

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Urša Dernovšek

**Dodatno izobraževanje in usposabljanje kot način motiviranja zaposlenih v
zasebnem in javnem sektorju:
primerjava Družbe za tehnološke rešitve Hewlett-Packard d.o.o. in
Osnovne šole Kolezija**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Urša Dernovšek

Mentor: red. prof. dr. Bogomil Ferfila

**Dodatno izobraževanje in usposabljanje kot način motiviranja zaposlenih v
zasebnem in javnem sektorju:
primerjava Družbe za tehnološke rešitve Hewlett-Packard d.o.o. in
Osnovne šole Kolezija**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Zahvaljujem sem mentorju, rednemu profesorju dr. Bogomilu Ferfili, za usmeritev in nasvete, ki so mi bili v veliko pomoč pri pisanju.

Zahvalila bi se tudi mojim staršem, ki so mi stali ob strani in me vzpodbujali skozi vsa leta mojega izobraževalnega procesa.

Posebna zahvala gre tudi Nini in Ani, za pomoč in vse vzpodbudne besede, tako v času študija kot tudi pri pisanju diplomske naloge. Hvala tudi sodelavcem v podjetju Hewlett-Packard, za razumevanje in podporo v času pisanja diplomske naloge.

DODATNO IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE KOT NAČIN MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH V ZASEBNEM IN JAVNEM SEKTORJU: Primerjava Družbe za tehnološke rešitve Hewlett-Packard d.o.o. in Osnovne šole Kolezija

Sodobna globalna družba nam dnevno prinaša spremembe, ki vplivajo na pravzaprav vsa področja človeškega delovanja. Predvsem to velja za večino delovnih organizacij, ki se dnevno soočajo z novostmi in izboljšavami, katere morajo vpeljati v svoj koncept ali strukturo delovanja, v kolikor želijo uspešno delovati oziroma konkurenčno poslovati. Za doseganje uspešnosti organizacije so ključna gonilna sila prav zaposleni, zato je nujno da so le-ti pri delu ustrezno motivirani. Spremembe in novosti v organizaciji zahtevajo tudi primerno usposobljene zaposlene. Zato se vedno pogosteje uporablja izraz 'vseživljenjsko učenje', ki predpostavlja, da zgolj formalna izobrazba ne zadošča več potrebam uspešnega dela. Pomeni, da se je sleherni posameznik primoran dodatno izobraževati, da bo lahko pri svojem delu uspešen, ter da se hkrati osebnostno razvija. Prepričana sem, da lahko organizacije z napotitvijo zaposlenih na izobraževanja, s tem povečajo motiviranost zaposlenih za delo, ter posledično pozitivno vplivajo na uspešnost delovanja. Menim, da so zaposleni v javnem sektorju manj motivirani za delo kot zaposleni v zasebnem sektorju, ter da na to vpliva tudi pogostost izobraževanj in bom to na primeru izbranih organizacij raziskovala v diplomski nalogi.

Ključne besede: izobraževanje, usposabljanje, motiviranje, zasebni sektor, javni sektor

ADDITIONAL EMPLOYEE EDUCATION AND TRAINING AS A WAY OF MOTIVATING IN PRIVATE AND PUBLIC SECTOR: Comparison of Hewlett-Packard Development Company and Elementary School Kolezija

Today modern global society is full of changes which affect all areas of human activity. This applies to most of the organizations, which are faced daily with the need for improvements and innovations. These must be introduced into their concepts of structure and occupation assuming their goal is to work successfully and stay competitive on the market. The key success factor for good performance is its employees, therefore, it is essential that they are properly motivated at work. To handle all changes and innovations inside the organization it is mandatory to have well-trained and constantly educated workers. That is why one cannot pass by the term 'lifelong learning', which assumes that only formal education is no longer sufficient for the needs of successful work. Every individual is now forced to constant learning and training to improve his (her) effectiveness at work, and at the same time develop themselves. I am sure that organizations which deploy their employees to additional education or training, thereby deal with more motivated employees and therefore, consequently achieve good operating performance. I believe that those employed in the public sector are less motivated to work as employees in the private sector, which in my opinion is a result of the frequency of training, I will explore this on the basis of selected organizations in my diploma.

Key words: education, training, motivation, private sector, public sector

KAZALO

| | |
|--|-----------|
| 1 UVOD | 6 |
| 1.1 HIPOTEZE..... | 7 |
| 1.2 STRUKTURA NALOGE..... | 8 |
| 1.3 PREDSTAVITEV RAZISKOVALNEGA DELA..... | 8 |
| 2 OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV | 10 |
| 2.1 UČENJE IN IZOBRAŽEVANJE..... | 10 |
| 2.2 USPOSABLJANJE IN IZPOPOLNJEVANJE..... | 11 |
| 2.3 MOTIVACIJA..... | 12 |
| 2.4 ZASEBNI IN JAVNI SEKTOR..... | 12 |
| 3 DODATNO IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH | 13 |
| 3.1 PRAVICA IN DOLŽNOST ZAPOSLENEGA DO IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA..... | 14 |
| 3.2 DODATNA IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V ZASEBNEM SEKTORJU | 15 |
| 3.3 DODATNA IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V JAVNEM SEKTORJU | 16 |
| 4 MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE | 17 |
| 4.1 TEORIJE MOTIVACIJE | 18 |
| 4.1.1 Maslowa teorija..... | 18 |
| 4.1.2 Herzbergova teorija..... | 19 |
| 4.1.3 Frommova teorija..... | 19 |
| 4.1.4 McGregorjeva teorija X in teorija Y..... | 20 |
| 4.1.5 Leavittova teorija..... | 20 |
| 4.1.6 Vroomova teorija..... | 20 |
| 4.2 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH | 20 |
| 5 DODATNA IZOBRAŽEVANJA KOT NAČIN MOTIVIRANJA | 22 |
| 6 PRIMERJALNA ANALIZA | 23 |
| 6.1 PREDSTAVITEV IZBRANIH ORGANIZACIJ | 23 |
| 6.1.1 Družba za tehnološke rešitve Hewlett-Packard d.o.o. (HP)..... | 23 |
| 6.1.2 Osnovna šola Kolezija..... | 24 |
| 6.2 DODATNA IZOBRAŽEVANJA V PODJETJIH KI SE UKVARJAJO S INFORMACIJSKO TEHNOLOGIJO (IT) | 25 |
| 6.3. DODATNA IZOBRAŽEVANJA UČITELJEV V JAVNEM ŠOLSTVU | 26 |
| 6.4 RAZISKAVA SLOVENSKE IN HRVAŠKE ORGANIZACIJSKE KLIME – SKUPNO POROČILO PROJEKTA SIOK IN HROK..... | 28 |
| 6.5 UGOTOVITVE..... | 31 |
| 7 SKLEPNE BESEDE | 35 |
| 8 LITERATURA | 36 |
| 9 PRILOGE | 41 |
| PRILOGA A: INTERVJU S GOZDANO MIGLIČ, SEKRETARKA NA MINISTRSTVU ZA JAVNO UPRAVO..... | 41 |
| PRILOGA B: INTERVJU S DARINKO ČANKAR, VODJO SLUŽBE ZA RAZVOJ KADRA V ŠOLSTVU (MŠŠ) | 48 |
| PRILOGA C: INTERVJU S BARBARO LEBAR, ZAPOSLENO V MEDNARODNEM IZOBRAŽEVALNEM PODJETJU GUSTAV KÄSER TRAINING INTERNACIONAL (GKTI)..... | 53 |
| PRILOGA Č: INTERVJU S BARBARO MIOČ SPALEVIČ, VODJO MARKETINGA PRI PODJETJU HEWLETT-PACKARD D.O.O..... | 58 |
| PRILOGA D: INTERVJU S LIDIJO ŽIGON, RAVNATELJICO OSNOVNE ŠOLE KOLEZIJA | 61 |

