družba razvija, razvijajo se nove zahteve, predpisi, zakoni in brez hkratnega razvoja zaposlenih lahko organizacija nazaduje ali pa ne doseže zastavljenih ciljev. Ravno učenje je po našem mnenju tisto, ki pripomore k temu, da lahko vse spremembe usvojiš in ponotranjiš njihove zahteve.

3.1.2 UČENJE V ORGANIZACIJI

Značilnost organizacij javnega sektorja in neprofitnih organizacij je, da imajo manj zaposlenih kot profitne. Ravno zaradi tega se od zaposlenih pričakuje, da opravljajo več različnih nalog. Iz tega razloga so zaposleni primorani razviti veliko sposobnosti (Svetlik, 2002). Lahko bi rekli, da neprofitne organizacije potrebujejo zaposlene, ki imajo široko strokovno znanje ter razvite socialne sposobnosti in so čustveno stabilni.

Da lahko zaposleni potrebne sposobnosti pridobijo, razvijejo, morda strategije za to delijo s svojimi sodelavci, se na izvedbeni ravni organizacije oblikujejo timi. V njih se vsi skupaj, tako nadrejeni kot vsi njim podrejeni, učijo preko projektov in izvajanja različnih nalog. To strokovno imenujemo učeča se organizacija. Posamezniki v njej so prilagodljivi, odprti za spremembe in se izpopolnjujejo na področju znanja in sposobnosti (Svetlik, 2002). To je lahko koristno za organizacijo, ne le z vidika razvoja zaposlenih, ampak tudi s finančnega vidika – sposobnejši sodelavci lahko prenesejo znanje na manj sposobne, za kar ni potrebno plačilo, ki bi bilo naloženo organizaciji na primer s strani določene šole oz. osebe za izobraževanje.

Veliko sodobnih organizacij postaja učeča se organizacija. To pomeni (Svetlik, 2002, str. 103):

- »vlaganje lastnega kapitala v izobraževanje in izpopolnjevanje svojih zaposlenih,
- nenehno prilagajanje spremembam iz okolja z različnimi organizacijskimi oblikami,
- izpopolnjevanje znanja in spretnosti ter dvig delovne kompetentnosti zaposlenih«.

Učeča se organizacija je »organizacija, ki spodbuja učenje in v kateri delovno okolje posamezniku omogoča, da se uči in razvija, to pa koristi njemu samemu, njegovim sodelavcem in pozitivno vpliva na celotno organizacijo« (Muršak, 2012, str. 113).

Sodelujoči v učečih se organizacijah so »prebujeni« ljudje v smislu motivacije. Notranje motivirani so za razvoj lastnih potencialov, z drugimi pa delijo vizijo zelenega cilja (osebnostnega in cilja organizacije). Ljudje v učečih se organizacijah pripomorejo k razvoju drugih na učinkovite načine zaradi njihove dobre pripravljenosti na spremembe in sodelovanja z ostalimi. Velika večina avtorjev navaja pet osnovnih disciplin za izgradnjo učeče se organizacije. To so osebno izpopolnjevanje, prepoznavanje mentalnih modelov,

timsko učenje, skupna vizija in sistemsko mišljenje. Vse te discipline zaupajo v sposobnost ljudi in organizacij, da se lahko spreminjajo in postajajo učinkovitejše, kar pa zahteva kulturo sodelovanja in odprto komunikacijo znotraj organizacije.

»Osebnostno izpopolnjevanje sodi v vseživljenjski proces izpopolnjevanja, zato se imenuje generativno učenje« (Raos, 2002, str. 163). Osebnostno izpopolnjevanje lahko povzroči drugačno razmišljanje ljudi. Spremenijo se jim lahko motivi, vrednote in cilji. Namen takšnega učenja je pridobitev intuicije, ki bo skupaj z razumom pripomogla k njihovemu boljšemu ustvarjanju. Ta način razvoja zaposlenim pripomore k boljšemu zaznavanju okolice in povezanosti v njej ter jim zaradi tega vzbudi močnejšo povezavo s celoto. Ravno takšen tip zaposlenega je potreben na vseh ravneh organizacije, ki se uči. Vloga vodilnih v učečih se organizacijah je opravljati vlogo učitelja ali trenerja in pomagati oziroma spodbuditi zaposlene, da izrazijo svoje mnenje in predstavijo svoje ideje (Novak, 2008).

Tim je najpogosteje opredeljen kot majhna skupina ljudi s skupnimi cilji, med katerimi potekajo interakcije. Tim deluje uspešno v smislu čim učinkovitejšega dela. Zaradi slednjega člani tima v to vlagajo svoje znanje in sposobnosti. Ker pri tem sodelujejo z drugimi, od njih pridobivajo novo znanje in izkušnje, s tem pa povečajo možnosti, da bodo svoje delo izboljšali in se razvili (Ivanko, 2007). To je za razvoj zaposlenih pomembno tako z vidika profesionalnega kot tudi osebnostnega razvoja. Zaposleni, udeleženi v timu, namreč pri timskem delu pridobivajo sposobnosti komuniciranja, usklajevanja mnenj, iskanja hitrih in učinkovitih rešitev ter spoštovanja drugih (Lipičnik, 1998). Da se lahko že napisano uresniči, mora biti tim uspešen. To se lahko zgodi, ko med člani vlada spoštljiv in iskren odnos ter ko člani razpravljajo o čustvih, ko sodelujejo in ko priznajo ter odpravijo napake. Najbolj pomembno za tim je, da določijo skupne cilje in na koncu vzpostavijo interpersonalne odnose in komunikacijo (Raos, 2002).

Skupna vizija je eden izmed dejavnikov, ki prispeva k razvoju zaposlenih, čeprav le nekoliko bolj posredno. V organizaciji se oblikuje skupna predstava vseh zaposlenih o tem, kako naj bi delo v organizaciji potekalo ipd. Skupna vizija predstavlja »želeno dolgoročno sliko organizacije, ki jo zaposleni poznajo, razumejo in podpirajo« (Dimovski idr., 2014). Pomembno je, da te ne sestavijo le vodilni, ampak tudi drugi zaposleni v organizaciji – nastati bi morala z interakcijo vseh. Tisti, ki vodi kreiranje skupne vizije, mora ostale spodbuditi k izražanju svojih vizij tako, da deli svojo vizijo, vendar z njo ne vpliva nanje (Raos, 2002). Oblikovanje skupne vizije je za razvoj zaposlenih pomembno, ker tako dobijo zaposleni možnost, da izrazijo željo po npr. usposabljanju, izobraževanju, pridobivanju novega znanja ipd. Organizacija potrebuje precej časa, da preide na skupno vizijo vseh zaposlenih v organizaciji. Za doseganje skupne vizije je pomembno, da vsak izmed zaposlenih deli z ostalimi sodelavci svojo vizijo organizacije. Za razvoj skupne vizije se morajo vsi člani organizacije vživeti vanjo.

Razlogi za skupno vizijo so, kot meni Raos (2002, str. 171), naslednji:

- »postavljanje izzivov/dviganje aspiracij,
- kreiranje skupne identitete,
- kreiranje smernic (strategija, cilji, politika),
- definiranje organizacijskega fokusa,
- dajanje smisla članom organizacije,
- uresničevanje posvečenosti in samodiscipline,
- spodbuda za prevzemanje tveganja,
- ustvarjanje kreativne tenzije.«

Vzrok za velik poudarek na organizacijskem učenju so vse hitrejše in pogostejše spremembe znotraj ali zunaj organizacije. Klasično se je o delu razmišljalo konzervativno kot o nečem težko spremenljivem. Organizacija, ki je sposobna hitrega učenja in inovacij pri delu, bo zelo verjetno sposobna menjati svojo delovno prakso v nenehno spreminjajočem se okolju. Spremembe se ne smejo več meriti v letih, ampak v mesecih. Zaradi tega je treba delati še preudarnейše in se neprestano učiti ter nadgrajevati svoje znanje.

3.2 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH

Zaposleni potrebujejo izobraževanja, saj znanje, ki so ga pridobili v izobraževalnih ustanovah, ni več dovolj. Treba je nadgraditi njihovo že pridobljeno znanje in ga z novimi izobraževanji tudi izpopolniti. Poznamo formalno in neformalno izobraževanje. Formalno se izvaja v izobraževalnih ustanovah, kot so šole in fakultete. Značilni za to vrsto izobraževanja sta pridobitvi javno priznane stopnje izobrazbe z uradnim potrdilom in določenega naziva. Medtem ko pa za neformalno izobraževanje to ni značilno, saj je namen tega izobraževanja posodabljanje, obnavljanje ter širjenje znanja.

3.2.1 POJEM IN VRSTE IZOBRAŽEVANJA

Organizacija potrebuje strokovno usposobljen kader, da lahko deluje in da se lahko razvija. Za razvoj organizacije pa je pomemben tudi razvoj njenih zaposlenih, ker so ti tisti, ki skrbijo za njeno učinkovito in kakovostno delovanje. Ker se družba hitro spreminja, je pred organizacijo postavljena zahteva, da se spreminja tudi sama. Zaradi tega so zaposleni nekako prisiljeni, da se izobražujejo ves čas – tisto, kar so pridobili z osnovnim izobraževanjem v šoli, zaradi hitrih sprememb namreč ni več zadostno.

Eden izmed razlogov za neprestano izobraževanje je zagotovo tehnološki razvoj. Znanje, ki ga ljudje pridobimo v času formalnega izobraževanja, ne zadošča več za vse življenje. Treba se je nenehno izobraževati, izpopolnjevati in nadgrajevati pridobljeno znanje. Večje število dostopnih informacij in več negotovosti povečujeta potrebo po razumevanju samega sebe in družbenega sistema, v katerem se nahajamo.

Strokovnjaki izobraževanje opredeljujejo na podoben način, zato je možno zaslediti več različnih opredelitev v različni literaturi. V nadaljevanju je predstavljenih nekaj definicij izobraževanja.

Možina in drugi (1998, str. 177) razumejo pojem izobraževanje kot »dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad. Glede na cilje in vsebino moramo izobraževanje z določenimi zadržki deliti na splošno in strokovno«. Precej podobni razlagi sta zapisala Mihalič in Jereb. Mihalič (2006, str. 190) poimenuje izobraževanje kot »sistematičen in načrten proces razvijanja in pridobivanja tako splošnih, kot strokovnih in tudi znanstvenih znanj, sposobnosti, veščin, navad in drugih kompetenc posameznega zaposlenega«, Jereb (1998, str. 17) pa definira izobraževanje kot »dolgotrajen in načrtovan proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikujejo znanstveni pogled na svet.«

»Izobraževanje zaposlenih pomeni načrtno in sistematično pridobivanje novega znanja z različnimi oblikami izobraževanja (dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje šolanja ali študija, obisk krajših ali daljših seminarjev, delavnic, samoizobraževanje s pomočjo knjig in revij, nenehno sledenje novostim v stroki)« (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 75). Medtem ko pa Lipičnik (2001, str. 5) pravi, da je izobraževanje »proces različnih napotil, ki temelji na teoriji poučevanja za pridobivanje formalne izobrazbe ter procesu, ki ljudi pripravlja na njihovo uspešno delovanje v določenem okolju.«

Poznamo dve vrsti izobraževanja – splošno in strokovno izobraževanje. O splošnem izobraževanju govorimo, ko posameznik pridobiva znanja in sposobnosti, ki jih potrebuje vsak človek. Strokovno izobraževanje pa je izobraževanje, ki je kot proces usmerjeno v pridobivanje sposobnosti, znanja in navad, ki so potrebne za opravljanje nekega poklica. Splošno in strokovno izobraževanje sta med seboj povezana in zato je včasih težko določiti, kje se preneha splošno in kje začne strokovno izobraževanje (Možina in drugi, 1998).

V teoriji in praksi najdemo mnogo vrst izobraževanja, med temeljne pa spadajo:

- formalno izobraževanje,
- neformalno izobraževanje,
- začetno izobraževanje,
- izobraževanje odraslih,
- vseživljenjsko izobraževanje,
- šolsko izobraževanje,
- zunajšolsko izobraževanje,
- splošno izobraževanje,
- strokovno izobraževanje,
- izpopolnjevanje,
- usposabljanje.

Formalno izobraževanje je institucionalno izobraževanje (izvajajo ga šole, visokošolski zavodi in fakultete), ki poteka po različnih programih in vodi do javno priznane stopnje izobrazbe z uradnim potrdilom (spričevalo, potrdilo, diploma, magisterij, doktorat) ter določenega naziva. Vsi, ki pridobivajo formalno izobrazbo, se morajo vpisati in registrirati v program, obenem pa morajo izpolnjevati obveznosti in vloge, ki so jim dodeljene. V to obliko izobraževanja spadajo tudi izredni študij, podiplomski študij in druge oblike izpopolnjevanja diplomantov (Haček in Bačlija, 2012).

Neformalno izobraževanje pa za razliko od formalnega izobraževanja nima namena v pridobitvi javno priznane stopnje izobrazbe z uradnim potrdilom in naziva (Haček in Bačlija, 2012). K temu izobraževanju spadajo predvsem pridobivanje, obnavljanje, poglobljanje, posodabljanje in razširjanje znanja ter je del vseživljenjskega izobraževanja. Izoblikoval se je iz potreb hitro spreminjajočega se sveta in je ena od ključnih usmeritev izobraževanja za 21. stoletje. Pomembno vlogo ima pri izboljšanju možnosti za zaposlitev tistih ljudi, ki so odmaknjeni ali izpostavljeni socialni izključitvi (Černetič, 2006).

Začetno izobraževanje je »splošno ali poklicno in strokovno izobraževanje, ki se izvaja v okviru začetnega izobraževanja v šolskem sistemu, navadno pred vstopom v svet dela.« Poteka lahko na vseh ravneh splošnega in strokovnega izobraževanja (Muršak, 2012).

Izobraževanje odraslih doprinese veliko koristi današnji družbi, ker lahko ustvari mirnejšo, demokratično, bolj vključujočo, bolj zdravo in trajnejšo družbo. Ta vrsta izobraževanja je predvsem pomembna z vidika, da bodo starejši ljudje s tem izobraževanjem lažje sledili razvojnim družbenim, tehnološkim in ekonomskim izzivom (Sotošek, 2011).

Vseživljenjsko izobraževanje (učenje) je izobraževanje, ki poteka celotno življenje. Obsega namerno ter priložnostno učenje in pridobivanje izkušenj. Cilj vseživljenjskega učenja bi lahko zapisali kot zagotavljanje učenja in izobraževanja ljudem v vseh njihovih življenjskih obdobjih in okoliščinah in na različnih področjih življenja (Jelenc, 2008).

