

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo  
visokošolskega programa

**IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE  
ZAPOSLENIH  
PRIMER ZZV CELJE**

Kandidatka: Natalija Tomažič  
Številka indeksa: 04033040

Mentor: Dr. Janez Stare

Ljubljana, julij 2009

## **Povzetek**

Izobraževanje in usposabljanje sta dejavnika, ki organizacijam omogočata preživetje in razvoj v okolju, katerega značilnosti so visoka stopnja konkurence in nenehne spremembe, ki jih narekujejo nove tehnologije in s tem povezan razvoj novih načinov komuniciranja. Če želi biti posameznik uspešen in v koraku s časom, mora svoje znanje nadgrajevati, ne samo za kvalitetno opravljanje dela, temveč tudi za svoj osebni razvoj. Izobraževanje in usposabljanje sta temeljna vira pridobivanja novega znanja, spretnosti in sposobnosti. Pripravljenost posameznika za vključevanje v različne oblike nadaljnjega izobraževanja in uspeh, ki ga bo pri tem dosegel, pa sta odvisna od številnih dejavnikov. Eden izmed njih je zagotovo motivacija, ki posameznika vodi k doseganju njegovih zastavljenih ciljev, predvsem k izboljšanju poklicnega in ekonomskega položaja. Organizacije, ki namenjajo veliko pozornosti in sredstev izobraževanju in motiviranju svojih zaposlenih, se zavedajo pomembnosti znanja, sposobnosti in izkušenj svojih zaposlenih ter stalno vlagajo v njihov razvoj. Vlaganje v znanje je vlaganje v dolgoročno prihodnost.

Ključne besede: izobraževanje zaposlenih, usposabljanje, motiv, motivacija, ekonomski položaj, prihodnost

## **Summary**

Education and training are the factors that enable the organizations to survive and develop in an environment marked by a high degree of competition and constant changes which are dictated by new technologies and therewith related development of new communication methods. If an individual wishes to be successful and to keep pace with time, his knowledge has to be upgraded constantly not only for the purpose of quality performance of work but also for the purpose of his personal development. Both education and training are considered the fundamental sources of obtaining new knowledge, skills and capacities. The readiness of an individual to participate in various forms of further education and the success he is to achieve therein are, however, subject to several factors. One of them is certainly the motivation which leads an individual to achieving the pursued objectives, those related mainly to improvement of professional and economic status. The organizations, which devote a lot of attention and funds to both education and motivation of their employees, are the ones aware of the importance of knowledge, capacities and experience of their employees and thus the ones constantly investing in their development. To invest in knowledge is to invest in future on a long-term basis.

Key words: education of employees, training, motive, motivation, economic status, future

## KAZALO

Povzetek.....	ii
Summary.....	iii
1 UVOD.....	1
1.2 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE.....	2
1.3 METODE DELA.....	2
1.4 ZGRADBA DIPLOMSKEGA DELA.....	3
2 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV.....	4
2.1 IZOBRAŽEVANJE.....	4
2.2 FORMALNO IN NEFORMALNO IZOBRAŽEVANJE.....	5
2.3 VSEŽIVLJENJSKO IZOBRAŽEVANJE IN UČENJE.....	5
2.4 USPOSABLJANJE.....	6
2.5 ODNOS MED IZOBRAŽEVANJEM, USPOSABLJANJEM IN UČENJEM.....	7
2.6 ZNANJE.....	8
2.7 MOTIVACIJA.....	9
3 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH.....	10
3.1 POMEN IZOBRAŽEVANJA.....	10
3.2 OBLIKE, METODE IN CILJI IZOBRAŽEVANJA.....	11
3.2.1 Oblike izobraževanja.....	11
3.2.2 Metode izobraževanja.....	11
3.2.3 Cilji izobraževanja.....	12
3.3 STOPNJE IZOBRAŽEVALNE DEJAVNOSTI V ORGANIZACIJI.....	13
3.3.1 Raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb.....	13
3.3.2 Načrtovanje izobraževanja.....	14
3.3.3 Programiranje izobraževanja.....	15
3.3.4 Organizacija in izvedba izobraževanja.....	15
3.3.5 Spremljanje in vrednotenje izobraževanja.....	16
3.4 EKONOMIKA IZOBRAŽEVANJA.....	16
3.5 VREDNOTENJE IZOBRAŽEVANJA.....	17
3.6 OVIRE PRI IZOBRAŽEVANJU.....	17
3.7 SODOBNI TRENDI V IZOBRAŽEVANJU.....	18
3.7.1 E-izobraževanje.....	18
3.7.2 Primerjalno učenje.....	19
3.7.3 Sodobne oblike izobraževanja.....	20
4 USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH.....	22
4.1 OBLIKE USPOSABLJANJA.....	22
4.2 PROCES USPOSABLJANJA.....	23
4.2.1 Določitev potreb po usposabljanju.....	24
4.2.2 Načrtovanje programov usposabljanja.....	25
4.2.3 Izvedba usposabljanja.....	25
4.2.4 Ocenitev ali evalvacija usposabljanja.....	26
5 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH.....	28
5.1 VLOGA MOTIVACIJE V IZOBRAŽEVANJU ZAPOSLENIH.....	28

5.2	MOTIVI ZAPOSLENIH ZA IZOBRAŽEVANJE .....	29
5.3	MOTIVI, KI VPLIVAJO NA DEMOTIVACIJO ZAPOSLENIH ZA IZOBRAŽEVANJE.....	30
5.4	MOTIVACIJSKE TEORIJE .....	32
5.4.1	Maslowa teorija motivacije .....	32
5.4.2	Herzbergova teorija motivacije .....	33
5.4.3	Frommova teorija motivacije .....	33
6	ZAVOD ZA ZDRAVSTVENO VARSTVO CELJE .....	35
6.1	PREDSTAVITEV ZAVODA ZA ZDRAVSTVENO VARSTVO CELJE.....	35
6.2	KADROVSKA STRUKTURA V ZZV Celje.....	37
6.3	IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH V ZZV CELJE .....	39
6.3.1	Oblike izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v ZZV Celje.....	39
6.4	VPLIV IZOBRAZBE NA USPEŠNOST DELA V ZZV CELJE .....	42
7	REZULTATI RAZISKAVE.....	44
7.1	SPOL ANKETIRANCEV .....	44
7.2	STAROST ANKETIRANCEV .....	44
7.3	IZOBRAZBA ANKETIRANCEV .....	45
7.4	ZADOVOLJSTVO Z IZOBRAZBO .....	46
7.5	IZOBRAŽEVANJE PO ZAKLJUČENEM REDNEM IZOBRAŽEVANJU .....	46
7.6	MOŽNOST IZOBRAŽEVANJA V ZZV CELJE.....	47
7.7	UDELEŽBA NA IZOBRAŽEVANJU - PLAČNIK ZZV CELJE.....	47
7.8	RAZLOGI ZA UDELEŽBO NA IZOBRAŽEVANJU .....	48
7.9	PRIPRAVLJENOST ANKETIRANCEV ZA IZOBRAŽEVANJE .....	48
7.10	MOTIVI, KI VZPODBUJAJO PRI IZOBRAŽEVANJU .....	49
7.11	OCENA LASTNE MOTIVACIJE ZA IZOBRAŽEVANJE .....	50
7.12	MOTIVI, KI OVIRAJO ODLOČITEV ZA IZOBRAŽEVANJE .....	51
7.13	PRIPRAVLJENOST FINANCIRANJA IZOBRAŽEVANJA.....	52
7.14	PREVERJANJE CILJEV, ZASTAVLJENIH V DIPLOMSKEM DELU .....	52
7.15	UGOTOVITVE IN PREDLOGI .....	56
8	ZAKLJUČEK .....	59
	LITERATURA IN VIRI.....	62
	SEZNAM SLIK.....	64
	SEZNAM GRAFIKONOV .....	65
	SEZNAM TABEL .....	66
	PRILOGA .....	67
	Priloga: Anketni vprašalnik.....	67
	IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBI LEKTORJA .....	70

# 1 UVOD

Pomembno mesto v našem življenju nedvomno zaseda znanje, kajti vsakdo, ki želi v svojem življenju nekaj doseči, dobro ve, da mora svoje znanje nenehno nadgrajevati. Znanje omogoča tako osebni razvoj posameznika kot tudi razvoj celotne organizacije. Zaradi velike konkurence na trgu blaga in storitev, pa tudi na trgu dela, zmaguje in se ohranja tisti, ki je bolj izobražen in usposobljen, da se lahko prilagaja hitrim spremembam. Razmišljanje, da sta kapital in vrhunska tehnologija glavna načina za doseganje konkurenčnosti na trgu, danes vse bolj izgublja na pomenu. Izobraženi in motivirani zaposleni so namreč eden od temeljev uspešnega poslovanja in razvoja vsake organizacije.

Zaposleni v organizaciji bi se morali nenehno izobraževati, če želijo skupaj z organizacijo ostati konkurenčni, uspešni, učinkoviti in predvsem, če želijo ostati na trgu. Zaposleni, ki so močno motivirani za nadaljnje izobraževanje in so zadovoljni s tem, kar jim organizacija ponuja, zelo vplivajo na uspešnost celotne organizacije, v kateri so zaposleni. Hitre družbene spremembe in razvoj znanosti ter tehnologije so poglavitni razlogi, zakaj je nenehno izobraževanje nujnost. Za doseganje resnično izobraženih kadrov na pomembnih delovnih mestih v organizaciji se le-ta ne more več zadovoljiti z njihovo formalno stopnjo izobrazbe ter se zanašati na njihove izkušnje, ki kmalu zastarajo z razvojem novih tehnologij.

Prihodnost vsake organizacije je torej danes odvisna predvsem od izobraženih in motiviranih zaposlenih, ki se bodo znali odzivati na vse spremembe v okolju. Tako bodo bolj konkurenčni in bodo posledično prinašali visoko dodano vrednost organizaciji. Pri izobraževanju odraslih se velikokrat sprašujemo o razlogih in dejavnikih, ki so odločilni, da so se zaposleni udeležili izobraževanja. Raziskovanje motivacije za izobraževanje je v sodobnem času vse pomembnejša sestavina ekonomskega in družbenega razvoja.

Pripravljenost zaposlenih za vključevanje v nadaljnje izobraževanje in tudi za uspeh, ki ga bodo pri tem dosegli, je gotovo odvisna od številnih dejavnikov. Motivacija je eden izmed njih. Številni strokovnjaki se nenehno spopadajo s številnimi motivacijskimi vprašanji glede izobraževanja. Če zaposleni izobraževanja ne vidi kot sredstvo za doseganje lastnih ciljev, potem zanj najverjetneje ne bo motiviran. Motivirati zaposlenega pomeni razumeti, kaj ga žene k določenemu ravnanju. Pri tem so seveda pomembne potrebe zaposlenega in pomen, ki ga zaposleni pripisuje tem potrebam.

Med ovirami za izobraževanje posameznikov se največkrat pojavljajo pomanjkanje časa, premalo finančnih sredstev, preobremenjenost, sočasna odsotnost več vodij in odpor zaposlenih do sprememb. Kot posledica izobraževanja pa se največkrat pojavijo izboljšanje dela posameznikov, timov in celotnega podjetja, izboljšani

medsebojni odnosi, doseganje višjih ciljev, uporaba novih metod, boljši poslovni rezultati, osebna rast, učinkovitejše vodenje ...

## **1.2 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE**

Namen diplomskega dela je, na podlagi pregleda pomembnih teoretičnih prispevkov s področja izobraževanja in motivacije zaposlenih prikazati kompleksnost problema motiviranja zaposlenih za izobraževanje. Ugotoviti želim, zakaj se zaposleni v ZZV Celje odločajo za pridobivanje novih znanj in dopolnjevanje starih ter kaj jih vzpodbuja oz. motivira k vključevanju v različne oblike izobraževanja. V okolju najdemo več dejavnikov (družina, služba, starost, prijatelji, sorodniki ...), ki tako ali drugače vplivajo na odločitev o nadaljnjem izobraževanju posameznika. Zastavlja se tudi vprašanje, ali so zaposleni v ZZV Celje sami dovolj motivirani za izobraževanje ali je to zahteva s strani vodstva. Z rezultati raziskave želim pokazati pomembnost spremljanja ter merjenja uspešnosti in učinkovitosti izobraževanja v ZZV Celje, da se bo vodstvo lažje odločalo o vlaganju sredstev in časa v izobraževanje svojih zaposlenih.

Pri raziskovalni nalogi so zastavljeni naslednji cilji:

- ugotoviti, ali zaposleni v ZZV Celje, ki so zadovoljni s svojo izobrazbo, v večji meri niso več motivirani za nadaljnje izobraževanje;
- ugotoviti, ali se mlajši zaposleni v večji meri odločajo za nadaljnje izobraževanje od starejših (ali so bolj motivirani);
- ugotoviti, ali pri odločitvi za dodatno izobraževanje pomanjkanje časa in starost bolj ovirata ženske kakor moške;
- ugotoviti, ali tiste zaposlene, ki za odločitev za nadaljnje izobraževanje najbolj motivira plača (višja), hkrati ovirajo stroški izobraževanja;
- ugotoviti, ali je pridobivanje znanja za lastni razvoj pomembnejši motiv za zaposlene z visoko izobrazbo.

## **1.3 METODE DELA**

Na podlagi pregleda tuje in domače strokovne literature s področja ravnanja s človeškimi viri, s poudarkom na izobraževanju in usposabljanju ter motiviranju zaposlenih, je sestavljen anketni vprašalnik. Vprašanja iz anketnega vprašalnika, ki je anonimen, sledijo ciljem raziskovalne naloge.

Cilj vsake ankete je, da zagotovi določene informacije o problemu, ki se raziskuje. Za zaposlene na ZZV Celje je to primerna oblika zbiranja podatkov, saj so ankete načeloma anonimne, kar pomeni, da so odgovori dokaj realni in natančni.

Anketni vprašalnik je zaprtega tipa, ki omogoča izbiro med naštetimi odgovori. Zaradi lažje obdelave je mogoč le en odgovor pri posameznem vprašanju. Anketni vprašalnik vsebuje 13 vprašanj in je razdeljen na dva dela. V prvem delu anketnega

vprašalnika so splošni podatki, kot so spol, starost, stopnja izobrazbe. Drugi del pa vsebuje vprašanja o zadovoljstvu zaposlenih s svojo izobrazbo, o dejavnikih, ki vplivajo na motivacijo za nadaljnje izobraževanje, ter dejavnikih, ki ovirajo odločitve za nadaljnje izobraževanje.

Anketiranje je potekalo v mesecu maju 2009. Vsi zaposleni v ZZV Celje so prejeli anketni vprašalnik. Na osnovi analiziranih vprašanj so v poglavju 6.9. z naslovom Predstavitev rezultatov raziskave podane ugotovitve, ki so izpeljane iz anketnih vprašalnikov.

#### **1.4 ZGRADBA DIPLOMSKEGA DELA**

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela, teoretični in empirični. Teoretični del je namenjen predstavitvi teorije izobraževanja, usposabljanja in motivacije.

V drugem poglavju diplomskega dela so opredeljeni splošni pojmi, ki se nanašajo na izobraževanje, usposabljanje in motivacijo zaposlenih. V tretjem poglavju so najprej predstavljeni pomen, oblike, metode in cilji izobraževanja, nato sledi izobraževalna dejavnost, ki je prisotna v organizacijah, ter na kratko še ekonomika in vrednotenje izobraževanja ter ovire, ki so prisotne pri samem izobraževanju. Na koncu tretjega poglavja so predstavljeni tudi sodobni trendi v izobraževanju. V četrtem poglavju so predstavljene oblike usposabljanja zaposlenih ter opis procesa usposabljanja. Sledi peto poglavje, ki se nanaša na samo motivacijo zaposlenih. Najprej je predstavljena vloga motivacije v izobraževanju zaposlenih, nato pa sledijo motivi, ki vplivajo na motivacijo kot tudi na demotivacijo zaposlenih za izobraževanje. V nadaljevanju tega poglavja so predstavljeni trije predstavniki motivacijskih teorij ter njihovi prispevki k proučevanju motivacije v izobraževanju odraslih.

Drugi del diplomskega dela je namenjen empiričnemu preverjanju nekaterih spoznanj iz teoretičnega dela. V šestem poglavju je predstavljena organizacija – Zavod za zdravstveno varstvo Celje, njegova dejavnost, organiziranost in kadrovska struktura. Poglavje se nadaljuje s predstavitvijo oblik izobraževanj in usposabljanj, ki jim v ZZV Celje namenjajo vsako leto veliko pozornosti. V sedmem poglavju so predstavljeni rezultati raziskave glede na zastavljene cilje. V zadnjem, osmem poglavju pa so podane sklepne ugotovitve. Sledi še navedek literature, virov, seznamov in prilog.



## **2 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV**

Znanost o izobraževanju odraslih je andragogika, ki preučuje posebnosti izobraževanja v različnih življenjskih obdobjih. Znanost o izobraževanju mladostnikov oziroma splošna teorija o izobraževanju pa je pedagogika (Ferjan, 1999, str. 15–16).

### **2.1 IZOBRAŽEVANJE**

Izobraževanje je ključnega pomena za razvoj vsake družbe. Človek se sreča z izobraževanjem že v otroštvu, ki pa ga nadaljuje v mladostniškem obdobju, dokler ne izstopi iz sistema rednega izobraževanja. Vendar pa se s tem izobraževanje ne zaključi, ampak potrebuje posameznik vedno novo znanje, ki ga s pridom uporablja na delovnem mestu ali pa v osebnem življenju. Torej lahko povzamem, da se posameznik izobražuje od svojega rojstva pa vse do smrti.

Izobraževanje je širok pojem, zato ga je zelo težko natančno definirati. Različni avtorji različno opredeljujejo izobraževanje.

V najožjem pomenu besede izobraževanje pomeni zgolj pridobivanje znanj, toda vsebuje tudi vzgojno komponento. Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, spretnosti in navad (Ferjan, 1999, str. 10). Možina (2002, str. 17) pravi, da je izobraževanje pridobivanje znanja, izobrazbe za določeno delo ali poklic. Lipičnik (2001, str. 15) izobraževanje opredeljuje bolj široko kot Možina in ga opiše kot proces različnih napotil, ki temelji na teoriji poučevanja za pridobivanje formalne izobrazbe.

Glede na kontinuiteto življenja lahko celotno obdobje izobraževanja razdelimo na dve fazi (Jelenc S., 1996, str. 13):

- fazo začetnega izobraževanja, ki traja od vstopa v šolo do izstopa iz šolanja na kateri koli stopnji, ko posameznik opusti izobraževanje kot dejavnost, ki jo opravlja s polnim časom. To fazo imenujemo tudi izobraževanje otrok in mladine, ki je namenjeno pridobitvi splošne in poklicne izobrazbe;
- fazo nadaljevalnega izobraževanja, ko se posameznik po prekinitvi začetnega izobraževanja ponovno vključi v namerno in organizirano izobraževanje, to je izobraževanje odraslih, ki službi pridobivanju višjih stopenj izobrazbe.

Začetno in nadaljevalno izobraževanje sta enako pomembna dela izobraževalnega sistema, ki vsak po svoje pripomoreta k posameznikovemu celostnemu razvoju. Začetno izobraževanje je temelj za nadaljevalno izobraževanje, ki omogoča posameznikom, da uresničijo svoje cilje, ki jih niso dosegli v začetnem izobraževanju.

## **2.2 FORMALNO IN NEFORMALNO IZOBRAŽEVANJE**

Formalno izobraževanje je tisto, ki nam omogoča doseganje formalno potrjenih izobraževalnih rezultatov, torej pridobitev javno veljavne izobrazbe, diplome ali poklicne kvalifikacije, neformalno pa je tisto izobraževanje, ki se ne dokazuje z uradnim potrdilom o javni veljavnosti izobraževanja (Jelenc S., 1996, str. 14).

Neformalno izobraževanje je kljub temu, da se ne dokazuje z uradnim potrdilom o javni veljavnosti izobraževanja, namenjeno pridobivanju, obnavljanju, poglobljanju in posodabljanju posameznikovega znanja. Tako se posameznik glede na lastne potrebe in želje odloči, katero izobraževanje je zanj primernejše.

Izobraževanje pa se lahko deli tudi na splošno in strokovno. Če je težišče izobraževalnega procesa usmerjeno na oblikovanje takšnih znanj in sposobnosti, ki jih nujno potrebuje za življenje vsak posameznik, govorimo o splošnem izobraževanju. Kadar pa gre pri izobraževanju za posredovanje znanj, sposobnosti in navad, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje določenega poklica, govorimo o strokovnem izobraževanju. Zavedati se moramo, da se splošno in strokovno izobraževanje med seboj tako prepletata in pogojujeta, da je zlasti na višjih ravneh izobraževanja težko reči, kje se neha splošno in kje začne strokovno izobraževanje (Jereb, 1989, str. 16).

## **2.3 VSEŽIVLJENJSKO IZOBRAŽEVANJE IN UČENJE**

Koncept vseživljenjskega izobraževanja je zelo prepleten proces individualnega izobraževanja in izobraževanja v izobraževalnih ustanovah, ki poteka kontinuirano skozi vse življenje.

Učenje pa je kompleksen pojav, ki je kljub obsežnemu preučevanju še vedno dokaj neraziskan. Strokovna literatura opredeljuje pojem učenja različno. Učenje je vsaka dejavnost, namerna in nenamerna ali naključna, s katero posameznik spreminja samega sebe. Pri tem vplivajo nanj kulturno okolje, dejavnosti, ki jih sprejema ali se jih udeležuje, ali pa njegova načrtna dejavnost, da vire učenja iz okolja prilagodi svojim potrebam (Jelenc S., 1996, str. 10). Torej o uspešnem učenju govorimo takrat, ko ljudje pokažejo, da vedo (dejstva, spoznanja), ali znajo nekaj narediti, česar prej niso znali (sposobnosti).

Pomen učenja je torej vse večji, prav tako pa se je v zadnjih dveh desetletjih izrazilo povečal pomen učenja na delovnem mestu. Izrazilo se manifestira v dveh smereh; na eni strani gre za večanje deleža poklicev in zahtevnosti v teh poklicih, ki zahtevajo vse več posebnih (specialnih) in drugih znanj na svojem delovnem mestu ter narekujejo nenehno učenje. Po drugi strani pa sta razvoj in uveljavitev organizacij, ki težijo k doseganju visokih učinkov, pripomogla k vključitvi vseh zaposlenih v procese učenja na delovnem mestu.

Učenje ni fikcija, ampak nujnost. Gre preprosto za spoznanje o tem, da je stalno učenje postalo ne le potrditev dobro znane modrosti prednikov o tem, »da se človek uči vse življenje«, temveč potreba, ki izhaja iz zagotavljanja obstoja organizacije v sodobnem, nenehno spreminjajočem se okolju.

Kot je možno zaslediti v Memorandumu o vseživljenjskemu učenju (Komisija Evropske skupnosti, 2000) so ključne ideje vseživljenjskega učenja:

- zagotoviti splošen in nenehen dostop do učenja za pridobitev in obnovo spretnosti, ki so potrebne za nenehno participacijo v družbi znanja;
- bistveno dvigniti raven vlaganj v človeške vire ter tako dati prednost tistemu, kar je za Evropo najpomembnejše – njenim prebivalcem;
- pomembno izboljšati poti, ki nam omogočajo, da razumemo in ocenjujemo udeležbo in dosežke, še posebej v neformalnem in formalnem (priložnostnem) učenju;
- zagotoviti, da bo vsakemu omogočen enostaven dostop do kvalitetnega informiranja in svetovanja o učnih možnostih po vsej Evropi in skozi vse življenje;
- zagotoviti možnosti za vseživljenjsko učenje vsakemu učencu, kolikor je le mogoče blizu.

Ko govorimo o vseživljenjskem izobraževanju, pogosto mislimo, da je to nekaj, kar je posledica razvoja informacijske družbe. Vendar so potrebo po vseživljenjskem izobraževanju prepoznali že mnogo prej. Že leta 1961 je Dewey v člankih opozarjal na to, da se posameznikovo izobraževanje ne sme nehati z dnem, ko zapusti šolo. Leta 1919 je v Angliji izšlo famozno poročilo »The 1919 Report«, v katerem je avtor Smith zapisal: »Izobraževanje odraslih se ne sme šteti za luksuz!«. Leta 1926 pa je Lindeman v Ameriki izdal knjigo The Meaning of Adult Education, ki je bila večkrat ponatisnjena. Leta 1975 je pojem prevzel tudi UNESCO (Ferjan, 2005, str. 35).

Vseživljenjsko učenje tako v Evropi kot tudi v Sloveniji dobiva zelo pomembno vlogo. Je ključ do sprememb, ki jih povzročajo gospodarske in družbene spremembe. Vse pogosteje pa se pojmuje kot investicija, kljub temu da je podrejeno interesom gospodarskih korporacij. Danes tehnologija in organizacija delovnih procesov zelo hitro napredujeta, zato morajo biti posamezniki še toliko bolj prilagodljivi in pripravljeni se izobraževati.

## **2.4 USPOSABLJANJE**

S pojmom usposabljanje oziroma strokovno usposabljanje označujemo proces razvijanja tistih posameznikovih sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti (Možina et al., 1998, str. 178). Je načrtovana in sistematična sprememba vedenja, ki se zgodi na podlagi spremljanja učnih primerov, programov in upoštevanja napotkov (Ferjan, 1999, str. 10).

Lipičnik (1996, str. 106) pa meni, da gre pri usposabljanju za to, da se s posebnimi postopki skušajo izboljšati posameznikove lastnosti, da bi lahko opravljal ali pa da bi bolje opravljal svoje delo. Lipičnik ponovno bolj široko opredeljuje usposabljanje kot Možina, saj se osredotoča tudi na posameznikove lastnosti in ne samo na razvoj sposobnosti.