1 UVOD

Za uspešen nastop v globalni družbi ne zadošča zgolj šolsko in poklicno znanje. Treba si je pridobiti še druge veščine in druga širša znanja. V tem procesu morajo v organizaciji sodelovati vsi – od novo zaposlenega do tistega, ki zapušča podjetje. Delovna kultura, to je način vrednotenja in življenja v organizaciji, je izredno pomembna, ker omogoča skupno razmišljanje in delovanje v smeri zastavljenih ciljev.

Stane Možina (v Svetlik in Zupan 2009, 472)

V razgibanem družbenem okolju je vsakdan poln sprememb. Na tržišču, kjer se pojavljajo spremembe in napredki v tehnologiji ter s tem novi izdelki in tudi v pravno-političnem in ekonomskem sistemu so spremembe zelo pogoste. Zato formalna izobrazba, ki jo vsak posameznik pridobi s končanim šolanjem, ne zadovoljuje več potrebam za uspešno delovanje na delovnem mestu ne v javnem ne v zasebnem sektorju. Z namenom, da bi lahko razumel ter se na njih ustrezno odzval, potrebuje posameznik znanje, torej dodatna izobraževanja in usposabljanja (Brejc 2000, 58). Ena temeljnih predpostavk uveljavljanja intelektualnega kapitala je v ustvarjanju in grajenju družbe znanja, torej družbe, v kateri delovanje javnih zavodov, gospodarskih subjektov, resorjev države in ustanov civilne družbe temelji na uporabi in ustvarjanju novega znanja. Seveda pa zagotavljanje vseživljenjskega učenja ni le stvar šol oziroma izobraževalnih ustanov, temveč tudi stvar delodajalcev, države in lokalne skupnosti (Rojc in Bahun 2006, 61). Ker se delovne organizacije zavedajo, da so odvisne od svojih zaposlenih in njihovega znanja, so metode ravnanja z zaposlenimi, ki so se izkazale za primerne, postale dragocen pripomoček menedžmenta na vseh ravneh. Ustvarjanje in upravljanje znanja zaposlenih je torej postal ključni konkurenčni dejavnik v večini proizvodnih in storitvenih panogah razvitega sveta (Vukovič in Miglič 2006, 13).

Predpostavljam, da je vključevanje zaposlenih v nadaljnjo neformalno izobraževanje pomemben motivacijski dejavnik k učinkovitejšem delu, zato bom v svoji diplomski nalogi raziskovala, kako se način dodatnega izobraževanja in usposabljanja razlikuje v javnem in zasebnem sektorju in kako to v obeh primerih vpliva na motivacijo zaposlenih k bolj učinkovitemu delu. Menim tudi, da je pogostost dodatnega izobraževanja odvisna od narave dela organizacije in da pogostejše dodatno izobraževanje in usposabljanje pozitivno vpliva na stopnjo motiviranosti zaposlenih. Do ugotovitev bom prišla preko pregleda in analize ustrezne

teorije, pri čemer se bom posluževala tehnike sekundarne analize. Empirični del diplomske naloge bo temeljil na primerjalni analizi dveh organizacij, in sicer Družbe za tehnološke rešitve Hewlett-Packard d.o.o. in Osnovne šole Kolezija. Kot osrednjo tehniko pridobivanja informacij sem izbrala izvedbo več družboslovnih intervjujev.

1.1 Hipoteze

Po preliminarnem pregledu virov, ki ustrezajo izbrani temi diplomske naloge, sem za lažje raziskovanje hipotez določila deskriptivne indikatorje (kazalnike)(Weiss 1998, 116, 137-138). Izbrani kazalniki so:

- Zagotavljanje optimalne usposobljenosti zaposlenih za delo prispeva k uspešnosti in učinkovitosti organizacije.
- Uspešno poslovanje sodobnega podjetja ali ustanove je odvisno od aktivnega vseživljenjskega izobraževanja zaposlenih.
- Konkurenca na trgu in usmeritev dejavnosti pogojuje neprestano izobraževanje.
- Dolžnost delodajalca je zagotoviti izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja delavcev, če to zahtevajo potrebe delovnega procesa.
- Uspešne organizacije namenjajo veliko pozornosti motivaciji zaposlenih.

Na podlagi teh kazalnikov sem si zastavila sledeče tri hipoteze, ki jih bom preverjala tekom diplomske naloge.

H1: Dodatno Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih je pogosto uporabljena metoda motiviranja tako v javnem kot tudi v zasebnem sektorju.

H2: Zaposlene v podjetjih zasebnega sektorja, ki se ukvarjajo z informacijsko tehnologijo se zaradi narave dela pogosteje dodatno izobražuje in usposablja kot zaposlene v osnovnih šolah.