Šolsko izobraževanje je izobraževanje, ki se izvaja v sklopu formalnega šolskega sistema, zunajšolsko izobraževanje pa se organizira izven formalnega šolskega in visokošolskega sistema. Izjema je le poklicno usposabljanje (Jelenc, 1991).

Splošno izobraževanje je opredeljeno kot »izobraževanje, namenjeno razvijanju splošne kulture ljudi« (Jelenc, 1991, str. 17). Strokovno ali poklicno izobraževanje razumejo kot »načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, spretnosti, sposobnosti in navad ter pridobivanja delovnih izkušenj za strokovno opravljanje poklica« (Jelenc, 1991, str. 17).

Izpopolnjevanje je načrten, usmerjen in sistematičen proces dopolnjevanja, širjenja, poglobljanja in spreminjanja že razvitih in pridobljenih splošnih, znanstvenih in strokovnih znanj, veščin, sposobnosti in drugih kompetenc posameznega zaposlenega. Poznamo več oblik izpopolnjevanja, in sicer samostojno oziroma individualno izpopolnjevanje, timsko izpopolnjevanje, skupinsko izpopolnjevanje in kombinirane oblike izpopolnjevanja (Mihalič, 2006).

Usposabljanje oziroma strokovno usposabljanje je sistematičen proces. Opredelimo ga lahko kot proces razvijanja in izboljšanja sposobnosti posameznikov in skupin, potrebnih za opravljanje nekega konkretnega dela oziroma nalog v okviru določene dejavnosti. V današnjem času ima vedno večji pomen tudi pripravništvo ali stažiranje – zadnja stopnja poklicnega izobraževanja. To je proces, ki se izvaja v splošnem in strokovnem delu. Za izvajanje strokovnega dela stažiranja je pripravniku dodeljen mentor. Njegova naloga je pripravnika čim bolje usmerjati, mu svetovati, prisluhniti in mu pomagati pri opravljanju različnih nalog. Organizacija usposabljanje usmerja s pomočjo posameznikov glede na njihove interese in s službo, ki je odgovorna za to področje (Miglič, 2005).

3.2.2 OBLIKE IN METODE IZOBRAŽEVANJA

Pojma izobraževalna oblika in izobraževalna metoda se v današnjem času precejkrat zamenjujeta in nepravilno razlagata, zato je zelo pomembno, da ju razlikujemo in poznamo njuno pravilno razlago. Izobraževalna oblika je temeljni organizacijski okvir izobraževalnega procesa, v katerem so potrebne različne izobraževalne metode za doseg zastavljenih izobraževalnih ciljev. Določena izobraževalna oblika pogosto omejuje izbiro izobraževalnih metod in obratno (Možina in drugi, 1998).

3.2.2.1 Oblike izobraževanja

Na obliko izobraževanja vplivajo medsebojni odnosi med temeljnimi dejavniki pouka in število sodelujočih v izobraževalnem procesu. Tako lahko s tega vidika govorimo o delu v parih oziroma dvojicah, množičnem pouku, skupinskem delu in individualni ali mentorski obliki.

Možina in drugi navajajo naslednje izobraževalne oblike (Možina in drugi, 1998):

- Množične izobraževalne oblike; značilnost teh oblik je, da učitelj neposredno s svojo pomočjo in svojim poučevanjem prenese učne vsebine na učence oziroma sodelujoče. Pomembno je tudi dejstvo, da nastopa frontalno nasproti celotni skupini in hkrati vzpostavlja komunikacijo z vsemi izobraževanci.
- Skupinske oblike; pri tej obliki je pomembno, da vse večje skupine izobraževancev razdelimo na manjše skupine (delo v dvojicah je značilna oblika), ki nato izvajajo enake ali različne naloge, ki so del načrtovanega izobraževalnega procesa. Prednosti, ki zagovarjajo to vrsto oblike, so: dejavnost izobražencev, razgibanost dela, kritičnost, sodelovanje, razvijanje samostojnosti in medsebojne strpnosti.
- Individualne oblike; posebnost te oblike je ta, da izobraževanci samostojno rešujejo dobljene naloge in ne sodelujejo z ostalimi, se pravi, da ta oblika stremi k individualnemu delu posameznikov. Prednost te oblike je ta, da si lahko izobraževanec samostojno prilagodi delo glede na svoje zmožnosti in se uči na njemu najbolj ustrezen način. Delo posameznika pa nadzoruje mentor ali učitelj.

Vse naštetje oblike imajo svoje prednosti in slabosti. Treba je vedeti, kdaj katero obliko uporabiti. Različne oblike zahtevajo različne pristope in načine izobraževanja. Vodja mora dobro poznati svoje zaposlene, saj lahko tako svetuje vodji izobraževanja ali pa komu drugemu, s katerimi oblikami izobraževanja in na kakšen način naj pristopi. Oblike je treba prilagoditi tudi številu izobraževancev in načinu, ki bo čim učinkovitejši in uspešnejši.

3.2.2.2 Metode izobraževanja

Izobraževalne metode so del izobraževalnega procesa, ki je viden v določenem načinu ravnanja učitelja in izobraževancev v tem procesu. Z uporabo ustreznih izobraževalnih metod skušamo v izobraževalnem procesu čim bolj učinkovito in uspešno doseči načrtovane cilje izobraževanja (Možina in drugi, 1998).

Zaradi raznolikosti med izobraževalnimi metodami lahko te ločimo po različnih vidikih. Najbolj smiselna je klasifikacija, ki pravi, da moramo za temeljno merilo vzeti obliko komuniciranja med učiteljem, izobraževanci in izvori informacij. Po tem merilu lahko razlikujemo pasivne, kombinirane in aktivne izobraževalne metode.

Pasivne izobraževalne metode, ki jih v današnji andragoški praksi največ uporabljamo, so »metoda predavanja, metoda pripovedovanja, metoda opisovanja, metoda pojasnjevanja, metoda poročanja, metoda kazanja« (Možina in drugi, 1998, str. 186). Vse te metode imajo skupno to, da ima pri njih zelo pomembno vlogo učitelj, saj posreduje celotno znanje in ključne informacije. On je tisti, ki govori, riše, piše in uporablja različna učna sredstva, izobraževanci pa so tisti, ki ga poslušajo, gledajo in si zapisujejo njegove razlage. Za te metode je značilna samo enostranska komunikacija – učitelj govori, učenci poslušajo in si zapisujejo.

Kombinirane izobraževalne metode se od pasivnih izobraževalnih metod razlikujejo po izvoru znanja in po tem, da se v veliko večji meri upošteva skupna dejavnost med učiteljem in izobraževancem. Poznamo »metodo razgovora, metodo diskusije, metodo vaj, metodo proučevanja primerov, metodo igranja vlog in metodo urjenja.« (Možina in drugi, 1998, str. 187). V nadaljevanju vsako od njih natančneje pojasnjujemo.

Metoda razgovora je dvosmerna govorna komunikacija med učiteljem in učencem. Pri tej metodi učenci sami dajo pobudo za razgovor, vendar samo če imajo predznanje in poznajo problematiko razgovora. Zato se morajo učenci na to metodo dobro pripraviti. Učenci z razgovorom z učiteljem želeno snov sistemizirajo, razširjajo, spoznavajo in jo prenašajo v nove situacije. Zelo je pomembno, da je razgovor vsebinsko jasno zgrajen, jezikovno kakovosten in dovolj glasen, jasno usmerjen k zastavljenim ciljem ter komunikacijsko ustrezen (Kramar, 2009).

Z metodo diskusije spoznamo različne poglede, navajamo argumente in protiargumente, dopolnjujemo in razširjamo stara spoznanja, odkrivamo nove rešitve, se prilagodimo na nove situacije itd. Pri tej metodi je pomembno, da se učitelj dobro pripravi na diskusijo in da je med izobraževanci ustrezna klima. Prednosti te metode so celovita osvetlitev problemov z različnih vidikov, aktivnost učencev pri osvajanju znanja in to, da udeleženci izobraževanja poleg znanja razvijejo tudi kritično mišljenje. Slabosti pa so nesistematičnost, neekonomičnost in to, da je za diskusijo potrebno določeno predznanje (Žagar, 2011).

Metoda vaj se načeloma uporablja za preoblikovanje teoretičnih znanj v veščine. Neko že obstoječe znanje ali izkušnje je potrebno oz. so potrebne za izvajanje oziroma opravljanje vsake vaje. Vse te naštet metode so nepogrešljiv sestavni del strokovnega izobraževanja in usposabljanja. Primer te skupine metod so vse možne oblike laboratorijskih vaj.

Metoda proučevanja primerov je najbolj učinkovita pri razvijanju določenih lastnosti in spretnosti, precej manj pa pri posredovanju novih učnih vsebin. Možina in drugi (1998) so mnenja, da je ta metoda zasnovana podrobno in obsežno opisanem primeru določene situacije. Primeri so predstavljeni v obliki besedila, lahko pa so tudi prikazani s filmom, videokaseto in podobnim tehnološkim gradivom. Ko so vsi udeleženci izobraževanja seznanjeni z opisom primera, jih je treba razdeliti v manjše skupine (najbolj so zaželeno skupine od pet do šest članov), saj se lahko tako veliko lažje skupaj pogovarjajo o danem primeru in poskušajo skupaj priti do končne rešitve problema (Možina in drugi, 1998).

Za metodo igranja vlog je bistveno, da se izbere situacija ali problem iz delovnega okolja in se vsakemu izobraževancu nameni določena vloga. Od njih se nato zahteva, da določeno situacijo odigrajo čim prepričljivejše in čim resničnejše. Metoda je učinkovita za simuliranje in obravnavanje različnih delovnih situacij, še posebej pri usposabljanju in izobraževanju kadrovnikov, komercialistov in drugih kadrov, ki imajo pri izvajanju svojega dela in nalog opravka z različnimi ljudmi (Žagar, 2011).

Metoda urjenja je v praksi uveljavljena metoda za poučevanje dela. Sestavljajo jo štiri stopnje:

- priprava na poučevanje dela (sem sodita priprava učiteljev ter vrsta organizacijskih in tehničnih priprav za poučevanje dela, kot so priprava delovnih sredstev, varnostnih sredstev, predmetov dela, dokumentacije),
- prikazovanje dela (na tej stopnji je naprej treba prikazati delo v celoti in zahtevnejše dele celotnega procesa. Sledita prikazovanje in pojasnjevanje, zakaj se mora določeno delo opraviti na prikazani način. Končno prikazovanje je namenjeno preverjanju, ali so udeleženci razumeli prikazani delovni proces.),
- izvajanje dela (udeleženci začnejo samostojno opravljati delo pod nadzorom učitelja ali mentorja, ki jih nadzoruje in jim pomaga ter svetuje, če se znajdejo v kakršnihkoli težavah),
- utrjevanje (na tej stopnji pa udeleženec izobraževanja izvaja samostojno delo) (Možina in drugi, 1998).

Za aktivne izobraževalne metode pa je značilno, da učitelj ni izvor potrebnega znanja in tudi izobraževanci nimajo toliko delovnih izkušenj, da bi se jih lahko upoštevalo v metodah. Zato si morajo izobraževanci potrebno znanje pridobiti iz drugih virov, učitelj ali mentor pa jim lahko pomaga z različnimi navodili in nasveti. Aktivne izobraževalne metode so »metoda dela z besedili, metoda dogodka, projektna metoda, metoda programiranega učenja, metode učenja z računalnikom« (Možina in drugi, 1998, str. 188).

Posebne oblike in metode izobraževanja v organizacijah pa so »študijski sestanki, krožki za izboljšanje proizvodnje oziroma krožki za kakovost, programsko usmerjeni krožki, senzitivni trening, metoda opazovanja in posnemanja, delovno mesto za urjenje, menjavanje dela, sodelovanje s šolami« (Možina in drugi, 1998, str. 190).

3.2.3 STRATEGIJA IN STOPNJE IZOBRAŽEVANJA

3.2.3.1 Stopnje izobraževanja

Za organizacijo je zelo pomembno, da pozna svoje potrebe. Brez poznavanja potreb bo zelo težko organizirala izobraževalni sistem, ki bo ustrezal njenim interesom in potrebam ter potrebam in interesom njenih zaposlenih. V današnjem času organizacije, sploh pa organizacije javnega sektorja, zelo težko uresničijo vse izobraževalne potrebe hkrati, predvsem zaradi gospodarske krize in omejene količine razpoložljivega kapitala. Zato je pomembno, da vse potrebe razporedimo v načrtu izobraževanja po njihovi pomembnosti za organizacijo. Z načrti izobraževanja opredelimo nosilce, programe in potrebna sredstva za izobraževalne dejavnosti, ki jih želimo uresničiti v načrtovanem časovnem obdobju. Organizacija lahko predvidene izobraževalne načrte izpelje s pomočjo izbranih izobraževalnih organizacij, s svojo lastno izobraževalno dejavnostjo ali pa na oba navedena načina.

Stopnje izobraževalne dejavnosti so po mnenju Možine in drugih (1998, str. 197):

- »raziskovanje izobraževalnih potreb,
- načrtovanje izobraževanja,
- programiranje izobraževanja,
- organizacija in izvedba izobraževanja,
- vrednotenje rezultatov izobraževanja«.

Temeljni stopnji izobraževalne dejavnosti sta ugotavljanje in raziskovanje izobraževalnih potreb. Vse naslednje stopnje so odvisne ravno od te stopnje, zato jih je treba izvesti celovito in sistematično.

Globalne izobraževalne potrebe so opredeljene z načrtom potreb po kadrih in načrtom pridobivanja kadrov, deloma pa tudi načrtom razvoja kadrov. Da se lahko iz njih ugotavlja globalne izobraževalne potrebe, morajo vsebovati naslednje kazalce:

- »potrebno število delavcev za načrtovano obdobje,
- strukturo delavcev po poklicih in stopnjah zahtevane izobrazbe,
- čas pridobivanja posameznih vrst kadrov« (Možina in drugi, 1998, str. 197).