Usposabljanje je dejavnost, ki organizacije veliko stane, vendar so mnoge spoznale, da je to nepogrešljiv del njihovega življenja. V mnogih organizacijah po svetu posvečajo usposabljanju na delovnem mestu prav takšno pozornost kot poslovnim rezultatom, zato je usposabljanje na delovnem mestu redno na delovnih urnikih, v nekaterih organizacijah celo vsaj enkrat mesečno. To jih sicer nekaj stane, vendar so povsod prepričani, da se vložek v usposabljanje izplača in povrne. To je tudi način, da se delavci seznanijo z novimi tehnologijami in lahko izboljšajo svojo uspešnost, ne samo v organizaciji, temveč so rezultati vidni tudi na trgu (Lipičnik, 1998, str. 112–113).

Namen usposabljanja je povečati uspešnost določene ravni, za katero se izvaja, bodisi da gre za posameznika, skupino ali pa organizacijsko raven. Lahko poteka tudi hkrati na vseh omenjenih ravneh. Z usposabljanjem se v organizaciji ukvarjajo posamezniki ali pa so oblikovani oddelki, ki so odgovorni za to dejavnost. Lahko pa proces usposabljanja usmerjajo kar sami zaposleni glede na svoje interese. Čeprav je cilj usposabljanja izboljšati uspešnost tako posameznika kot organizacije, pa pogosto omejitev virov določa izbiro oziroma prednosti ciljev, ki zadovoljujejo le eno izmed možnosti.

## **2.5 ODNOS MED IZOBRAŽEVANJEM, USPOSABLJANJEM IN UČENJEM**

Učenje je kompleksen pojav, ki je kljub obsežnemu preučevanju še vedno dokaj neraziskan. Strokovna literatura opredeljuje učenje različno, tako med drugim Jelenc S. (Jelenc S., 1996, str. 10) pravi, da je učenje »vsaka dejavnost, namerna in nenamerna ali naključna, s katero posameznik spreminja samega sebe. Pri tem vplivajo nanj kulturno okolje, dejavnosti, ki jih sprejema ali se jih udeležuje, ali pa njegova načrtna dejavnost, da vire učenja in okolja tako ali drugače strukturira in jih prilagodi svojim potrebam«.

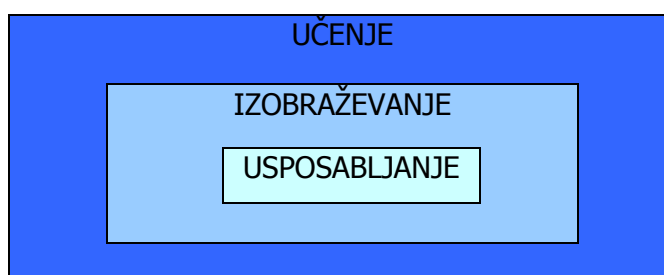
Učenje je torej v najosnovnejšem pomenu pridobivanje znanja ali spretnosti. Temeljni proces je razmišljanje, ki vključuje opazovanje dejstev in njihovo povezovanje v veljavne ugotovitve. Pridobivanje spretnosti vključuje ponavljanje uporabe znanja, tako da postane delno avtomatično oziroma rutinsko.

Največji vpliv na učenje posameznika imajo življenjske izkušnje, preko katerih se posameznik v življenju tudi največ nauči, in sicer predvsem nezavedno. Izobraževanje je proces, ki ga posameznik opravi v izobraževalnih ustanovah. Usposabljanje pa se nanaša na samo delovno mesto. Pojma izobraževanje in usposabljanje se torej med seboj prepletata, prevladuje pa stališče, da je

usposabljanje ožji pojem, izobraževanje pa širši, torej nadrejeni. Vsak dan se lahko učimo prek življenjskih izkušenj, programov izobraževanj ali usposabljanj. Vendar je med temi tremi načini zelo težko postaviti mejo.

Učenje je širši pojem od izobraževanja, saj lahko učenje opredelimo kot vsako dejavnost, ki je namerna ali nenamerna in s katero posameznik spreminja samega sebe. Pri izobraževanju je to vnaprej oblikovano in organizirano stanje, v katerem se posameznik uči oziroma sprejema informacije. Izobraževanje je bolj odvisno od potreb in vrednosti družbe, medtem ko je učenje bolj odvisno od posameznikovih potreb in aktivnosti.

### **Slika 1: Odnos med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem**



Vir: Možina (2002, str. 18)

## **2.6 ZNANJE**

Vstopili smo v t. i. družbo znanja, v kateri osnovni ekonomski vir niso več kapital, naravni viri in delovna sila, temveč znanje. Uspešnejša bodo tista podjetja, ki bodo znanje znala poiskati, zavarovati, porazdeliti po podjetju ter ga povečati in izkoristiti (Drucker, 1993, str. 7).

Znanje je nesporno bogastvo tako za posameznika kot za podjetje, to bogastvo pa se v podjetju nahaja v različnih oblikah, ki jih je težko meriti. Znanje neke organizacije najlažje ponazorimo s pojmom intelektualni kapital. V grobem ga lahko delimo na človeški kapital, ki je v lasti zaposlenih in odide iz organizacije skupaj z njimi. Predstavlja znanje in sposobnost zaposlenih. Drugi del intelektualnega kapitala pa predstavlja strukturni kapital, ki ostane v organizaciji tudi, ko zaposleni odidejo iz nje. Torej je v lasti podjetja (Sitar, 2006, str. 66).

Pomen, ki ga pripisujemo znanju, in njegovo razumevanje glede prenove znanja lahko razvrstimo v tri skupine (Možina et al., 2002, str. 207):

- Vidik uporabnosti – znanje vrednotimo po njegovi uporabnosti. Najpomembnejše je tisto znanje, ki ga potrebujemo za uspešno opravljanje dela in prispeva kar največ k delovnemu dosežku.
- Socialni vidik – gre za znanje, s katerim se ločimo od drugih glede na stopnjo in količino. Znanje se prenaša iz generacije v generacijo kot dediščina

človeštva in je pomembno za proces združitve ljudi glede njihovega sodelovanja.

- Razvojni vidik – poudarja pomen znanja za razvoj osebnosti posameznika. Znanje ni razumljeno kot vrednost sama po sebi, ampak kot sredstvo, ki naj pomaga pri razvijanju naših potencialnih sposobnosti. Tesno s tem je povezano motiviranje ljudi za stalo izobraževanje in usposabljanje.

Potencial organizacij se skriva v znanju, zato se praksa organizacij vse bolj usmerja v spodbujanje prostega pretoka znanja med zaposlenimi. Znanje, ki kroži med zaposlenimi in povzroča nastajanje asociacij, spodbuja zaposlene k razmišljanju in ustvarjanju novega znanja. Smotrno ravnanje z znanjem, vlaganje v zaposlene, prepoznavanje vidnih in nevidnih virov znanja, ... so aktivnosti, s pomočjo katerih si bodo organizacije zagotovile konkurenčnost na trgu.

## **2.7 MOTIVACIJA**

Poleg znanja, spretnosti in sposobnosti je za uspešno opravljanje katerega koli poklica oz. česar koli nasploh potrebna motivacija. Motivacija je prostovoljna pripravljenost posameznika za napor, za doseg določenega cilja ob zadovoljitvi individualnih potreb. Razlike med posamezniki znotraj organizacije se kažejo ravno v motiviranosti za delo (Ferjan, 2005, str. 206).

Motiv je razlog in hotenje, da posameznik deluje. Uspešnost delovanja vsakega posameznika je odvisna tudi od njegovega znanja, to je usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti ter vedenja, kar uporabi pri uresničevanju svojih ciljev; in to v okolju, v katerem živi in dela. Obstajajo primarni motivi, ki so biološki in socialni, sekundarni motivi (npr. interesi, stališča, navade), podedovani in pridobljeni motivi in univerzalni ali splošni, regionalni in individualni motivi (Uhan, 2000, str. 11).

Kadar se posameznik odloči za izobraževanje, ga največkrat v to vodijo določeni motivi. Če je za nekoga določen motiv pomemben in trajen, je to tudi največkrat zagotovilo, da bo pri izobraževanju uspešen. V nasprotnem primeru pa, če je motiviranost posameznika po izobraževanju negativna ali če je v izobraževanje prisiljen proti svoji volji, je velika verjetnost, da bo izobraževanje neuspešno.

Motivi, ki vplivajo na izobraževanje posameznika, so različni, vendar med seboj povezani. Prav tako so motivi za izobraževanje različni v mladosti, v srednjih letih posameznikovega življenja in pa v tretjem življenjskem obdobju. Odvisni pa so tudi od prejšnje izobrazbe, od socialnega okolja, od starosti.

### **3 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH**

Strokovno izobraženi kadri so temeljni dejavniki razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije, ne glede na to, ali je njena dejavnost proizvodnja ali opravljanje storitev. Zato je razumljivo, da tako v svetu kot pri nas v Sloveniji organizacije posvečajo izobraževanju zaposlenih vedno večjo pozornost (Možina et al., 1998, str. 177).

#### **3.1 POMEN IZOBRAŽEVANJA**

Pomen in vloga izobraževanja sta se skozi zgodovino različno spreminjala, saj je bilo različno cenjeno in zaželeno, vendar pa vedno povezano z družbenim razvojem. Posameznik se skozi življenje srečuje z različnimi izzivi, ki pa jim lahko sledi in se z njimi spopade le z novo pridobljenim znanjem, ki si ga pridobi z nenehnim izobraževanjem. Posameznika vodijo v izobraževanje na eni strani njegove notranje potrebe po izobraževanju (npr. želja, da si pridobi neko znanje), na drugi strani pa so to zunanji dejavniki (npr. zahteva delovnega mesta).

Pomen izobraževanja je zelo pomemben, saj vpliva na celotno organizacijo in na vse njene ravni. Z izobraževanjem želimo tako (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 724):

- povečati znanje zaposlenih v primerjavi s tujimi konkurenti in kulturami, kar je pomembno in potrebno za uspeh na tujih trgih;
- zagotoviti zaposlenim temeljno znanje in veščine, ki so potrebne za delo z novimi tehnologijami in proizvodnimi procesi;
- pomagati zaposlenim spoznati in razumeti, kako uspešno delati v timih, kako pomagati k dvigu kvalitete proizvodov in storitev;
- pripraviti zaposlene na boljše medsebojno sodelovanje, pomoč, ...

Ker je življenjska doba ljudi vedno daljša in družbeni razvoj vedno hitrejši, je miselnost, da sodi izobraževanje le v obdobje mladosti, že zastarela.

Izobraževanje kot dejavnost, katere cilj je razvijanje znanja, spretnosti, vrednot in razumevanja, potrebnih pri vseh vidikih življenja in dela, ni namenjeno pridobivanju znanja in spretnosti, povezanih le z omejenim področjem dejavnosti. Namen izobraževanja je omogočiti, da mladi in odrasli razvijejo razumevanje tradicij in idej, ki vplivajo na družbo, v kateri živijo, in prispevajo k njenemu razvoju. Vključuje spoznavanje kulture in naravnih zakonov ter pridobivanje jezikovnih in drugih spretnosti, ki so temeljne za učenje, osebnostni razvoj, ustvarjalnost in medsebojno sporazumevanje.

## **3.2 OBLIKE, METODE IN CILJI IZOBRAŽEVANJA**

Za kakovostno izobraževanje in doseganje zastavljenih ciljev je potrebno poznavanje in ustrezna uporaba metod in oblik izobraževanja. Metode in oblike, ki naj bi jih uporabili pri izobraževanju, morajo biti čim bolj različne, saj imajo le tako vsi, ki se izobražujejo, enake možnosti. Metode in oblike morajo biti izbrane tako, da so prilagojene potrebam in željam posameznikom v organizaciji.

### **3.2.1 Oblike izobraževanja**

Oblika izobraževanja pomeni temeljni organizacijski okvir izobraževalnega procesa, v katerem za doseg ciljev uporabljamo različne metode (Jereb, 1998, str. 55).

Oblike izobraževanja so (Možina et al., 1998, str. 185):

- množične ali frontalne oblike izobraževanja,
- skupinske oblike izobraževanja,
- individualne oblike izobraževanja.

Za množične oblike izobraževanja je značilno, da si udeleženci izobraževanja pridobivajo izobraževalne vsebine s predavateljevim poučevanjem. Predavatelj hkrati poučuje večjo skupino udeležencev izobraževanja, komunikacija navadno poteka enosmerno, in sicer od predavatelja k udeležencem izobraževanja. Značilnost skupinskih oblik izobraževanja je oblikovanje manjših skupin, ki delajo samostojno, z rezultatom dela pa seznanijo predavatelja in ostale skupine. Individualne oblike izobraževanja pa temeljijo na samostojnem delu udeležencev izobraževanja ob pomoči predavatelja (Ferjan, 2005, str. 54).

### **3.2.2 Metode izobraževanja**

Pojem »izobraževalna metoda« lahko opredelimo z vidika smeri komuniciranja. Izobraževalna metoda je torej način obravnavanja izobraževalne snovi glede na relacijo udeleženec izobraževanja – predavatelj – vsebina izobraževanja – izvor znanja (Ferjan, 2005, str. 53).

Izobraževalne metode so raznovrstne in jih lahko med seboj ločimo po različnih vidikih. Najbolj smiselna se zdi klasifikacija, pri kateri vzamemo za temeljno merilo obliko komuniciranja med predavateljem, udeleženci izobraževanja in izvorom znanja. Po tem merilu delimo metode na (Možina et al., 1998, str. 186):

- Pasivne izobraževalne metode; te metode so primerne pri izobraževalnih oblikah, ko udeleženci izobraževanja nimajo skoraj nikakršnega predznanja. Predavatelj nastopa kot edini posredovalec znanja in informacij, udeleženci izobraževanja pa ga poslušajo, gledajo ali si njegove izjave zapisujejo, a ostajajo sicer pasivni. Pasivne izobraževalne metode, ki jih v andragoški praksi



največ uporabljamo, so metoda predavanja, metoda pripovedovanja, metoda opisovanja, metoda pojasnjevanja, metoda poročanja in metoda kazanja.

- Pasivno-aktivne izobraževalne metode; te metode se ne razlikujejo samo po izvoru znanja, temveč tudi po tem, da v veliko večji meri upoštevajo skupno dejavnost tako predavatelja kot udeležencev izobraževanja. Te metode so metoda razgovora, metoda diskusije, metoda vaj, metoda proučevanja primerov, metoda igranja vlog in metoda urjenja.
- Aktivne izobraževalne metode; ta skupina metod pa zahteva, da si udeleženci izobraževanja novo znanje pridobivajo iz drugih virov, ne od predavatelja ali kolegov v skupini. Predavatelj jim pri tem pomaga samo z nasveti in različnimi navodili. Med aktivne metode štejemo metodo dela z besedili, metodo dogodka, projektno metodo, metodo programiranega učenja in metodo učenja z računalnikom.

Preden pa se odločimo, kakšno obliko oz. metodo izobraževanja bomo izvedli, je potrebno (Ferjan, 2005, str. 53):

- ugotoviti predznanje udeležencev izobraževanja;
- prepoznati, katere metode oz. oblike so zaradi karakteristik izobraževalne snovi sploh primerne;
- ugotoviti, ali materiali (učna gradiva) predstavljajo omejitev pri izbiri in jo po potrebi in v okviru možnosti odpraviti;
- ugotoviti, ali kateri od virov (npr. prostor) predstavlja omejitev pri izbiri;
- ugotoviti, ali subjektivni dejavniki na strani udeležencev izobraževanja ali predavatelja predstavljajo omejitev pri izbiri.

### **3.2.3 Cilji izobraževanja**

Cilji sistematičnega izobraževanja so opredeljeni in pomembni tako za organizacijo kot za vsakega posameznika. Organizacijski cilji izobraževanja zaposlenih so povezani in usmerjeni k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti, konkurenčni prednosti in boljši organizaciji dela. Večina zaposlenih v organizaciji ima svoje interese in potrebe, ki jih poskušajo z delom uresničiti. Izobraženost daje zaposlenim vrsto priložnosti in prednosti, kot npr. napredovanje, višjo plačo, bonitete, ... Da bi zaposleni dosegli svoje cilje, ki so povezani z organizacijo, jim mora le-ta omogočiti strokovni, delovni in osebni razvoj, socialno varnost, možnost zvišanja poklicnega samopotrjevanja, ...

Izobraževalni cilji, ki izhajajo iz razvojnih teženj organizacije, ki upošteva andragoške in psihološke zakonitosti, posebnosti in potrebe zaposlenih ter strukturo posameznih področij znanja, so temeljni kamen in izhodišče celotnega izobraževalnega dela v organizaciji. Celotno področje ciljev izobraževanja delimo na tri skupine (Možina et al., 1998, str. 182):

- kognitivni cilji, ki pokrivajo področje razuma, oblikovanja in obvladovanja znanj, pojmov in zakonitosti;

- motorični cilji, ki pokrivajo področje gibanja, razvoja raznih gibalnih spretnosti in veščin;
- afektivni cilji, ki pokrivajo področje vedenja, oblikovanja odgovornosti, stališč in vrednot.

Pastunović navaja tri nivoje ciljev izobraževanja (Pastunović, 1999, str. 154):

- nivo posameznika,
- nivo podjetij,
- nivo države.

Cilj izobraževanja za posameznika pomeni usposobiti se za uspešno udejstvovanje v različnih življenjskih situacijah (poklicni, zdravstveni, družinski, ...), cilj izobraževanja v podjetjih je izobraziti, usposobiti in vzgojiti zaposlene za ekonomsko učinkovito, varno in kakovostno delo. Cilje izobraževanja na nivoju države pa lahko delimo na gospodarske, socialne in politične. Z vidika narodnega gospodarstva je cilj države, da izobraževanje in izobrazba doprineseta k rasti bruto domačega proizvoda.

Cilji izobraževanja pa so povezani tudi s poslovnimi cilji. Razlika med njimi je v tem, da poslovni cilji upoštevajo poslovne razmere organizacije kot celote, izobraževalni pa so osredotočeni na zaposlene in njihovo vedenje. Z določitvijo ciljev izobraževanja organizacija opredeli, kaj natanko mora doseči izobraževanje, da bi lahko z osvojenim znanjem dosegli poslovni cilj. Cilj izobraževanja mora biti objektivni in realističen. Pomembno je, da je natančno določen ter da so merila, s katerimi bo mogoče ugotoviti učinkovitost izobraževanja, vnaprej določena (Welsby, 2003, str. 19).

### **3.3 STOPNJE IZOBRAŽEVALNE DEJAVNOSTI V ORGANIZACIJI**

Če želimo v organizaciji organizirati izobraževalni sistem, ki bo ustrezal njenim potrebam in potrebam ter interesom zaposlenih, moramo najprej poznati te potrebe. Vseh izobraževalnih potreb zaradi omejenih možnosti ne moremo uresničiti hkrati, zato je potrebno predvideti njihovo postopno zadovoljevanje v planih izobraževanja. Zaposleni, ki se dodatno izobražujejo, se morajo zavedati, da izobraževalni proces poteka stopenjsko, v tako imenovanjem izobraževalnem ciklusu (Foot, 1996, str. 176).

#### **3.3.1 Raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb**

Gre za najbolj pomembno stopnjo v izobraževalni dejavnosti. Od nje so odvisne vse nadaljnje stopnje in zato jo je potrebno realizirati celovito in sistematično.

Raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb sta temeljni stopnji izobraževalne dejavnosti. Proces ugotavljanja izobraževalnih potreb traja toliko časa, dokler se ne zbere vseh potrebnih podatkov za pripravo letnega plana izobraževanja. Delimo jih

na globalne in diferencirane izobraževalne potrebe. Globalne potrebe po izobraževanju so opredeljene s planom potreb po kadrih in s planom pridobivanja kadrov, deloma pa tudi s planom razvoja kadrov. Da lahko iz njih ugotovljamo globalne izobraževalne potrebe, morajo vsebovati tri kazalce, in sicer potrebno število delavcev za načrtovano razdobje, strukturo delavcev po poklicih in stopnjah zahtevane izobrazbe in čas pridobivanja posameznih vrst kadrov. Plan potreb po kadrih realiziramo tako, da ugotovimo in opredelimo kadrovske vire ter načrtujemo in izvajamo ustrezne kadrovske ukrepe. Z analizo ustreznih podatkov najprej ugotovimo potrebno število in poklicno ter izobrazbeno strukturo kadrov, ki jih moramo na novo zaposliti in usposobiti, sledi pa obsežnost potrebnih korekcij v obstoječi kadrovski strukturi (glede na sistemizacijo dela). Oboje skupaj so globalne potrebe po izobraževanju, to pa za obdobje, ki smo ga zajeli v planu potreb po kadrih. Na podlagi globalnih izobraževalnih potreb usmerjamo zaposlene v programe za pridobitev strokovne izobrazbe na srednji, višji ali visoki stopnji, v programe za izpopolnjevanja, ki omogočajo pridobitev naslova specialist, in v programe strokovnega usposabljanja. Diferencirane izobraževalne potrebe so tiste, ki jih zadovoljujemo z usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih. Opredeljene so predvsem v planu razvoja kadrov, deloma pa tudi v planu sprejemanja in razporejanja kadrov. Pri ugotavljanju potreb po nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju zaposlenih je zelo koristno in dobrodošlo, če organizacija izvede določene primerjave in analize z metodami, kot so npr. primerjalna analiza dejanskih znanj in sposobnosti zaposlenih z zahtevami delovnega mesta (ugotavljamo morebitne primanjkljaje v strokovni izobrazbi), analiza problemov pri delu, odkrivanje interesov zaposlenih za izobraževanje preko letnih razgovorov, interni sestanki med vodji in zaposlenimi, pregled realizacije preteklih izobraževalnih planov, ... (Možina et al., 1998, str. 197–200).

### **3.3.2 Načrtovanje izobraževanja**

Načrtovanje vsebine, oblike in obsega izobraževanj zaposlenih mora biti vedno v skladu z ugotovljenimi izobraževalnimi potrebami in tudi predvidenimi razvojnimi spremembami organizacije. Z načrtovanjem izobraževanja se na podlagi izobraževalnih potreb in možnosti odločamo za določene vrste izobraževanja, za njihov obseg, za število udeležencev, ki jih bo izobraževanje zajelo, o potrebnih finančnih sredstvih in o nosilcih posameznih dejavnosti. Temeljno izhodišče za načrtovanje izobraževanja je plan razvoja kadrov. Plani izobraževanja so lahko kratkoročni, srednjeročni in dolgoročni. Z dolgoročnimi plani izobraževanja poskušamo opredeliti kadrovsko-izobraževalno strategijo in cilje, le-te pa izvajamo v kratkoročnih planih izobraževanja in razvoja zaposlenih (Jereb, 1998, str. 110–113).

Temeljni viri za načrtovanje izobraževanj zaposlenih so predvsem karierni načrti, redni letni razgovori, individualni načrti izobraževanja zaposlenih, izdelani kompetenčni načrti, oblike ocenjevanja zaposlenih in podobno. Vsak organizacijski načrt izobraževanja mora vsebovati (Mihalič, 2006, str. 195) :

- Cilje in namene politike izobraževalnega managementa

- Oblike in pogoje izobraževanja
- Cilje posameznih oblik izobraževanja
- Načrtovane vrste internih in eksternih izobraževanj organizacije
- Izobraževalne možnosti in aktivnosti
- Pristojnosti in odgovornosti za izobraževanje
- Posamezne udeležence izobraževanja
- Ključne izvajalce izobraževanja
- Definirane časovne roke za izvedbo
- Finančna sredstva, potrebna za realizacijo izobraževanj

Ko izdelamo načrt izobraževanja, ga moramo predložiti vodstvu organizacije v obravnavo in potrditev. Potrjen načrt izobraževanja je temelj za vse nadaljnje delo izobraževalne dejavnosti v organizaciji, se pravi za programiranje, organizacijo in izvedbo ter vrednotenje izobraževanja (Možina et al., 1998, str. 203).

### **3.3.3 Programiranje izobraževanja**

Na podlagi ugotovljenih izobraževalnih potreb, ki so začrtane v planu izobraževanja, s programiranjem izobraževanja podrobno in po nekaterih didaktičnih načelih oblikujemo vsebino določenih izobraževalnih akcij. Tehnike programiranja so specifične za različna področja in oblike izobraževanja, vendar vse bolj ali manj vključujejo enake osnovne stopnje. Najprej izdelamo načrt programa, v katerem opredelimo osnovna področja izobraževanja, nato sledi podrobno razčlenjevanje posameznih področij na tematske celote in osnovne teme, ki jih razporejamo v njihovi logični povezanosti. Tretja stopnja programiranja je ugotavljanje in razporejanje vsebin v okviru določene teme, ki je del programa. Gre za najtežavnejšo stopnjo programiranja, v kateri dokončno didaktično oblikujemo gradivo, pravila za to stopnjo pa niso natančno določena. Iz zasnovanega programa morata biti razvidna obseg določenih vsebin in njihova globina, saj je od tega odvisno, v koliki meri bomo lahko dosegli cilje programa. Interni izobraževalni programi so raznoliki in številni, kot npr.: program splošnega izpopolnjevanja in dopolnilnega izobraževanja zaposlenih, program pripravništva, ... (Jereb, 1998, str. 113).

### **3.3.4 Organizacija in izvedba izobraževanja**

Stopnja organizacije in izvedbe izobraževanja sestoji iz priprave in usklajevanja vseh dejavnikov in ukrepov, potrebnih za učinkovito izvajanje izobraževalnih procesov. Temeljna naloga organizacije neposrednega izobraževalnega dela je smotrno usklajevanje vseh temeljnih dejavnikov izobraževalnega procesa z namenom, da bi ustvarili razmere za učinkovito izvedbo posameznih izobraževalnih procesov. Temeljna naloga izvedbe izobraževanja pa je, da s pomočjo uporabe ustreznih učnih oblik, metod, sredstev in pripomočkov čim bolj učinkovito dosežemo cilje programa (Možina et al., 1998, str. 204).

Organizacija lahko izobraževalne aktivnosti realizira sama, s pomočjo lastnih kadrov ali pa v dogovoru z zunanjimi izvajalci. Vsak način ima svoje dobre in slabe lastnosti, organizacija pa se bo odločila za tistega, ki ji v dani situaciji najbolj ustreza (Jereb, 1998, str. 115).