H3: Zaradi pogostejšega dodatnega izobraževanja in usposabljanja so zaposleni v podjetjih zasebnega sektorja, ki se ukvarjajo s informacijsko tehnologijo, bolj motivirani za delo kot zaposleni v osnovnih šolah.

Cilj diplomske naloge je ugotoviti ali lahko razumemo dodatna izobraževanja in usposabljanja zaposlenih ob delu kot način motivacije in ali pogostejše dodatno izobraževanje povečuje tudi motiviranost pri delu.

1.2 Struktura naloge

Vsebino diplomske naloge bom razdelila na šestih delov. V prvem vsebinskem delu bom za lažje razumevanje uporabljenih izrazov opredelila ključne pojme. Temu delu sledi razdelek, v katerem bom pokazala pomembnost dodatnega izobraževanja za zaposlenega, njegove pravice do dodatnega izobraževanja in seveda, kakšen doprinos ima dodatno izobraževanje za razvoj in delovanje organizacije. Organizacije bom v tem razdelku razdelila na organizacije zasebnega in javnega sektorja ter predstavila način in pomen dodatnega izobraževanja v obeh. V tretjem delu diplomskega dela bom s predstavitvijo motivacijskih teorij pokazala, na kakšen način lahko motiviramo zaposlenega, torej kateri so ključni dejavniki ki lahko zaposlenega pripravijo do uspešnejšega dela. V četrtem razdelku diplomskega dela bom povezala dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, z dodatnim izobraževanjem in usposabljanjem. Dokazovala bom, da lahko dodatna izobraževanja razumemo kot motivacijski dejavnik in v katerih primerih to velja. Empirični, torej peti del moje diplomske naloge bo vključeval primerjalno analizo izbranih organizacij. Tu bom predstavila izbrane organizacije in način izobraževanja v organizacijah, ki se ukvarjajo s tovrstno dejavnostjo. Prav tako bom v tem delu prikazala izsledke rezultatov skupnega petletnega poročila raziskav Slovenske organizacijske klime in Hrvaške organizacijske klime, ki je potekala med leti 2001 in 2005. Empirični del se zaključí z ugotovitvami, kjer bom preverila zastavljene hipoteze. V sklepnih besedah, ki predstavljajo zadnji vsebinski del, bom povzela ključne ugotovitve diplomskega dela.

1.3 Predstavitev raziskovalnega dela

Ker bom informacije, pridobljene preko raziskovalnega dela, navajala že skupaj s teoretskimi izhodišči in primerjalno analizo in jih zato ne bom opredeljevala v samostojnem poglavju, sem se odločila, da način raziskovanja predstavim že na začetku.

Za osrednjo metodo pridobivanja podatkov sem uporabila tehniko *delphi* oziroma subjektivno tehniko, ki temelji na sodbah in mnenjih ekspertov s področja izobraževanja in usposabljanja

tako v javnem kot tudi v zasebnem sektorju. V tem okviru sem izvedla tri družboslovne intervjuje:

- Intervju z go. Gozdano Miglič, zaposleno na Ministrstvu za Javno upravo (MJU). Intervju je potekal na MJU v torek, 4. avgusta 2009.
- Intervju z go. Darinko Cankar, ki je zaposlena na Ministrstvu za šolstvo in šport (MŠŠ). Intervju je potekal na MŠŠ v ponedeljek, 17. avgusta 2009.
- Intervju z go. Barbaro Lebar, zaposleno v švicarskem izobraževalnem podjetju Gustav Käser training international (GKTI). Intervjuvanka je na vprašanja odgovarjala preko elektronske pošte v četrtek, 13. avgusta 2009.

Poleg tega sem se obrnila tudi na predstavnika izbranih delovnih organizacij. Intervju sem opravila z go. Lidijo Žigon, ki je predstavila plat usposabljanja izobraževanja in motiviranja zaposlenih skozi oči zavoda v okviru javnega šolstva, saj je zaposlena v Osnovni šoli Kolezija na mestu ravnateljice, torej vodje organizacije. Intervju je potekal deloma po telefonu in deloma preko elektronske pošte v avgustu 2009. V Družbi za tehnološke rešitve Hewlett-Packard d.o.o. Slovenija sem se sprva obrnila na g. Matjaža Kureša, generalnega direktorja Hewlett-Packard Slovenija, on pa me je usmeril na vodjo marketinga go. Barbaro Mioč Spalevič, s katero sva se o izbrani tematiki pogovarjale preko telefona in preko elektronske pošte v mesecu avgustu 2009.

Celoten tekst pridobljenih intervjujev sem dodala v prilogo diplomskega dela.

2 OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV

2.1 Učenje in izobraževanje

V sodobnem svetu je znanje postalo eno od štirih najpomembnejših dejavnikov nadaljnega razvoja in celo obstoja, saj je poleg hrane, surovin in elektrike potreba po znanju postala neizprosna zakonitost razvoja, napredka in ekonomske stabilizacije. Neprestan razvoj znotraj družbene, ekonomske, tehnološke in znanstvene sfere in spremembe, ki jih le-ta povzroča, je povzročil, da se mora prav vsak človek vse življenje učiti, saj je potrebno sprejemati in osvajati nova znanja, da lahko ustrezno zadovoljimo svoje potrebe (Krajnc 1982, 18-19). Pri opredeljevanju učenja in izobraževanja moramo biti pazljivi, saj ju ne moramo uporabiti kot sinonima.