Pri načrtu potreb po kadrih je najprej treba ugotoviti in opredeliti kadrovske vire ter načrtovati in izvajati ustrezne kadrovske ukrepe. Nobena organizacija ne more zadovoljevati svojih kadrovskih potreb le z zaposlovanjem, zato je prisiljena opredeliti svoje globalne potrebe po izobraževanju in razvijanju svojih zaposlenih. Globalne potrebe po izobraževanju in razvoju se oblikujejo na podlagi tehnično-tehnološke, organizacijske in ekonomske razvitosti. Z analizo ustreznih podatkov naprej ugotovimo število in izobrazbeno strukturo kadrov, ki jih bo treba na novo zaposliti in usposobiti, nato pa se ugotavlja obsežnost potrebnih popravkov v obstoječi kadrovski strukturi. Oboje skupaj so globalne potrebe po izobraževanju, na osnovi katerih je treba mladino in zaposlene usmerjati v programe, ki pripomorejo k pridobitvi ustrezne strokovne izobrazbe, ali v programe izpopolnjevanja in strokovnega usposabljanja.

Diferencirane izobraževalne potrebe organizacije zadovoljujejo z usposabljanjem in izpopolnjevanjem uslužbencev. Opredeljene so v načrtu razvoja kadrov, deloma pa tudi v načrtu sprejemanja in razporejanja kadrov. Metode, s katerimi je možno ugotavljati potrebe po nadaljnjem izobraževanju zaposlenih, so:

- primerjalna analiza; s to analizo dejanskih znanj in sposobnosti uslužbencev, potrebnih za opravljanje določenega dela, se ugotavljajo morebitni primanjkljaji v strokovni izobrazbi, posebnem znanju in sposobnostih ter delovnih izkušnjah uslužbencev,
- spremljanje in analiza razvojnih zahtev; s to analizo se približamo potrebam po stalnem usposabljanju in izpopolnjevanju na področju določene znanosti, stroke ali področju dela,
- analiza problemov pri delu; pri tej analizi se ugotavlja, ali so problemi, ki nastajajo pri delu, morda vzrok neustrezne usposobljenosti zaposlenih),
- odkrivanje interesov zaposlenih; pri tej analizi se skušamo približati posamezniku in odkriti njegove potrebe po nadaljnjem izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju) (Možina in drugi, 2002).

Ključnega pomena je usklajevanje izobraževalnih potreb z možnostmi, zato morajo organizacije sprejeti dejstvo, da prihaja do neskladij med izobraževalnimi potrebami in možnostmi uresničevanja potreb. Do tega pride zaradi pomanjkanja finančnih sredstev, ki so bila namenjena izobraževanju in usposabljanju zaposlenih. Če organizacija želi, da bo ta dejavnost učinkovito in uspešno dosegala zastavljene cilje, mora zagotoviti načrtovanje ekonomskega, organizacijskega in tehnično-tehnološkega razvoja ter načrtovanje potreb po kadrih. Zagotoviti mora tudi ekonomske možnosti za zadovoljevanje ugotovljenih potreb in ugodno izobraževalno vzdušje oziroma interes in motiviranost zaposlenih za izobraževanje.

Pri načrtovanju izobraževanja je pomembno, da imajo tudi zaposleni možnost izraziti svoje potrebe in vizije organizacije. Organizacija lahko tako bolje predvideva potrebe po razvoju, saj izve od zaposlenih, kdo in zakaj potrebuje izobraževalne potrebe. Tako bodo tudi zaposleni bolj motivirani za sodelovanje pri izobraževanju. (Wellman, 2009). Iz slike 1 v nadaljevanju je razvidno, da se z načrtovanjem izobraževanja odloča o določenih vrstah izobraževanja, številu udeležencev, obsegu izobraževanja, časovnem razporedu posameznih izobraževalnih dejavnosti, nosilcih posameznih dejavnosti in potrebnih finančnih sredstvih.

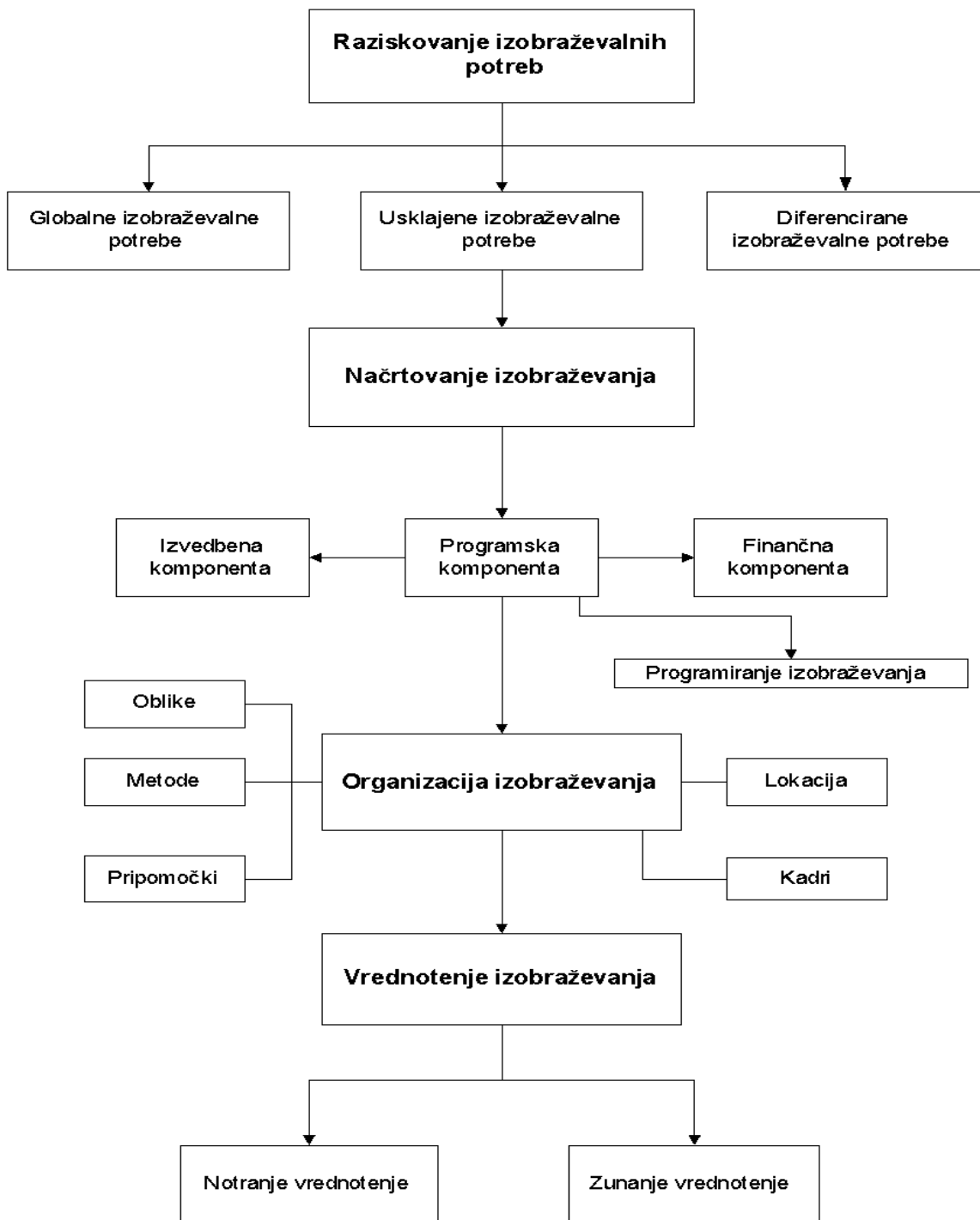
Temeljne sestavine načrta so po mnenju Možine in drugih (1998) sledeče:

- Programska komponenta načrta izobraževanja – ta komponenta pripomore pri opredelitvi programske strukture izobraževalnih ali kadrovske-razvojnih ukrepov, s katerimi se bodo v načrtovanem obdobju neprekinjeno zadovoljevale globalne in diferencirane izobraževalne potrebe. Programska struktura vsebuje tri sestavine, in sicer programe za pridobitev strokovne izobrazbe, programe izpopolnjevanja in programe usposabljanja. V sklopu teh sestavin je treba opredeliti naziv ter vrsto in stopnjo zahtevnosti posameznega programa. V primeru, da je v organizacijah izobraževalna dejavnost dobro razvita in zadovoljuje veliko število izobraževalnih potreb, je smiselno razdeliti programsko strukturo ne le na omenjene tri sestavine, ampak tudi po namenu ali načinu izobraževanja. Po namenu izobraževanje delimo na izobraževanje za potrebe pridobivanja, napredovanja, premeščanja kadrov ipd. Po načinu izobraževanja pa se lahko ločeno načrtuje izobraževanje mladine in ločeno izobraževanje zaposlenih.
- Izvedbena komponenta načrta izobraževanja – ta kompetenca opredeli nosilce ali izvajalce posameznih programov, kraj izobraževanja, trajanje izobraževanja, rok izvedbe ali dokončanja izobraževanja ter obseg po posameznem programu.
- Finančna komponenta načrta izobraževanja – z njo opredelimo stroške izobraževanja. Za to opredelitev pa potrebujemo podatke, opredeljene s programsko in izvedbeno komponento. Izhodišče za izračun potrebnih finančnih sredstev je cena izobraževanja na skupino izobraževalcev ali posameznega izobraževanca.
- Sprejemanje načrta izobraževanja – ustrezen načrt izobraževanja je treba predložiti vodstvu organizacije in upravnim organom v obravnavo in potrditev. Za nadaljevanje dela izobraževalne dejavnosti v organizaciji mora biti predlagan načrt izobraževanja potrjen. V nasprotnem primeru se vse skupaj prekine.

Wellman je v svoji knjigi zapisal, da sta priprava in usklajevanje vseh dejavnikov ter ukrepov, potrebnih za izvajanje izobraževalnih procesov, ključnega pomena za stopnjo izvedbe in organizacijo izobraževanja. Naloga organizacije neposrednega izobraževalnega dela je smiselno uskladiti vse dejavnike izobraževalnega procesa z namenom, da se ustvarijo razmere za učinkovito izvedbo posameznih izobraževalnih programov. Najpomembnejša naloga izvedbe izobraževanja pa je ta, da se s pomočjo uporabe ustreznih učnih oblik, metod, sredstev in pripomočkov čim bolj učinkovito in uspešno dosežejo cilji programa (Wellman, 2009).

Z vrednotenjem in spremljanjem izobraževanja ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja. Z vrednotenjem ugotovimo tudi, ali so se uresničili zastavljeni izobraževalni cilji in pokrile ugotovljene izobraževalne potrebe. »Vrednotenje izobraževanja je kontinuiran proces, ki je prisoten v vseh stopnjah izobraževalnega cikla« (Možina in drugi, 1998, str. 204).

Slika 1: Prikaz strategije izobraževanja



Vir: Možina in drugi, (1998, str. 198)

Slika 1 grafično prikazuje celoten potek strategije izobraževanja zaposlenih v javnih organizacijah. Prikazane so že prej omenjene štiri ključne faze izobraževanja in dejavnosti, ki so z njimi povezane. Začne se z raziskovanjem izobraževalnih potreb, nadaljuje z načrtovanjem izobraževanja, sledi organizacija izobraževanja in na koncu vrednotenje izobraževanja. Ta slika je v pomoč k lažji predstavi, kako poteka strategija izobraževanja v organizacijah javnega sektorja.

3.2.4 NAMEN IN CILJ IZOBRAŽEVANJA

Namen izobraževanja je po našem mnenju ta, da mladi in odrasli razvijejo razumevanje idej, ki vplivajo na družbo, in prispevajo k njenemu razvoju. Pridobivanje novih znanj, potrebnih za opravljanje strokovnega dela, je tudi eden izmed glavnih namenov za izobraževanje. Živimo v dobi tehnologije in zato morajo predvsem starejši neprestano izpopolnjevati svoja tehnološka znanja. Mlajšim je to nekoliko lažje, saj je tehnologija bila že delno del njihove mladosti in so se že srečali z njo v šolah, fakultetah.

Organizacijski cilji izobraževanja zaposlenih so usmerjeni predvsem k večji produktivnosti in učinkovitosti, večji gospodarnosti, boljši kakovosti dela, konkurenčni prednosti, boljši organizaciji dela in hitrejšemu reševanju postopkov. Zaposleni v organizaciji imajo svoje interese in potrebe, ki jih želijo uresničiti z delom. Izobraževanje jim zagotavlja veliko prednosti, saj z več znanja lahko pridobijo napredovanje, nagrade, višjo plačo in več zaupanja s strani nadrejenih. Če zaposleni želijo doseči svoje cilje, ki so povezani z organizacijo, jim mora ta zagotoviti strokovni, osebni in delovni razvoj, socialno varnost, možnost zvišanja poklicnega samopotrjevanja, predvsem pa kakovostno izobraževanje in usposabljanje.

Izobraževalni cilji, ki izhajajo iz razvojnih teženj organizacije, ki upoštevajo posebnosti in potrebe zaposlenih ter strukturo posameznih področij znanja in znanosti, so temeljno izhodišče celotnega izobraževalnega dela v organizaciji. Celotno področje ciljev izobraževanja delimo na tri skupine, in sicer na (Možina in drugi, 1998, str. 182):

- »kognitivne cilje, ki pokrivajo področje razuma, oblikovanja in obvladovanja znanj, pojmov in zakonitosti,
- motorične cilje, ki pokrivajo področje gibanja, razvoja raznih gibalnih spretnosti in veščin,
- efektivne cilje, ki pokrivajo področje vedenja, oblikovanja odgovornosti, stališč in vrednot«.

Posamezna področja izobraževalnih ciljev so med seboj povezana. Delavec mora za opravljanje svojega dela in svojih nalog poznati namen določenih podatkov, seznanjen mora biti z delovnim procesom in njegovimi zakonitostmi. Obvladati mora osnovne motorične spretnosti ravnanja s stroji, orodjem, merilnimi pripomočki in drugimi predmeti dela. Ob opravljanju dela in nalog lahko zaposleni tudi občuti veselje nad uspehom, hkrati pa se mu lahko tudi poveča interes do določenega področja ali dejavnosti. Ravno zaradi tega lahko sklepamo, da se posamezni vidiki izobraževalnih ciljev po navadi med seboj prepletajo in dopolnjujejo.

Vse načrtovane cilje je treba oblikovati operativno, ne glede na to, za kakšno izobraževanje, izpopolnjevanje ali usposabljanje gre.

»Operativni izobraževalni cilj je zbirka besed ali simbolov, s katerimi opišemo nameravane učinke poučevanja – kaj bodo udeleženci ob koncu določene krajše ali daljše izobraževalne enote zmožni napraviti in kako bomo lahko ugotovili, ali smo cilj dosegli« (Možina in drugi, 1998, str. 182).