### **3.3.5 Spremljanje in vrednotenje izobraževanja**

Spremljanje in vrednotenje izobraževanja sta dejavnosti, s katerima ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja, stopnjo, do katere smo uresničili izobraževalne cilje in pokrili ugotovljene izobraževalne potrebe. Ločimo notranje in zunanje vrednotenje izobraževanja. O notranjem vrednotenju izobraževanja govorimo, če izobraževalno dejavnost spremljamo in vrednotimo predvsem na podlagi učinkov, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev med in po izobraževalnem procesu. Glavna merila notranjega vrednotenja izobraževanja so pogoji za izobraževalno delo, realizacija izobraževalnih programov, notranja organizacija izobraževanja in odzivi ter rezultati izobraževancev. O zunanjem vrednotenju izobraževanja pa govorimo, če spremljamo in vrednotimo izobraževanje na podlagi učinkov in posledic, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev kasneje v delovnem procesu. Glavna merila zunanjega vrednotenja izobraževanja so zadovoljitev kadrovske-razvojnih potreb, usklajenost programov in potreb, delovna uspešnost zaposlenih in prispevek k razvoju organizacije (Možina et al., 1998, str. 205–206).

Vrednotenje izobraževanja lahko z drugo besedo poimenujemo tudi evalvacija izobraževanja. V dobro organiziranih programih evalvacija poteka sproti in na koncu. Z njo lahko izboljšamo izobraževalni program le toliko, kolikor evalvacija to omogoča. Takšno vrednotenje je najidealnejše, saj omogoča ugotavljanje in odpravljanje težav, še preden se te zares zaostrijo (Jelenc S., 1996, str. 88).

## **3.4 EKONOMIKA IZOBRAŽEVANJA**

Ekonomiko izobraževanja lahko označimo kot znanstveno vedo, ki proučuje dejavnike individualnih in družbenih odločitev o tem, kakšen delež omejenih sredstev (denarnih in nedenarnih, individualnih in družbenih) bo namenjen izobraževanju zaposlenih oz. posameznim vrstam izobraževanja (Bevc, 1991, str. 32).

V različnih organizacijah se izvajajo najrazličnejše oblike izobraževanja, ki se med seboj pogosto zelo razlikujejo tako po trajanju kot po vsebini ter stopnji zahtevnosti. Zato morajo v vsaki organizaciji ugotavljati ekonomsko ceno izobraževanja za vsako izobraževalno akcijo posebej. Ekonomska cena izobraževanja na izobraževančca vključuje praviloma materialne stroške, amortizacijo in dohodek. V okviru materialnih stroškov se upoštevajo splošni in neposredni stroški izobraževalnih akcij s posameznimi postavkami. Amortizacija zajema amortizacijski del nepremičnih in premičnih osnovnih sredstev. Dohodek obsega plače učnega in pomožnega osebja s svojimi posameznimi postavkami (Možina et al., 1998, str. 207).

Financiranje izobraževanja ne sme biti prepuščeno le volji posameznika ali pa posameznim organizacijam, ampak mora postati stvar družbene politike, ki naj bi bila v prid družbenemu interesu. Urejen sistem financiranja izobraževanja daje dobre možnosti za načrtovanje, usmerjanje in spremljanje porabe denarja. To je dobra podlaga za smotrno porabo denarja ali pa za stalnost virov financiranja izobraževanja.

### **3.5 VREDNOTENJE IZOBRAŽEVANJA**

Vrednotenje izobraževanja je eden od osnovnih motivacijskih mehanizmov za izobraževanje. V njem odseva vzorec motivacije za izobraževanje, ki ga je določena organizacija sprejela. Ali se bo posameznik izobraževal ali ne, je odvisno od ustreznih sposobnosti (prirojenih, privzgojenih) in objektivnih (predvsem materialnih) možnosti, pa tudi od posameznikovega stališča do izobraževanja, ki je pogoj za motiviranost ali nemotiviranost zanj. Pomen, ki ga posameznik pripisuje izobraževanju (individualno vrednotenje izobraževanja), praviloma odločneje vpliva na uspeh ali neuspeh pri izobraževanju kot druga dva omenjena dejavnika (sposobnosti, objektivne možnosti). Na individualno vrednotenje izobraževanja vpliva več dejavnikov, kot npr. družbeni sloj, kateremu posameznik pripada, psiho-socialne značilnosti družine (stališče staršev o izobraževanja), splošne osebnostne značilnosti (spol, starost ...), družbeni in ekonomski položaj posameznika ... Najpomembnejši kriterij za opredelitev izobraževanja pa je, ali je znanje, pridobljeno z izobraževanjem, kakovostno in se uporablja ali pa je neizkoriščeno, neustrezno in so pomembna le potrdila o pridobljeni izobrazbi (Bevc, 1991, str. 49–51).

### **3.6 OVIRE PRI IZOBRAŽEVANJU**

Pri izobraževanju je pomembno, da poznamo tudi ovire, ki posameznika odvrta od izobraževanja, ker če teh razlogov ne poznamo, jih tudi ne moremo odpraviti. Temeljno dejstvo je, da naj bi se posamezniki za izobraževanje odločali prostovoljno in na svojo željo.

Ovire pri izobraževanju se lahko pojavljajo na vseh stopnjah izobraževanja, tako formalnega kot tudi neformalnega, pa tudi pri samostojnem učenju, kjer pa so zaradi prilagajanja časa, kraja in trajanja izobraževanja navadno manj razvite. Ovire, na katere naletijo posamezniki pri izobraževanju, so lahko situacijske, institucijske ali dispozicijske. Situacijske ovire izhajajo iz posameznikovega trenutnega položaja in zajemajo: prezapolenost, pomanjkanje časa, prevelike stroške izobraževanja, preveliko oddaljenost od izobraževalnih ustanov, družinske probleme. Prisotne so lahko tudi institucijske ovire, kjer gre za različno ponudbo izobraževalnih programov, možnost vpisnih pogojev, za urnike predavanj, ... Dispozicijske ovire pa so povezane s psihološkimi značilnostmi posameznika, kot so podoba o samem sebi, samozavest, odnos do izobraževanja, zmožnost učenja, ... (Jelenc S., 1996, str. 46–47).

Sama pričakovanja so glede izobraževanja v prihodnosti bolj pesimistična, saj je veliko posameznikov preobremenjenih z delom v službi in doma. Tudi stroški samega izobraževanja so čedalje višji, zato si jih marsikdo ne more privoščiti. V nekaterih posameznikih pa je prisoten tudi občutek, da so prestari za izobraževanje. To se izključuje v primeru napotitve na izobraževanje s strani delovne organizacije. Na nekatere ovire lahko vplivamo, jih odstranimo ali vsaj omilimo, na nekatere pa zelo težko vplivamo oziroma jih sploh ne moremo odstraniti.

### **3.7 SODOBNI TRENDI V IZOBRAŽEVANJU**

Na področju izobraževanja zaposlenih se organizacije danes vedno manj poslužujejo klasičnega načina izobraževanja ter vedno večji poudarek dajejo sodobnim oblikam pridobivanja znanja. Sodobne oblike pridobivanja znanja so: e-izobraževanje, simulacijsko učenje, usposabljanje na delovnem mestu, rotacijsko izobraževanje ... S sodobnim izobraževanjem zaposlenih zaznamujemo zlasti vseživljenjsko učenje, tiho znanje, pristope generalizacije v pridobivanju znanja in iskanju načinov trženja lastnih znanj in drugih kompetenc (Mihalič, 2006, str. 188).

#### **3.7.1 E-izobraževanje**

Razcvet e-izobraževanja nam s pomočjo virtualnih učilnic in virtualnih coachov ter drugih tehnoloških rešitev omogoča neslutene možnosti študija na vseh nivojih.

Najnovejša definicija opredeljuje e-izobraževanje kot izboljšanje kvalitete učenja z omogočanjem dostopa do virov in storitev z uporabo novih multimedijskih tehnologij in interneta. Najpomembnejše pri e-izobraževanju so vsebine, ki morajo biti udeležencu oz. uporabniku predstavljene tako, da jih bo osvojil, pa čeprav ne bo imel osebne stika s predavateljem ali mentorjem. E-izobraževanje naj bi bila zelo primerna oblika izobraževanja za zaposlene, ki imajo družinske, delovne in druge obveznosti, saj jim omogoča prilagajanje časa in ritma izobraževanja njihovim individualnim željam in značilnostim. Zaradi hitrih sprememb in pomanjkanja časa pa k temu veliko pripomore raba interneta, ki se iz leta v leto povečuje, in ravno zato postaja e-izobraževanje vedno bolj uporabno pri poslovanju in izobraževanju zaposlenih kot tudi pri samostojnem izobraževanju, ki je čedalje pomembnejša oblika izobraževanja (Baloh, 2007, str. 38).

E-izobraževanje velja za učinkovit in ekonomičen način izobraževanja zaposlenih, zato se čedalje pogosteje uvaja v organizacijah kot dopolnitev tradicionalnega izobraževanja. Za razvoj e-izobraževanja predstavlja velik pomen tudi njegovo poznavanje in zavedanje njegovega pomena v prihodnosti, ki je odvisno od kulture organizacij in kulture učenja v organizaciji. Organizacije, ki uvajajo in vključujejo svoje zaposlene v program e-izobraževanja, se še vedno premalo zavedajo, da je izobraževanje zaposlenih investicija za prihodnost organizacije, ne pa nujno zlo, ki ga organizacija mora deloma zadovoljiti (Baloh, 2007, str. 40).

Če si organizacije želijo pridobiti konkurenčno prednost, morajo biti sposobne upravljati, dajati in sprejemati znanje na učinkovit, hiter in poceni način, to pa e-izobraževanje vsekakor predstavlja in hkrati ponuja vse te možnosti. Odločitev za e-izobraževanje ni tako lahka, vendar pa lahko organizacijam in posameznikom, ki se na takšen način izobražujejo, prinese določene prednosti in ugodnosti. Organizacije pričnejo uvajati e-izobraževanje predvsem zaradi manjših stroškov, ki pa predstavljajo le eno izmed prednosti, ki jih ta oblika izobraževanja nudi. Za organizacijo so seveda pomembna prednost manjša poraba časa, večja učinkovitost učenja, ... Največja prednost, ki jo ta način izobraževanja prinaša posameznikom, pa je fleksibilnost časa in kraja samega izobraževanja ter prilagajanje njihovim željam in potrebam.

### **3.7.2 Primerjalno učenje**

Primerjalno učenje (koncept benchlearninga)<sup>1</sup> je v okviru sodobnih trendov v izobraževanju smiselno posebej izpostaviti, saj je predvsem v najboljših tujih organizacijah znanja in v učečih se organizacijah ne le najbolj popularna oblika pridobivanja znanj, temveč tudi oblika najhitrejšega in najučinkovitejšega pridobivanja najbolj ustreznih znanj za opravljanje vsakodnevnih del in nalog zaposlenih. Primerjalno učenje predstavlja eno izmed novih sfer metod organizacijskega učenja, ki v svoji najožji obliki poteka med dvema ali več organizacijami iste ali podobne panoge. Torej gre za sistematično pridobivanje, razvoj in izmenjavo znanj, izkušenj ter drugih kompetenc zaposlenih iz različnih organizacij, pri čemer imata koristi obe ali več organizacij. Tovrstno timsko oziroma skupinsko izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje temelji na izvajanju skupnih raziskav in razvoja, skupinskem inoviranju ... Bistvena razlika v primerjavi s klasičnimi oblikami izobraževanja je, da se rezultati uspešnosti poslovanja organizacije ne skrivajo pred konkurenco, temveč se dosega v tesni povezanosti. Najbolj zglede primere primerjalnega učenja zasledimo v sodobnih tehnoloških parkih (Mihalič, 2006, str. 192–193).

Benchlearning ali primerjalno učenje postaja vse popularnejša oblika učenja in pridobivanja najbolj ustreznih znanj za opravljanje vsakodnevnih del in nalog posameznikov v organizacijah. Namen takega izobraževanja je v pridobivanju novih znanj, ki jih posamezniki vzporedno lahko aplicirajo v lastni organizaciji, kot tudi v samih delovnih procesih, ki potekajo združeno s sodelujočo organizacijo. Rezultati tovrstnega izobraževanja so vidni v praksi, novo pridobljeno znanje pa je lahko uporabno v vnaprej določenem procesu.

---

<sup>1</sup> Beseda benchlearning še nima pravega prevoda, zato sem jo poimenovala kot primerjalno učenje.



### 3.7.3 Sodobne oblike izobraževanja

V okviru trendov in novih načinov izobraževanja lahko izpostavimo sodobnejše oblike izobraževanja:

- Rotacijsko ali križno izobraževanje temelji na sistematičnem rotiranju zaposlenih med posameznimi timi, delovnimi mesti ter načrtnem izobraževanju različnih veščin in drugih kompetenc. Največkrat se ga uporablja pri razvoju bodočih vodilnih in vodstvenih zaposlenih, saj potrebujejo široka znanja z vseh področij poslovanja. Izjemno dobro se izkaže pri razporejanju pravih sodelavcev na najustreznejša delovna mesta, saj se lahko ugotovi, da posamezni zaposleni dosega bistveno boljše rezultate in uspešnost na drugem delovnem mestu (Carrell, 1995, str. 411).
- Za ekstremno izobraževanje je značilno, da se izvaja v naravi in pod ekstremnimi pogoji, v katerih se zaposleni izobražujejo timskega dela, načrtovanja, organiziranja, vodenja in vedenja v težkih trenutkih (Mihalič, 2006, str. 192).
- Simulacijsko izobraževanje temelji na pridobivanju znanja na osnovi simuliranja različnih realnih situacij pri opravljanju del in nalog. Najpogosteje se uporablja za izobraževanje zaposlenih v primerih odzivanja na spremembe, reagiranja in pravilnega ukrepanja v kriznih situacijah, optimalnega odločanja, ... (Mihalič, 2006, str. 191).
- Za virtualno-realno izobraževanje je značilno, da je simulacija odlična pot za prenos namišljene in izmišljene situacije v realnosti (zdravstveni delavci, piloti, vozniki tovornjakov, ...). Pri tej tehniki je zagotovljena varnost, časovni pritisk je zelo majhen, odziv udeležencev je povečan in zagotovljen. Sicer je oprema za izvedbo te metode zelo draga, vendar pa posledično ta metoda zagotavlja najučinkovitejše izobraževanje (Wexley in Latham, 2002, str. 210–219).
- T-skupinsko izobraževanje – gre za pristop k povečanju posameznikovega zavedanja o tem, kako njegovo vedenje vpliva na druge in kako ga drugi zaznavajo. Posamezniki sodelujejo skupaj v majhnih skupinah, od 10 do 13 oseb, določeno časovno obdobje. T-skupinsko izobraževanje spodbuja diskusije med posamezniki, različne vaje, igranje vlog in druge aktivnosti, ki temeljijo na določenih izkušnjah (Wexley in Latham, 2002, str. 269).
- Učenje z dvojno zanko pomeni usposabljanje posameznikov, da se premaknejo iz enega sklopa vedenjskih strategij (Model I) na domnevno boljši sklop vedenja (Model II). To se doseže tako, da se posamezniki povsem zavejo razlike med tem, kaj dejansko počnejo, v nasprotju s tem, kaj mislijo, da počnejo, ko vodijo ostale. Glavna večina je programirana z Modelom I, ker se trudijo, da bi dosegli cilje, ki so jih postavili sami zase, raje zmagujejo kot izgubljajo in potlačijo negativna čustva. Da bi dosegli te vrednosti, se posamezniki naučijo določenih sklopov strategij delovanja, s katerimi maksimizirajo lastno kontrolo nad vsem ostalim. Tako pa lahko reševanje problemov v podjetju hitro postane neučinkovito. Ta pojav se imenuje učenje z enojno zanko (angl. single-loop). Pri modelu II pa strategije spodbujajo širjenje temeljnih in veljavnih informacij, svobodno in utemeljeno izbiro, notranjo povezanost in predanost med posamezniki. Glavni cilj izobraževanja

je povečati odprtost in prosto pot komunikacije in odziva med posamezniki; povečati sprejemanje napak in neuspehov pri odprti komunikaciji, da se bodo posamezniki lahko naučili več na podlagi odziva; ter stalno povečevanje odločitvene in politične učinkovitosti (Wexley in Latham, 2002, str. 232).

## **4 USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH**

S pojmom usposabljanje se zelo pogosto srečamo, ko govorimo o izobraževanju. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika najdemo pod pojmom usposabljanje opredelitev, da je to sposobnost opravljanja določenega dela. Vemo tudi, da strokovno izobraževanje ne pripravlja posameznika za natančno določeno delo ali delovno mesto, ampak ga pripravlja za več možnih delovnih situacij. Torej lahko usposabljanje razumemo kot neko vmesno stopnjo med izobraževanjem in delom ali kot »dodatni trening« tistih znanj, sposobnosti in navad, ki so potrebni za opravljanje določenega dela v okviru celote neke dejavnosti. Nikakor pa ne smemo gledati usposabljanja kot ločeno stopnjo, ampak kot zaključeno stopnjo procesa izobraževanja (Možina et al., 2002, str. 216).

### **4.1 OBLIKE USPOSABLJANJA**

Usposabljanje zajema različne izobraževalne procese in dejavnosti v organizaciji. Usposabljanje delimo na začetno, adaptacijsko in dopolnilno.

Pri začetnem usposabljanju gre predvsem za usposabljanje posameznikov za opravljanje enostavnih ali manj zahtevnih opravil. Večinoma se nanaša na usposabljanje posameznikov – novincev za njihov prvi poklic, če se do takrat še niso posebej usposobili za poklicno delo, ali pa za usposabljanje posameznikov za nova opravila in dela, ki se razlikujejo od prejšnjega strokovnega področja. Novo zaposleni pridobivajo z usposabljanjem nove navade, spretnosti in strokovna znanja, medtem ko v drugem delu že zaposlene z začetnim usposabljanjem usposabljammo za nove delovne naloge in opravila, bodisi se želijo ali morajo prekvalificirati (Jereb, 1989, str. 37).

Prekvalifikacija omogoča posamezniku pridobitev znanj in kvalifikacij iz drugega poklicnega področja ali pa formalno pridobitev drugega poklica za opravljanje del in nalog na strokovnem področju, ki se razlikuje od njegovega dosedanjega. Preusposabljanje je usposabljanje posameznika, ko razvija sposobnosti za določeno delo, različno od tistega, ki ga je opravljal prej. Preusposabljanje je ožji pojem od prekvalifikacije. Poklicna rehabilitacija je svojevrstna oblika prekvalifikacije oz. menjave poklica zaradi nastale telesne ali duševne prizadetosti posameznika v organizaciji.

Adaptacijsko usposabljanje je vmesna stopnja med izobraževanjem in delom na začetku zaposlitve. Najbolj pogosti obliki adaptacijskega usposabljanja sta pripravništvo in stažiranje. Posameznik, ki ga navadno vodi in usmerja mentor, lahko prej pridobljeno strokovno izobrazbo prilagaja konkretnim delovnim razmeram in zahtevam v delovnem procesu. Specializacija pa je posebna oblika adaptacijskega usposabljanja in pomeni poglobljanje strokovnega znanja ali nadgrajevanje za neko

specifično, zelo ozko področje dela. Potrebe po vse večji specializaciji se pojavljajo predvsem zaradi vse večje delitve dela (Jereb, 1989, str. 39).

Priučitev je usposabljanje, ki poteka v običajnih delovnih okoliščinah in je primerno le za enostavna in nezahtevna dela. Ta oblika usposabljanja je primerna za opravljanje del, za katera ni potrebna poklicna izobrazba in je namenjena posameznikom, ki pričnejo z novim delom v organizaciji, ter novo zaposlenim (Možina et al., 2002, str. 218). Uvajanje je namenjeno posameznikom, ki se na novo zaposlijo v organizaciji, ali že zaposlenim, ki se vključujejo v nove delovne postopke.

Dopolnilno usposabljanje organiziramo pri zaposlenih, pri katerih se je način dela, ki so ga opravljali, bistveno ali delno spremenil. Poseben način dopolnilnega usposabljanja pa se lahko organizira za zaposlene, pri katerih gre za slabo kakovost dela ali neustrezno storilnost. Ena izmed oblik dopolnilnega usposabljanja je tudi dokvalifikacija, ki predstavlja bistveno dopolnitev posameznih izsekov poklicne izobrazbe, predvsem v skladu s povečano zahtevnostjo dela glede na tehnološki razvoj in razvoj stroke. Najbolj produktivno je dopolnilno usposabljanje prav v okviru določene stroke ali poklica, ker se tako poklicna izobrazba in delovne izkušnje med seboj dopolnjujejo in bogatijo (Jereb, 1989, str. 39).

Glede na obliko usposabljanja ločimo usposabljanje na delovnem mestu, ko je usposabljanje zaposlenega in pridobivanje novega znanja v tesni povezavi z znanjem, ki se od njega pričakuje na delovnem mestu, nasprotno pa usposabljanje izven delovnega mesta ni v tesni povezavi z znanjem delovnega mesta. Usposabljanje na delovnem mestu je bolj pogosta oblika, saj lahko tu posameznik dejansko razvije sposobnosti in spretnosti, ki jih bo na delovnem mestu potreboval. Ta oblika je bolj učinkovita, ker udeleženci ponavadi raje spoznavajo in doživljajo stvari na samem delovnem mestu, kot pa da sedijo v neki učilnici, nato pa po samem prihodu na delovno mesto že vse pozabijo.

Po času lahko usposabljanje delimo na dnevno, večdnevno, tedensko, večtedensko itd. Tako usposabljanje se lahko odvija med delovnim časom ali pa izven delovnega časa. Ponavadi so usposabljanja razdeljena še na praktični in teoretični del. Najbolj učinkovito bi bilo, da bi usposabljanja potekala konstantno nekaj dni zapored, nato pa čez kakšen mesec ali dva usposabljanje ponovimo. Tako lahko udeleženci usposabljanj teorijo prenesejo v prakso. Na ponovnem usposabljanju lahko že lažje predstavijo svoje izkušnje iz prakse, se posvetujejo in rešujejo probleme, ki so se jim pojavili na delovnem mestu.

## **4.2 PROCES USPOSABLJANJA**

Za učinkovito izvajanje usposabljanja v organizaciji je potrebno, da se uporabi sistem pristop. To pomeni, da je potrebno upoštevati vse možne dejavnike in spremenljivke, ki utegnejo vplivati na učenje. Takšni dogodki se lahko pojavijo tako znotraj

organizacije kot tudi zunaj in jih je potrebno upoštevati pri oblikovanju programa usposabljanja (Treven, 1998, str. 209–210).

Načrtovanje procesa usposabljanja lahko razdelimo v štiri faze:

- Določitev potreb po usposabljanju
- Načrtovanje programov usposabljanja
- Izvedba usposabljanja
- Ocenitev ali evalvacija usposabljanja

#### **4.2.1 Določitev potreb po usposabljanju**

Da se neko trenutno stanje delovnega učinka razlikuje od želenega, je lahko vzrok v pomanjkanju znanja, sposobnosti ter ustreznega odnosa. Lahko pa se pojavljajo tudi drugi vzroki, kot so npr. slabi delovni pogoji, neprimerna oprema na delovnem mestu, slab nadzor, konflikti med sodelavci, nezadovoljstvo s splošnimi razmerami, neprimerna definicija delovnih nalog, ... Določitev potreb po usposabljanju je proces, ki zahteva ugotovitev in specifikacijo potreb po usposabljanju na individualni ravni ali na ravni podjetja. S tem procesom se ločijo potrebe od želja, nato pa se določi, katere od potreb so dejansko potrebe po usposabljanju.

Potrebe po usposabljanju lahko opredelimo kot razliko med znanjem, spretnostmi in drugimi osebnostnimi lastnostmi, ki se lahko razvijejo z usposabljanjem in so potrebne za uspešno opravljanje nekaterih dejavnosti in funkcij, ter tistim znanjem, spretnostmi in osebnostnimi lastnostmi, ki ji posameznik že ima (Miglič, 2002, str. 33).

Potrebe po usposabljanju se v organizaciji lahko predvidijo na podlagi različnih kazalcev, kot so npr. novi zakonski predpisi, novi proizvodi, pomanjkanje temeljnih spretnosti posameznika, nova tehnologija, preoblikovanje vrste del, ... Na osnovi teh kazalcev in ugotovljenih potreb po usposabljanju je mogoče določiti, kakšne vrste težav so se v organizaciji pojavile ter ali jih je mogoče odpraviti ali zmanjšati s katerim od načinov usposabljanja (Treven, 1998, str. 211).

Dejavnost ocenitve potreb po usposabljanju vsebuje tri vrste analiz (Treven, 1998, str. 212):

- analizo organizacije (kako ustreza usposabljanje strateškim ciljem organizacije, ali so v organizaciji na voljo viri za usposabljanje, ali vodstvo in zaposleni podpirajo usposabljanje);
- analizo zaposlenih (ali obstaja problem motiviranosti, oblikovanja dela ali usposabljanja, kdo potrebuje usposabljanje ter ali so zaposleni pripravljeni na usposabljanje);
- analizo dela (določitev nalog, opredelitev znanja, spretnosti in vedenja).

Analiza organizacije se vodi za določitev natančnega mesta v organizaciji, kjer je usposabljanje potrebno, analiza dela oz. nalog za razliko od analize organizacije

poteka na ravni določenega dela. Z njo se določijo naloga, ki jo mora posameznik doseči, znanje, obnašanje in odnos, zahtevan za uspešno izvedbo dela oz. naloge. Z analizo zaposlenih pa se ugotavlja, kdo v organizaciji potrebuje usposabljanje ter kakšno vrsto usposabljanja potrebuje.

#### **4.2.2 Načrtovanje programov usposabljanja**

V fazi načrtovanja programov usposabljanja se oblikuje načrt programov usposabljanja. Potem ko v organizaciji ocenijo primanjkljaj znanja in spretnosti zaposlenih, jih morajo zaposleni pridobiti v procesu usposabljanja. Organizacija mora oblikovati konkretni sistem usposabljanja, pri tem pa ima na razpolago tri glavne metode (Merkač, 1998, str. 72):

- informacijske predstavitvene metode, s katerimi se zaposleni seznanijo z dejstvi, spretnostmi, stališči in koncepti (ob tem, pa se od njih ne pričakuje, da bodo to tudi dejansko uporabili v praksi);
- simulacijske metode usposabljanja so umetno ustvarjene simulacije (analize primerov, igranje vlog ..., s katerimi se zaposleni preizkušajo in vadijo);
- usposabljanje na delu, kjer gre za usposabljanje med dejanskim opravljanjem dela ob pomoči inštruktorja.