Učenje je kompleksen pojav in je pogosto različno opredeljen in še do danes ni sprejete enotne definicije. Jelenc (v Vukovič in Miglič 2006, 20) učenje opredeli kot vsako dejavnost, namerno, nenamerno ali celo naključno, s katero posameznik spreminja samega sebe. Med tem procesom nanj vpliva kulturno okolje, dejavnosti ki se jih udeležuje in jih sprejema in tudi njegova načrtna dejavnost, da vire učenja iz okolja tako ali drugače strukturira in jih prilagodi svojim potrebam. V najosnovnejšem pomenu besede je torej učenje pridobivanje znanja ali spretnosti. Temeljni proces je razmišljanje, ki vključuje opazovanje dejstev in njihovo povezovanje v veljavne ugotovitve. Pridobivanje spretnosti pa vključuje ponavljanje uporabe znanja, tako da le-to postane delno avtomatično. Neprestano učenje se je izkazalo tudi kot najuspešnejša 'varovalka' pred paniko in občutkom negotovosti, ki ga prinašajo številne spremembe na prodajnih trgih, trgih kapitala in surovin, v tehnologiji in politiki (Rojc in Bahun 2006, 77). V tem okviru se pojavi pojem vseživljenjskega učenja. Učenje mora postati sestavni del življenja in ne sme biti omejeno le na eno ali več življenjskih obdobj. Neprestano učenje je torej pogoj za konstanten posameznikov razvoj in doseganje kakovostnejšega življenja (Vukovič in Miglič 2006, 21). *Izobraževanje* v širšem pomenu besede razumemo kot proces pridobivanja in razvijanja posameznikovih znanj in sposobnosti ter izpopolnjevanje že obstoječih znanj (Brejc 2000, 59). Gre za dolgotrajen proces razvijanja posameznikovega znanja, spretnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbo in delo, ter hkrati vpliva na posameznikov intelektualni razvoj, pomaga odkrivati še neznane talente in zmožnosti ter izboljšuje posameznikovo delovanje in razmišljanje (Vukovič in Miglič 2006,

21). Glede na to, s kakšnim ciljem se izobraževanje izvaja, lahko ločimo naslednje vrste izobraževanja:

- *Izobraževanje za pridobitev izobrazbe*, ko gre za pridobitev formalne izobrazbe, saj konec izobraževanja pomeni neki verificiran izkaz o pridobljeni stopnji ali specializaciji. Načeloma gre v tem primeru za daljša izobraževanja, ki se bistveno razlikujejo od programov izpopolnjevanja in usposabljanja.
- *Izpopolnjevanje strokovne izobrazbe in usposabljanje* je primer neformalne izobrazbe, ta izobraževanja pa so vsebinsko zelo raznovrstna. V tem okviru lahko to-vrstna izobraževanja razdelimo v dve skupini: 1. Programi, ki so namenjeni izpopolnjevanju strokovnega znanja in so v ožjem smislu povezana s stroko, poklicem ali delom zaposlenega (primer: priučevanje oziroma pripravništvo); 2. Programi, ki jih zahtevajo določeni predpisi in so namenjeni ustvarjanju določenih okoliščin nujnih za nemoteno delo (primer: varnost pri delu).
- *Splošno in družbeno-politično izobraževanje*, v ta sklop izobraževanj pa spadajo izobraževanja kot so tečaji, seminarji, predavanja in kulturne prireditve (Jelenc 1989, 45-46, 54 in 63).

2.2 Usposabljanje in izpopolnjevanje

Usposabljanje predstavlja razvijanje znanja, sposobnosti in spretnosti, ki so za posameznika potrebne pri opravljanju nekega konkretnega dela. Sestavljajo ga načrtovani programi, namenjeni povečanju uspešnosti posameznikov, skupin in/ali organizacijskih ravni. Je torej niz sistematično načrtovanih organizacijskih dejavnosti, katerih namen je povečati znanje in delovne sposobnosti zaposlenih, spremeniti njihova stališča in vedenje in je skladno z zahtevami dela ter organizacijskimi cilji (Vukovič in Miglič 2006, 22). Nekateri avtorji pa usposabljanje razumejo kot neko vmesno etapo med izobraževanjem in delom. Kot 'dodaten trening' tistih znanj, sposobnosti in navad, ki so potrebna za opravljanje določenega dela v okviru celote neke dejavnosti. Vsekakor pa usposabljanje ni ločena enota od izobraževanja, temveč le zaključna stopnja izobraževalnega procesa (Možina v Svetlik in Zupan 2009, 483). Usposabljanje poteka takrat, ko oseba o določeni zadevi ne ve tako rekoč nič, ker ga je treba za nekaj usposobiti. Tipičen primer takega usposabljanja je, ko nekdo šolo konča in pride kot pripravnik v neko podjetje – se usposablja, da bo začel nekaj delati. Medtem ko *izpopolnjevanje* pomeni, da oseba znanje in izkušnje že ima, vendar ker so na področju določene stroke stalne novosti, se je potrebno izpopolnjevati, dodajati, širiti znanje. Ampak

zaradi ekonomičnosti pri izrazoslovju in da ne pride do ponavljanja, večinoma uporabljamo izraz usposabljanje in to zajema vse neformalne oblike izobraževanja (Miglič 2009). Sama sem se odločila, da v kontekstu neformalnega izobraževanja na delovnem mestu v diplomski nalogi uporabim izraza dodatno izobraževanje in usposabljanje.

2.3 Motivacija

Spodbuda in čustvo, ki se v strokovnih krogih označujeta kot motiv in emocija, izhajata iz istega latinskega korena v glagolu '*motere*', ki pomeni '*gibati*'. Torej so čustva dejansko gibalo, ki nas žene, da sledimo zastavljenim ciljem in hkrati hranijo našo motivacijo, motivi pa dramijo čutno zaznavanje in snujejo naša dejanja (Goleman 2001, 122). *Motivacija* je proces, ki sproži človekovo aktivnost, jo usmerja na določene objekte, uravnava obnašanje in ga poenoti, poveže v celoto v prizadevanju za dosego ciljev, ki si jih je zadal. Posameznikovo obnašanje uravnava na način, da določa stopnjo njegove aktiviranosti, stalnosti in usmerjenosti (Krajnc 1982, 21). V Psihologiji motivacijo opredeljujejo kot proces, ki zajema vse silnice in gibala našega delovanja, kamor so vključene potrebe, nagoni, želje, motivi, cilji, vrednote, ideali, interesi in volja. Sklenili bi lahko torej, da gre pri motivaciji za vse tiste dejavnike, ki usmerjajo ali spodbujajo naše obnašanje (Musek in Pečjak 1992, 56).