Vse vrste izobraževanj so usmerjene k uresničevanju zastavljenih ciljev, ki izhajajo iz družbenih in ekonomskih potreb, razvojnih potreb organizacije in potreb posameznikov. Uresničevanje potreb posameznikov je zelo pomembno predvsem pri izobraževanju odraslih, in sicer zaradi večje motivacije za delo. Iz ciljev izobraževanja mora biti razvidno, katere dejavnosti so udeleženci zmožni opravljati po končanem izobraževanju na podlagi pridobljenih znanj in sposobnosti, pa tudi način, iz katerega lahko ugotovimo, ali je bil cilj dosežen (Svetlik in drugi, 2009).

3.2.5 MOTIVACIJA ZA IZOBRAŽEVANJE

»Motivacija je proces, v katerem se iz potrebe razvije motiv, ki obnašanje človeka usmerja k uresničevanju zastavljenih ciljev. Motivi in cilji so med seboj tesno povezani« (Ćamilović in Vujić, 2007, str. 191).

Zaposleni bodo za izobraževanje motivirani, če jim bodo motivi za izobraževanje pomembni, vredni in trajni. Težko je nekoga motivirati za delo, če ga delo ne veseli. Želja zaposlenih po izobraževanju povečuje njihovo pazljivost, hitreje bodo dojemali in razumeli določene stvari, hkrati pa je tudi njihovo pomnjenje boljše in lažje. Zainteresirani izobraževanci veliko lažje sledijo izobraževalnemu procesu in v njem tudi več sodelujejo, saj se zavedajo pomembnosti in možnosti izpolnitve nekaterih osebnostnih ciljev (Možina in drugi, 1998).

Motivi, ki vplivajo na izobraževanje zaposlenih, so različni v različnih starostnih generacijah. Motivi pri mlajših in starejših zaposlenih se razlikujejo, predvsem zaradi izobrazbe, socialnega okolja, starosti, želje po napredku oziroma napredovanju in znanju.

Po mnenju Čamilovića in Vujića (2007) na motivacijo vplivajo naslednji trije faktorji:

- individualne značilnosti – predstavljajo potrebe, vrednote, interese in stališča, ki jih imajo posamezniki. Te značilnosti so različne pri različnih ljudeh in vplivajo na njihove motive za izvrševanje delovnih nalog. Tako nekatere zaposlene motivirajo denar, varnost zaposlitve in izziv pri delu. Organizacija mora biti seznanjena z vsemi individualnimi značilnostmi zaposlenih, saj lahko tako spodbujajo tiste, ki so pripomogle k ustvarjanju zastavljenih ciljev,
- značilnosti delovnih mest – predstavljajo attribute delovnega mesta, kot so avtonomija, kompleksnost in odgovornost. Organizacija mora pri delitvi dela vzpostaviti ravnovesje med individualnimi značilnostmi in značilnostmi delovnih mest,
- značilnosti organizacije – nanašajo se na pravila in procese v organizaciji, strategiji in politiko človeških virov, prakso menedžmenta in na sistem nagrajevanja, ki doprinese učinkovitost organizacije. Navedeni instrumenti morajo biti zasnovani tako, da pritegnejo nove in zadržijo obstoječe zaposlene.

3.3 USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH

Usposabljanje je nekakšna oblika praktičnega izobraževanja in se lahko izvaja kot praktični pouk ali pa kot delovna praksa. Zaposleni z usposabljanjem pridobijo sposobnosti in spretnosti, potrebne na določenem delovnem mestu. Poznamo tudi več oblik usposabljanja; to so priučitev, uvajanje, pripravništvo itd. Pri nekaterih oblikah je udeležencem dodeljen mentor, ki opravlja nekakšno vlogo učitelja oziroma trenerja in posameznika usmerja, mu svetuje in mu pomaga pri določenih zadevah.

3.3.1 VLOGA IN POMEN USPOSABLJANJA

Usposabljanje je nekakšno sredstvo oblikovanja in udejanjanja razvoja kadrov. Glavni razlog, zakaj v literaturi ni enotne oziroma enopomenske opredelitve usposabljanja, je lahko spreminjanje učnih potreb, možnosti, ciljev, prednosti in ovir, saj je v praksi pomen odvisen od okoliščin, ki pa se nenehno spreminjajo. »Usposabljanje je proces razvijanja tistih človekovih sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti« (Novak, 2008, str. 150). Običajno se usposabljanje navezuje na strokovno izobraževanje in skupaj z njim vodi k poklicni usposobljenosti. Bistvo usposabljanja je pridobivanje praktičnega znanja, navad in spretnosti, potrebnih za določeno delo (Lipičnik, 1998).

Usposabljanje lahko razumemo tudi kot vmesno postajo med izobraževanjem in delom oziroma kot nekakšen »dodatni trening« tistih znanj, navad in sposobnosti, ki so potrebne za izvajanje določenega dela v sklopu celote neke dejavnosti. Na usposabljanje je treba gledati kot na zaključno stopnjo procesa izobraževanja.

Vsaka organizacija mora imeti usposobljene ljudi, ki bodo znali uresničiti cilje podjetja in s svojim delom prispevati k učinkovitejšemu izvajanju nalog. Usposabljanje zaposlenih je ravno zaradi tega zelo pomembno področje razvoja zaposlenih.

Dejavnost usposabljanja je povezana z nizom prednosti za organizacijo. Če je dejavnost učinkovito organizirana, so njeni učinki naslednji (Treven, 1998, str. 208–209):

- »zmanjšanje stroškov učenja,
- izboljšanje dela posameznikov, timov in celotnega podjetja z vidika kakovosti, učinkovitosti, hitrosti in produktivnosti,
- izboljšanje operativne fleksibilnosti na podlagi povečanja različnih sposobnosti zaposlenih,
- pridobivanje visoko usposobljenih posameznikov na podlagi njihove pripravljenosti za učenje in razvoja lastnih prednosti,
- pomoč pri razvoju ustrezne kulture v organizaciji,
- pridobivanje zaupanja zaposlenih v smoter in cilje organizacije«.

Usposabljanje kadrov pri delu po mnenju Florjančiča in Jereba zaposlenim omogoča, da:

- »prevzemajo nove naloge,
- izboljšajo kakovost svojega dela,
- razvijejo nove sposobnosti,
- odpravljajo probleme,
- krepijo samozavest« (Florjančič in Jereb, 1998, str. 217).

Usposabljanje je zelo pomembno za vse zaposlene, še posebej učinkovito pa se izkaže pri tehničnem in vodstvenem osebju. Vsi zaposleni, ki niso učinkoviti oziroma ne uporabljajo vseh svojih sposobnosti in zmožnosti, organizacijam naredijo samo odvečen strošek. Zato pa morajo menedžerji in vodje tiste, ki to povzročajo, poslati na različna usposabljanja. Za zaposlene je pomembno tudi to, da čim bolj razširijo strokovna obzorja in meje odgovornosti.

3.3.2 METODE USPOSABLJANJA

Z različnimi metodami usposabljanja lahko zaposleni pridobijo nova znanja, spretnosti in nove načine vedenja. Glede na to, kakšen je namen njihove uporabe, poznamo naslednje skupine metod (Treven, 1998):

- Metoda usposabljanja na delovnem mestu – ta metoda obsega različne predstavitve, mentorstvo, kroženje zaposlenih in učenje pri delu.
- Metoda formalnega usposabljanja – k tej metodi spadajo pogovori, razprave, predavanja, izvedba skupinskih nalog, oblikovanje timov, delavnice, simulacije, proučevanje primerov, učenje na daljavo in igranje vlog.
- Metode usposabljanja pri delu ali metode formalnega usposabljanja – pri teh metodah se zaposleni učijo na podlagi reševanja dejanskih problemov, izvedbe posameznih nalog, dela pri projektih, usmerjenega branja strokovnih člankov in knjig, multimedijskega usposabljanja in računalniško podprtega usposabljanja.

3.3.4 VRSTE USPOSABLJANJA

Poznamo več vrst usposabljanja, ki se uporabljajo v različnih okoliščinah in se med seboj razlikujejo. Potrebno je dobro poznavanje znanja in sposobnosti zaposlenih, saj bo tako menedžer oziroma vodja najbolje vedel, katero vrsto usposabljanja, če je sploh potrebno, mora posameznik opraviti.

Jereb (1980, str. 37) razlikuje naslednje vrste usposabljanj:

- »začetno usposabljanje,
- adaptacijsko usposabljanje
- dopolnilno usposabljanje«.

Začetno usposabljanje – ta vrsta usposabljanja je namenjena novim zaposlenim, če se do takrat še niso usposobili za nobeno posebno delo, ali pa za usposabljanje zaposlenih, ki so jim bili dodeljeni novo delo in naloge na drugem strokovnem področju. To usposabljanje je namenjeno predvsem enostavnim ali manj zahtevnim delom in nalogam. Začetno usposabljanje lahko razumemo tudi kot usposabljanje že obstoječih zaposlenih za nova opravila in delovne naloge, ker se želijo oziroma se morajo na novo kvalificirati ali prekvalificirati (Jereb, 1980). Ta oblika usposabljanja se lahko izvaja na vseh ravneh splošnega ali poklicnega izobraževanja, vajeništva in strokovnega izobraževanja (Muršak, 2012).

Adaptacijsko usposabljanje – poteka nekje med izobraževanjem in delom na začetku zaposlitve. Najpogostejša oblika takšnega usposabljanja v delovnih organizacijah je pripravništvo. Za to obliko je značilno predvsem to, da delavca, ki že pridobljeno strokovno izobrazbo prilagaja konkretnim delovnim razmeram in zahtevam samega delovnega procesa, vodi in usmerja mentor. Še ena oblika adaptacijskega usposabljanja je specializacija. V organizacijah se ta oblika pojavlja pri zaposlenih za opravljanje določenih delovnih nalog in opravil zaradi večje delitve dela, saj ti zaposleni potrebujejo nadgradnjo ali poglobljanje strokovnega znanja in strokovne usposobljenosti za neko točno določeno ožje področje dela (Jereb, 1980).

Dopolnilno usposabljanje – to usposabljanje je namenjeno zaposlenim, ki opravljajo določeno delo, pri katerem so se pri načinu opravljanja zgodile bistvene ali pa vsaj delne spremembe. Dopolnilno usposabljanje lahko poteka kot dokvalifikacija, kar pomeni, da posameznik, ki ima poklicno izobrazbo, to nekoliko dopolni ali izpopolni. Z nadaljnjim izobraževanjem v okviru določene stroke ali poklica se med seboj dopolnjujejo in bogatijo delovne izkušnje in poklicna izobrazba (Jereb, 1980).

3.3.5 OBLIKE USPOSABLJANJA

Za različne oblike usposabljanja so se v današnjem času že uveljavili izrazi, kot so pripravništvo, uvajanje, dopolnilno usposabljanje, priučitev itd.

Pripravništvo je proces vključevanja novih zaposlenih v delovno okolje in delo ter njihovo strokovno usposabljanje za točno določeno delo v organizaciji. Ta oblika se izvaja dlje časa in pod nadzorom v določenih okoliščinah. Cilj pripravništva je pripraviti pripravnika do te mere, da bo lahko samostojno opravljal delo. Namen pripravništva je zagotoviti povezovanje teoretičnega znanja s praktičnimi dejavnostmi. Mentor je oseba, ki igra vlogo svetovalca, usmerjevalca in organizatorja ter prenaša svoje izkušnje na pripravnika (Svetlik in drugi, 2009).

Dopolnilno usposabljanje je usposabljanje posameznika v dejavnosti, pri kateri je že dosegel določeno stopnjo usposobljenosti, potrebno pa je samo manjše dopolnjevanje sposobnosti. Ta oblika usposabljanja se izvaja, če zaposleni ne dosegajo opredeljenih določenih internih kriterijev, ali pa v primeru, da se delno spremeni način opravljanja dela (Svetlik in drugi, 2009).

Uvajanje je oblika usposabljanja, s katerim posameznik razvija potrebne sposobnosti z učenjem pod nadzorom in v okoliščinah, ki so enake ali podobne tistim, v katerih bodo razvite sposobnosti potrebne za opravljanje dela. Ta oblika omogoča učinkovito vključevanje v delo novim zaposlenim in tistim zaposlenim, ki se vključujejo v delo v spremenjenih delovnih pogojih. Uvajanje lahko razdelimo na temeljno usposabljanje, ki je namenjeno pridobivanju ključnih znanj in spretnosti v skladu z zahtevanimi standardi, in usposabljanje za delo, ki lahko poteka na delovnem mestu in zunaj delovnega mesta (Svetlik in drugi, 2009).

Priučitev je oblika usposabljanja, ki poteka v običajnih delovnih okoliščinah in je primerna le za enostavna in nezahtevna dela. Ta oblika je primerna za opravljanje del, za katera ni potrebna poklicna izobrazba, in je namenjena zaposlenim, ki preidejo na novo strokovno področje ter se srečajo z novimi sodelavci (Svetlik in drugi, 2009).

Preusposabljanje se izvaja takrat, ko posameznik razvija sposobnosti za določeno delo, ki je drugačno od prejšnjega dela. Preusposabljanje se razlikuje od prekvalificiranja po tem, da slednje omogoča zaposlenemu pridobitev znanj ali kvalifikacij drugega delovnega področja ali pa formalno pridobitev drugega poklica za izvajanje del in nalog na strokovnem področju, ki se razlikuje od njegovega dosedanjega (Svetlik in drugi, 2009).

3.3.6 CILJI USPOSABLJANJA

Določitev ciljev usposabljanja je odvisna od nalog, potrebnega znanja, spretnosti in sposobnosti, ki določajo, kaj bi udeleženec po končanem usposabljanju pridobil oziroma obvladal. Usposabljanje zaposlenih v delovni organizaciji naj bi po mnenju Jereba (1980) prispevalo k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti, boljši organiziranosti dela in tudi k boljši samozaščiti ter drugim funkcijam. Po našem mnenju je cilj usposabljanja izboljšati znanje in spretnosti vseh zaposlenih v organizaciji. Vsi zaposleni se morajo neprestano izpopolnjevati in nadgrajevati svoja znanja. Treven meni, da je cilj usposabljanja dodajanje vrednosti zaposlenim delavcem v organizaciji, da bi s tem pripomogli ali omogočili doseganje zastavljenih ciljev organizacije (Treven, 1998).

Novak (2008, str. 150) pa je cilje usposabljanja opredelila takole:

- »dvigniti raven splošnega, strokovnega in specialnega znanja zaposlenih,
- izboljšati izobrazbeno strukturo zaposlenih,
- usposobiti zaposlene za hitro prilagajanje spremembam znotraj organizacije,
- načrtno vlagati v usposabljanje posameznika za razvoj delovne kariere in njegove osebne rasti«.