Vsak program usposabljanja mora biti obravnavan in oblikovan individualno. V primeru, da se kasneje pokažejo potrebe po novem znanju, ga je potrebno ustrezno spremeniti ali dopolniti. Programi usposabljanja se med seboj razlikujejo tudi glede časa izvedbe. Na to vpliva predvsem vsebina, ki jo posamezen program obravnava (Treven, 1998, str. 212).

Usposabljanje se lahko izvaja na različnih lokacijah. Izbira lokacije je odvisna od načina usposabljanja, njegove zahtevnosti in kadra, ki ga želimo usposobiti. V organizaciji se lahko usposablja zaposlene na delovnem mestu, medtem ko ti opravljajo svoje delo, ali v posebnih prostorih, ki so za to usposabljanje opremljeni (znotraj organizacije). Pogosto pa se uporablja tudi zunanje usposabljanje, ki je namenjeno predvsem povečanju znanja ali razvijanju spretnosti zaposlenih. To usposabljanje se izvaja zunaj organizacije (Treven, 1998, str. 213).

#### **4.2.3 Izvedba usposabljanja**

Tretja faza se nanaša na samo izvedbo usposabljanja. Organizacija mora izvedbo usposabljanja zasnovati glede na potrebe zaposlenih, ki jim je usposabljanje namenjeno. Zaposlene lahko usposabljam, medtem ko opravljajo svoje delo, lahko pa uporabimo formalne metode usposabljanja, katerih namen je razširitev njihovega znanja, razvoj manjkajočih spretnosti ali sprememba njihovega vedenja (Treven, 1998, str. 214).

Vsak način ima svoje prednosti in pomanjkljivosti, ki so prikazane v spodnji tabeli.

**Tabela 1: Prednosti in pomanjkljivosti najpogostejših načinov usposabljanja za delo**

<b>Metode</b>	<b>Prednosti</b>	<b>Pomanjkljivosti</b>
<b>Rotiranje</b>	Zaposleni so izpostavljeni velikemu številu del in si s tem pridobijo veliko izkušenj.	Ni popolnega občutka odgovornosti, ker so ljudje premalo časa zaposleni pri določenem delu.
<b>Programirane inštrukcije</b>	Zagotovljeno individualno učenje in takojšnje povratne informacije.	Porabljen je čas za razvoj in so stroški učinkoviti samo za velike skupine.
<b>Video simulacije</b>	Ustrezne informacije se prenesejo na vse zaposlene.	Ni posebnih individualnih povratnih informacij.
<b>Igranje vlog</b>	Pridobivanje vpogleda v ostala dela s posebnim poudarkom na medsebojnih zmožnostih.	Ni mogoče ustvariti resnične situacije.
<b>Interaktivni video</b>	Hitrost učenja je individualno pogojena in opremljena s takojšnjimi povratnimi informacijami, ki jih daje računalnik.	Drag postopek razvoja, ki zahteva usposobljene ljudi in drago opremo.

Vir: Lipičnik (1997, str. 106)

#### **4.2.4 Ocenitev ali evalvacija usposabljanja**

V zadnji fazi procesa usposabljanja se oceni uspešnost usposabljanja zaposlenih. Gre za pridobivanje povratnih informacij o učinkih procesa usposabljanja, na podlagi teh informacij pa za ocenjevanje uspešnosti usposabljanja. Ta faza je za organizacijo pomembna zato, da ugotovi, ali je bilo usposabljanje uspešno (glede na vložene stroške in pridobljene koristi) in s kakšnimi izboljšavami bi bilo usposabljanje strokovno še učinkovitejše (Treven, 1998, str. 214).

Faza ocenitve ali evalvacije poteka v celotnem procesu usposabljanja. Evalvacija je proces določanja vrednosti in učinkovitosti programov usposabljanja, pri čemer se za pridobivanje podatkov uporabljajo različna orodja za ocenjevanje in določanje veljavnosti. Njen namen je zbrati in dokumentirati delovno učinkovitost udeležencev usposabljanja med usposabljanjem in kasneje na delovnem mestu ugotoviti morebitne probleme in jih odpraviti (Goldstein v: Miglič, 2000, str. 46).

Za zbiranje podatkov se lahko uporabljajo različni instrumenti, kot so npr. vprašalniki, pregledi, intervjuji, opazovanja, testi, ... Ne glede na izbor metodologije pa mora biti izbrani postopek skrbno načrtovan, oblikovan in izveden, kajti le takšen lahko zagotovi veljavne in natančne podatke (Harrison v: Miglič, 2000, str. 46).

Kakšni so resnični učinki procesa usposabljanja, je dejansko zelo težko ugotoviti. Kot ena izmed rešitev za merjenje teh učinkov se pojavlja Kirkpatrickov model merjenja učinkovitosti usposabljanja. Kirkpatrickov model ponuja sistemiziranje vsebine

merjenja in lažje obvladovanje rezultatov. Njegovo ogrodje sestoji iz štirih različnih zornih kotov: mnenja udeležencev o izvedbi, pridobljenega znanja, uporabe novega znanja v praksi in vpliva novega znanja na poslovne rezultate. S tem pridobimo informacije za izboljšavo programov v prihodnosti ter nam omogoča sprejemanje odločitev o tem, ali določen program sploh še izvajati.



## **5 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH**

Če želimo motivirati zaposlene za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje, je treba z njimi in za njih določiti cilje. Motivirati zaposlene pomeni vedno, da jih motiviramo z namenom in tako, da se vključijo v tiste izobraževalne procese, ki so učinkoviti za delodajalca in bodo prispevali nekaj k bolj učinkovitemu in uspešnemu poslovanju organizacije. Da bi uresničili ta cilj, pa moramo odkriti motiv pri zaposlenih, ki jih vzpodbudi k izobraževanju in usposabljanju.

Motivacija je posebna dejavnost ali način nebolečega (samo)pritiska na posameznika ali skupino, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar od njega (njih) pričakujemo ali pričakuje(jo) sam(i) in to tako, kot najbolje zmorejo. Motiviranje zaposlenih je proces spodbujanja zaposlenih z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Spodbujati je možno npr. z različnimi nagradami, priznanji, možnostmi napredovanja ..., ki pozitivno motivirajo in zadovoljujejo osebne potrebe. Grožnje ali kazni so oblike negativnega spodbujanja, ki zaposlene odvrčajo od neželenih ciljev ali dejanj (Uhan, 2000, str. 12).

Poleg znanja, spretnosti in sposobnosti je za uspešno opravljanje katerega koli poklica oz. česar koli nasploh potrebna motivacija. Motivacija je prostovoljna pripravljenost posameznika za napor, za doseg določenega cilja ob zadovoljitvi individualnih potreb. Razlike med ljudmi znotraj organizacije se kažejo ravno v motiviranosti za delo (Ferjan, 2005, str. 206).

### **5.1 VLOGA MOTIVACIJE V IZOBRAŽEVANJU ZAPOSLENIH**

Zakaj se zaposleni odločajo za ponovno izobraževanje? Odgovor na to vprašanje je potrebno iskati na treh ključnih področjih: v njihovih osebnostih (potrebe in težnje k doseganju lastnih ciljev), v njihovih aktivnostih oz. obnašanju in v okolju, ki jih obdaja. Posameznikova motivacija za izobraževanje ima pomemben vpliv na uspešnost nadaljnjega izobraževanja.

Motivacijo v izobraževanju bi lahko na splošno definirali kot vse, kar zaposlenemu daje spodbudo za izobraževanje, ga usmerja, in vse tisto, kar vpliva na intenzivnost, kakovost in trajanje procesa izobraževanja. Od motivacije je odvisno, ali bo pridobljeno znanje dolgotrajno in kako ga bo mogoče uporabiti tudi v drugih življenjskih situacijah. Pri proučevanju in vzpodbujanju motivacije za izobraževanje je pomembno razlikovati tri stvari (Marentič-Požarnik, 2000, str. 184):

- razlog – zakaj se zaposleni izobraževanja sploh loteva;
- odločitev – da bo v izobraževanje vložil svoj čas in napor;
- vztrajanje – da izobraževanje izpelje do konca.

Motivacija ima v izobraževanju zaposlenih zelo pomembno vlogo. Njen vpliv se kaže pri vključenju zaposlenih v izobraževanje, pri vztrajanju na poti do ciljev in pri učni storilnosti. Od tedaj, ko se zaposleni vključijo v izobraževalni sistem, sodi razvijanje, krepitev in ohranjanje njihove motivacije med temeljne zahteve in prvine samega izobraževanja. Pri tem imajo odločilno vlogo zlasti učni programi (skladnost s pričakovanji, potrebami, interesi), celotna organizacija učnega procesa (ritem učnih korakov) ter medsebojni odnosi pri izobraževanju (Valentinčič, 1983, str. 47).

Strokovnjaki so ugotovili, da so zaposleni višje motivirani za izobraževanje kot otroci, saj stremijo k doseganju konkretnih ciljev, ki jih bodo preko izobraževanja lahko dosegli. Po drugi strani pa motivacija zaposlenih za izobraževanje neprestano niha pod vplivom različnih dejavnikov in pojavov, medtem ko motivacija za izobraževanje pri otrocih bolj enakomerno narašča in upada (Krajnc, 1982, str. 161–165).

## **5.2 MOTIVI ZAPOSLENIH ZA IZOBRAŽEVANJE**

Zaposlene spodbuja k izobraževanju veliko dejavnikov, od interakcije z drugimi ljudmi do užitka, zadovoljstva, želje, da bi preskusili svoje znanje, radovednost ali želja po dokončanju prekinjenega izobraževanja.

Motivi za izobraževanje zaposlenih so zelo različni in se velikokrat med seboj prepletajo in dopolnjujejo. Motive za izobraževanje zaposlenih lahko razdelimo na (Krajnc, 1982, str. 243-264):

- notranje motive (samostojnost in odvisnost, pridobitev novih prijateljev, pridobitev novega poklica, tekmovanje z drugimi ...);
- zunanje motive (boljše delovno mesto, boljša plača, večji ugled, spodbuda v delovnem kolektivu, podpora v domačem krogu ...).

Ko se zaposleni ob ugodnih notranjih in zunanjih motivih odloči za izobraževanje, pa sta za uspeh odločilni dve determinanti, in sicer motivacija in sposobnosti. Obe delujeta na izobraževanje vzajemno. Če je zaposleni manj sposoben za izobraževanje, mora biti bolj motiviran, če želi doseči enak rezultat pri izobraževanju kot zaposleni, ki je bolj sposoben, a manj motiviran. To velja, če so sposobnosti, zmanjšane do določene mere, v mejah normale (Krajnc, 1982, str. 10).

Mnenja različnih strokovnjakov, kateri motivi prevladujejo pri vključevanju zaposlenih v izobraževanje, so zelo različna. S. Jelenc (Jelenc S., 1996, str. 42) navaja, da sta napredovanje in prestiž veliko redkeje v ospredju, kot bi si lahko na prvi pogled mislili. Osebna rast, osebno zadovoljstvo, razvijanje lastnih sposobnosti in uspešno delovanje so še vedno motivi, ki jim zaposleni pripisujejo večji pomen. Tudi Z. Jelenc (Jelenc Z., 1989, str. 98) v svoji raziskavi ugotavlja, da so lastni razvoj, pridobitev novega znanja in uspešnost pri delu najpomembnejši motivi, ki zaposlene vzpodbujajo k izobraževanju. Zanimivo pa je, da Uhan (2000, str. 32) v svojem delu ugotavlja, da sta plača in zanimivo delo najpomembnejša motivacijska dejavnika zaposlenih pri izobraževanju.

Celotno motivacijo za izobraževanje torej sestavlja veliko število dejavnikov: plača, zanimivo delo, pogoji dela, stalnost zaposlitve, dobri odnosi med sodelavci in nadrejenimi, možnost napredovanja, možnost sodelovanja pri odločanju ... Organizacija, ki ima izdelan razvoj kadrov, v katerega je kot najpomembnejše vključeno izobraževanje, le-to predstavlja zelo pomembno obliko nematerialnega motiviranja posameznikov, ki so zaposleni v organizaciji. Posameznikom, ki želijo v svoji delovni karieri nekaj postati, pomeni možnost izobraževanja veliko. Zavedajo se, da bodo največjo korist od novo pridobljenega znanja imeli sami.

Houleova tipologija motivov za izobraževanje zaposlenih razlikuje štiri osnovne tipe motivacije (Houle, 1976, str. 90-131):

- Ciljno orientirana motivacija za učenje. Zaposleni se izobražujejo, da dosežejo jasno postavljen cilj. Vsebina izobraževanja jih zanima le toliko, kolikor je povezana s ciljem, ki ga želijo doseči. Ti zaposleni se najprej intenzivno izobražujejo, da dosežejo svoj cilj (npr. novo delovno mesto), potem pa z izobraževanjem prenehajo. Ko si postavijo nov cilj, se postopek izobraževanja ponovi.
- Motivacija, orientirana na izobraževalno aktivnost. Zaposleni se izobražujejo zaradi socialnih stikov in zadovoljstva, ki jim ga daje samo izobraževanje. Zaposlene motivira za izobraževanje želja po stikih z ljudmi in interes za druge. Posamezniki s tovrstnimi motivi posvečajo veliko pozornost medosebnim odnosom v učni skupini. Občutljivi so za to, kako gleda nanje predavatelj, kako so sprejeti med sodelavci v skupini ...
- Zaposleni se v izobraževanje vključijo zaradi želje po nadaljnjem izobraževanju, ne da bi se točno opredelili, kakšno znanje želijo. Njihovo izobraževanje je ciljno, vendar jih ne zanimajo konkretni cilji, ampak predvsem pridobivanje širokega znanja iz svoje stroke in za delo, ki ga opravljajo. Podlaga za tovrstne motive jim je osebna vedoželjnost.
- Četrty tip pa predstavljajo zaposleni, pri katerih je motivacija za izobraževanje preplavila vse druge motive. Izobražujejo se neprestano, njihovo izobraževanje gre zelo v širino in se ne omejuje le na njihovo stroko oz. delo, ki ga opravljajo. Njihovo življenje se spremeni v eno samo izobraževanje.

Seveda se motivi posameznih zaposlenih tudi sicer bistveno razlikujejo, saj so odvisni od starosti, poprejšnje izobrazbe, socialnega okolja. Motivacija za izobraževanje se lahko razlikuje tudi med spoloma, odvisno od različnih funkcij in družbenih vlog, ki jih sprejemajo ženske ali pa moški.

### **5.3 MOTIVI, KI VPLIVAJO NA DEMOTIVACIJO ZAPOSLENIH ZA IZOBRAŽEVANJE**

Poleg motivov, ki zaposlene vzpodbujajo oz. motivirajo za izobraževanje, moramo omeniti tudi motive, ki povzročajo demotivacijo zaposlenih za izobraževanje. Obravnavanje teh demotivacijskih ovir je pomembno, saj lahko le-te močno vplivajo

na zmanjšanje motivacije zaposlenih za izobraževanje oz. lahko zaposlene odvrnejo od njihove želje po izobraževanju.

Ovire pri izobraževanju zaposlenih lahko razdelimo v tri skupine (Jelenc S., 1996, str. 46-47):

- Situacijske ovire, ki izhajajo iz posameznikovega trenutnega položaja in zajemajo: pomanjkanje časa, pomanjkanje denarja (zaposleni z nizkimi plačami), preveliki stroški izobraževanja, prevelika oddaljenost od izobraževalnih ustanov, družinski problemi (ženske – varstvo otrok).
- Institucijske ovire, kjer gre za različno ponudbo izobraževalnih programov, možnost vpisnih pogojev, urnike predavanj ...
- Dispozicijske ovire pa so povezane s psihološkimi značilnostmi posameznika, kot so podoba o samem sebi (prestar sem za študij), nizka samozavest (dvom v lastne sposobnosti za študij), odnos do izobraževanja, zmožnost učenja ...

Motiviranost zaposlenih za izobraževanje se spreminja v posameznih življenjskih obdobjih. Raziskave kažejo, da udeležba zmerno upada z naraščanjem starosti zaposlenih. Naglo upadanje zaposlenih se pojavi po 55. letu starosti. S starostjo upada tudi povprečno število ur trajanja izobraževanja (Drofenik, 1999, str. 305–306).

Tuje državljanstvo oz. narodnost lahko včasih tudi negativno vpliva na odločitev zaposlenega glede vključitve v izobraževanje. Pripadniki etičnih manjšin se pri vključevanju v izobraževanje pogosto srečajo s številnimi ovirami, kot so npr.: stereotipi, kulturne razlike, neznanje jezika, pomanjkanje samozaupanja, pomanjkanje denarja ... (Možina, 2003, str. 36).

Tudi spol lahko negativno vpliva na odločitev za izobraževanje. Življenjske vloge, ki jih prevzemajo zaposleni, lahko vplivajo tako na njihovo pripravljenost kot na njihovo dejansko možnost za izobraževanje. Te omejitve so predvsem prisotne pri ženskah, zaradi njihove vloge v družini, ki jih časovno omejuje in s tem vpliva na njihovo udeležbo pri izobraževanju (Možina, 2003, str. 36).

Na negativno odločitev za vključitev v izobraževanje pa za zaposlene lahko v veliki meri pomeni družina, kajti odločitev zaposlenega glede vključitve v izobraževanje je pomembna odločitev, ki tako ali drugače vpliva na družinsko življenje. Do nasprotovanja družinskih članov lahko pride iz več razlogov. V ospredju je predvsem strah, da bo čas, ki ga bo zaposleni namenil za izobraževanje, odvzet od časa, ki ga običajno namenja družini. V družini lahko pride tudi do pomislekov glede materialnih stroškov izobraževanja in kasnejšega izboljšanja materialnega položaja. Če zaposleni nima podpore v svoji družini, potem je v nevarnosti, da se bo postopoma začelo tudi njemu zdeti celotno prizadevanje nesmiselno in bo začel izobraževanje opuščati, da bi na ta način zbrisal konfliktno situacijo v družini (Krajnc, 1982, str. 287).

## 5.4 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Namen motivacijskih teorij je razložiti, zakaj ljudje reagirajo na določen način in kaj jih spodbuja k določenemu ravnanju. Tudi izobraževanje je dejavnost, h kateri jih vodijo določeni motivi, ki vplivajo na eni strani na odločitev posameznika za vključitev v izobraževanje, na drugi strani pa na vztrajnost za dokončanje izobraževanja in posledično s tem na doseganje zastavljenih ciljev.

Pri proučevanju motivacije se je razvilo več skupin motivacijskih teorij, med katerimi lahko izpostavimo (Marzel, 2000, str. 349) :

- Vsebinske teorije, ki temeljijo na razlagi človeških potreb in pri tem poudarjajo karakteristike posameznika. Pojasnjujejo, zakaj nekateri ljudje želijo doseči določene cilje (samostojnost, varnost, višjo plačo) in zakaj jih drugi ne želijo. Med te teorije uvrščamo Maslowo in Herzbergovo teorijo motivacije.
- Behavioristične teorije so usmerjene na ravnanje ljudi in iščejo vzroke za človeško ravnanje v zunanjem svetu. Poleg vzrokov obravnavajo tudi posledice tega ravnanja, saj posameznik ravna glede na posledice, ki ravnanju sledijo.
- Procesne motivacijske teorije proučujejo ključne procese ravnanja ljudi, ki vodijo do določenih ciljev. Te teorije izhajajo iz zavestnega in preišljenega ravnanja posameznika, ki stremi k doseganju določenega rezultata. V to skupino lahko uvrstimo McGregorjevo teorijo in teorijo Alberta Bandure.

Od motivacije je odvisno, ali bo prišlo do vključitve v izobraževalni proces. Poleg fiziološkega zadovoljevanja, na katerem slonita Maslowa in Herzbergova teorija, se moramo zavedati, da na motivacijo za izobraževanje vplivajo tudi drugi interesi, stališča, vrednote in potrebe posameznika. V kolikor le-ta čuti nek primanjkljaj v zvezi z znanjem oziroma veščinami, ki jih ima, se lahko vključi v izobraževanje in s tem zadovolji nastale potrebe. Pozitivne izkušnje tekom izobraževanja ali pa posledice pridobljenega znanja (večja strokovnost, napredovanje) povzročajo, da se posamezniki tudi v bodoče izobražujejo.

### 5.4.1 Maslowa teorija motivacije

Maslow je bil eden izmed prvih avtorjev, ki je podrobneje opredelil teorijo motivacije. Menil je, da je človeško obnašanje na nek način povezano z njegovimi potrebami in da si le-te sledijo v določenem zaporedju. Hierarhijo potreb je razdelil na pet stopenj (Uhan, 2000, str. 23):

- Fiziološke potrebe (voda, hrana)
- Potrebe po varnosti in zaščiti
- Socialne potrebe (ljubezen, prijateljstvo)
- Potreba po samospoštovanju in ugledu
- Potreba po samouresničevanju in samopotrjevanju (kreativnost, razvoj sposobnosti)

Hierarhija potreb po Maslowu nastaja po naštetem zaporedju in se v tem zaporedju tudi zadovoljujejo. Čim posameznik zadovolji svoje osnovne potrebe in mu nanje ni potrebno več posebej misliti, posameznika ne motivirajo več, ampak se pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik. Nezadovoljevanje katere koli potrebe v hierarhiji pa lahko poruši ravnotežje. Vrhunec motivacije naj bi bila želja, da mora posameznik postati to, kar je lahko (Krajnc, 1982, str. 26-27).

Na podlagi Maslowe teorije lahko uspešno motiviramo posameznike za izobraževanje, ki imajo zadovoljene fiziološke potrebe (po hrani), potrebe po varnosti (dom, zaposlitev), po pripadnosti in ljubezni. Posameznik, ki pa nima sredstev za preživljanje, je lačen, brez doma in svojcev ter brez zaposlitve, bo težje motiviran za pridobivanje znanja kot posameznik, ki ima primarne biološke in sociološke potrebe zadovoljene. Potrebno je ugotoviti, na kaj so posamezniki v danem trenutku najbolj občutljivi.

Hierarhija potreb po Maslowu predvideva, da če se posameznik iz nižjega družbenega razreda odloči za izobraževanje, bo izbral tak program in vsebino, ki mu omogočata izpopolnjevanje osnovnih življenjskih potreb (npr. izobraževanje s krajšimi programi in vsebino, ki jih bo lahko uporabil v vsakdanjem življenju). Pripadniki srednjega in višjega razreda, ki imajo osnovne življenjske potrebe zadovoljene, pa iščejo izobraževalne programe, ki jih vodijo v uspešni osebni razvoj.

#### **5.4.2 Herzbergova teorija motivacije**

Herzberg je v svoji teoriji vse motivacijske dejavnike razdelil v dve skupini, in sicer na higienike in motivatorje. Higieniki so tisti, ki povzročajo nezadovoljstvo ob njihovi odsotnosti in ne povzročajo zadovoljstva, če so prisotni (denar, položaj ...), motivatorji pa sami po sebi spodbujajo posameznike k delu (uspeh pri delu, osebni razvoj ...). Herzberg je prišel do ugotovitve, da ni dejavnika, ki bi bil samo higienik ali samo motivator (Lipičnik, 1998, str. 168).

Interes za nadaljnjo vključitev v izobraževalni proces lahko pri nekaterih posameznikih vpliva kot higienik in pri drugih kot motivator. Tisti, ki vidijo vključitev v izobraževalni proces kot možnost za napredovanje in dodatno finančno vzpodbudo, so bolj motivirani in zadovoljni. Upoštevajoč Herzbergovo teorijo, je torej pomembno, da izobraževanje posamezniku prinaša zadovoljstvo, kar bo zagotovo vplivalo na uspešnost pri njegovem izobraževanju.

#### **5.4.3 Frommova teorija motivacije**

Fromm, izhaja iz marksistične filozofije, je razvil teorijo o posameznikovi motivaciji. Loči dve orientaciji v motivih ljudi: nekateri želijo nekaj imeti, drugi imajo željo nekaj biti in postati (Krajnc, 1982, str. 44).

Fromm je poskušal odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Biti in imeti sta dve skrajnosti na isti lestvici in se ne izključujeta, le da se nekateri bolj nagibajo k eni, drugi pa k drugi strani. Tiste, ki bi radi nekaj imeli, motiviramo z materialnimi sredstvi (plačilo šolnine, denarne ugodnosti), druge, ki bi radi nekaj bili, pa z nematerialnimi sredstvi, kot so npr. možnost dodatnega izobraževanja, napredovanje, pohvala (Lipičnik, 1998, str. 170).

Tovrstna motivacijska teorija je zelo uporabna pri iskanju možnosti za motiviranje posameznikov k izobraževanju. Dejstvo je, da posameznikom, ki bi radi nekaj »imeli«, prikažemo izobraževanje kot sredstvo, s katerim hitreje dosežejo napredovanje in posledično višjo plačo – torej jih lažje motiviramo s finančnimi sredstvi. Tisto skupino zaposlenih, ki pa se bolj nagibajo k »biti«, pa lažje pridobimo za izobraževanje s podeljevanjem bolj odgovornih nalog in večjo odgovornostjo, torej lahko z uspešnim izobraževanjem pridobijo možnost uglednejšega delovnega mesta.

## **6 ZAVOD ZA ZDRAVSTVENO VARSTVO CELJE**

### **6.1 PREDSTAVITEV ZAVODA ZA ZDRAVSTVENO VARSTVO CELJE**

Zavod za zdravstveno varstvo Celje (v nadaljevanju ZZV Celje) je ustanovila Vlada Republike Slovenije. Njegovi začetki delovanja segajo v leto 1928. Je osrednja institucija javnega zdravja v regiji Celje. Osnovno poslanstvo ZZV je načrtovanje, izvajanje in koordiniranje aktivnosti na področju varovanja, izboljševanja zdravja in kvalitete življenja ter izvajanja kakovostnih preiskav s področja mikrobiologije in sanitarne kemije.