2.4 Zasebni in javni sektor

Družbeni sistem države lahko v grobem razdelimo v zasebni in javni sektor. *Zasebni sektor* je del ekonomije neke države, ki ni pod neposrednim nadzorom vlade, temveč je v lasti posameznikov in neodvisnih podjetij (Parkinson 2005). Zasebni sektor torej razumemo kot proizvodnjo, ki je v zasebnih rokah (Prašnikar in Domadenik 2005, 37). Sistem družbene produkcije temelji na proizvodnji dobrin (proizvodov in storitev) in na njihovi potrošnji prek trga. Na popolnem trgu bi zagotavljali učinkovito izrabo virov, proizvodnjo vseh dobrin, ki jih potrošniki potrebujejo, na način, da bi potrošnikom zagotavljal sprejemljivo ceno dobrin, proizvajalcem pa bi ta cena pokrila stroške proizvodnje in še prinesla dobiček. V realnosti pa trg ne zagotavlja vseh potrebnih dobrin in tudi ne uporablja vseh razpoložljivih virov na načine, ki bi bili sprejemljivi za vse. V tem primeru govorimo o nepopolnosti in neučinkovitosti trga, ki je eden glavnih razlogov, da je v družbenem sistemu produkcije potreben tudi javni sektor (Žurga 2001, 9-10). Za opredelitev javnega sektorja pa obstaja več načinov opredelitve. *Javni sektor* je zbir vseh javnih organizacij, ki opravljajo družbene in

gospodarske javne dejavnosti, pri čemer gre z vidika proračunskega financiranja za dejavnost po netržnih načelih. Javni sektor običajno pojmuje kot skupno ime javne uprave, političnega sistema izobraževalne, zdravstvene in raziskovalne sfere, kar pomeni, da ko omenjamo javni sektor s tem izrazom opredeljujemo splet dejavnosti, ki skupaj z zasebnim sektorjem oziroma gospodarstvom sestavlja celoto družbenega življenja (Kovač v Ferfila 2007, 96-99). Po Pusiču javni sektor obsega organe in organizacije državne uprave ter številne druge organizacije, ki opravljajo družbene naloge in so pod posebnim režimom pravnega urejanja in javnega financiranja (Žurga 2005, 10).

3 DODATNO IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH

Izhajajoč iz sodobnega pojmovanja vloge kadrovskih virov organizacije zasebnega in javnega sektorja vedno bolj poudarjajo načrtovanje razvoja posameznikovih zmožnosti, sposobnosti, znanja, stališč in ustvarjalnosti (Miglič 2005, 348). V tem okviru sodobne organizacije uvrščajo dodatna izobraževanja na visoko mesto svojih prioritet, saj želijo ostati v koraku s časom in tako poznati spremembe, ki se pojavljajo v okviru njihovega delovanja. Ker si vsaka organizacija prizadeva k čim večji uspešnosti, predvidevam, da bo zato pripravljena vložiti veliko finančnih sredstev in časa v razvoj njene najpomembnejše celice – zaposlenega.

Organizirano izobraževanje poteka v formalni obliki in je usmerjeno k doseganju določenih ciljev. Izobraževanje mladih, ki poteka v šolskih ali kakšnih drugačnih izobraževalnih ustanovah, imenujemo pedagoški proces, medtem ko izobraževanja odraslih, ki potekajo v izobraževalnih ustanovah, imenujemo andragoški proces (Ferjan 2005, 16). Z željo po povečanju svoje delovne sposobnosti in razvijanja svoje osebnosti v celoti se odrasli udeležujejo izobraževanj ob delu ali dodatnih izobraževanj. Le-ta so del izobraževalnega procesa odraslih in potekajo vzporedno z delom. Zaposleni torej ne prekinajo svoje redne delovne aktivnosti, zato da bi se izobraževali, temveč nadaljujejo obe aktivnosti paralelno. V vsebino izobraževanj ob delu so poleg usposabljanja za neko delovno mesto vključene tudi družbenopolitično, moralno, estetsko in druge vrste izobraževanja in vzgoje (Kranjc 1979, 30-31).

Kadar govorimo o izobraževanju odraslih, ne moremo obiti pojma 'vseživljenjsko učenje'. To postaja nujnost za slehernega med nami, ne glede na poklicno področje ali že pridobljeno

izobrazbo. Pri tovrstnem izobraževanju ne gre za izobrazbo, ki se potrди s šolskim spričevalom ali diplomo, temveč postaja naš vsakdan na podlagi naše svobodne odločitve s smotrom, da bi znali in vedeli več, razvijali naše sposobnosti ter jih udejanjili pri delu, ki ga opravljamo (Možina v Svetlik in Zupan 2009: 473). Seveda je v tem okviru za uspešno vodenje organizacije, postala ključna naloga podjetij, da pritegnejo uspešne, predvsem izobražene ljudi in jim hkrati omogočajo tako nadaljnji profesionalni kot tudi osebni razvoj. Neprestano učenje, znanje in ustvarjalnost zaposlenih je ključ za konkurenčno prednost in uspešnost organizacije (Jaklič in drugi 2006, 23-24). Prav tako ima v sodobnem svetu vsaka organizacija kadrovske – izobraževalne strategije in cilje, kar zahteva strokovno izobražene in usposobljene kadre (Haček in Bačlija 2007, 53). Temeljne naloge kadrovske funkcije so povezane z zaposlovanjem, usposabljanjem in razvojem, motiviranjem in nagrajevanjem ter odnosi z zaposlenimi (Svetlik in Zupan v Svetlik in Zupan 2009, 21-21).

Dodatno izobraževanje in usposabljanje je torej aktivnost, kateri v mnogih podjetjih po svetu posvečajo prav toliko pozornosti kot rezultat. Kljub temu, da predstavljajo izobraževanja precejšen strošek za organizacije, so mnoge spoznale, da so nepogrešljivi del njihovega življenja in ga zato pogosto uvrščajo na delovni urnik. Načini in oblike usposabljanj se razlikujejo glede na naravo dela organizacije in so odvisne predvsem od njenih potreb, ki jih terja nova tehnologija, usmeritev vodstva, vrsta dejavnosti, itd (Lipičnik v Možina in drugi 1994, 471).

Z dodatnim izobraževanjem zaposlenih se torej ne dopolnjuje le znanje pridobljeno na nižjih ravneh posameznikovega razvoja, ampak je znanje, pridobljeno v sistemu izobraževanja zaposlenih izrazito aplikativno. Pogosto so motivi za odločanje zaposlenih za izobraževanje pogojeni s konkretnimi nalogami na delovnem mestu. Zaradi uporabnosti pridobljenega znanja na ravni izobraževanja zaposlenih se zagotovo (ne)posredno poveča blaginja državljanov in zviša gospodarska rast posamezne države (Hozjan 2005).