Pomembno je, da so cilji usposabljanja dobro opredeljeni in načrtovani, saj jih bo tako izobraževanec lažje in bolje dosegel. Kot smo že omenili, so cilji usposabljanja različni, saj se zaposleni razlikujejo po sposobnostih in potrebujejo različna usposabljanja.

4 RAZISKAVA

4.1 OPREDELITEV RAZISKAVE IN UPORABLJENE METODE

V okviru diplomskega dela je bila izvedena raziskava, ki služi kot analiza teoretičnega dela diplomskega dela. Lahko bi tudi rekli, da želimo z njeno pomočjo povezati teorijo in prakso ter prikazati vse skupaj v eni celoti in predstaviti možno izboljšavo na obravnavanem področju.

V raziskavi sta sodelovali organizaciji javnega sektorja. Izbrali smo ju zaradi pozitivnega odgovora o predlogu možnega sodelovanja v raziskavi. CSD je organizacija, ki opravlja dejavnost izvajanja javnih pooblastil in nalog. Katera javna pooblastila in naloge lahko opravlja, je določeno z zakoni in drugimi predpisi. Nekatere izmed dejavnosti, ki jih izvaja, so varstvo otrok in družine, štipendije, denarna socialna pomoč, starševstvo ... Na CSD je trenutno zaposlenih 38 oseb, ki jih vodi in usmerja direktorica.

DU je druga organizacija, ki je sodelovala v raziskavi. Osnovni dejavnosti te organizacije pa sta oskrba in nega starejših ljudi. V DU je trenutno zaposlenih 100 ljudi. Najvišji položaj v DU zaseda direktorica, ostali zaposleni pa opravljajo dela na področjih socialne službe, fizioterapije, delovne terapije, prehrane itd.

Potrebni podatki za analizo raziskave so bili pridobljeni z metodo anketiranja. V sklopu te metode je bil obema organizacijama razdeljen vprašalnik. Rešili so ga vsi zaposleni, ki so želeli sodelovati v raziskavi. Vsem so bili omogočeni dovolj časa za izpolnitev vprašalnika, lastna presoja in anonimnost.

Po metodi anketiranja smo uporabili primerjalno metodo raziskovanja, kar pomeni, da bodo pridobljeni podatki najprej ustrezno obdelani, nato pa se bo na podlagi teh podatkov naredila primerjava dveh organizacij javnega sektorja. Pri primerjavi bo največji poudarek na morebitnih podobnostih, kasneje pa se bodo ugotovile tudi morebitne razlike. Na koncu se bodo na podlagi teh razlik oblikovali predlogi izboljšav.

4.2 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

Izobraževanje in usposabljanje sta pojma, ki iz dneva v dan dobivata vedno več pomena. Tako pri organizacijah kot pri samih zaposlenih. Zaradi nenehnih sprememb okolja je treba biti v stiku z njimi in se čim hitreje prilagoditi. Namen raziskave je bil ugotoviti stopnjo zavedanja pomembnosti razvoja zaposlenih v dveh organizacijah in med njunimi zaposlenimi.

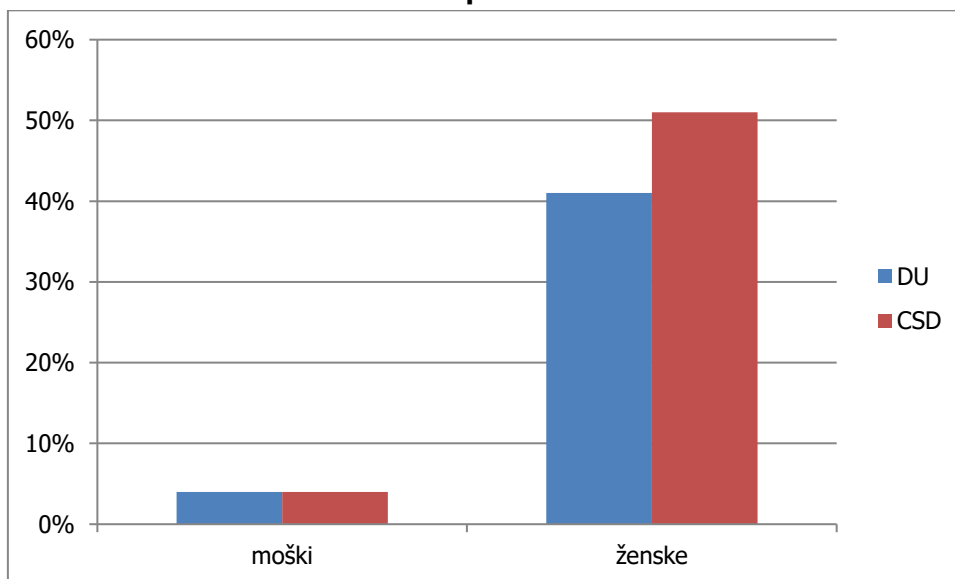
Cilj raziskave je bil predstaviti, v kolikšni meri organizaciji zaposlenim omogočata razvoj in kako se zaposleni na to odzovejo. Ugotavljali so se tudi zadovoljstvo zaposlenih z razvojem, mnenje o vzrokih za razvoj in pogostnost udeleževanja dejavnosti razvoja.

4.3 REZULTATI RAZISKAVE

Med zaposlene v organizacijah je bil meseca aprila razdeljen vprašalnik, ki je vseboval enajst vprašanj zaprtega tipa. Zaposleni so imeli na voljo dva tedna, da odgovorijo na vprašanja. Prva tri vprašanja so namenjena osebnim podatkom, ostala vprašanja pa ugotavljanju resničnosti zastavljenih hipotez. V nadaljevanju bodo predstavljeni in argumentirani rezultati vprašanj, grafikoni pa bodo vsebovali podatke obeh organizacij skupaj (vsi podatki bodo tvorili 100 %). V raziskavi je izmed vseh 138 zaposlenih sodelovalo skupaj 53 zaposlenih iz obeh organizacij; 24 iz DU in 29 s CSD.

Prvo vprašanje se nanaša na spol anketirancev. Izmed 53 anketirancev so samo štirje moški, ostalo so ženske. Moški predstavljajo 8 % vseh anketirancev. Zanimivo je dejstvo, da sta na vprašalnik odgovorila po dva moška v obeh organizacijah. Ženske anketiranke iz DU predstavljajo 41 % vseh anketirancev, ženski spol s CSD pa predstavlja 51 %.

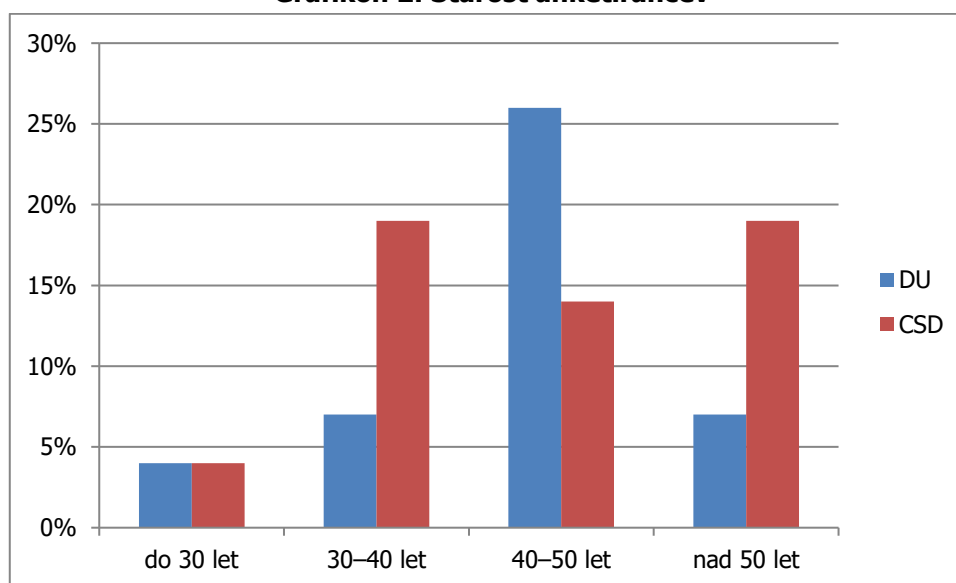
Grafikon 1: Spol anketirancev



Vir: lasten

Z drugim vprašanjem smo želeli izvedeti, kakšna je starost anketirancev. Odgovore smo oblikovali tako, da smo ustvarili štiri starostne skupine. Največ anketirancev, in sicer 40 % vseh anketirancev, je starih med 40 in 50 let, 26 % vseh anketirancev je starih med 30 in 40 let in nad 50 let. Mlajši od 30 let so samo štirje anketiranci, kar predstavlja 8 %. Iz teh podatkov lahko opazimo, da v obeh organizacijah skupaj prevladuje nekoliko starejši kader, saj je kar 35 anketirancev starejših od 40 let. V DU je največ anketirancev starih 40–50 let, kar predstavlja 26 % vseh anketirancev, medtem ko je na CSD največ anketirancev starih 30–40 let ter nad 50 let, in sicer po deset anketirancev, kar je 19 % vseh. Iz pridobljenih podatkov lahko sklepamo, da ima CSD nekoliko starejši kader, saj je 19 % vseh njegovih anketirancev starejših od 50 let, v DU pa je delež starejših od 50 let le 8-odstotni.

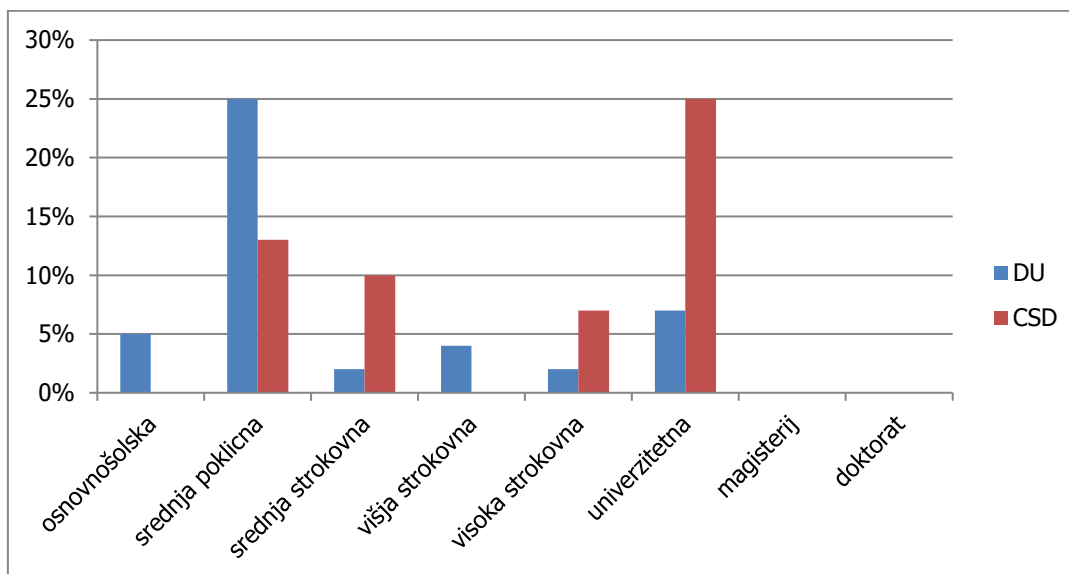
Grafikon 2: Starost anketirancev



Vir: lasten

Namen tretjega vprašanja je bil izvedeti, kakšna je pridobljena izobrazba anketirancev. Izmed vseh 53 anketiranih jih ima 20 srednjo poklicno izobrazbo, to je kar 38 % vseh sodelujočih v raziskavi. 17, kar predstavlja 32 %, jih ima dokončano univerzo. Zanimivo je dejstvo, da v nobeni od organizacij ni zaposlen nihče, ki ima magisterij ali doktorat. V DU prevladuje kader s srednjo poklicno izobrazbo; kar 25 % vseh anketirancev je takšnih; najmanj pa jih je s srednjo strokovno in višjo strokovno – po en anketiranec v vsaki skupini. Na CSD pa je ima največ sodelujočih v naši raziskavi univerzitetno izobrazbo. Takšnih je 13, kar znaša 25 % vseh oz. četrtno. Zanimiva je primerjava tega, kdo prednjači pri obeh organizacijah. V DU ima največ zaposlenih končano srednjo poklicno šolo, na CSD pa univerzo. Iz tega je razvidno, kakšna izobrazba je potrebna za njuni delovni okolji. Očitno zaposleni v DU potrebujejo več strokovnega znanja kot pa zaposleni na CSD.

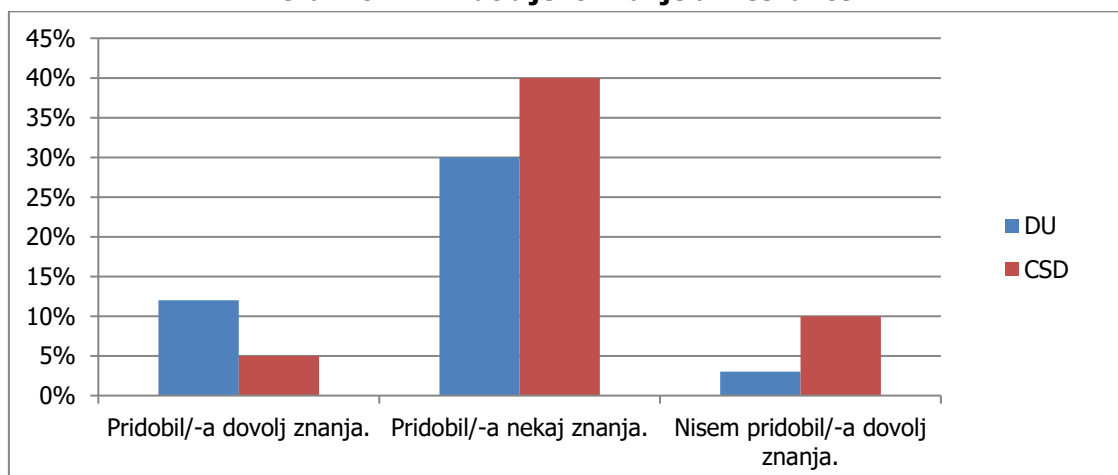
Grafikon 3: Izobrazba anketirancev



Vir: lasten

S četrtem vprašanjem smo želeli izvedeti, koliko znanja so anketiranci pridobili tekom šolskega izobraževanja in ali menijo, da bi potrebovali dodatna usposabljanja. Presenetljiv je podatek, da kar 37 zaposlenih, kar je 70 % vseh oz. dobri dve tretjini, meni, da so pridobili nekaj znanja, vendar bi potrebovali še dodatna usposabljanja. Devet jih je dobilo dovolj znanja in ne bi potrebovalo dodatnih usposabljanj, sedem pa jih meni, da niso pridobili dovolj znanja in bi zato potrebovali določena dodatna usposabljanja in izobraževanja. Iz teh podatkov lahko sklepamo, da učenci oziroma dijaki, ki zaključijo srednjo poklicno šolo in univerzo, potrebujejo določena dodatna usposabljanja. Torej je razvoj zaposlenih po končanem izobraževanju zelo pomemben, saj večina anketirancev trdi, da bi po njem potrebovali še dodatna usposabljanja. Težko pa je določiti, kako je z znanjem po končani šolski izobrazbi, saj so anketiranci verjetno že pred nekaj leti zaključili šolanje, vsaj na podlagi starostnih podatkov lahko sklepamo tako.