Med najpomembnejše cilje ZZV Celje sodita zlasti strokovna neoporečnost in neodvisnost ustanove ter zadovoljstvo uporabnikov. Strateška usmeritev je naravnana k takšni stopnji strokovnega in organizacijskega razvoja, na kateri se bodo lahko strokovnjaki še bolj celostno lotevali najtežjih nalog na področju ugotavljanja potreb posameznih skupin prebivalstva po zdravstvenem varstvu in nato učinkovito pristopali k spreminjanju razmer.

Za potrebe približno 300 tisoč prebivalcev, ki živijo na celjskem območju, opravljajo naloge s področja javnega zdravja in ekologije. ZZV Celje premore tehnološko odlično opremljene preskusne laboratorije ter drugo opremo, potrebno za spremljanje bioloških in kemičnih škodljivosti v posameznih elementih okolja. Kakovost dela med drugim dokazuje certifikat kakovosti ISO: 9001:2000 ter akreditacijske listine Slovenske akreditacije.

Organi ZZV Celje so svet zavoda, direktor, strokovni svet, disciplinska komisija in izvršilni organi. Svet zavoda ima 11 članov in ga predstavljajo predstavniki ustanovitelja (6 članov), Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije (1 član), Mestne občine Celje (1 član) in 3 predstavniki delavcev ZZV Celje. Direktor predstavlja poslovodni organ ZZV Celje. Strokovni svet je na predlog direktorja sestavljen iz vodij posameznih oddelkov in drugih strokovnih delavcev ZZV Celje. Disciplinska komisija je sestavljena iz 5 članov, ki jih izvolijo delavci ZZV Celje. Izvršilni organ pa predstavljajo komisija za varstvo pravic delavcev, komisija za varstvo pri delu in komisija za družbeni standard.

Oddelki v ZZV Celje in njihove ključne naloge:

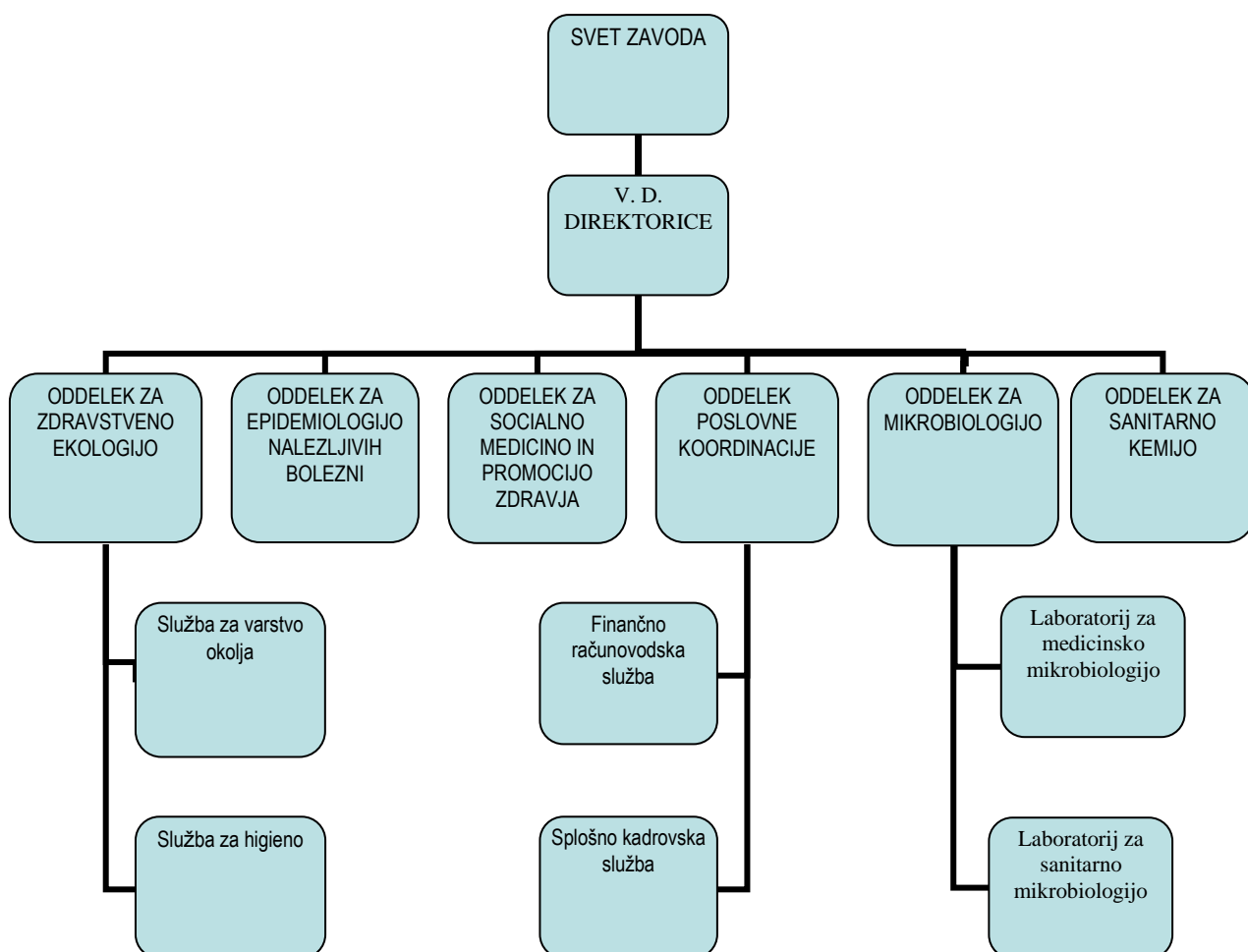
- V oddelku za zdravstveno ekologijo nadzorujejo na področju ekologije kakovost življenjskega in delovnega okolja, ugotavljajo prisotnost škodljivih snovi v zraku in tleh, onesnaženost s hrupom in smradom. V odpadnih vodah ugotavljajo vsebnost škodljivih snovi. Strokovnjaki s področja higiene skrbijo za nadzor bazenskih kopalnih voda in kakovost pitne vode ter opravljajo higienski nadzor v kuhinjskih obratih in obratih živilske proizvodnje.
- Preučevanje in obvladovanje nalezljivih bolezni je temeljna naloga oddelka za epidemiologijo nalezljivih bolezni. Ta skrbi za več vrst preventivnega cepljenja



in za celovito antirabično obravnavo. Že dlje časa nudi prostovoljcem zaupno testiranje na HIV infekcijo.

- Na oddelku za socialno medicino in promocijo zdravja proučujejo zdravstveno stanje ljudi v različnih življenjskih obdobjih in razmerah. Pri načrtovanju ciljnih raziskav, akcij in izobraževanj izhajajo iz zdravstveno statističnih podatkov, ki jih pridobijo od vseh izvajalcev zdravstvene dejavnosti v regiji.
- Oddelek poslovne koordinacije izvaja vsa finančno-računovodska, pravna, kadrovska in druga opravila, ki so potrebna za izvajanje osnovne dejavnosti ZZV Celje.
- V laboratoriju za medicinsko mikrobiologijo iščejo povzročitelje okužb in ugotavljajo občutljivost bakterij za antibiotike. Na področju sanitarne mikrobiologije preiskujejo vzorce živil, brisov površin na snažnost, zrak ter pitne, kopalne, površinske in odpadne vode.
- Oddelek za sanitarno kemijo opravlja sanitarno-kemične analize vzorcev pitne, kopalne, odpadne, površinske in tehnološke vode, kemične analize vzorcev zraka, odpadkov in tal ter kemične analize vzorcev hrane in pijače.

**Slika 2: Organizacijska shema ZZV Celje**



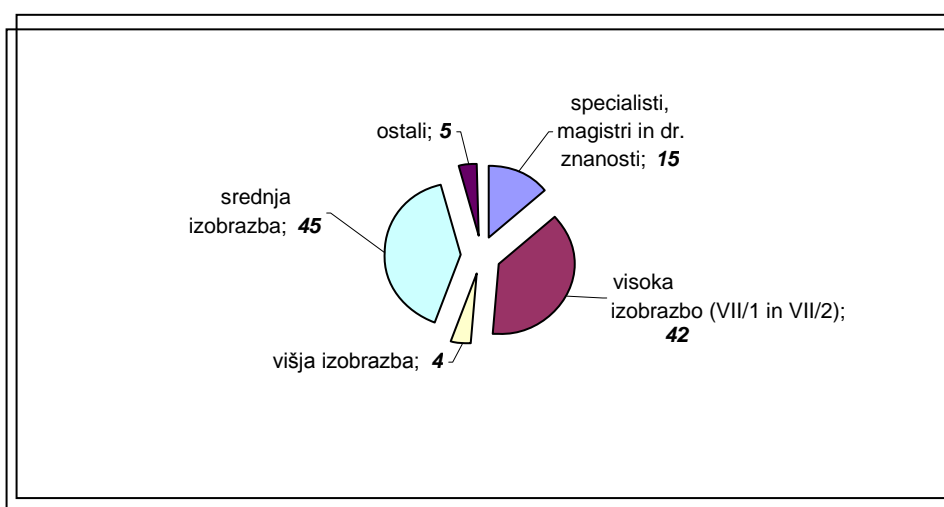
Vir: ZZV Celje (2009)

## 6.2 KADROVSKA STRUKTURA V ZZV Celje

Zaposleni v ZZV Celje predstavljajo enega najpomembnejših delov poslovnega procesa, zato je prav, da namenijo veliko pozornost njihovem znanju, kompetencam, razvoju zaposlenih, varnemu delu in razvijanju pripadnosti. Tega se v ZZV Celje dobro zavedajo.

V Zavodu je zaposlenih preko 100 oseb. Velika večina med njimi je strokovnih delavcev. Več kot polovica zaposlenih ima visoko in višjo izobrazbo, med katerimi jih je tretjina izobrazbo dopolnila s specializacijo in/ali magisterijem in/ali doktoratom.

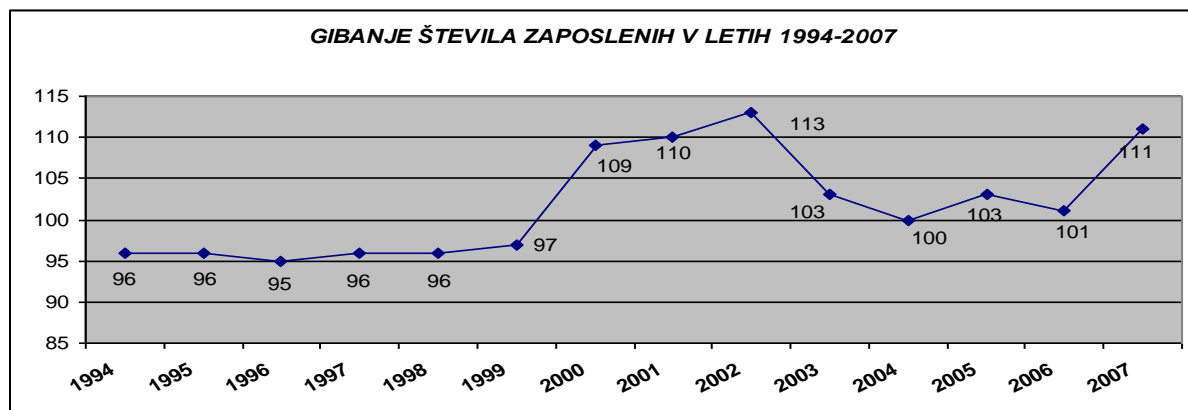
**Slika 3: Izobrazbena struktura zaposlenih na ZZV Celje konec leta 2007**



Vir: ZZV Celje (2007)

Iz spodnje slike 4 je razvidno, da je bil trend zaposlovanja v letih 1994 do vključno 1999 dokaj enakomeren, saj je bilo v povprečju zaposlenih na ZZV Celje okoli 96 zaposlenih. Prva velika sprememba je opazna v letu 2000, ko je bil sprejet Zakon o vojaški službi, na osnovi katerega je ZZV Celje podpisal Pogodbo o izvajanju civilnega služenja vojaškega roka. Na osnovi te pogodbe so se v letih 2000 do 2002 v ZZV Celje zaposlovali civilni vojaki, kar je prineslo do visokega deleža novih zaposlitev. Drugo spremembo pa lahko zasledimo v letu 2007, ko se je delež novo zaposlenih povečal za 9,9%. Število zaposlenih se je povečalo predvsem zaradi velikega povečanja obsega dela, glavno povečanje pa gre na račun usposabljanja pripravnikov. V kolektiv ZZV Celje se je vključilo 17 novih sodelavcev, od tega 9 pripravnikov in 8 sodelavcev zaradi začasno povečanega obsega dela in nadomeščanja daljših odsotnosti. Z delovnim razmerjem pa je prenehalo 7 zaposlenih, večinoma zaradi prenehanja pogodb o zaposlitvi za določen čas.

**Slika 4: Gibanje števila zaposlenih v letih 1994–2007**



Vir: ZZV Celje (2007)

Kadrovske spremembe vplivajo tudi na strukturo zaposlenih po starosti in spolu. ZZV Celje je sicer še vedno pretežno ženski kolektiv, z leti pa se počasi, a vztrajno povečuje tudi delež moških in se je v zadnjih dveh letih ustalil na približno 25 odstotkih. V skupini »najmlajših«, do 30 let, je 26 % zaposlenih. Upoštevaje to skupino in dejstvo, da se starostna meja za rojstva otrok viša, bo v ZZV Celje še veliko starševskih dopustov. Sočasno se kolektiv tudi »stara«, skupina nad 50 let se je povečala na 23,4 odstotka (2006 20,8 %, konec 2005 19 %). Kljub temu da še veljajo prehodni, ugodnejši pogoji za upokojitve žensk, se tudi zanje letno povečujeta vstopna starost in dosežena delovna doba, zato bo v naslednjih petih letih imelo možnost redne upokojitve le 12 zaposlenih ob predpostavki, da ne bodo spremenjeni z zakonom določeni pogoji za upokojevanje.

**Tabela 1: Struktura zaposlenih po starosti in spolu**

<i>Starost</i>	<i>Moški</i>	<i>Ženske</i>	<i>Skupaj</i>	<i>% M</i>	<i>% Ž</i>	<i>% Skupaj</i>
do 20 let	0	1	<b>1</b>	0,00	1,19	<b>0,90</b>
od 21 do 25 let	2	5	<b>7</b>	7,41	5,95	<b>6,31</b>
od 26 do 30 let	6	15	<b>21</b>	22,22	17,86	<b>18,92</b>
od 31 do 35 let	3	10	<b>13</b>	11,11	11,90	<b>11,71</b>
od 36 do 40 let	3	12	<b>15</b>	11,11	14,29	<b>13,51</b>
od 41 do 45 let	0	16	<b>16</b>	0,00	19,05	<b>14,41</b>
od 46 do 50 let	1	11	<b>12</b>	3,70	13,10	<b>10,81</b>
od 51 do 55 let	5	12	<b>17</b>	18,52	14,29	<b>15,32</b>
od 56 do 60 let	6	2	<b>8</b>	22,22	2,38	<b>7,21</b>
od 61 do 65 let	1	0	<b>1</b>	3,70	0,00	<b>0,90</b>
<b>SKUPAJ</b>	<b>27</b>	<b>84</b>	<b>111</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>DELEŽ (%)</b>	<b>24,75%</b>	<b>75,25%</b>	<b>100%</b>			

Vir: ZZV Celje (2007)

### **6.3 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH V ZZV CELJE**

Izobraževanju zaposlenih vsako leto namenijo veliko pozornosti. V letu 2007 so prednost pri izobraževanju imeli tisti, ki so želeli nadgraditi svoje znanje s področja, na katerem delajo. Izobraževalne oblike in vsebinska področja so bila izredno različna. Veliko pozornosti so namenili pridobivanju ali izboljševanju funkcionalnih znanj zaposlenih ter znanj s področja vzpostavljanja in zagotavljanja kakovosti na različnih nivojih.

Izobraževanje zaposlenih poteka v skladu s kadrovskim načrtom in planom izobraževanja po oddelkih ZZV Celje. S kadrovskim načrtom se določa vsebina usposabljanj in izpopolnjevanj, internih izobraževanj ter izobraževanj za pridobitev dodatne izobrazbe. Določa se tudi predvideno število udeležencev v skladu s finančnimi možnostmi. Plan izobraževanja po oddelkih določa vrste izobraževanja. Tu gre za izobraževanje za pridobitev manjkajoče stopnje izobrazbe za ohranitev delovnega mesta, usposabljanje in izpopolnjevanje za pridobitev znanja in sposobnosti za obvladovanje sprememb in novosti na področju dela ter interno izobraževanje z različnih področij dela.

Kadrovska služba v skladu s sprejetim načrtom izobraževanja zaposlene usmerja v izobraževanje za pridobitev strokovne izobrazbe z začrtano kadrovsko projekcijo, pridobitev zahtevane stopnje strokovne izobrazbe za določeno delovno mesto in za izpopolnjevanje strokovne izobrazbe (specializacije, strokovni izpiti itd.).

#### **6.3.1 Oblike izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v ZZV Celje**

V ZZV Celje se izvajajo različne vrste izobraževanja in usposabljanja, med njimi so izobraževanje za pridobitev strokovne izobrazbe, funkcionalno izobraževanje, uvajanje in usposabljanje v delo (pripravištvo, delovna praksa študentov, uvajanje novo zaposlenih), zakonsko obvezno izobraževanje (s področja varnosti pri delu, požarne varnosti in prve pomoči).

Pri izobraževanju za pridobitev strokovne izobrazbe je treba razlikovati med izobraževanjem iz dela in izobraževanjem ob delu. Pri prvem gre za način izobraževanja odraslih, ki so redno zaposleni. Ko traja izobraževanje, udeleženci ne opravljajo svojih delovnih nalog in obveznosti, ampak se s polnim delovnim časom izobražujejo. Pri izobraževanju ob delu pa redno zaposleni med trajanjem izobraževanja redno opravljajo svoje delovne naloge in obveznosti. V ZZV Celje poteka le izobraževanje ob delu. Namenjeno je perspektivnim kadrom, ki morajo pridobiti dodatno znanje za opravljanje dela na delovnih mestih, na katerih so trenutno zaposleni. Poleg tega pa se lahko šolajo tudi posamezniki, ki so sami izrazili željo za nadaljevanje študija, ob predpostavki, da so dobri in je njihova želja enaka razvojni strategiji organizacije.

V ZZV Celje imajo sklenjenih šest pogodb o dodiplomskem izobraževanju, sedem pogodb o magistrskem študiju in eno pogodbo za doktorat.

Izobraževanje za pridobitev strokovne dodiplomske ali podiplomske izobrazbe pa v letu 2007 ni bilo najbolj uspešno, saj je nekaj študijev zastalo in se bo čas zaključkov pomaknil v prihodnost. Status študenta s pogodbo z ZZV Celje je imelo v letu 2007 šest delavcev za dodiplomski univerzitetni oz. strokovni študij organizacije dela, kemijske tehnologije, upravne organizacije, ekonomije in sanitarnega inženirstva, aktivnosti posameznikov pa so bile tekom leta različne, nekaj je bilo tudi začasnih prekinitiv. Status podiplomskega študenta je imelo osem zaposlenih.

Razvoj zavoda, stalno načrtovanje in ugotavljanje potreb po kadrih ZZV Celje obvezujejo, da spremljajo proces izobraževanja, da skrbijo za izvedbo eksternih in internih izobraževalnih oblik, dopolnjujejo strokovni nivo izobraževalnih vsebin in krepijo motivacijske naravnosti zaposlenih za izobraževanje.

V ta namen na ZZV Celje zagotavljajo:

- obveščenost o možnih vsebinah strokovnih izpopolnjevanj,
- izbor kvalitetnih in stroškovno sprejemljivih strokovnih izobraževanj,
- racionalni postopek in spremljanje učinkovitosti strokovnega izobraževanja,
- prenos pridobljenih znanj, informacij in gradiva ostalim zaposlenim,
- vodenje evidenc o strokovnih izobraževanjih in uresničevanje načrta izobraževanja zaposlenih.

V letu 2007 so na ZZV Celje sledili strateškim usmeritvam in izobraževanje zaposlenih usmerili v pridobivanje in izobraževanje strokovnih znanj in veščin za izboljšano izvajanje mikrobioloških in sanitarno kemičnih postopkov, administrativno ter finančno dejavnost, različnih vzorčevanj ... Zaposleni v oddelku poslovne koordinacije so se udeležili izobraževanja s področja finančnega poslovanja, obračuna plač in javnih naročil. Zaposleni v antirabični ambulanti ZZV Celje pa so se udeležili specialnega izobraževanja in usposabljanja za nujno medicinsko pomoč.

Različnih oblik izobraževanja se je udeležilo 80 zaposlenih, kar predstavlja 396 dni strokovnega izobraževanja. Zaposleni na ZZV Celje so se udeležili 129 različnih vsebin strokovnih izobraževanj. Ker se je posameznih oblik izobraževanja udeležilo po več zaposlenih, je število vseh udeležb preko 250. 10 zaposlenih na ZZV Celje se je tudi aktivno udeležilo strokovnih izobraževanj, ki so imeli skupaj 30 aktivnih prispevkov na strokovnih srečanjih v tujini in v Sloveniji.

Nadaljevalo se je računalniško opismenjevanje uporabnikov računalniških programov v okolju Windows in Excel v obliki udeležbe nekajurnih delavnic pri zunanjem izvajalcu tega izobraževanja. Večina zaposlenih se je tudi udeležila tečaja iz varnosti in zdravja pri delu ter požarne varnosti, kjer so svoje znanje pisno obnovili in praktično pokazali. 20 zaposlenih se je skozi celo leto 2007 izobraževalo v znanju angleškega jezika na I. in II. stopnji.

Ob upoštevanju materialnih možnosti so v ZZV Celje v letu izvedli nekaj učnih delavnic, in sicer:

- poslovno komuniciranje in poslovni bonton
- trening za uspešno vodenje
- zviševanje poslovne učinkovitosti
- uspešno in učinkovito vodenje
- vodenje letnega razgovora s sodelavcem

Vodilni delavci ter ključni kadri so se udeležili tudi izobraževanj v tujini, katerih glavni namen je spoznavanje in proučevanje javnega zdravstva, klinične mikrobiologije, nalezljivih bolezni, preprečevanje in zdravljenje odvisnih od prepovedanih drog, varstva okolja, finančnih področij ter spremljanje novosti, pomembnih za nadaljnje delo na ZZV Celje. Izobraževanje vodstva je določeno v individualnih letnih načrtih izobraževanja, ki jih skladno z usmeritvami odobri direktor.

V ZZV Celje imajo že vrsto let certifikata ISO 9001 in ISO/IEC 17025, zato so se v letu 2007 zaposleni udeležili več vrst izobraževanj, ki so povezana z vodenjem razvoja po zahtevah standarda ISO 9001, notranjih presoj sistema vodenja kakovosti ISO 9001 in ISO/IEC 17025 ter obvladovanja akreditiranih metod.

ZZV Celje je bil, skladno s Pravilnikom o pogojih, ki jih mora izpolnjevati zavod za izvajanje praktičnega pouka dijakov zdravstvenih šol in študentov visokošolskih zavodov, s strani Ministrstva za zdravje podeljen naziv učni zavod za izvajanje praktičnega pouka študentov za področje javnega zdravja, okoljskega zdravja, epidemiologije okolja, mikrobiologije in higijene.

Na podlagi statusa – učni zavod in pooblastila za izvajanje specialističnega usposabljanja, dijaki in študentje srednjih ter visokih zdravstvenih šol v ZZV Celje opravljajo obvezno delovno prakso. V letu 2007 so bili kot vsako leto na obvezni delovni praksi študentje Visoke šole za zdravstvo, bodoči sanitarni inženirji, ki opravljajo 14-dnevno prakso, študentki kemijske tehnologije na 3-mesečni delovni praksi in študentje nekaterih drugih poklicnih smeri. Strokovni delavci ZZV Celje so tudi mentorji več študentom pri pripravi diplomskih nalog.

ZZV Celje izvaja pripravniško usposabljanje za:

- pripravnike, ki so v ZZV Celje sklenili delovno razmerje za posamezno delovno mesto, za katero še nimajo ustreznega strokovnega izpita;
- pripravnike, zaposlene za določen čas za opravljanje pripravniškega usposabljanja;
- pripravnike, ki so v delovnem razmerju pri drugem delodajalcu in v ZZV Celje opravljajo del pripravniškega usposabljanja;
- pripravnike, ki niso zaposleni in pripravništvo opravljajo kor volonterji.

Pripravniška usposabljanja se izvajajo v skladu z letnim načrtom zaposlovanja in usposabljanja. Posamezno zaposlitev pripravnika odobri direktor skladno s predpisi o delovnih razmerjih in na predlog predstojnika oddelka, v katerem bo pripravnik

zaposlen oz. bo opravljal pretežni del pripravniškega usposabljanja. Vsakemu pripravniku se tudi določi mentorja.

Mentor je imenovana oseba, ki izpolnjuje pogoje po Pravilniku o pripravništvu in strokovnih izpitih zdravstvenih delavcev in zdravstvenih sodelavcev na področju zdravstvene dejavnosti, ki zahteva, da mora imeti mentor enako vrsto in najmanj enako ali višjo stopnjo strokovne izobrazbe kot pripravnik, opravljen strokovni izpit in najmanj 5 let delovnih izkušenj na področju, za katerega se pripravnik usposablja.

Mentor pripravi program pripravništva, upošteva predpisane vsebine in trajanje pripravništva. Pripravniško usposabljanje za univerzitetno strokovno izobrazbo traja praviloma 12 mesecev, za visoko ter višjo strokovno izobrazbo 9 in za srednjo strokovno izobrazbo 6 mesecev. Pripravljen program odobri direktor, za programe pripravništva za zdravstvene delavce in sodelavce pa je potrebno pridobiti še soglasje Ministrstva za zdravje. Naloga mentorja je, da skrbi za izvajanje pripravništva po predpisanem programu in usklajuje terminski plan po posameznih oddelkih, službah, enotah v zavodu in v ustanovah izven zavoda.