3.1 Pravica in dolžnost zaposlenega do izobraževanja in usposabljanja

Pomembnost oziroma nujnost dodatnega izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja na delovnem mestu v Sloveniji ureja tudi veljavna zakonodaja. V Zakonu o delovnih razmerjih (Zakon o delovnih razmerjih, 172. čl.), ki je stopil v veljavo leta 2002, so določene pravice

delavca in dolžnosti delodajalca do dodatnega izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih.

V skladu z namenom ohranitve ter širitve sposobnosti za delo na delovnem mestu, ki ga uslužbenec opravlja, pripada delavcu pravica do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, ki spada v okvir potreb delovnega procesa, v katerega je vključen. Delodajalec je torej po zakonu o delovnih razmerjih delavcu dolžan zagotoviti dodatna izobraževanja, če tako zahteva narava njegovega dela, ali če se je z dodatnim izobraževanjem možno izogniti odpovedi pogodbe o zaposlitvi:

- iz poslovnega razloga, kar pomeni, če delo zaposlenega iz poslovnih razlogov ni (ne bo) več potrebno, ampak je delavca možno ohraniti pri delodajalcu na svojem ali drugem delovnem mestu s prekvalifikacijo ali dokvalifikacijo delavca.
- iz razloga nesposobnosti, ki se nanaša na primer, ko delavec ne izpolnjuje več pogojev za opravljanje dela na svojem delovnem mestu ali ko ne dosega več pričakovanih rezultatov dela, z dodatnim izobraževanjem, usposabljanjem ali izpopolnjevanjem pa delavec take pogoje oziroma/ali rezultate dela lahko spet doseže.

Obenem zakon tudi določa, da ima delodajalec pravico napotiti delavca na izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje, vendar le v primeru, da je ta napotitev utemeljena s potrebami in zahtevami delovnega procesa, v katerega je delavec vključen, in ne z osebnimi lastnostmi delavca. Po ZDR torej delavcem pripada pravica do izobraževanja (tudi če ga za to ne določi delodajalec) in sicer jo lahko uresničuje s pisno zahtevo oziroma s kandidiranjem za napotitev na izobraževanje (Kresal in drugi 2002, 633-636).

3.2 Dodatna izobraževanje in usposabljanje v zasebnem sektorju

Značilnost odličnih organizacij je, da se njihovi kadri neprestano strokovno izobražujejo in izpopolnjujejo, kar se kaže v kakovostno in strokovno opravljenih nalogah, ki so jim zaupane. Učinkovite in uspešne organizacije svoja znanja in sposobnosti razvijajo z namenom, da bi dosegale čim večjo uspešnost in učinkovitost, predvsem pa konkurenčnost na trgu (Ivanko 1999, 12). Glavni del investicij v podjetjih v razvitem svetu predstavljajo naložbe v nadgradnjo znanja, ki je vsebovano v tehnologiji, inovacijah, dokumentaciji in seveda pri ljudeh. Posredovanje znanja pa ne pomeni le prenosa informacij temveč tudi sestavine

kritičnega razumevanja delovnega okolja in usposobljenosti za samostojno delovanje (Možina v Svetlik in Zupan 2009, 471).

Najpomembnejši cilj izobraževanj v podjetjih je zapolniti manjkajoča znanja oziroma pridobiti nova znanja, skratka znanja v podporo procesu sprememb znotraj podjetja in v njegovem poslovnem okolju. S tem ciljamo na posodobitev starih izdelkov in storitev ali pa prihod novih, na osvojitve nove tehnologije, racionalnejše rabe surovinskih in energetskih virov in s tem povezano cenovno konkurenčnost na trgu. Poleg tega pa so nova znanja dobrodošla v odnosu zaposlenega do strank, saj omogočajo posamezniku osvojitve drugačnih, boljših, učinkovitejših pristopov do kupcev in dobaviteljev. Dodatna izobraževanja pa so nujnost tudi za vodstveni kader, saj se preko njih vodje lahko priučijo načinov za učinkovitejše vodenje podjetja in zaposlenih (Rojc in Bahun 2008, 79).

3.3 Dodatna izobraževanje in usposabljanje v javnem sektorju

V primeru dodatnih izobraževanj in usposabljanj tudi javna uprava ni izjema. Spremembe v upravi se pojavljajo tako na tehnološkem kot tudi na organizacijskem področju. Procesi decentralizacije in dekoncentracije zahtevajo spremembe v ravnanju vseh zaposlenih, povečuje se pomen po timsko usklajenem delu. Temeljno orodje za obvladovanje omenjenih sprememb je izobraževanje oziroma usposabljanje. Sodobna uprava je torej učeča uprava (Brejc 2000, 58).

Proces izobraževanja zaposlenih v javni upravi je sestavljeno iz šestih faz:

1. opredelitev potreb izobraževanja (potrebe po novih znanjih, sposobnostih in lastnostih);
2. določitev ciljne skupine (nabor posameznikov, ki se bodo izobraževali; skupine so lahko heterogene ali homogene);
3. cilji izobraževanja (cilji morajo biti jasno znani tako vodilnem osebju kot tudi udeležencem izobraževanj);
4. izdelava programa izobraževanja (pri oblikovanju programa se upošteva stopnja izobrazbe, znanja, sposobnosti in medsebojna razmerja, pričakovanja udeležencev, (ne)obveznost izobraževanja in kraj izobraževanja);
5. izvajanje izobraževanja (podajanje vsebine izobraževanja je mogoča preko predavanj, razprav, vaj oziroma delavnic, preučevanjem primerov, itd.);

6. vrednotenje izobraževanja (je potrebno, da se preveri ali so bili zastavljeni cilji doseženi, torej ali je bilo izobraževanje upravičeno) (Brejc 2000, 59-61).