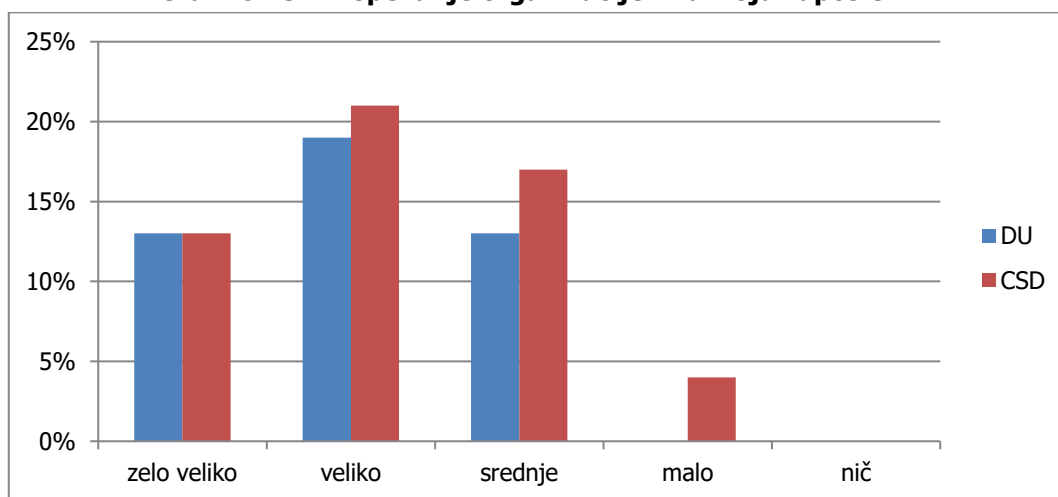
Grafikon 4: Pridobljeno znanje anketirancev



Vir: lasten

Peto vprašanje je bilo zastavljeno z namenom izvedeti, koliko po mnenju anketiranih njihova organizacija prispeva k razvoju zaposlenih. Izvedeli smo, da organizaciji DU in CSD po mnenju anketirancev prispevata veliko k razvoju zaposlenih. Deset zaposlenih v DU (kar znaša 42 % vseh anketirancev iz DU) meni, da organizacija prispeva veliko za razvoj, sedem (29 % anketirancev iz DU) jih je mnenja, da organizacija zelo veliko vlaga v razvoj, in prav tako sedem jih meni, da imajo srednje možnosti za razvoj. Na CSD jih 11 (kar je 38 % vseh anketirancev s CSD) meni, da organizacija omogoči veliko razvojnih dejavnosti zaposlenim, devet (31 % vseh s CSD) jih je mnenja, da organizacija vlaga srednje v njihov razvoj, sedem anketirancev (24 % vseh s CSD) meni, da organizacija zelo veliko vlaga v razvoj, in 7 % vseh anketirancev s CSD oziroma dve osebi menita, da organizacija malo vlaga v razvoj. Na podlagi podatkov lahko ocenimo, da organizaciji po mnenju njunih zaposlenih veliko vlagata v njihov razvoj, saj je 66 % anketirancev odgovorilo, da njihova organizacija vlaga veliko ali zelo veliko v razvoj delovnega kadra. Na podlagi pridobljenih podatkov lahko sklenemo, da organizacija DU nekoliko več nameni za razvoj, saj nihče od zaposlenih ne meni, da organizacija prispeva malo na tem področju. Strategiji obravnavanih organizacij očitno stremita tudi k razvijanju svojih zaposlenih in s tem k uspešnejši in učinkovitejši delovni sili.

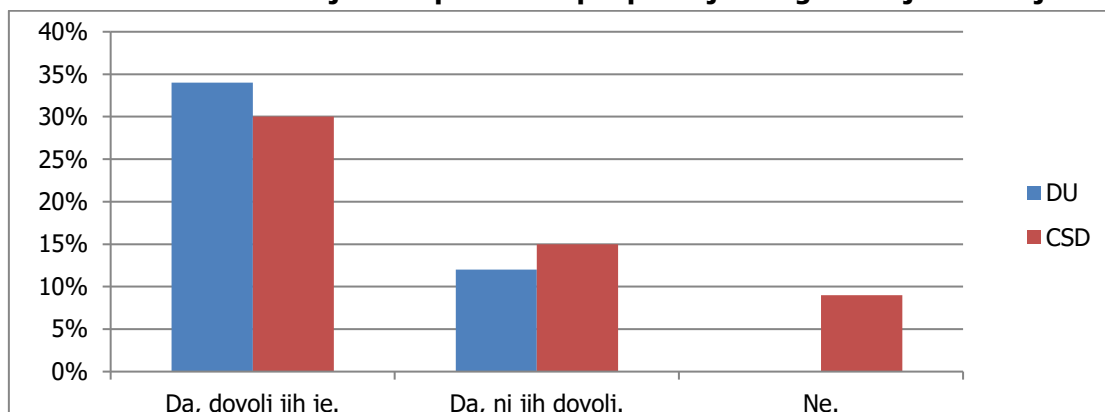
Grafikon 5: Prispevanje organizacije k razvoju zaposlenih



Vir: lasten

S šestim vprašanjem smo želeli izvedeti, ali so zaposlenim omogočene različne možnosti razvoja in ali je teh možnosti dovolj. 34 vseh anketirancev, kar je 64 %, je odgovorilo, da jim organizacija omogoča različne možnosti za razvoj in da je teh možnosti dovolj. Vendar pa je tudi nekaj takšnih, ki menijo, da so jim omogočene različne možnosti, vendar teh ni dovolj. V DU je takšnih šest oseb (25 % oz. četrtnina vseh anketirancev iz DU), na CSD pa osem, to je 28 % vseh anketirancev iz te organizacije. Zanimiv je podatek, da pet oseb s CSD meni, da jim organizacija ne omogoča dovolj različnih možnosti za izobraževanje in usposabljanje, kar bi bilo treba popraviti. Razlogov za takšen odgovor je lahko veliko. Razlogi za to so lahko finančni, lahko pa gre tudi za motivacijo zaposlenih za dodeljena usposabljanja, željo zaposlenih po različnih usposabljanjih oziroma željo po večjem znanju.

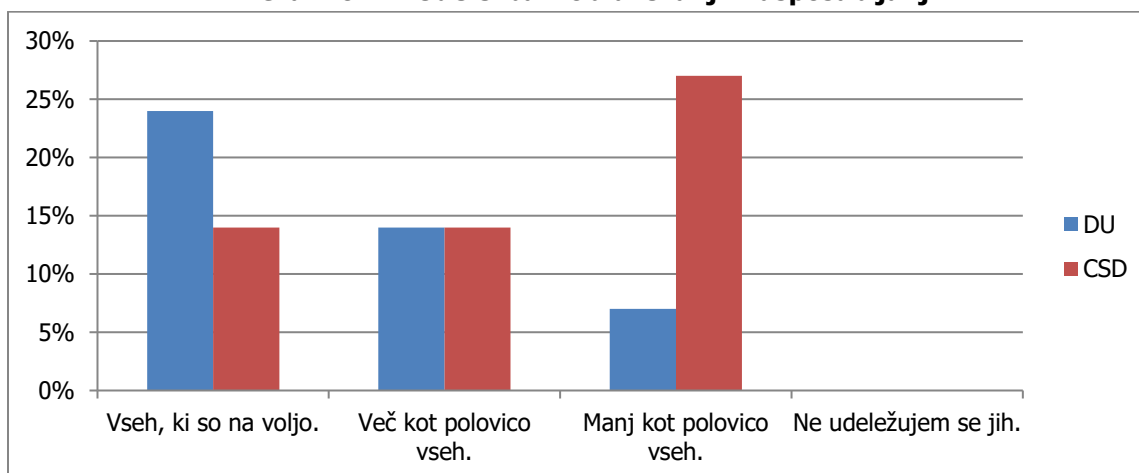
Grafikon 6: Zadovoljstvo zaposlenih s prispevanjem organizacije k razvoju



Vir: lasten

Namen sedmega vprašanja je bil izvedeti, kako pogosto se zaposleni udeležijo načrtovanih izobraževanj in usposabljanj. Vprašanje je bilo sestavljeno iz petih vnaprej danih odgovorov. Največ anketirancev (20) je odgovorilo, da se udeležujejo vseh izobraževanj in usposabljanj, ki so jim na voljo. Drugi najpogostejši odgovor je bil, da se udeležijo manj kot polovico vseh usposabljanj, ki so na voljo. Ostali se udeležujejo več kot polovice vseh izobraževanj in usposabljanj, ki so na voljo. Zanimivo je dejstvo, da se v DU v primerjavi z zaposlenimi na CSD veliko več zaposlenih redno udeležuje izobraževanj. Več kot 50 % vseh anketirancev iz DU se udeležuje vseh usposabljanj, 29 % (sedem anketirancev) se jih udeležuje več kot polovico in štirje anketiranci (17 %) pa se jih udeležijo manj kot polovico. Na CSD pa je povsem drugače. Kar 52 % vseh njegovih anketirancev je odgovorilo, da se udeležijo manj kot polovico vseh izobraževanj in usposabljanj, sedem anketirancev se udeležuje vseh izobraževanj in več kot polovico vseh pa se udeležuje prav tako po sedem anketirancev, kar znaša 24 % vseh sodelujočih s CSD. Podatki s CSD so malce presenetljivi, saj je bilo pričakovati, da se več udeležujejo izobraževanj in usposabljanj. Na podlagi teh podatkov bi lahko trdili, da se ne zavedajo najboljše pomembnosti razvoja zaposlenih, vendar ne vemo, kakšni so razlogi za takšen rezultat. Lahko jim primanjkuje motivacije za usposabljanje, lahko so razlogi osebni, lahko usposabljanja, ki so jim na voljo, niso produktivna in ne prinašajo novega znanja. Razlogov je lahko veliko in je težko določiti tistega ključnega.

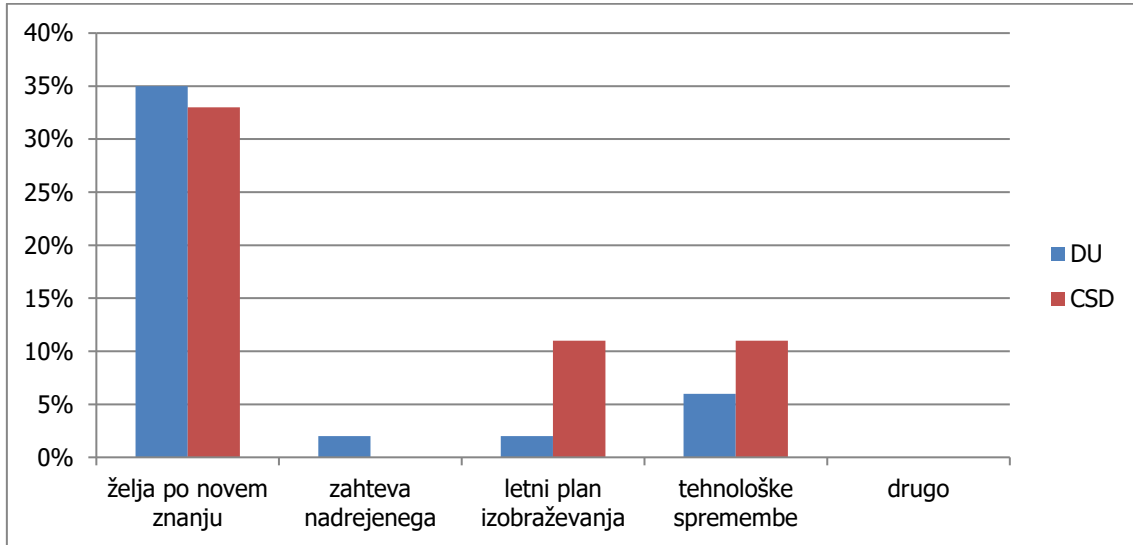
Grafikon 7: Udeležba izobraževanj in usposabljanj



Vir: lasten

Pri osmem vprašanju smo želeli izvedeti razloge za izobraževanje in usposabljanje. Ponujenih je bilo pet različnih odgovorov, in sicer: želja po novem znanju, zahteve nadrejenega, ker je izobraževanje predvideno v okviru letnega plana izobraževanja, sledenje tehnološkim spremembam in odprti tip odgovora, kamor so lahko zaposleni napisali kakšne druge razloge, ki niso bili navedeni. Največ anketirancev se izobraževanj in usposabljanj udeležuje, ker želijo pridobiti novo znanje. Teh je 68 %, kar je 36 vseh anketirancev. 17 % (devet anketirancev) se usposabljanj udeležuje zaradi sprememb tehnologije, 13 % (sedem anketirancev) se jih udeležuje v sklopu letnega plana in en anketiranec se usposabljanj udeležuje na zahtevo nadrejenega. V DU je bil najpogostejši odgovor želja po novem znanju, kar 79 % sodelujočih iz te organizacije je namreč podalo ta odgovor. Novo znanje je bil prav tako najpogostejši odgovor pri sodelujočih s CSD, skoraj dve tretjini oz. 59 % sodelujočih je odgovorilo tako. Po šest anketirancev, kar je 11 %, pa je odgovorilo, da se usposabljanj udeležujejo zaradi sprememb tehnologije in v sklopu letnega plana izobraževanja. Po mnenju anketirancev na razvoj zaposlenih vplivajo dejavniki usposobljenost zaposlenih, tehnologija in strategija organizacije. Pričakovali smo nekaj več doseženih odstotkov pri tehnologiji, vendar več kot očitno prevladuje dejavnik usposobljenosti. Očitno je treba neprestano pridobivati novo znanje, če želimo uspešno in učinkovito opravljati dela, ki jih opravljajo anketiranci. Organizaciji DU in CSD delujeta na področjih, kjer se stroka precej redno spreminja, zato morajo njuni zaposleni obiskovati izobraževanja, saj tako pridobijo nova znanja.