Pripravniško usposabljanje se zaključi z opravljenim strokovnim izpitom. Zdravstveni delavci in sodelavci z univerzitetno, visoko ali višjo strokovno izobrazbo opravljajo teoretični in praktični del strokovnega izpita na Ministrstvu za zdravje, ostali pa pri ustanovah, ki jih je za izvajanje strokovnih izpitov pooblastilo Ministrstvo za zdravje. Tako pripravniki s srednjo strokovno izobrazbo opravljajo teoretični in praktični del strokovnega izpita v Splošni bolnišnici Celje – v kadrovski službi.

V ZZV Celje je v letu 2007 potekalo usposabljanje pripravnikov s področja sanitarnega inženirstva, mikrobiologije in kemije, laboratorijske tehnike ter sociologije in ekologije. Strokovni izpit je opravilo 11 pripravnikov (trije sanitarni inženirji, dve kemijski tehničarki, mikrobiologinja, inženirka kemijske tehnologije in štiri laboratorijski tehnikarji).

#### **6.4 VPLIV IZOBRAZBE NA USPEŠNOST DELA V ZZV CELJE**

Uspešnost dela v ZZV Celje je težko meriti, predvsem zato, ker kot javni zavod ni v celoti odvisen od razmer na trgu, temveč predvsem od javnega financiranja. Zato je težko ugotavljati, kako učinkovit je ZZV Celje in kakšna so orodja za ugotavljanje uspešnosti. Mehanizmi sicer obstajajo, vendar je težko meriti rezultate.

Povezava med izobrazbo in uspešnostjo ni vedno neposredna, temveč poteka preko številnih vmesnih dejavnikov, kot so poklici, motivacija, stroški, vsebina in kakovost izobraževalnega procesa, ustrezna organizacija dela itd. Če med temi dejavniki ne najdemo povezave, obstaja velika verjetnost, da bo izobrazba le minimalno učinkovala na uspešnost. Načeloma tudi velja: višja ko so sredstva, ki jih organizacija namenja za izobraževanje, večja bo verjetnost, da bo izobrazba bistveno bolj vplivala

na ekonomsko uspešnost organizacije. Seveda pa izobrazba ne daje učinkov takoj, ampak po določenem obdobju.

Za organizacijo ni tako pomembno, da zaposluje razmeroma velik delež kadrov z visoko izobrazbo, če ima ob tem tudi razmeroma veliko nizko izobraženih kadrov. Večinoma bo organizacija učinkovitejša takrat, ko bo povprečna stopnja izobrazbe vseh zaposlenih razmeroma visoka, to pomeni, da bodo imeli poleg visoko izobraženih zaposlenih tudi drugi zaposleni zadovoljivo izobrazbo. To je pogoj, da bosta mogoča prenos delovnih nalog in njihovo razumevanje po hierarhični lestvici navzdol. Učinki izobraževanja se ponavadi pojavljajo kot večja prilagodljivost in notranja mobilnost zaposlenih, večja storilnost, izboljšana kakovost dela, večja ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih.

Kot posledice izobraževanja v ZZV Celje navajajo predvsem pridobivanje novega znanja in veščin, hitrejša in učinkovitejša prilagajanje novim delovnim procesom in novostim, večjo samozavest zaposlenih (zaradi pridobljenega znanja so bolj prepričani vase), napredovanje (vertikalno in horizontalno) ter osebno rast.

V ZZV Celje nimajo težav glede motivacije za dodatno izobraževanje, posebej če je le-to zanimivo in je povezano z njihovim delom. Vsak zaposleni se zaveda, da so novo pridobljena znanja v današnjem razvoju nujna. ZZV Celje tudi v velikem številu izobražuje mlade strokovne kadre, vendar pa bo v bodoče potrebno, ravno zaradi dolgotrajnega izobraževanja za najzahtevnejša dela, posebno skrb posvetiti motivaciji, da najboljši strokovnjaki in obetavni mladi sodelavci v ZZV Celje tudi ostanejo.

Po podatkih kadrovske službe se načeloma raje in prej odločijo za izobraževanje mlajši zaposleni. V ZZV Celje je večina zaposlenih ženskega spola, vendar je iz poročila o udeležbi strokovnih izobraževanj razvidno, da procentualno prevladujejo ženske. Bolj ambiciozni tudi vedo, da bodo z novo pridobljenim znanjem imeli večje možnosti pri napredovanju in posledično večji plači.

Zaposleni tudi nimajo stroškov za izobraževanje. Vse stroške namreč prevzame ZZV Celje, zato ni nikakršnega razloga oz. ovir, da se ne bi zaposleni udeležili seminarjev in drugih oblik izobraževanja.

Nov plačni sistem, ki je bil sprejet avgusta 2008, pa neposredno vpliva na višino plače in razporeditev zaposlenih v tarifne skupine glede na njihovo izobrazbo. Vsem zaposlenim, ki nimajo ustrezne strokovne izobrazbe glede na delovno mesto, ki ga zasedajo, in glede na število let delovne dobe je ustrezno odzvet 1 ali celo 2 plačilna razreda. V ZZV Celje je z novim plačnim sistemom zaznati povečano motivacijo po izobraževanju za pridobitev ustrezne strokovne izobrazbe in s tem možnost za večjo plačo in napredovanje na delovnem mestu. Povečano zanimanje za pridobitev ustrezne izobrazbe bodo morali upoštevati pri pripravi plana za izobraževanje za leto 2009.



## 7 REZULTATI RAZISKAVE

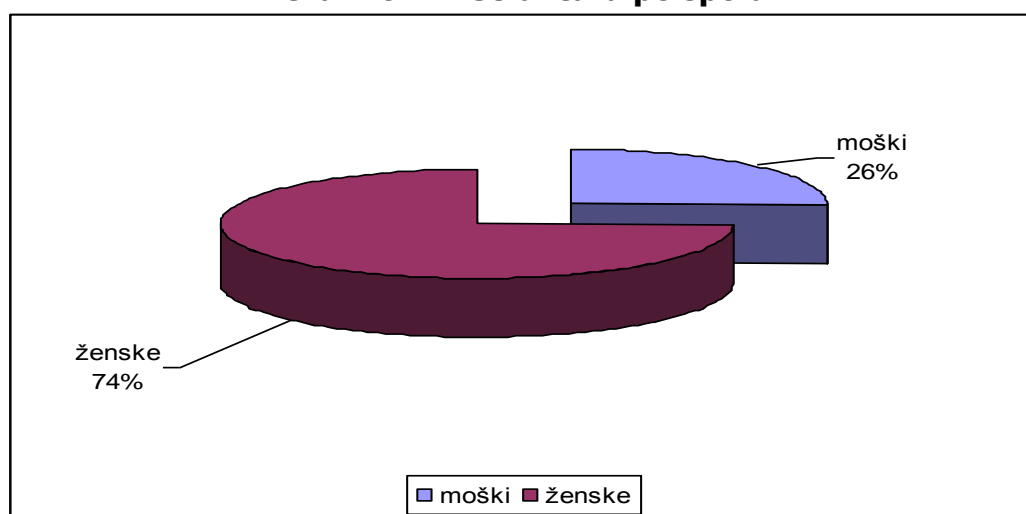
Anketiranje je potekalo v mesecu maju 2009. Vsi zaposleni v ZZV Celje so prejeli anketni vprašalnik, razen tistih, ki so bili v tem času odsotni. Anketni vprašalnik je obsegal skupaj trinajst vprašanj. Anketiranci so morali na vsa vprašanja, razen vprašanj št. 10 in 12, obkrožiti ustrezen odgovor. Pri vprašanjih št. 10 in 12 pa so anketiranci morali svojo odločitev oceniti s pomočjo ocen od 1 do 5, pri čemer je pomenila ocena 1 – nič, 2 – malo, 3 – srednje, 4 – veliko in 5 – zelo veliko.

Razdeljen je bil 101 vprašalnik, vrnjenih pa je bilo samo 74 vprašalnikov. Na osnovi analiziranih vprašanj so v nadaljevanju predstavljeni rezultati raziskave.

### 7.1 SPOL ANKETIRANCEV

Prvo anketno vprašanje se nanaša na spol anketirancev. Od 101 razdeljenih vprašalnikov je bilo vrnjenih 74, kar predstavlja 73 %. Med anketiranimi je 55 žensk in 19 moških. To pomeni, da je 74 % žensk, kar je bilo pričakovano, saj ZZV Celje zaposluje velik odstotek ženske populacije.

**Grafikon 1: Struktura po spolu**



Vir: Lastni (2009)

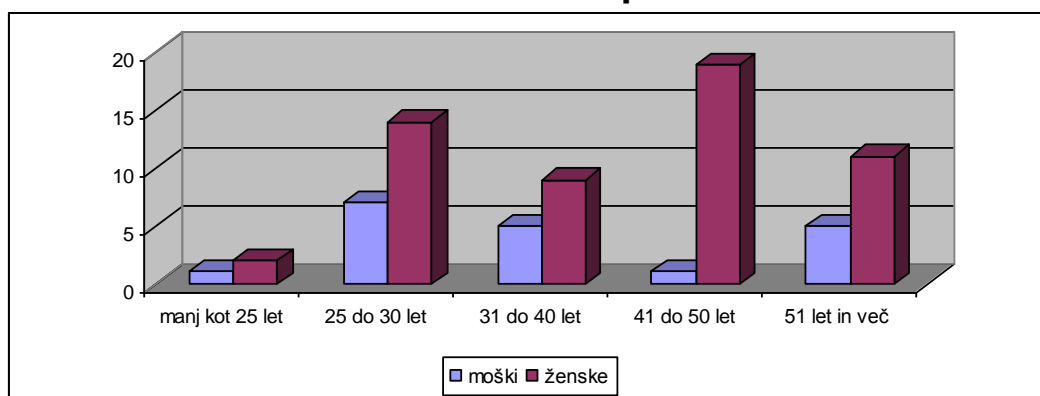
### 7.2 STAROST ANKETIRANCEV

Starostna struktura je razdeljena na pet skupin. Spodnja slika prikazuje, da je največ anketirancev starih med 25. in 30. letom, skupaj 21 oziroma 28,4%. Sledi starostna skupina med 41. in 50. letom, kar predstavlja 20 oziroma 27%, 16 anketirancev je starih več kot 51 let, kar predstavlja 21,6%, 18,9% pa je starih od 31 in 40 let. V

zadnji skupini, skupini najmlajših, so še anketiranci, ki so mlajši od 25 let, ti so 3 oziroma 4,1%.

Večina anketiranih žensk je starih od 41 do 50 let, anketirani moški pa so stari od 25 do 30 let. Iz rezultatov lahko razberemo, da ne gre za zelo mlad kolektiv. Po podatkih kadrovske službe ZZV Celje je povprečna starost zaposlenih v mesecu maju 2009 43,2 let. S pomočjo rezultatov, ki so prikazani v grafikonu 2, se podatki kadrovske službe samo potrjujejo, saj skoraj največ vprašanih spada v skupino zaposlenih, starih od 41 do 50 let.

**Grafikon 2: Struktura po starosti**

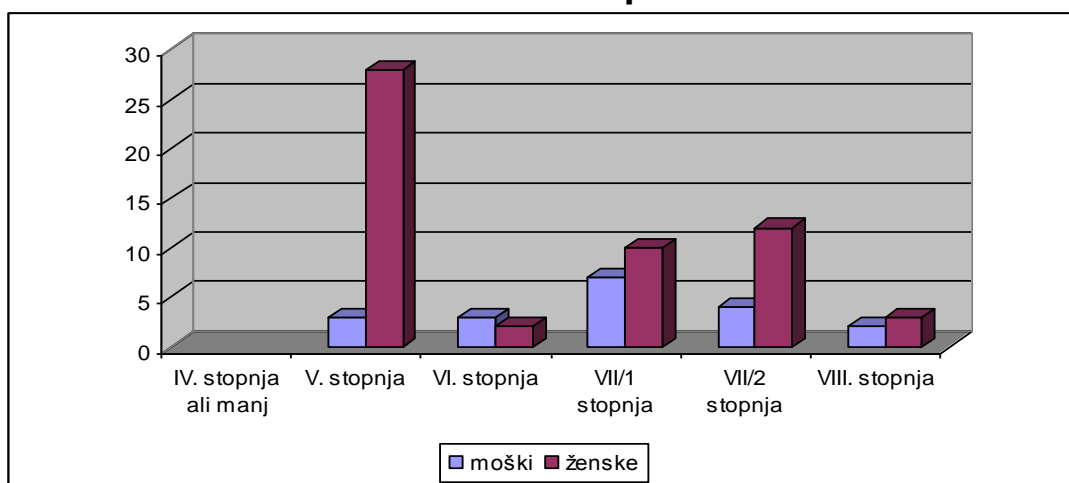


Vir: Lastni (2009)

### 7.3 IZOBRAZBA ANKETIRANCEV

Izobrazbena struktura anketirancev odseva največji delež pri visoki stopnji izobrazbe, kar predstavlja 44,6%, nekoliko manjši delež pa je prikazan pri srednji izobrazbi, in sicer 41,9%. Zanimivo pa je, da imajo anketiranci s VI. in VIII. stopnjo izobrazbe enak odstotek, in sicer 6,8%. Zaposleni s IV. stopnjo izobrazbe ali manj niso vrnilo anketnih vprašalnikov.

**Grafikon 3: Struktura po izobrazbi**

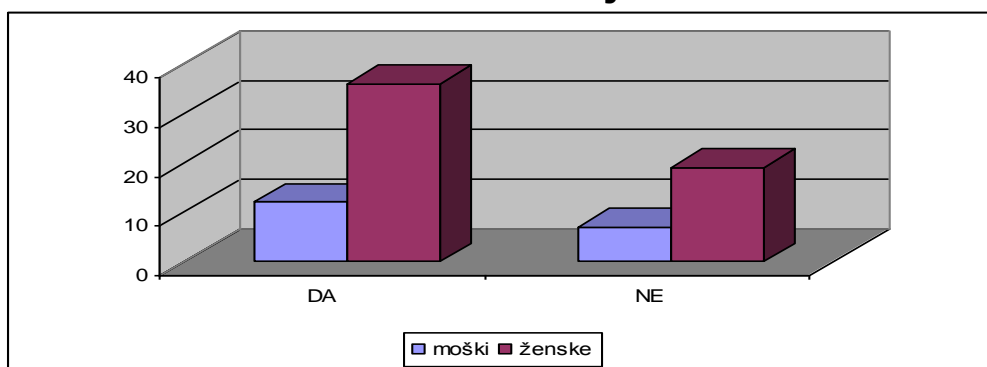


Vir: Lastni (2009)

## 7.4 ZADOVOLJSTVO Z IZOBRAZBO

Pri vprašanju o zadovoljstvu z izobrazbo so rezultati rahlo presenetljivi, saj raziskava pokaže, da je zadovoljnih z izobrazbo 64,9%. Spodnja slika prikazuje, da je delež nezadovoljstva z izobrazbo večji pri moških, in sicer 36,8%, kakor pri ženskah, kjer znaša odstotek 34,5%.

**Grafikon 4: Struktura zadovoljstva z izobrazbo**

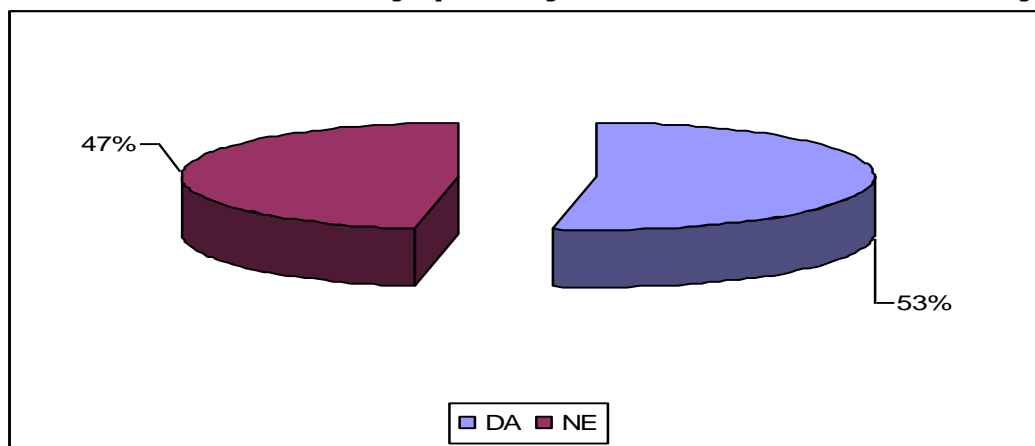


Vir: Lastni (2009)

## 7.5 IZOBRAŽEVANJE PO ZAKLJUČENEM REDNEM IZOBRAŽEVANJU

Glede na podatke kadrovske službe ZZV Celje je bil rezultat raziskave pričakovan. Grafikon 5 prikazuje, da se je po zaključenem rednem izobraževanju 40 anketirancev še nadaljnje izobraževalo, kar predstavlja 53%, 34 anketirancev oziroma 47% pa se izobraževanja ni več udeležilo.

**Grafikon 5: Izobraževanje po zaključenem rednem izobraževanju**

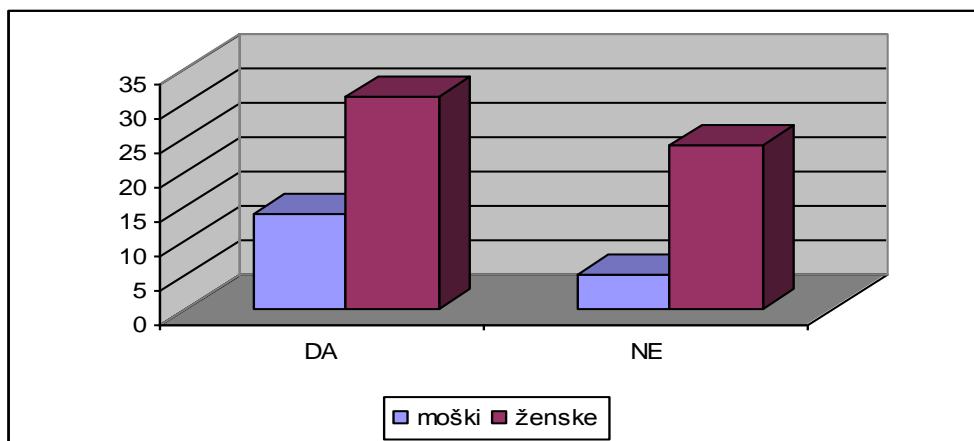


Vir: Lastni (2009)

## 7.6 MOŽNOST IZOBRAŽEVANJA V ZZV CELJE

V ZZV Celje dajejo velik pomen izobraževanju svojega kadra in po podatkih finančne službe vsako leto namenijo velik delež za izobraževanje in usposabljanje. Raziskava je pokazala, da so moški bolj seznanjeni z možnostmi izobraževanja v ZZV Celje kakor ženske.

**Grafikon 6: Možnost izobraževanja v ZZV Celje**



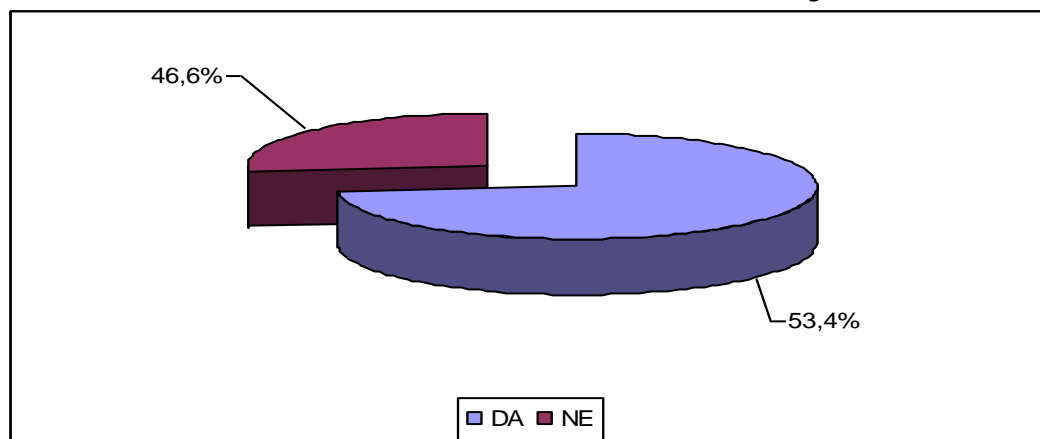
Vir: Lastni (2009)

Rezultat raziskave je glede na vsakoletni finančni strošek pričakovan in prikazuje, da je 61% anketirancev seznanjenih z možnostmi izobraževanja.

## 7.7 UDELEŽBA NA IZOBRAŽEVANJU - PLAČNIK ZZV CELJE

V zadnjem letu je bilo v kakršno koli obliko izobraževanja in usposabljanja vključenih 53,4% anketirancev, ena anketiranka pa se ne spomni, če se je udeležila kakšnega izobraževanja. Anketirancev, ki se v zadnjem letu niso udeležili nikakršne oblike izobraževanja in usposabljanja, je bilo 46,6%.

**Grafikon 7: Udeležba na izobraževanju**



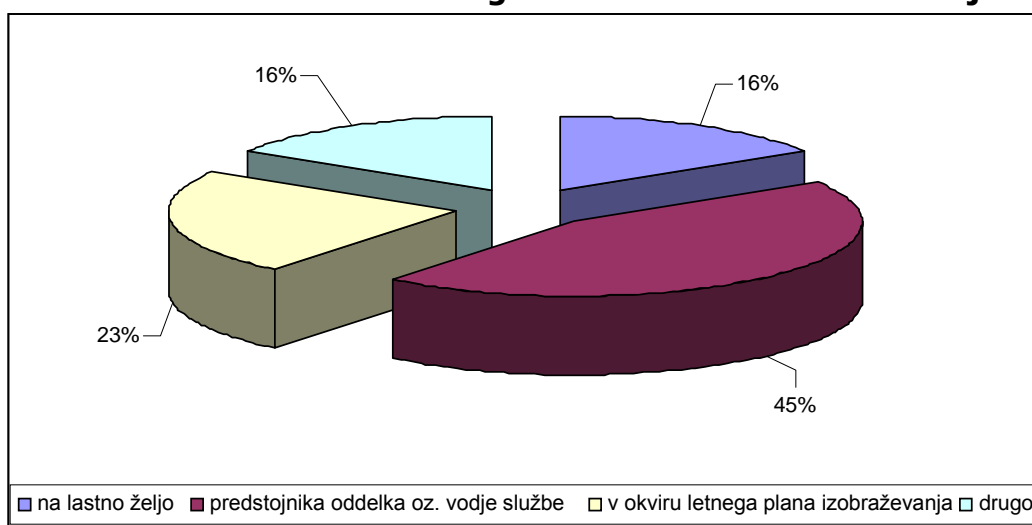
Vir: Lastni (2009)

Glede na razvojne cilje ZZV Celje bi bilo pričakovano, da bi bil odstotek anketirancev, ki so se v zadnjem letu udeležili kakšnega izobraževanja, katerega plačnik je bil ZZV Celje, bistveno večji. Iz rezultatov je možno sklepati, da ZZV Celje nudi možnosti zaposlenim, da se izobražujejo, določeni zaposleni pa se radi in z veseljem udeležijo dodatnega izobraževanja. Visok odstotek anketirancev, ki se niso udeležili nikakršne oblike izobraževanja v lanskem letu, je možno utemeljiti tudi z dejstvom, da je v ZZV Celje zaposlen visok delež starejših, ki niso več motivirani za dodatna izobraževanja, v kolikor le-ta niso zahtevana s strani ZZV Celje.

## 7.8 RAZLOGI ZA UDELEŽBO NA IZOBRAŽEVANJU

Analiza posameznih vprašanj, ki se nanaša na udeležbo na izobraževanjih, je pokazala, da se je kar 45% anketirancev udeležilo izobraževanja na pobudo predstojnika oddelka oziroma vodje službe, v katerem so zaposleni. V okviru letnega plana izobraževanj se je v lanskem letu izobraževalo 23% anketirancev, 16% se jih je samoiniciativno izobraževalo in v enakem odstotku, 16% se je izobraževanja udeležilo na podlagi prejetih vabil, obvestil na intranetu ali drugih informacij.

**Grafikon 8: Razlogi za udeležbo na izobraževanju**



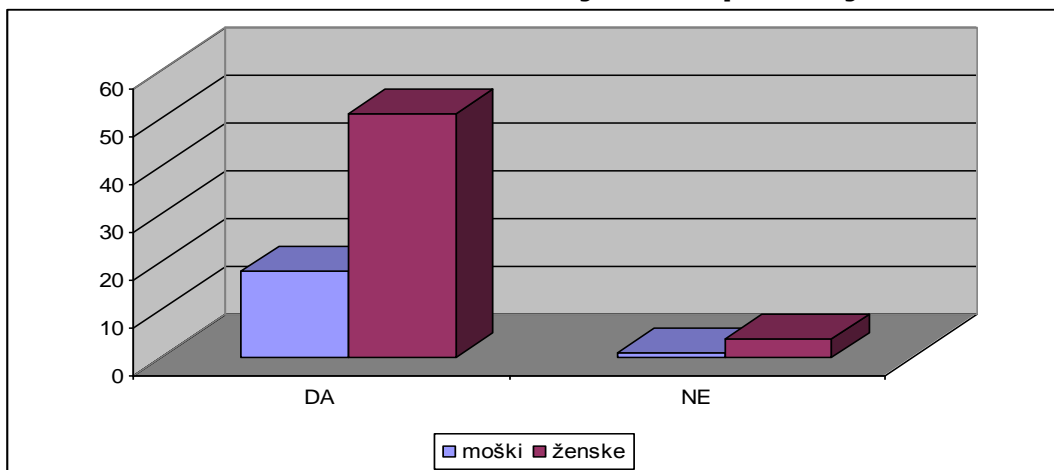
Vir: Lastni (2009)

## 7.9 PRIPRAVLJENOST ANKETIRANCEV ZA IZOBRAŽEVANJE

Večina anketirancev se je pripravljena izobraževati tudi v prihodnje. Analiza 9. vprašanja prikazuje, da se kar 93,2% anketirancev želi izobraževati tudi v prihodnje, kar dokazuje, da ima ZZV Celje zaposlen kader, ki je željan novega znanja in pripravljen sprejeti nove izzive. 5 anketirancev, starih nad 51 let, pa se ni pripravljena več izobraževati, kar je verjetno posledica odhoda zaposlenih v pokoj.