Načrt izobraževanja in usposabljanja v javni upravi pa mora biti znotraj uslužbenskega sistema skladen tudi z obstoječo zakonodajo, ki določa možnosti za izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev. Glavni namen izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v javni upravi je pridobivanje novega, dodatnega, strokovnega znanja (Haček in Bačlija 2007, 52). V okviru tega pa so zastavljeni tudi cilji izobraževanj v javni upravi, ki so:

- povečanje učinkovitosti delovanja uprave,
- prilagajanje znanj javnih uslužbencev k uvajanju novih tehnologij in postopkov dela v upravi,
- omogočanje horizontalne in vertikalne mobilnosti javnih uslužbencev,
- povečanje motivacije za delo javnih uslužbencev,
- izboljšanje možnosti upravljanja s človeškimi viri (Bohinc 2001, 9).

Pogoji za učinkovitost sistema usposabljanja segajo od nacionalne strategije izobraževanja in usposabljanja, ki vključuje poklicno usposabljanje, glede na delovno mesto, kot nadgradnjo izobraževanju, do splošne politike upravljanja človeških virov, katere sestavni del je usposabljanje. Obstoječi tipi usposabljanja v Sloveniji:

- izobraževanje in usposabljanje pred vključitvijo v upravno organizacijo oziroma takoj po vključitvi;
- usposabljanje in izpopolnjevanje ob opravljanju dela;
- usposabljanje, ki je vezano na projekte in samorazvoj.

(Kovač v Ferfila 2007, 199-200).

4 MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE

Psihologija motivacije v ožjem smislu odkriva razloge določenih človekovih ravnanj, v širšem določa tudi tiste sile, ki vzpodbujajo vsako živo bitje h kakršni koli dejavnosti (Lipičnik in Možina 1993, 36). Nobena človekova dejavnost ali vedenje ne nastane kar sama od sebe, temveč jih je potrebno vzpodbuditi, motivirati. V tem kontekstu je torej motivacija posledica delovanja številnih potreb, vzgibov in gibal (Lipičnik in Možina 1993, 36). Odlične organizacije posvečajo veliko pozornost motiviranju zaposlenih in pri tem uporabljajo vse

materialne in druge motivatorje (Ivanko 1999, 12). V tem poglavju bom raziskovala, na kakšen način in v kolikšni meri organizacije motivirajo svoje zaposlene.

Na motivacijo oziroma način motiviranja zaposlenih vpliva veliko različnih dejavnikov, vendar bom po Lipičniku (v Možina in drugi 1994, 495-496) izpostavila:

- Razlike med posamezniki. Vsak človek je poseben, unikatni, kar pomeni, da obstajajo med ljudmi individualne razlike, med katere uvrščamo osebne potrebe, vrednote, stališča in interese, ki jih človek nosi v sebi in se odražajo tudi pri njegovem delu, zato je potrebno prepoznati, kaj je tisto kar posameznika motivira.
- Lastnosti dela oziroma dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo.
- Organizacijska praksa. Ta je skupek pravil, splošne politike organizacije, vodstvene prakse in sistema nagrajevanja.

»Pri delu z ljudmi na področju motivacije morajo managerji misliti na vse tri dejavnike. Managerji morajo razumeti, da način, s katerim poskušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko delujejo kot motivator ali demotivator« (Lipičnik v Možina in drugi 1994, 497).

4.1 Teorije motivacije

V literaturi opredeljujejo več različnih teorij, ki poskušajo razložiti človeško dejavnost, torej kaj vzpodbudi oziroma motivira pri posamezniku odločitev za neko dejavnost. V nadaljevanju bom predstavila nekaj najpogosteje omenjenih teorij.

4.1.1 Maslowa teorija

po kateri je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor k bolj privlačnim ciljem. Človek najprej zadovoljuje svoje biološke potrebe, torej tiste nujne za preživetje. Zatem se šele pojavijo višje potrebe, ki si sledijo po določenem zaporedju. Sprva bo posameznik zadovoljil potrebe po varnosti, nato po pripadnosti, sledi potreba po ugledu, kot zadnjo pa posameznik zadovolji potrebo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti, torej potrebo po samopotrjevanju. S preučevanjem stopnje zadovoljevanja motivov zaposlenih v neki organizaciji lahko ugotovljamo, kaj bodo hoteli zaposleni doseči v naslednjem obdobju (Lipičnik in Možina 1993, 42). Dodatno izobraževanje se pogosto povezuje z razvijanjem in dopolnjevanjem osebnosti, kar bi lahko povezali z zadnjo izmed stopenj Maslowe piramide

potreb. Posameznik namreč z neprestanim učenjem uresničuje svoje zmožnosti in možnosti in se nemoteno razvija.

4.1.2 Herzbergova teorija

Herzberg je v svoji študiji, ki jo je opravil po vsem svetu, spraševal računovodske delavce in inženirje, kaj jih najbolj motivira pri delu. Ugotovil je, da lahko motivacijske faktorje ločimo v dve večji skupini, satisfaktorje ali higienike in motivatorje. Njegovo teorijo zato imenujemo tudi dvofaktorska teorija (Lipičnik in Možina 1993, 43). Med higienike oziroma zunanje dejavnike je Herzberg opredelil ustrezno politiko in upravljanje v organizaciji, ustrezno vodenje, dobri odnosi z nadrejenim, ugodne delovne razmere. Ustrezna plača in dobri odnosi s sodelavci. Odsotnost teh dejavnikov povzroča nezadovoljstvo. Higieniki sami torej ne motivirajo posameznika za delo, temveč le vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Le-ti torej odstranjujejo neprijetnosti in obenem ustvarjajo okolje za motiviranje. Na drugi strani pa je opredelil motivatorje oziroma notranje dejavnike, ki direktno spodbujajo ljudi k delu. Sem se uvrščajo delovne dosežke, priznanje za opravljeno delo, osebno rast, napredovanje in odgovornost pri delu in delo samo. Odsotnost le teh sicer ne povzroča nezadovoljstva, vendar pa če jih uspemo vnesti v delovno okolje bodo zaposleni dosegali višjo raven zadovoljstva pri delu in s tem večjo uspešnost (Svetlik v Svetlik in Zupan 2009, 342). Uspešno vodstvo organizacije bo s higieniki odstranilo napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo, ter nato z ustreznimi motivatorji izzvalo želene reakcije (Lipičnik v Možina in drugi 1994, 502).