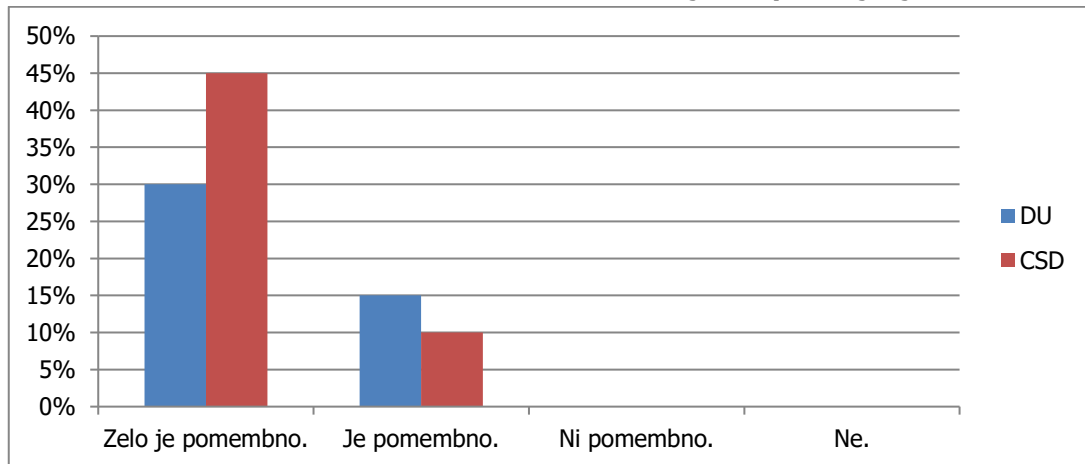
Grafikon 8: Razlogi za izobraževanje in usposabljanje



Vir: lasten

Z devetim vprašanjem smo želeli izvedeti, kako pomembna sta izobraževanje in usposabljanje za anketirance. Iz grafikona 9 je možno razbrati, da se vsi anketiranci obeh organizacij zavedajo, da je razvoj delavskega kadra pomemben. 39 anketirancev, kar je 74 % vseh, je odgovorilo, da so izobraževanja in usposabljanja zelo pomembna. Izmed teh 39 jih je bilo 16 iz DU in 23 s CSD. Osem anketirancev (33 % vseh iz DU) iz DU je odgovorilo, da so usposabljanja za njih pomembna, na CSD pa jih je na to vprašanje odgovorilo šest – 21 % vseh iz te organizacije. Na podlagi teh podatkov bi lahko potrdili hipotezo, da se zaposleni zavedajo pomembnosti razvoja vseh zaposlenih, saj nihče ni odgovoril, da izobraževanja in usposabljanja niso pomembna. Izobraževanja in usposabljanja so po našem mnenju pomembna zaradi vedno večjih in hitrejših sprememb iz okolja. Tehnologija in trg sta dejavnika, ki se veliko spreminjata in zahtevata razvoj zaposlenih. Na dejstvo, da sta izobraževanje in usposabljanje pomembni na področjih, ki jih anketiranci opravljajo, zagotovo vplivajo tudi poslovna uspešnost organizacije, strategija organizacije in dejavnosti organizacije, saj vsaka sprememba na teh področjih zahteva sledenje in prilagajanje. Če organizacija ni uspešna, lahko z razvojem svojih zaposlenih to lahko zelo hitro popravi.

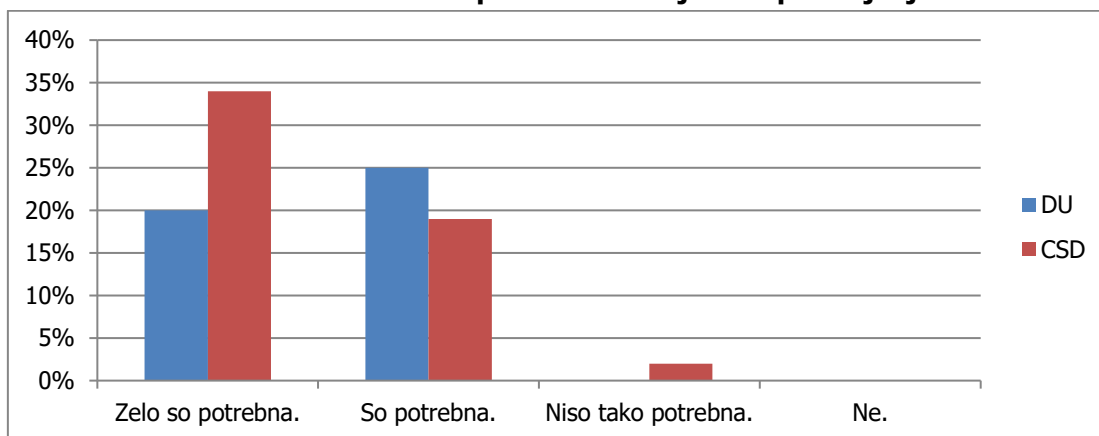
Grafikon 9: Pomembnost izobraževanj in usposabljanj



Vir: lasten

Namen desetega vprašanja je bil izvedeti, v kolikšni meri anketiranci menijo, da so na njihovem delovnem področju potrebna izobraževanja in usposabljanja. Podatki tega vprašanja prikazujejo, da se zaposleni v večini zavedajo pomembnosti razvoja zaposlenih. 55 % vseh anketirancev, to je 29 oseb, je odgovorilo, da so izobraževanja in usposabljanja zelo potrebna za njihov poklic. 43 % (23 oseb) je odgovorilo, da je razvoj za njihov poklic potreben. Vsi sodelujoči iz doma upokojecev so odgovorili, da so usposabljanja zelo potrebna ali potrebna, medtem ko na CSD vsi niso odgovorili tako, saj je ena anketiranka odgovorila, da izobraževanja in usposabljanja niso tako potrebna. Dejavniki, kot so tehnologija, razvojna strategija organizacije, dejavnosti organizacije, mikroorganizacija in makroorganizacija dela, usposobljenost delavca, delovna uspešnost posameznika, so po našem mnenju ključni za takšno razmišljanje anketirancev, saj že samo majhna sprememba na omenjenih področjih zahteva, da se zaposleni naučijo in izvedo nekaj novega. Menimo, da sta tehnologija in delovna uspešnost tista dva dejavnika, ki zaposlene najbolj prisilita v izobraževanje. Nove tehnološke pripomočke je težko upravljati brez pridobljenih določenih navodil in sposobnosti. Predvsem programe, s katerimi se posamezniki pri svojem delu še niso srečali. Tudi zaradi delovne uspešnosti je včasih treba obiskati kakšna usposabljanja, na katerih se lahko posamezniki naučijo, kako hitreje, učinkoviteje in uspešneje opravijo določeno delo oziroma nalogo.

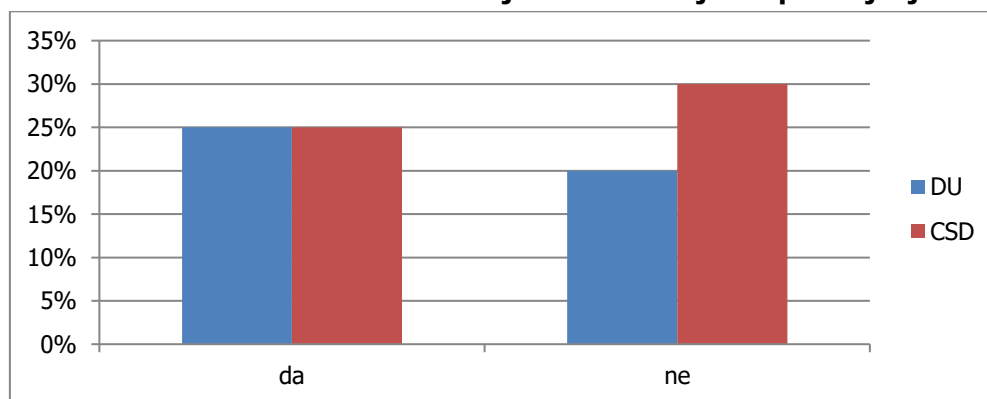
Grafikon 10: Potreba po izobraževanju in usposabljanju



Vir: lasten

Pri zadnjem vprašanju pa smo želeli izvedeti, ali so si zaposleni sami pripravljene plačati izobraževanja in usposabljanja. Rezultati so nekako v skladu s pričakovanji, saj smo pričakovali, da ne bo velike odstotne razlike med odgovoroma. Več je tistih anketirancev (27 vseh), ki si ne bi sami plačali usposabljanj ali izobraževanj. 26 pa je takšnih, ki bi si plačali sami. Iz grafikona lahko razberemo, da je v DU več tistih, ki bi sami plačali, medtem ko pa je na CSD več tistih, ki si ne bi. V DU je odstotno razmerje 54 % da in 46 % ne, na CSD pa 45 % da in 55 % ne. Iz tega lahko sklepamo, da na to vprašanje vpliva več dejavnikov razvoja. To so motivacija za delo, osebnostne lastnosti, delovna uspešnost posameznika in zadovoljstvo delavca z delom. Po našem mnenju na to vprašanje najbolj vplivata naslednja dejavnika: osebnostne lastnosti in motivacija za delo, saj bodo tisti, ki si bolj želijo napredovanja in več znanja, bolj verjetno sami financirali svoje izobraževanje in usposabljanje. Seveda je veliko odvisno tudi od finančnih zmožnostih vsakega posameznika, saj bi si mogoče kdo sam financiral izobraževanje, če bi imel za to dovolj denarja oziroma če bi si to lahko privoščil. Motivacija za delo lahko tudi zelo vpliva na lastno financiranje izobraževanj, saj si bo nekdo, ki ni motiviran za delo, privoščil kaj drugega kot pa izobraževanje in usposabljanje za delo, ki ga opravlja.

Grafikon 11: Lastno financiranje izobraževanj in usposabljanj



Vir: lasten

4.4 PREVERITEV HIPOTEZ

V sklopu diplomskega dela sta bili zastavljeni dve hipotezi, in sicer: organizacije JS skrbijo za konstanten razvoj zaposlenih in zaposleni v organizacijah JS se zavedajo pomena razvoja zaposlenih. V nadaljevanju bosta teoriji zavrženi ali sprejeti.

Rezultati raziskave so v skladu s pričakovanji. Pri nekaterih vprašanjih so nekateri odgovori odstopali od večine, ampak je bilo veliko odgovorov takšnih, kot smo jih pričakovali. Pričakovati je bilo, da se zaposleni zelo dobro zavedajo pomena izobraževanja in usposabljanja in da vse dane možnosti v tej smeri izkoristijo maksimalno. Pričakovati je bilo tudi, da se organizacije enako dobro zavedajo pomena razvoja kot njeni zaposleni, saj brez njih organizacije ne bi bilo.

Hipotezo, ki predpostavlja, da organizacije JS skrbijo za konstanten razvoj zaposlenih, lahko potrdimo, saj je iz grafikona 5 razvidno, da več kot polovica anketirancev meni, da njihova organizacija zelo veliko ali pa veliko vlaga v razvoj zaposlenih. Tudi na podlagi podatkov iz grafikona 6 lahko to hipotezo potrdimo, saj je 64 % vseh anketirancev odgovorilo, da so zaposlenim omogočene različne možnosti izobraževanja in usposabljanja in da je hkrati teh možnosti dovolj. Iz teh podatkov je razvidno, da organizaciji po mnenju njunih zaposlenih res skrbita za njihov razvoj. Pridobljeni podatki prikazujejo, da je DU tista organizacija, ki izmed obeh sodelujočih organizacij v raziskavi nekoliko bolj skrbi za konstanten razvoj zaposlenih.

Hipotezo, ki pravi, da se zaposleni v organizacijah JS zavedajo pomena razvoja zaposlenih, lahko tudi na podlagi dobljenih podatkov potrdimo. Grafikon 9 več kot očitno prikazuje dejstvo, da se vsi zaposleni zavedajo, da je razvoj pomemben, saj nihče izmed njih ni odgovoril, da izobraževanja in usposabljanja niso pomembna. Skoraj vsi sodelujoči v raziskavi so tudi odgovorili, da so usposabljanja zelo pomembna ali pomembna za njihov poklic. Grafikon 7 prikazuje rezultate, ki so bili nekoliko nepričakovani, saj ni bilo pričakovati, da se tako veliko število anketirancev udeležuje manj kot polovico vseh izobraževanj in usposabljanj. Ta podatek nekoliko nasprotuje naši potrditvi druge hipoteze, vendar je težko določiti, kakšen je dejanski vzrok za takšne odgovore. Morda zaposleni niso dovolj motivirani za določene vrste usposabljanj, vzrok pa so lahko tudi osebni razlogi (družine, prosti čas, druge obveznosti) in čas ter kraj usposabljanj. Zaposleni obeh organizacij so na večino vprašanj o razvoju zaposlenih odgovarjali enako, vendar bi lahko glede na pridobljene podatke rekli, da se zaposleni na CSD manj zavedajo pomena razvoja zaposlenih, vsaj po pogostnosti udeležb izobraževanj in usposabljanj. Vendar, kot smo že omenili, ne vemo, kakšen je dejanski razlog za takšno udeležbo, in ni nujno, da se zaradi tega zaposleni ne zavedajo pomembnosti lastnega razvoja, ampak so zaradi določenih drugih razlogov primorani izpustiti usposabljanja.

4.5 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Obe zastavljeni hipotezi smo potrdili, kar pomeni, da smo nekako pričakovali odgovore, ki smo jih dobili. Organizaciji in zaposleni se zavedajo pomena razvoja delavskega kadra in razumejo, da bi brez tega težko sledili novim spremembam in zahtevam. Predlogov za izboljšave ni veliko, saj več kot očitno vse deluje zelo učinkovito in zanesljivo. Morda bi lahko organizaciji nekako še izboljšali način usposabljanja, da bi se še več zaposlenih redno udeleževalo določenih seminarjev, izobraževanj, predavanj itd. Zelo je pomembno, da so načini nove pridobitve znanja zaposlenim všeč in da jih to motivira za razvoj osebne kariere. Ustanovitev timov znotraj organizacij je vsekakor dober način, da se vsi zaposleni in celotna organizacija skupaj učijo in načrtujejo strategije za doseganje ciljev.