Glede na spol pa je rezultat raziskave pokazal, da se želi izobraževati tudi v prihodnje 94,7% moških in 92,7% žensk, kar je verjetno posledica določenih dejavnikov, ki ovirajo ženske pri odločitvi za nadaljnje izobraževanje, kar bo verjetno pokazala analiza 12. vprašanja.

**Grafikon 9: Izobraževanje tudi v prihodnje**

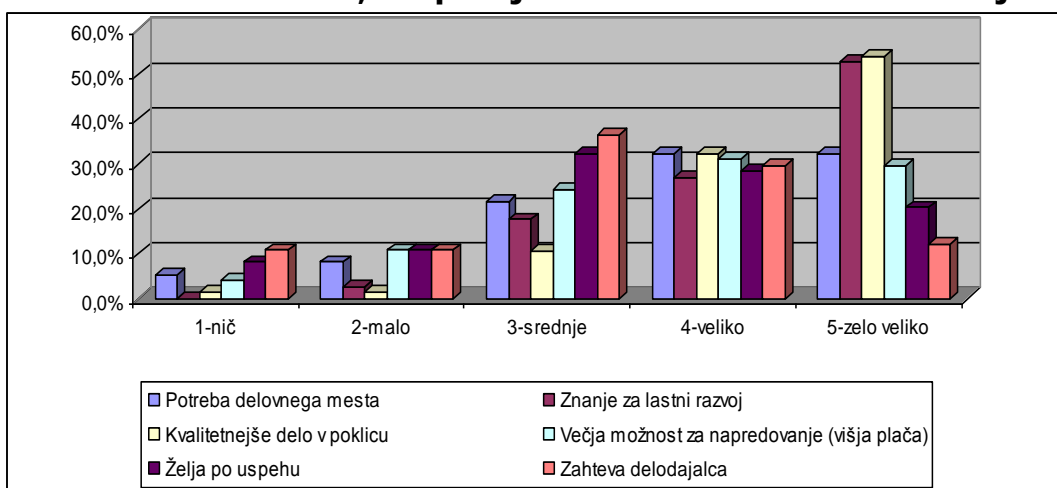


Vir: Lastni (2009)

## 7.10 MOTIVI, KI VZPODBUJAJO PRI IZOBRAŽEVANJU

Pri vprašanju o pomembnosti različnih motivov, ki jih vzpodbujajo k izobraževanju, so anketiranci stopnjo motiviranosti posameznega motiva pri odločitvi za izobraževanje in usposabljanje ocenili s pomočjo ocen od 1 do 5, pri tem je pomenila ocena 1 – nič, 2 – malo, 3 – srednje, 4 – veliko in 5 – zelo veliko.

**Grafikon 10: Motivi, ki vplivajo na odločitev za izobraževanje**



Vir: Lastni (2009)

Glede na to, da so ljudje med seboj različni, je povsem razumljivo, da ima vsak posameznik druge razloge, zakaj se vključuje v izobraževanje oziroma si ljudje

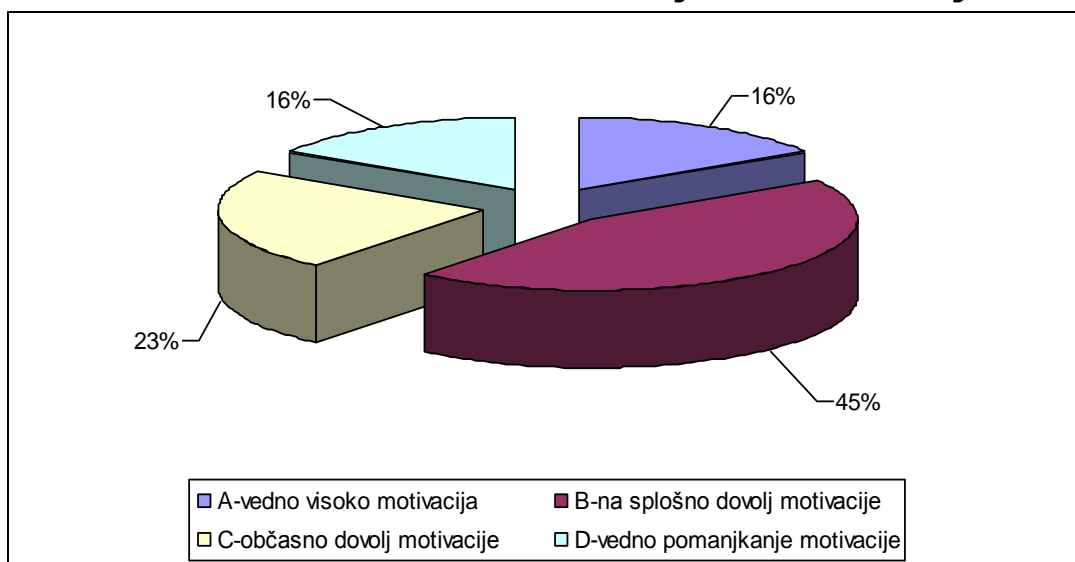
postavljajo različno lestvico prioritete, ki spodbuja k nadaljnemu izobraževanju in usposabljanju.

V raziskavi je bilo navedenih šest motivov, ki naj bi tako ali drugače vplivali na udeležbo na izobraževanju in usposabljanju. Anketiranci so morali posamezne motive oceniti od 1 do 5. Največ anketirancev, kar 40 (54,1 %), je označilo, da je kvalitetnejše (uspešnejše) delo v poklicu zelo pomemben motiv, ki jih vzpodbuja k odločitvi za izobraževanje. Kot zelo pomembna motiva so anketiranci označili tudi znanje za lastni razvoj (52,7%) in potrebe delovnega mesta (32,4%). Kot motive, ki jih najmanj oziroma skoraj nič ne motivirajo za izobraževanje, so anketiranci označili večjo možnost za napredovanje in zahteve delodajalca.

### 7.11 OCENA LASTNE MOTIVACIJE ZA IZOBRAŽEVANJE

Na vprašanje o splošni oceni motivacije za pridobitev višje strokovne izobrazbe od trenutne – dejanske izobrazbe je kar 45% anketirancev odgovorilo, da imajo na splošno dovolj motivacije za izobraževanje, 23% pa jih meni, da so samo občasno dovolj motivirani za izobraževanje. Enak odstotek, 16%, pa pripada skupini, ki je mnenja, da so vedno visoko motivirani za izobraževanje, ter skupini anketirancev, ki jim motivacije za izobraževanje vedno primanjkuje. Ta skupina anketirancev spada v zadnjo starostno skupino – 51 let in več in so se verjetno za svoje potrebe že dovolj izobraževali.

**Grafikon 11: Ocena lastne motivacije za izobraževanje**

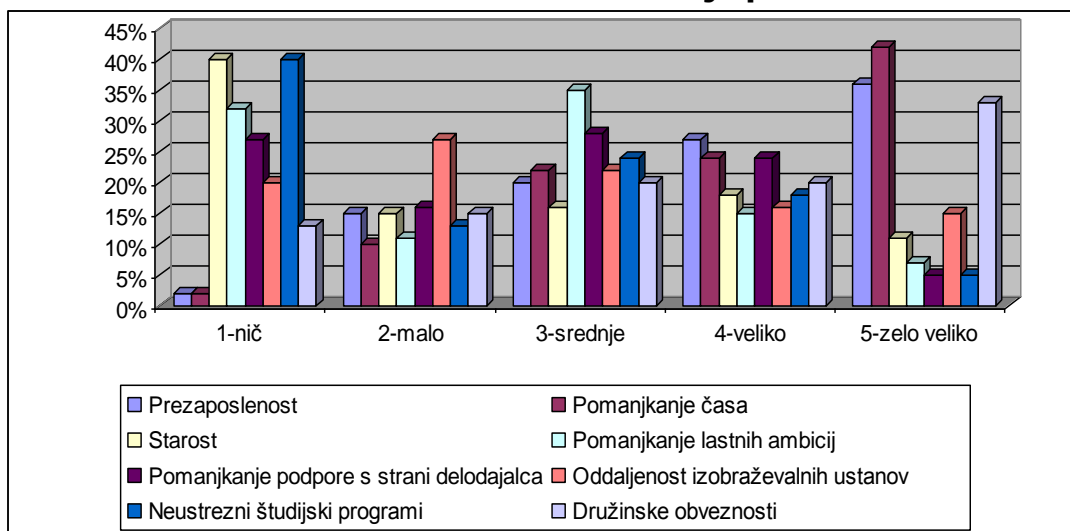


Vir: Lastni (2009)

## 7.12 MOTIVI, KI OVIRAJO ODLOČITEV ZA IZOBRAŽEVANJE

Posamezniki se poleg motivov, ki jih motivirajo oziroma vzpodbujajo za izobraževanje in usposabljanje, srečujejo tudi z ovirami, ki omejujejo udeležbo na izobraževanju oziroma usposabljanju. Anketiranci so se morali odločiti in oceniti, kateri razlogi vplivajo na to, da se izobraževanj in usposabljanj udeležijo v manjši meri, kot bi si to sami želeli. Kot je razvidno iz grafikonov 12 in 13 so manjše razlike med spoloma.

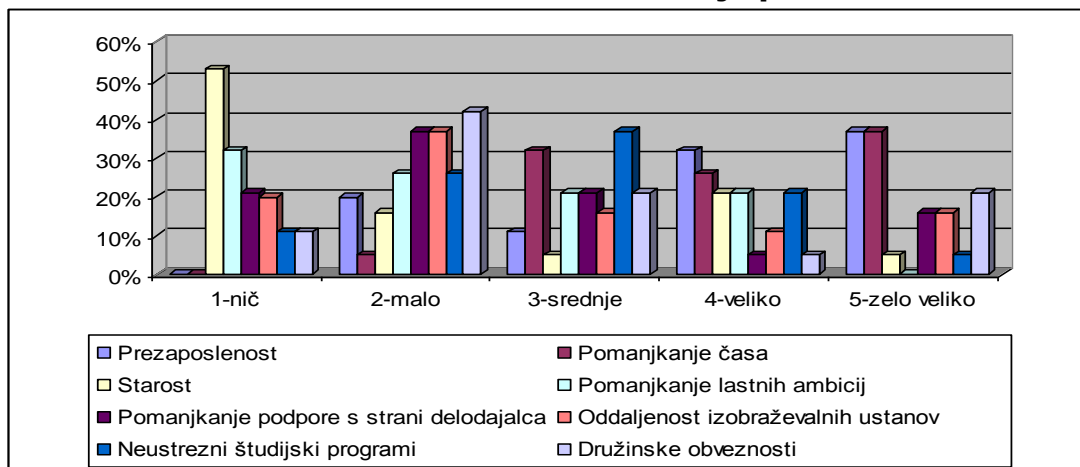
**Grafikon 12: Ovire za izobraževanje pri ženskah**



Vir: Lastni (2009)

Tako ženske kot moški postavljajo pomanjkanje časa in prezaposlenost na prvo mesto ovir za izobraževanje in usposabljanje. 33% žensk vidi zelo veliko oviro tudi v družinskih obveznostih. Zanimivo pa je, da tako kot pri moških (53%) tudi pri ženskah (40%) starost ne pomeni velike ovire za izobraževanje/usposabljanje.

**Grafikon 13: Ovire za izobraževanje pri moških**



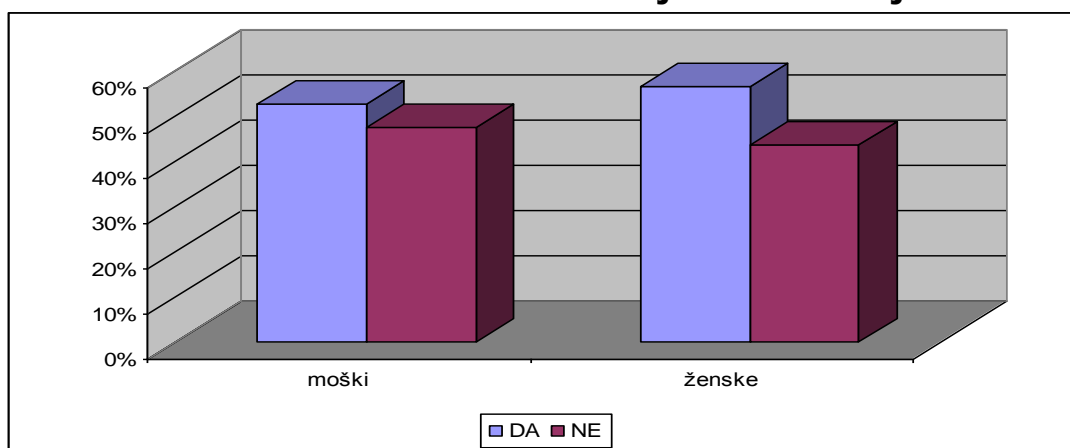
Vir: Lastni (2009)



### 7.13 PRIPRAVLJENOST FINANCIRANJA IZOBRAŽEVANJA

Pri zadnjem vprašanju so morali anketiranci odgovoriti na vprašanje, ki se je navezovalo na financiranje izobraževanja/usposabljanja. Vprašanje je bilo postavljeno z namenom, da se ugotovi, kakšen odstotek zaposlenih je pripravljen nositi finančno breme izobraževanja/usposabljanja, v kolikor bi le to omogočilo napredovanje na višje delovno mesto. Odgovori anketirancev so presenetljivi, saj je pri obeh spolih samo dobra polovica odgovorila pritrdilno, in sicer 56% žensk in 53% moških.

**Grafikon 14: Lastno financiranje izobraževanja**



Vir: Lastni (2009)

### 7.14 PREVERJANJE CILJEV, ZASTAVLJENIH V DIPLOMSKEM DELU

Diplomsko delo je obsegalo pet zastavljenih ciljev. Prvi zastavljeni cilj je bil ugotoviti, ali zaposleni v ZZV Celje, ki so zadovoljni s svojo izobrazbo, v večji meri niso več motivirani za nadaljnje izobraževanje.

**Tabela 2: Povezava med zadovoljstvom z izobrazbo in pripravljenostjo izobraževanja v prihodnje**

		izobraževanje v prihodnje		
		DA	NE	Skupaj
zadovoljstvo z izobrazbo	DA	45	3	48
		60,8%	4,1%	64,9%
	NE	24	2	26
		32,4%	2,7%	35,1%
	Skupaj	69	5	74
		93,2%	6,8%	100,0%

Vir: Lastni (2009)

Vseh anketirancev, ki so zadovoljni s svojo izobrazbo ter so se pripravljene izobraževati tudi v prihodnje, je 60,8%, tistih, ki so zadovoljni z izobrazbo ter se niso pripravljene več izobraževati, pa je samo 4,1%. Anketirancev, ki niso zadovoljni s

svojo izobrazbo in so se pripravljene izobraževati v prihodnje, je 32,4%, 2,7% pa je nezadovoljnih s svojo izobrazbo in se tudi niso več pripravljene izobraževati. Rezultat je zelo presenetljiv, saj je bilo predvideno, da se zaposleni, ki so zadovoljni s svojo izobrazbo, ne bodo več odločali za nadaljnje izobraževanje v tako velikem odstotku. Večji odstotek je bil pričakovan pri zaposlenih, ki so nezadovoljni s svojo izobrazbo ter so se pripravljene izobraževati v prihodnje, saj bi si s tem lahko zagotovili možnost napredovanja na delovnem mestu in posledično višjo plačo ter večje zadovoljstvo pri opravljanju svojega dela. Tega cilja ne moremo potrditi in se osnovna trditev zavrne.

Kot drugi cilj je bilo postavljeno vprašanje, ali se mlajši zaposleni v večji meri odločajo za nadaljnje izobraževanje od starejših (so bolj motivirani).

**Tabela 3: Povezava med starostjo in pripravljenostjo izobraževanja v prihodnje**

		izobraževanje v prihodnje		
		DA	NE	Skupaj
<i>starost</i>	<b>manj kot 25 let</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
		4,1%	0,0%	4,1%
	<b>25 do 30 let</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>21</b>
		28,4%	0,0%	28,4%
	<b>31 do 40 let</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>14</b>
		17,5%	1,4%	18,9%
	<b>41 do 50 let</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>20</b>
		27,0%	0,0%	27,0%
	<b>51 in več let</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>16</b>
		16,2%	5,4%	21,6%
	<b>Skupaj</b>	<b>69</b>	<b>5</b>	<b>74</b>
		<b>93,2%</b>	<b>6,8%</b>	<b>100,0%</b>

Vir: Lastni (2009)

Iz raziskave 2. in 9. vprašanja v anketnem vprašalniku je bilo ugotovljeno, da imajo vsi anketiranci na splošno dovolj motivacije oziroma so se pripravljene izobraževati tudi v prihodnje. Anketni vprašalnik je bil razdeljen vsem zaposlenim na ZZV Celje, tako da ni prišlo do morebitne selekcije glede starosti anketirancev. Ker je bila povprečna starost v ZZV Celje v mesecu maju 43,2 let, so v skupini »mlajši zaposleni« zajeti anketiranci stari do 40 let. Glede na podrobne analize anketnih vprašalnikov ni bilo ugotovljeno, da bi bili anketiranci, starejši od 40 let, manj nagnjeni k izobraževanju od mlajših, saj je razlika samo 6,8% v korist mlajših zaposlenih. Ugotovitve so, da ni razlik v starosti in tega cilja ne moremo potrditi.

Nadalje je bil zastavljen cilj, da se ugotovi, ali pri odločitvi za dodatno izobraževanje pomanjkanje časa in starost bolj ovirata ženske kakor moške. Iz tabele 4 lahko ugotovimo, da pri odločitvi za izobraževanje pomanjkanje časa precej ovira tako ženske kot moške. 41,9% žensk se strinja s to trditvijo, na drugi strani pa je kar 36,8% moških, ki jih prav tako ovira pomanjkanje časa. Iz rezultatov lahko sklepamo, da je pri ženskah družina tista, ki povzroča pomanjkanje časa, prav tako

tudi pri moških, ki pa imajo včasih še kakšne druge dejavnosti in dodatne popoldanske zaposlitve. Načeloma lahko trdimo, da pomanjkanje časa bolj ovira ženske kot moške, ko se odločajo za izobraževanje, vendar je odstotek razlike majhen.

**Tabela 4: Povezava med spolom in pomanjkanjem časa, kot ovire za izobraževanje**

		<i>pomanjkanje časa</i>					
		1-nič	2-malo	3-srednje	4-veliko	5-zelo veliko	Skupaj
<i>spol</i>	ženski	1	6	12	13	23	55
		1,8%	10,9%	21,8%	23,6%	41,9%	100,0%
	moški	0	1	6	5	7	19
		0,0%	5,3%	31,6%	26,3%	36,8%	100,0%
	Skupaj	1	7	18	18	30	74
	1,4%	9,5%	24,3%	24,3%	40,5%	100,0%	

Vir: Lastni (2009)

Iz tabele 5 lahko ugotovimo, da tako pri ženskah kot pri moških starost ni ovira pri odločitvi za izobraževanje. 10,9% žensk se sicer strinja, da jih pri izobraževanju ovira starost, medtem ko tako misli smo 5,3% moških. Velika večina moških, kar 52,6%, pravi, da jih starost nič ne ovira pri dodatnem izobraževanju, žensk pa je 40%, ki se ne strinjajo s trditvijo, da jih starost ne ovira.

**Tabela 5: Povezava med spolom in starostjo, kot oviro za izobraževanje**

		<i>starost</i>					
		1-nič	2-malo	3-srednje	4-veliko	5-zelo veliko	Skupaj
<i>spol</i>	ženski	22	8	9	10	6	55
		40,0%	14,6%	16,3%	18,2%	10,9%	100,0%
	moški	10	3	1	4	1	19
		52,6%	15,8%	5,3%	21,0%	5,3%	100,0%
	Skupaj	32	11	10	14	7	74
	43,2%	14,9%	13,5%	18,9%	9,5%	100,0%	

Vir: Lastni (2009)

Iz raziskave tega zastavljenega cilja lahko ugotovimo, da starost sicer ženske pri odločitvi za izobraževanje bolj ovira kot moške, vendar pa zelo velik odstotek žensk in moških meni, da starost ni ovira. Ker je odstotek, ki nam pokaže, da starost ni ovira, pri moških za 12,6% večji kot pri ženskah, zastavljenega cilja ne moremo potrditi.

V diplomskem delu je bil nadalje zastavljen tudi cilj, da se ugotovi, ali zaposlene, ki za odločitev za nadaljnje izobraževanje najbolj motivira plača (višja), hkrati ovirajo stroški izobraževanja. Anketiranci, ki so mnenja, da je večja možnost za napredovanje in posledično višja plača zelo pomemben motiv za izobraževanje, niso v večji meri označili, da so stroški izobraževanja zelo pomembna ovira za izobraževanje, takih je samo 15,1%. Presenetljivo pa je, da je kar 39% anketirancev

mnenja, da so pripravljene sami financirati stroške izobraževanja, če jim le-to omogoča večjo možnost za napredovanje. Med anketiranci, ki jim je večja možnost za napredovanje malo pomembna oziroma zanje nima nobene motivacije (potrebno je poudariti, da je takih zelo malo), so si 4 anketiranci vseeno pripravljene financirati stroške izobraževanja sami, torej jih stroški ne ovirajo, 7 pa si stroškov izobraževanja niso pripravljene financirati. Cilja ne moremo potrditi, saj je v raziskavi ugotovljeno, da sta večja možnost za napredovanje in večja plača za anketirance sicer pomemben motiv za izobraževanje, vendar pa jih pri tem stroški izobraževanja ne ovirajo.

**Tabela 6: Povezava med napredovanjem (višja plača) in stroški izobraževanja**

		<i>večja možnost za napredovanje (višja plača)</i>					
		1-nič	2-malo	3-srednje	4-veliko	5-zelo veliko	Skupaj
<b>stroški izobraževanja</b>	<b>DA</b>	1	3	7	14	16	41
		2,4%	7,3%	17,1%	34,2%	39,0%	100,0%
	<b>NE</b>	2	5	11	10	5	33
		6,1%	15,2%	33,3%	30,3%	15,1%	100,0%
	<b>Skupaj</b>	3	8	18	24	21	74
		4,1%	10,8%	24,3%	32,4%	28,4%	100,0%

Vir: Lastni (2009)

Za zadnji zastavljeni cilj v diplomskem delu je bilo potrebno ugotoviti, ali je pridobivanje znanja za lastni razvoj pomembnejši motiv za zaposlene z visoko izobrazbo.

**Tabela 7: Povezava med pridobivanjem znanja za lastni razvoj in izobrazba zaposlenih**

		<i>pridobitev znanja za lastni razvoj</i>					
		1-nič	2-malo	3-srednje	4-veliko	5-zelo veliko	Skupaj
<b>stopnja dejanske izobrazbe</b>	<b>IV.</b>	0	0	0	0	0	0
		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	<b>V.</b>	0	1	11	9	10	31
		0,0%	1,4%	14,9%	12,2%	13,5%	41,9%
	<b>VI.</b>	0	0	0	3	2	5
		0,0%	0,0%	0,0%	4,1%	2,7%	6,8%
	<b>VII/1</b>	0	0	2	2	12	16
		0,0%	0,0%	2,7%	2,7%	16,2%	21,6%
	<b>VII/2</b>	0	1	1	3	12	17
		0,0%	1,4%	1,4%	4,1%	16,2%	23,1%
	<b>VIII.</b>	0	0	0	3	2	5
		0,0%	0,0%	0,0%	4,1%	2,7%	6,8%
	<b>Skupaj</b>	0	2	14	20	38	74
		0,0%	2,7%	18,9%	27,0%	51,4%	100,0%

Vir: Lastni (2009)

Raziskava pokaže, da je za anketirance z visoko izobrazbo (tukaj mislimo na VII/1, VII/2 in VIII) pridobivanje znanja za lastni razvoj zelo pomemben motiv. 35,1%

anketirancev z visoko izobrazbo je označilo, da je zanje pridobivanje znanja za lastni razvoj zelo velika motivacija za izobraževanje, 1,4% anketirancev pa meni, da pridobivanje znanja za lastni razvoj zanje ni pomemben motiv za izobraževanje. Za anketirance s srednjo izobrazbo pridobivanje znanja za lastni razvoj pomeni srednjo motivacijo (ocena 3) za izobraževanje, teh je 14,9%. Seveda pa je tudi v tem razredu veliko ambicioznih anketirancev, saj jih je 13,5% mnenja, da je pridobivanje znanja za njihov lastni razvoj zelo pomemben motiv. Čeprav je anketirancev z visoko izobrazbo slabih 10% več kakor s srednjo izobrazbo, lahko zastavljeni cilj v celoti potrdimo, saj so le-ti v večini mnenja, da je pridobivanje znanja za lastni razvoj zelo pomemben motiv za izobraževanje.

## **7.15 UGOTOVITVE IN PREDLOGI**

Namen diplomskega dela je bil prikazati kompleksnost problema motiviranja zaposlenih za izobraževanje. Postavljeno je bilo vprašanje, zakaj se zaposleni v ZZV Celje odločajo za pridobivanje novih znanj in dopolnjevanje starih ter kaj jih vzpodbuja oz. motivira k vključevanju v različne oblike izobraževanja. V okolju je veliko dejavnikov (družina, služba, starost, prijatelji, sorodniki ...), ki tako ali drugače vplivajo na odločitev o nadaljnjem izobraževanju posameznika. Zastavljeno je bilo tudi vprašanje, ali so zaposleni v ZZV Celje sami dovolj motivirani za izobraževanje ali je to zahteva s strani vodstva.

V raziskavi so prikazani podatki po spolu, starosti, delovnem mestu ter izobrazbi. Rezultati niti niso tako presenetljivi, saj so znana splošna dejstva, kaj, kako, kdo spodbuja ali ovira motivacijo za izobraževanje.