Organizaciji delujeta na področju, kjer se praksa precej redno spreminja, zato je zelo pomembno, da je zaposlenim omogočeno, da se prilagodijo in naučijo te nove spremembe. V DU prihajajo spremembe tako z zakonodajnega kot medicinskega področja. Pomembno je, da so zaposleni pravilno usposobljeni, saj bodo le tako lahko učinkovito in uspešno pomagali starejšim ljudem. Na CSD pa prihajajo spremembe s področja zakonodaje, upravnih postopkov in socialnega področja. Zaposleni morajo biti dobro seznanjeni s spremembami, saj lahko vsaka napaka v postopku povzroči veliko škode. Organizacijam JS bi moralo biti omogočenega tudi več denarja za razvoj njihovih zaposlenih, saj si sami to težko privoščijo, ker njihova dejavnost ni pridobivanje dobička, ampak opravljanje javnih storitev. Javne storitve so ključnega pomena za delovanje ljudstva, saj jim je tako omogočeno, da normalno delujejo in so zadovoljni.

5 ZAKLJUČEK

Smo v času, kjer zaradi nenehnih sprememb v okolju znanje in izobraževanje pridobivata vedno več na pomenu. Velika večina mladostnikov se po končanih srednjih šolah odloča za vpis na različne fakultete, ki jim bodo zagotovile nekaj novega znanja in sposobnosti. Da je treba znanje in sposobnosti neprestano nadgrajevati in izpopolnjevati, se morajo zavedati tudi organizacije. Vendar ni dovolj, da se tega zavedajo samo organizacije, ampak se morajo zavedati tudi njeni zaposleni. Morajo biti motivirani za nadaljnje izobraževanje, saj zaradi veliko družbenih sprememb in spremembe tehnologije njihova formalna izobraženost ne bo več prišla v poštev. Predvsem to velja na področju dela s tehnologijo, kjer nastajajo konstantne spremembe in potrebe po uvajanju novih tehnoloških pripomočkov. Ravno to je razlog, da organizacija spodbudi in motivira svoje zaposlene k različnim možnostim usposabljanja, kjer bodo dobili nove sposobnosti in znanja za opravljanje svojega ali kakšnega novega dela. Organizacija bo učinkovito delovala in dosegala svoje zastavljene cilje samo v primeru, da bo imela dobro strokovno usposobljen delovni kader, ki se bo sposoben hitro in učinkovito odzvati na nastale nove spremembe.

Iz diplomskega dela je možno izvedeti, da na razvoj zaposlenih vpliva več različnih dejavnikov. Omenili smo že motivacijo zaposlenih in tehnologijo, ki veljata za dva izmed ključnih razlogov za razvoj zaposlenih. Pomembno vlogo ima tudi zadovoljstvo zaposlenih z delom, saj morajo biti delavcem zagotovljeni dobri delovni pogoji, dober odnos z nadrejenimi, sodelovanje s sodelavci, poskrbljeno mora biti za njegovo varnost itd. Vsekakor ima tudi sama strategija organizacije velik vpliv na razvoj zaposlenih. Če organizaciji ni v interesu vlagati v razvoj zaposlenih, ker meni, da je to strošek, potem zagotovo zaposleni ne bodo motivirani za delo, kaj šele za izobraževanje. Izobraževanje in usposabljanje marsikateri organizaciji predstavljata velik finančni zalogaj ali pa se ji sprva ne zdi vredno vlagati v to smer. To je največja ovira na poti k razvoju zaposlenih, predvsem v organizacijah javnega sektorja, katerim ni osnovna dejavnost ustvarjanje dobička, ampak izvajanje javnih storitev. Vendar razvoj kadrov ne sme več predstavljati stroška organizacijam, ampak dejavnost, ki mora biti nujno izvedljiva in po potrebi financirana tudi s pomočjo različnih drugih ustanov ali posameznikov. Zato je ključnega pomena, da organizacije gledajo na razvoj kadrov kot investicijo in ne kot strošek, saj se takšno vlaganje slej kot prej obrestuje.

Usposobljeni delovni kader je v današnjem času temelj vsake organizacije, ki želi poslovati učinkovito in dosegati svoje zastavljene cilje. Vsak zaposleni mora biti kar se da najbolje usposobljen za opravljanje dela na svojem delovnem področju, saj lahko samo tako organizacija deluje učinkovito. Dejavnosti, s katerimi razvijamo delavski kader, so učenje, izobraževanje in usposabljanje. Pomembno je, da se vsi neprestano učimo in nadgrajujemo že pridobljena znanja. Tudi organizacija kot celota se lahko uči, čemur z drugimi besedami pravimo učeča se organizacija. To je način, ki lahko veliko doprinese organizaciji, saj se skupaj z zaposlenimi lahko nauči marsikaj. Ustvarjajo se delovni timi, v katerih se lahko sodelavci pogovarjajo in rešujejo določene težave in naloge, izmenjujejo mnenja,

izmenjujejo izkušnje in znanja. Izobraževanje in usposabljanje sta ključni dejavnosti za razvoj zaposlenih, saj z njima zaposleni pridobijo največ potrebnih znanj in sposobnosti. V diplomskem delu smo bili seznanjeni z veliko različnimi metodami in oblikami izobraževanja in usposabljanja, ki lahko zelo veliko pripomorejo k večji učinkovitosti organizacije. Ključnega pomena je poznavanje sposobnosti in znanja vseh zaposlenih v organizaciji, saj lahko samo tako vodja oziroma menedžer določi, kdo izmed njih potrebuje izobraževanja ali usposabljanja ter kakšna naj bodo ta. Zaposleni pa lahko tudi obišejo razna usposabljanja po svoji lastni želji, vendar je odvisno od organizacij, ali se bodo teh udeležili v sklopu svojega letnega načrta izobraževanja, ki ga je pripravila institucija, kjer so zaposleni, ali v svojem prostem času. Nekatere organizacije, ki imajo nekaj več kapitala in finančnih zmožnosti lahko zaposlenim plačajo in omogočijo usposabljanja, ki si jih sami želijo, ampak v organizacijah JS bomo to le redko zasledili.

Zastavljeni hipotezi, organizacije JS skrbijo za konstanten razvoj zaposlenih in zaposleni v organizacijah JS se zavedajo pomena razvoja zaposlenih, sta bili potrjeni, saj je raziskava pokazala, da organizaciji dobro skrbita za razvoj svojih zaposlenih in jima namenjata dovolj različnih možnosti izobraževanja in usposabljanja. Tudi anketiranci, zaposleni v DU in CSD, se v večini zavedajo, kako pomemben je njihov razvoj, to pa je predvsem razvidno iz grafikona 9, ki prikazuje, da je večina anketirancev odgovorila, da sta izobraževanje in usposabljanje v njihovi organizaciji pomembna. Zavedajo se tudi tega, da se je treba neprestano učiti in pridobivati novo znanje, saj se več kot polovica v več kot 50-odstotkih udeležuje omogočenih usposabljanj. Raziskave so pokazale, da se zaposleni udeležujejo izobraževanja in usposabljanja predvsem zaradi želje po novem znanju in zaradi spremembe tehnologije, kar je bilo predvideno pred raziskavo. Nekaj se jih tudi udeležuje zaradi letnega plana izobraževanja. Iz teh podatkov lahko sklepamo, da so dejavniki usposobljenost zaposlenih, tehnologija, strategija organizacije ter delovna uspešnost posameznika in organizacije ključni za razvoj zaposlenih na CSD in DU. Ti dejavniki so vzrok, zakaj morajo zaposleni obiskovati dodatna izobraževanja in usposabljanja. Zagotovo imajo tudi vsi drugi dejavniki nekaj vpliva na to, vendar imajo omenjeni dejavniki veliko večji in močnejši vpliv.

Za zaključek lahko zatrdimo, da je učinkovitost sodobnih organizacij odvisna predvsem od sposobnosti, strokovne usposobljenosti, znanja in motivacije zaposlenih. Zato je pomembno, da imajo vse organizacije dobro opredeljene strategije in cilje razvoja kadrov, saj bodo lahko tako še naprej dosegale učinkovito delovanje in uspešno opravljale svoje osnovne dejavnosti. Dobro usposobljen delovni kader ključnega pomena tudi pri odnosu in delu z ljudmi, saj so stranke za organizacije JS zelo pomembne. Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih sta dejavnosti razvoja, ki se najbolj uporabljata. Usposabljanje sicer nekoliko bolj, saj se hitreje izvede kot izobraževanje, in tudi zato, ker se izvaja v primerih, ko zaposleni že imajo določeno znanje, vendar ga morajo dopolniti oziroma izpopolniti. Med usposabljanje spadajo pripravištvo, uvajanje in preusposabljanje; dejavnosti, ki jih skoraj vsak posameznik opravi, preden oziroma ko se zaposli na novem delovnem mestu.

LITERATURA

- Ćamilović, S., Vujić, V. (2007). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: TEKON.
- Černetič, M. (2006). *Management ekonomike izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Florjančič, J., Jereb, J. (1998). *Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja*. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.
- George, J., Jones, G. (1996). *Understanding and managing organizational behavior*. ZDA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Gerber, R., Lankshear, C. (2000). *Training for a smart workforce*. ZDA: Routledge.
- Haček, M., Bačlija, I. (2012). *Upravljanje človeških virov v upravi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni - največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Ivanko, Š., Stare, J. (2007). *Organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Jackson, J., Mathis, R. (2003). *Human Resource Management, Tenth Edition*. ZDA: South-Western.
- Jank, W., Meyer, H. (2006). *Didaktični modeli*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Jelenc, Z. (1991). *Terminologija izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Jelenc, Z. (2008). Vpliv koncepta in strategije vseživljenjskosti učenja na strokovno izrazje v vzgoji in izobraževanju. V P. Javrh. (ur.), *Vseživljenjsko učenje in strokovno izrazje (str. 9–22)*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
- Jereb, J. (1980). *Organizacija strokovnega usposabljanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Jereb, J. (1998). *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kramar, M. (2009). *Pouk*. Nova Gorica: Educa, Melior.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B. (2001). *Učenje hitreje od izobraževanja*. Kranj: Organizacija.
- Marolt, J., Gomilšek, B. (2005). *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- Miglič, G. (2005). *Načrtovanje usposabljanja v državni upravi : analiza potreb po usposabljanju in evalvacija učinkov usposabljanja*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Direktorat za javno upravo, Upravna akademija.
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner, d. n. o.

- Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., ... Merkač, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Muršak, J. (2012). *Temeljni pojmi poklicnega in strokovnega izobraževanja*. Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje.
- Musek, J. (1993). *Osebnost pod drobnogledom*. Maribor: Obzorja.
- Novak, V. (2008). *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Raos, M. (2002). Učeca se organizacija. V D. Jelovac. (ur.), *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Ljubljana: Radio Študent; Koper: Visoka šola za management.
- Sotošek, A. (2011). Izobraževanje odraslih -- ključ do izhoda iz gospodarske recesije. V J. Mirčeva. (ur.), *Gospodarstvo v recesiji in izobraževanju odraslih : zbornik prispevkov 15. Androgoškega kolokvija*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
- Svetlik, I. (2002). Menedžment človeških virov v neprofitnem sektorju. V D. Jelovac. (ur.), *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Ljubljana: Radio Študent; Koper: Visoka šola za management.
- Svetlik, I., Zupan, N., Stanojevič, M., Možina, S., Kohont, A., in Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Žagar, D. (2011). *Didaktika psihologije v srednjem izobraževanju*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Wellman, J. L. (2009). *Organizational learning: how companies and institutions manage and apply knowledge*. New York: Palgrave Macmillan, cop.2009.

PRILOGE

Lepo pozdravljeni, pred Vami je anketa o razvoju zaposlenih v organizacijah JS, ki je anonimna in katere rezultati bodo uporabljeni izključno za pisanje mojega diplomskega dela. Lepo Vas prosim, da na vprašanja odgovorite iskreno.

Hvala za sodelovanje.

David Krklec

1. Spol:
 - Moški.
 - Ženski.

2. Starost:
 - Do 30 let.
 - 30–40 let.
 - 40–50 let.
 - Nad 50 let.

3. Stopnja izobrazbe:
 - Osnovnošolska.
 - Srednja poklicna.
 - Srednja strokovna.
 - Višja strokovna.
 - Visoka strokovna.
 - Univerzitetna.
 - Magisterij.
 - Doktorat.

4. Ali menite, da ste s formalno izobrazbo pridobili dovolj znanja za opravljanje svojega poklica ali bi po Vašem mnenju potrebovali dodatna usposabljanja in izobraževanja?
 - Pridobil/-a sem dovolj znanja in ne bi potreboval dodatnih usposabljanj.
 - Pridobil/-a sem nekaj znanja, vendar bi potreboval/-a dodatna usposabljanja.
 - Nisem pridobil/-a dovolj znanja, zato usposabljanja potrebujem.

5. Koliko Vaša organizacija prispeva k razvoju zaposlenih?
 - Zelo veliko.
 - Veliko.
 - Srednje.
 - Malo.
 - Nič.

6. Ali so po Vašem mnenju zaposlenim omogočene možnosti za različna izobraževanja in usposabljanja in ali mislite, da je teh možnosti dovolj?
 - Da, dovolj jih je.
 - Da, ni jih dovolj.
 - Ne.

7. V kolikšnem deležu se udeležujete izobraževanj in usposabljanj?
 - Udeležim se vseh, ki so na voljo.

- Udeležim se več kot polovico vseh, ki so na voljo.
- Udeležim se manj kot polovico vseh, ki so na voljo.
- Ne udeležujem se jih.

8. Navedite razlog, zakaj se udeležujete izobraževanj/usposabljanj?

- Želja po novem znanju.
- Zahteva nadrejenega.
- Ker je to predvideno v letnem planu izobraževanja.
- Sledenje tehnološkim spremembam.
- Drugo: _____

9. Ali menite, da je pomembno zaposlenim v Vaši organizaciji omogočiti možnosti za izobraževanja in usposabljanja?

- Zelo je pomembno.
- Je pomembno.
- Ni tako pomembno.
- Ne.

10. Ali menite, da so v Vašem poklicu potrebna dodatna izobraževanja in usposabljanja?

- Zelo so potrebna.
- So potrebna.
- Niso tako potrebna.
- Ne.

11. Ali bi bili pripravljeni sami financirati udeležbo izobraževanja/usposabljanja?

- Da.
- Ne.