V ZZV Celje je zaposlenih več žensk kakor moških, povprečna starost pa je malo čez štirideset let. Izobrazbena struktura zaposlenih na ZZV Celje odseva največji delež pri visoki stopnji izobrazbe, nekoliko manjši delež pa pri srednjem kadru. Z raziskavo je bilo ugotovljeno, da so zaposleni zadovoljni s svojo dejansko izobrazbo, zanimivo pa je, da je delež nezadovoljstva z dejansko izobrazbo večji pri moških.

Uspešnost poslovanja organizacije je v veliki meri odvisna tudi od uspešnosti usklajevanja in razvijanja obstoječih kadrovskega virov glede na zastavljene cilje. V ZZV Celje se zavedajo svojih ciljev in njihove ambicije so zelo velike. Želijo doseči vrhunske rezultate na vseh svojih področjih dela, ki bodo primerljivi z dosežki podobnih organizacij tako v Sloveniji kot v tujini, ter hkrati zagotoviti tudi dolgoročno ekonomsko stabilnost organizacije. Vse to pa lahko dosežejo le z dobrim kadrom. Svoje zaposlene zato redno izobražujejo in usposablajo za dobro in kvalitetno izvajanje svojih storitev. Kljub dejstvu, da so zaposleni zadovoljni s svojo izobrazbo, se še vedno radi udeležijo dodatnih izobraževanj in usposabljanj, katerih plačnik je ZZV Celje. Iz rezultatov ankete je možno sklepati, da ZZV Celje nudi možnosti zaposlenim, da se izobražujejo, določeni zaposleni pa se z veseljem udeležijo dodatnega izobraževanja. Kadrovska služba ZZV Celje bo morala vložiti malo več truda v raziskavo, zakaj se odstotek zaposlenih, ki ga prikazuje slika 11, ne udeležuje

več izobraževanj, in če je razlog samo v starosti zaposlenih, bodo morali ugotoviti tiste dejavnike, ki bodo motivirali tudi starejše zaposlene, da se bodo začeli vključevati vsaj v kakšno obliko usposabljanja.

Z raziskavo je ugotovljeno, da so zaposleni na ZZV Celje relativno dovolj motivirani za izobraževanje, zato je tudi spodbudno spoznanje, da zaposleni želijo dopolnjevati svoje znanje in s tem razvijati tako svojo osebnost kot svoje sposobnosti pri opravljanju dela. To lahko sklepamo iz dejstva, da je zelo veliko anketirancev označilo, da jih za izobraževanje zelo motivira predvsem želja po pridobitvi novega znanja, ki jim bo omogočilo lasten razvoj in kvalitetnejše delo v svojem poklicu. Poudariti pa je vredno, da se zaposleni zavedajo, da se morajo izobraževati tudi zaradi potrebe delovnega mesta, kajti znanje se hitro spreminja in narašča in le z izobraževanjem lahko ostanejo v koraku s časom.

V diplomskem delu je bil eden izmed zastavljenih ciljev tudi ta, ki pravi, da je za tiste zaposlene, ki menijo, da je večja možnost za napredovanje, in posledično višja plača, zelo pomemben motiv za izobraževanje, stroški za izobraževanje pa zelo pomembna ovira. Željo po napredovanju in boljšem zaslužku je veliko zaposlenih označilo kot zelo pomemben motiv za izobraževanje, vendar pa je večina stroške izobraževanja pripravljena tudi sama financirati, če to pomeni uresničitev njihovega lastnega cilja – napredovanje na delovnem mestu.

Zaposlene na ZZV Celje pri odločitvi za izobraževanje najbolj ovirajo pomanjkanje časa, prezaposlenost ter družinske obveznosti. Najmanj pa na demotivacijo vplivajo pomanjkanje lastnih ambicij, neustrezni študijski programi in pomanjkanje podpore s strani delodajalca. Pomanjkanje časa so zaposleni v večini označili kot zelo pomembno oviro za izobraževanje, z raziskavo pa je bilo ugotovljeno, da je tako za moške kot za ženske ta ovira pomemben dejavnik demotivacije. Vzroke za to lahko pripišemo današnjemu načinu življenja, kjer je tradicionalna delitev vlog med spoloma močno zabrisana in kjer so se obveznosti obeh spolov povečale in med seboj prepletle.

Pri preverjanju zastavljenih ciljev je bila potrjena tudi začetna domneva, da je motivacija za izobraževanje odvisna od predhodne izobrazbe. Višja kot je predhodna izobrazba, večja je tudi motivacija za izobraževanje. Za zaposlene na ZZV Celje torej velja, da več znanja kot imajo, bolj želijo to znanje izpopolnjevati oziroma pridobivati novo. Posledično lahko potrdimo tudi cilj, da je pridobivanje znanja za lasten razvoj pomembnejši motiv za anketirance, ki imajo višjo izobrazbo. Z naraščanjem izobrazbene stopnje med zaposlenimi narašča tudi želja, da bi jim izpopolnjevanje znanja omogočilo razvijanje svojih sposobnosti in s tem lastni razvoj.

Zaključimo lahko, da v ZZV Celje namenjajo dovolj veliko pozornost izobraževanju in usposabljanju svojega kadra, zaposleni pa se zavedajo pomembnosti nadgradnje svojega znanja. Programi izobraževanja in usposabljanja so dobro načrtovani in izdelani na podlagi izobraževalnih potreb. Zaposleni so z možnostmi izobraževanja seznanjeni, vendar se v veliki meri udeležujejo izobraževanj in usposabljanj na

pobudo predstojnikov oddelkov oz. njihovih vodij. V prihodnosti bodo morali izboljšati način izobraževanja oz. motivacijo za svoje starejše zaposlene, da bodo tudi motivirani za izobraževanje. Tako bodo tudi ti zaposleni bolj zadovoljni in tudi bolj produktivni pri svojem delu. Da pa bo motiviranje zaposlenih uspešno, mora vodstvo poznati temelje motivacije ter to svoje znanje in izkušnje v praksi tudi uporabljati. Vodje morajo imeti sposobnost presoje, kaj je za posameznike iz te starostne skupine najbolj primerno oz. kateri način motivacije za izobraževanje bo najbolj uspešen.

Svojim zaposlenim omogočajo tudi izobraževanje ob delu, pri čemer si z namenjanjem sredstev v te namene prizadevajo zmanjšati tudi delež zaposlenih z neustrezno stopnjo izobrazbe. Vodstvo ZZV Celje zagotavlja vsakemu posamezniku, ki ima željo in motivacijo, da izboljša svoje delo, se izobražuje, usposablja ter s tem nadgrajuje svoje znanje, možnost, da uresniči tako svoje kot cilje ZZV Celje.

V ZZV Celje bodo morali, glede na znane prihajajoče spremembe pri njihovem poslovanju, posvetiti več pozornosti zaposlovanju pravih ljudi na managerskih mestih. Čeprav je ponudba managemerskega izobraževanja zelo pestra, se v ZZV Celje še premalo zavedajo, kako pomembno je izobraževanje svojih managerjev, saj le s pomočjo njihovega znanja in sposobnosti lahko dosežejo učinkovitost in konkurenčnost njihovega poslovanja.

## 8 ZAKLJUČEK

Globalne spremembe, ki jih narekuje tempo v poslovnem okolju, imajo med drugim tudi velik vpliv na področje razvoja človeških virov in potencialov. Bolj kot kdaj koli prej se vodstva organizacij zavedajo, da so zaposleni tisti, na katerih je potrebno graditi prihodnost organizacije. V kolikor so procesi upravljanja človeških virov učinkoviti, bodo zaposleni bolj motivirani za delo in za vlaganje dodatnega truda ter interesa za nadaljnji razvoj. Organizacije ugotavljajo, da so ključni dejavniki, ki vplivajo na nadaljnji razvoj, ustrezna znanja in veščine zaposlenih ter njihove vrednote, čustvene sposobnosti in motivacija, ki jo ima posameznik kot nosilec osebnosti. Izobraževanje in usposabljanje se vse pogosteje pojmuje kot investicija, tako za zaposlene kot organizacije, ki je seveda odvisna od številnih dejavnikov. Usposobljeni in motivirani zaposleni so eden od temeljev uspešnega poslovanja in razvoja podjetja, zato motiviranje predstavlja v poslovnem svetu eno najbolj kompleksnih nalog managementa.

Izobraževanje ima danes drugačne značilnosti kot v preteklosti. Spreminjajo se vsebine, struktura in metode, preko katerih posamezniki pridobivajo novo znanje. Tudi celoten izobraževalni sistem ima danes bistveno širše razsežnosti kot v preteklosti, saj vključuje vseživljenjsko izobraževanje, ki predstavlja sredstvo za uspešno prilagajanje spremembam na delovnem mestu in v življenju nasploh. Posamezniki in njihove potrebe po nadaljnjem izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju so danes, tako v svetu kot tudi v Sloveniji, označeni kot ključni člen izobraževalnega sistema.

Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v organizacijah spada med najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na pridobivanje in vzdrževanje konkurenčne prednosti vsake organizacije. Znanje omogoča lastni razvoj in zato je pomembno, da pridobivamo novo znanje skozi vse svoje življenje, kajti le izobraževanje nam omogoča pridobivanje novih sposobnosti in spretnosti, s katerimi lahko sledimo toku sprememb. Pomembnost kapitala zaznamuje znanje, zato se morajo v organizacijah zavedati, da zaposleni predstavljajo njihovo največje bogastvo. Zaposleni pa so sposobni izvajati pomembne dejavnosti in inovacije v organizaciji le s pomočjo znanja in njihove usposobljenosti. Samo tiste organizacije, ki se bodo razvijale, motivirale in izkoristile izobražene in usposobljene zaposlene v čim večji meri, bodo tiste, ki jih bomo srečevali med prvimi po uspešnosti. Vlaganje v izobraževanje omogoča dvig konkurenčnosti tako posameznika kot organizacij. Zato se v zadnjem času oblikujejo novi pogledi in tudi novi pristopi do učenja in izobraževanja. Gre za razvoj v smeri vseživljenjskega izobraževanja. Posamezniki se udeležujejo najrazličnejših oblik učenja in izobraževanja, tako v okviru delovnega mesta kot tudi izven njega.

Organizacije težijo k temu, da si pridobijo čim bolj sposobne in perspektivne kadre, hkrati pa je pomembno, da neprestano vlagajo v izobraževanje zaposlenih.



Organizacije pri izobraževanju ne bi smele preveč varčevati, saj bi se res morale zavedati pomembnosti znanja. Na žalost je večkrat ravno nasprotno in je vlaganje v dodatno izobraževanje odvisno predvsem od denarja. Kratkoročno gledano je za organizacijo ponudba stalnega izobraževanja in usposabljanja svojim zaposlenim res zelo velik strošek, ki si ga marsikatera organizacija ne more privoščiti. Vendar je potrebno na celoten problem gledati bolj široko in dolgoročno, ker se nam vlaganje v stalno izobraževanje zaposlenih obrestuje pozitivno in uspeh organizacije je zaradi tega posledično dolgoročen. Šele ko se bodo organizacije zavedale, kako pomembno je znanje zaposlenih, kako učinkovito je najprej pridobiti, nato pa izrabiti pravo znanje, potem izobraževanje za organizacijo ne bo več strošek, temveč investicija. Pred tem pa bo moralo to spoznanje zrasti v družbi, v vsakem posamezniku in bo vplivalo že na njegove uspehe in odločitve pri šolanju, nadaljnjem izobraževanju in nenazadnje pri zaposlitvi.

Velikokrat zaposleni tudi sami izrazijo željo po določenem znanju in če nadrejeni vidijo, da to koristi tako zaposlenemu kot organizaciji, mu izobraževanje tudi omogočijo. Tako pridobita oba, organizacija in zaposleni.

Pridobivanje znanja postaja iz dneva v dan bolj povezano z motivacijo. Samo sposobnosti niso dovolj. Posamezniki so med seboj zelo različni, zato jih pri nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju motivirajo različne stvari. Vsak posameznik ima svoje karierno sidro, ki izraža posameznikove talente, motive, vrednote in stališča. Posameznikov lastni jaz pa je potrebno kombinirati z zahtevami delovnega mesta (potrebna znanja, veščine, kompetence). Pri kompetencah gre za kombinacijo strokovnega znanja in veščin ter osebnostnih lastnosti in sposobnosti. S stalnim vlaganjem v izobraževanje se bodo posamezniki in organizacije učinkovitejše prilagajali globalizacijskim procesom, hitro spreminjajoči se informacijski tehnologiji in novim življenjskim zahtevam. V vsem tem pa bodo uspešni zgolj visoko motivirani posamezniki.

Brez ustrezne motivacije za izobraževanje si ni mogoče zamišljati uspešnega razvijanja permanentnega izobraževanja, ker je v permanentnem izobraževanju delež subjektivnih dejavnikov še večji kot prej, ko je bilo izobraževanje omejeno samo na določen obseg znanja in je trajalo samo nekaj let. Danes potrebe po znanju presegajo vse meje in izobraževati se je potrebno na vsakem koraku. Včasih izhajajo motivi oz. dejavniki za izobraževanje iz posameznikove lastne notranje motivacije, čistega veselja do izobraževanja, hotenja po spoznavanju novega. Pogosto pa razlogi, ki posameznika vzpodbudijo, da se ponovno vključi v izobraževanje, prihajajo od zunaj. Organizacije, družinski člani,... pričakujejo od posameznika znanje, usposobljenost in potrebne osebnostne lastnosti. Prvi pogoj za to, da bi tako posamezniki kot organizacije takšno usposobljenost in znanje lahko dosegli, pa je seveda kakovosten izobraževalni sistem, nadalje pa sledi ustrezna motivacija.

Motivacija pomaga racionalno izrabiti čas in sredstva za izobraževanje. Če je posameznik dovolj motiviran, se je pripravljen izobraževati tudi v najrazličnejših situacijah, včasih tudi v izrazito neugodnih razmerah (npr. učenje v hrupnem

prostoru, ...). Brez motivacije se posameznik ne more izobraževati v pravem pomenu besede. Lahko sicer dovoli, da ga drugi poučujejo, vendar s tem možnosti za pridobivanje novega znanja zoži samo na eno obliko sprejemanja znanja. Uspešno izobraževanje, prilagojeno potrebam, pa mora teči po vseh možnih poteh.

Zaključimo lahko, da v sodobnem svetu temelji uspešnost organizacije vse pogosteje na sposobnih, strokovno usposobljenih in visoko motiviranih zaposlenih, zato je sistem nagrajevanja pomemben element pri zagotavljanju konkurenčnih prednosti organizacije, ki kot motivacijski dejavnik usmerja aktivnosti zaposlenih, da dosežejo zastavljene cilje podjetja. Kljub vsej tehnologiji pa je največji kapital 21. stoletja prav človek, delavec, sodelavec, vodja, direktor... Samo v ljudeh in njihovih zmožnostih ter sposobnostih se skriva kapital prihodnosti.

## LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, Michael. A Handbook of Personnel Management Practice. Fourth edition, Kogan Page, London, 1991.
2. Baloh, Polona. Ali se v slovenskih podjetjih e-izobražujejo?. HRM, Ljubljana, 2007.
3. Bevc, Milena. Ekonomski pomen izobraževanja. Didakta, Radovljica, 1991.
4. Drogenik, Olga. Nacionalni program izobraževanja odraslih: strokovne podlage. Andragoški center Slovenije, Ljubljana, 1999.
5. Drucker, F. Peter. Post-capitalist Society. Butterworth-Heinemann, Oxford, 1993.
6. Ferjan, Marko. Organizacija izobraževanja. Moderna organizacija, Kranj, 1999.
7. Ferjan, Marko. Učeha se organizacija: Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju. Moderna organizacija, Kranj 1999.
8. Ferjan, Marko. Management izobraževalnih procesov. Moderna organizacija, Kranj, 2005.
9. Florjančič, Jože in Vukovič, Goran. Kadrovska funkcija – management. Moderna organizacija, Kranj, 2001.
10. Florjančič, Jože. Planiranje kadrov. Moderna organizacija, Kranj, 1994.
11. Foot, Margaret and Hook, Caroline. Introducing Human Resource Management. Longman Publishing, New York, 1996.
12. Houle, Cyril. The Design of Adult Education. Jessey-Bass Publishers, London, 1976.
13. Jelenc, Sabina. ABC izobraževanja odraslih. Andragoški center RS, Ljubljana, 1996.
14. Jelenc, Zoran. Izobraževanje odraslih kot dejavnik našega razvoja. Pedagoški inštitut pri Univerzi Edvarda Kardelja, Ljubljana, 1989.
15. Jereb, Janez. Izobraževanje in usposabljanje kadrov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1998.
16. Jereb, Janez. Organizacija strokovnega usposabljanja. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1998.
17. Jereb, Janez. Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov. Moderna organizacija, Kranj, 1989.
18. Komisija Evropske skupnosti. Memorandum EU o vseživljenjskem učenju. Bruselj, 2000. URL=<http://linux.acs.si/memorandum/prevod/>«.23.3.2009.
19. Krajnc, Ana. Motivacija za izobraževanje. Delavska enotnost, Ljubljana, 1982.
20. Lipičnik, Bogdan. Človeški viri in ravnanje z njimi. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1997.
21. Lipičnik, Bogdan. Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
22. Marentič-Požarnik, Barica. Psihologija učenja. DZS, Ljubljana, 2000.
23. Marzel, Kornelija. Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost. Teorija in praksa 37(2), 2000.
24. Mihalič, Renata. Management človeškega kapitala. Mihalič in partnerji d.n.o., Škofja Loka, 2006.
25. Miglič, Gozdana. Vrednotenje uspešnosti usposabljanja in izpopolnjevanja v upravi. Ministrstvo za notranje zadeve RS, Ljubljana, 2000.

26. Miglič, Gozdana. Analiza potreb po usposabljanju. Ministrstvo za notranje zadeve RS, Ljubljana, 2002.
27. Merkač, Mirjana. Znanje, izkušnje in motivacija za uspešno poslovanje. Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj, Kranj, 1998.
28. Možina, Stane in drugi. Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1998.
29. Možina, Stane in drugi. Management – nova znanja za uspeh. Didakta, Radovljica, 2002.
30. Možina, Stane in drugi. Učeba se organizacija – učeci se management. Didakta, Radovljica, 2002.
31. Možina, Tanja. Kakovost v izobraževanju – od tradicionalnih do sodobnih modelov ugotavljanja in razvijanja kakovosti v izobraževanju odraslih. Andragoški zavod RS, Ljubljana, 2003.
32. Pool, Michael and Malcom, Warner. The Handbook of Human Resource Managment. International Thomson Bussines Pool, London, 1998.
33. Slevin, Dennis. The Whole Manager. American Management Association, New York, 1989.
34. Treven, Sonja. Management človeških virov. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
35. Uhan, Stane. Vrednotenje dela II. Založba Moderna organizacija, Kranj, 2000.
36. Valentinčič, Jože. Sodobno izobraževanje odraslih. Dopisna delavska univerza UNIVERZUM, Ljubljana, 1983.
37. Welsby, Pam. Določanje pomembnih ciljev izobraževanja. Finance št. 171, Ljubljana, 2003.
38. Zavod za zdravstveno varstvo Celje. Interno gradivo. ZZV Celje, Celje, 1997.

## SEZNAM SLIK

Slika 1: Odnos med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem .....	8
Slika 2: Organizacijska shema ZZV Celje .....	36
Slika 3: Izobrazbena struktura zaposlenih na ZZV Celje konec leta 2007 .....	37
Slika 4: Gibanje števila zaposlenih v letih 1994–2007.....	38

## SEZNAM GRAFIKONOV

Grafikon 1: Struktura po spolu .....	44
Grafikon 2: Struktura po starosti .....	45
Grafikon 3: Struktura po izobrazbi .....	45
Grafikon 4: Struktura zadovoljstva z izobrazbo .....	46
Grafikon 5: Izobraževanje po zaključenem rednem izobraževanju.....	46
Grafikon 6: Možnost izobraževanja v ZZV Celje.....	47
Grafikon 7: Udeležba na izobraževanju .....	47
Grafikon 8: Razlogi za udeležbo na izobraževanju.....	48
Grafikon 9: Izobraževanje tudi v prihodnje.....	49
Grafikon 10: Motivi, ki vplivajo na odločitev za izobraževanje .....	49
Grafikon 11: Ocena lastne motivacije za izobraževanje .....	50
Grafikon 12: Ovire za izobraževanje pri ženskah .....	51
Grafikon 13: Ovire za izobraževanje pri moških .....	51
Grafikon 14: Lastno financiranje izobraževanja.....	52

## SEZNAM TABEL

Tabela 1: Struktura zaposlenih po starosti in spolu .....	38
Tabela 2: Povezava med zadovoljstvom z izobrazbo in pripravljenostjo izobraževanja v prihodnje .....	52
Tabela 3: Povezava med starostjo in pripravljenostjo izobraževanja v prihodnje .....	53
Tabela 4: Povezava med spolom in pomanjkanjem časa, kot ovire za izobraževanje	54
Tabela 5: Povezava med spolom in starostjo, kot oviro za izobraževanje.....	54
Tabela 6: Povezava med napredovanjem (višja plača) in stroški izobraževanja .....	55
Tabela 7: Povezava med pridobivanjem znanja za lastni razvoj in izobrazba zaposlenih.....	55

## PRILOGA

### Priloga: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

sem **Natalija Tomažič**, zaposlena v Oddelku poslovne koordinacije, v kadrovske službi. Končujem študij Javne uprave na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani. Pripravljam diplomsko delo z naslovom »Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v ZZV Celje« pod mentorstvom dr. Janeza Stareta.

V prilogi vam pošiljam anketni vprašalnik, ki je anonimen in ga bom uporabila izključno za lastne potrebe. Prosila bi vas, da nanj odgovorite in mi izpolnjenega vrnete osebno ali v zalepljeni kuverti na moje ime.

Prosim vas, da to storite do 17. 5. 2009 in mi s tem omogočite dokončanje mojega diplomskega dela.

Za izpolnjevanje ankete in vašo iskrenost se vam že vnaprej zahvaljujem.

Lep pozdrav!

Natalija Tomažič



## ANKETNI VPRAŠALNIK

Prosim, da vprašalnik pozorno preberete in odgovorite na zastavljena vprašanja. Anketa je anonimna. Z anketo želim ugotoviti motivacijo zaposlenih za nadaljnje izobraževanje, zato vas prosim, da izpolnite anketni vprašalnik – ustrezen odgovor obkrožite oziroma ga dopolnite.

Hvala!

### 1. Spol:

- a) moški                      b) ženski

### 2. Starost:

- a) manj kot 25 let  
b) 25 do 30 let  
c) 31 do 40 let  
d) 41 do 50 let  
e) 51 in več let

### 3. Dejanska izobrazba:

- a) IV. stopnja strokovne izobrazbe ali manj  
b) V. stopnja strokovne izobrazbe  
c) VI. stopnja strokovne izobrazbe  
d) VII/1. stopnja strokovne izobrazbe (visokošolski študij)  
e) VII/2. stopnja strokovne izobrazbe (univerzitetni študij)  
f) VIII. stopnja strokovne izobrazbe ali več

### 4. Ali ste zadovoljni z vašo izobrazbo?

- a) da                              b) ne

### 5. Ali ste se po zaključenem rednem izobraževanju še naprej izobraževali?

- a) da                              b) ne

### 6. Ali ste seznanjeni z možnostmi izobraževanja v ZZV Celje?

- a) da                              b) ne

### 7. Ali ste se v zadnjem letu udeležili kakšnega izobraževanja, katerega plačnik je bil ZZV Celje?

- a) da                              b) ne

### 8. Če ste pri prejšnjem vprašanju odgovorili z »da«, navedite razlog, zakaj ste se udeležili izobraževanja/usposabljanja?

- a) na lastno željo (zanimanje)  
b) na željo predstojnika oddelka oz. vodje službe, v katerem sem zaposlen/-a  
c) v okviru letnega plana izobraževanj  
d) drugo (prejel/-a sem vabilo, povedal/-a mi je sodelavec/-ka)

### 9. Ali ste se pripravljene izobraževati tudi v prihodnje?

- a) da                              b) ne

**10. Ocenite pomen spodaj naštetih dejavnikov, ki vas najpogosteje motivirajo pri odločitvi za izobraževanje/usposabljanje!**

Pri tem ocene od 1 do 5 pomenijo stopnjo motiviranosti pri odločitvi za izobraževanje/usposabljanje:

1 – nič    2 – malo    3 – srednje    4 – veliko    5 – zelo veliko

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Zaradi potrebe delovnega mesta					
Pridobitev novega znanja za lastni razvoj					
Kvalitetnejše (uspešnejše) delo v poklicu					
Večja možnost za napredovanje (višja plača)					
Želja po uspehu					
Zahteva delodajalca					

**11. Ocenite, kakšna je vaša motivacija za pridobitev višje strokovne izobrazbe od vaše dejanske izobrazbe (dodiplomski in podiplomski študij)?**

- a) sem vedno visoko motiviran/-a
- b) na splošno imam dovolj motivacije
- c) občasno imam dovolj motivacije
- d) motivacije mi vedno primanjkuje

**12. Ocenite pomen spodaj naštetih dejavnikov, ki vas najpogosteje ovirajo pri odločitvi za izobraževanje!**

Pri tem ocene od 1 do 5 pomenijo stopnjo dejavnikov, ki predstavljajo oviro pri odločitvi za izobraževanje:

1 – nič    2 – malo    3 – srednje    4 – veliko    5 – zelo veliko

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Prezaposlenost					
Pomanjkanje časa					
Starost					
Pomanjkanje lastnih ambicij					
Pomanjkanje podpore s strani delodajalca					
Oddaljenost izobraževalnih ustanov					
Neustrezni študijski programi					
Družinske obveznosti					

**13. Ali ste pripravljeni sami financirati izobraževanje/usposabljanje, ki bi vam omogočilo napredovanje na višje delovno mesto?**

- a) da
- b) ne

## IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBI LEKTORJA

Natalija Tomažič, absolventka Fakultete za upravo Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Janeza Stareta in se strinjam z objavo diplomskega dela na internetu.

Lektorica diplomskega dela je Mija Pilko.

V Ljubljani, dne 30. 6. 2009