4.1.3 Frommova teorija

Fromm je poskušal odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Ugotovil je, da nekateri delajo, ker bi radi nekaj imeli, drugi pa zato, ker bi radi nekaj bili. Prvi so torej usmerjeni k pridobivanju materialnih dobrin, drugim pa je cilj uveljavljanje, oziroma doseganje ugleda v družbi. Ob tem je pomembno, da pomnimo, da se 'imeti' in 'biti' ne izključujeta in v omenjeni teoriji predstavljata eno ali drugo skrajnost. V realnosti se ljudje nagibajo bolj proti eni ali proti drugi skrajnosti, zato je pomembno, da ko želimo nekoga motivirati, prepoznamo, v katero smer se nagiba in ga torej poskušamo vzpodbuditi za delo z materialnimi ali pa z nematerialnimi sredstvi (Lipičnik in Možina 1993, 44). V skladu s to teorijo bo uspešno vodstvo prepoznalo pravilno motivacijsko orodje za vsakega zaposlenega posebej, torej materialno nagradilo tiste, ki bi radi nekaj imeli in omogočilo napredovanje tistim, ki bi radi nekaj bili (Lipičnik v Možina in drugi 1994, 503).

4.1.4 McGregorjeva teorija X in teorija Y

McGregor je sprva trdil, da so ljudje po svoji naravi leni, pasivni in da je mogoče od njih dobiti kakšen rezultat ali delo le če se jih kakorkoli prisili in ob tem nadzira. Način motiviranja torej izhaja iz različnih oblik prisile. To prepričanje označujemo kot teorija X. Na podlagi številnih kritik teorije X je avtor kasneje razvil teorijo Y, ki predpostavlja, da so v samem bistvu vsi ljudje pridni delavci, ki delajo z zadovoljstvom in jih je potrebno pri delu le usmerjati in jim omogočati, da sproščajo svojo ustvarjalnost, saj če se ljudje strinjajo z zastavljenimi cilji in v njih verjamejo, se bodo pri delu sami nadzirali. To ponavadi privede do tega, da so vodje, ki se ravnavajo po teoriji Y v odnosu do zaposlenih pogosto preblagi (Lipičnik in Možina 1993, 41-42).

4.1.5 Leavittova teorija

Leavittova teorija skuša razložiti shemo delovanja motivov nasploh. Po tem modelu je sprožilec procesa dražljaj, ki povzroča potrebo. Ta sproži celoten proces, ki terja aktivnost. Fazo potrebe lahko označimo tudi kot fazo pomanjkanja, ki ji sledi stanje napetosti, ta pa povzroči aktivnost, ki omogoči doseganje cilja. Ker cilj predstavlja zadovoljitev potrebe, se zmanjša napetost, čemur sledi relaksacija in olajšanje. Torej če želimo iz zaposlenih izzvati aktivnost, jim moramo omogočiti doseganje cilja, na osnovi katerega bo zaposleni kasneje doživel olajšanje. S pomočjo zastavljenega cilja je torej mogoče sprožiti željeno reakcijo (Lipičnik v Možina in drugi 1994: 499-500).

4.1.6 Vroomova teorija

Vroomova motivacijska teorija spada med instrumentalne teorije, za katere je značilno, da motivacijske procese pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Posameznik se torej odloča na osnovi interakcije med privlačnostjo ciljev (valence) in svojo subjektivno oceno verjetnosti, da ga bo vedenje pripeljalo do določenega cilja. Posameznik je motiviran, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje. To pomeni, da je zaposlenega mogoče pripraviti do dela ali večje zavzetosti tako, da pokažemo zvezo med tistim, kar želi on in tem, kar se trenutno zahteva od njega (Lipičnik v Možina in drugi 1994, 500-501).

4.2 Motiviranje zaposlenih

Številna proučevanja na področju delovne motivacije so pripeljala strokovnjake do sklepa, da nobene človeške dejavnosti in dela nikoli ne spodbuja samo en dejavnik, ampak so ti zelo

zapleteni, poznani in nepoznani (Lipičnik in Možina 1993, 40). Tudi Po Grubišu (2001, 191) lahko povzamemo, da smo si ljudje različni in zato ne obstaja en uspešen način motivacije, ki bi veljal za vse ljudi naenkrat, zato je praktično nemogoče zastaviti zunanji oziroma splošni sistem motivacije, ki bi bil prijeten in koristen za vse, kljub temu pa je bistvo motivacije zagotoviti ljudem (zaposlenim) tisto, kar si želijo.

Skrivnost uspešnih vodij so zadovoljene potrebe sodelavcev, uspešno vplivanje nanje in pozitiven odnos do njih. Uspešen vodja se torej zaveda, da imajo tudi njegovi zaposleni potrebe in da jih je potrebno zaznati, poleg tega pa tudi ve, na kakšen način vplivati na sodelavce, da si ti začnejo želeli doseči tisto, kar si želi vodja sam (Brajša 1996, 77). Vodilni v organizacijah lahko računa na nadpovprečne rezultate in zadovoljstvo zaposlenih predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje. Lahko bi rekli, da je večina motivatorjev v rokah vodij, vendar pa se poraja vprašanje, ali jih oni znajo uporabiti (Svetlik v Svetlik in Zupan 2009, 344). Med najpomembnejše motivatorje štejemo osebno rast in razvoj zaposlenih, zanimivost dela, priznanje za izide, doseganje uspeha pri delu, opravljanje odgovornih nalog itn (Ivanko 1999, 12). Podobno velja tudi za možnost za uporabo in pridobivanje znanja in sposobnosti. Od njih je odvisno, kako bodo razdeljevali delo, torej ali bodo posamezniki dobivali naloge, ki zanje predstavljajo izziv oziroma se je za njih potrebno še dodatno izobraževati, torej vlagati dodatni trud za učenje in uspešno izvedbo nalog (Svetlik v Svetlik in Zupan 2009, 344). Sposobnost motiviranja pa vendarle ni stvar, ki se jo zlahka naučiš na izobraževanju, temveč je sestavni del osebnosti, ki mora obstajati v vodji ves čas. Gre torej za orodje, ki ga mora vodja nositi s seboj ves čas, ne pa ga vzeti v roke, ko obstaja potreba po motiviranju (Lipičnik in Možina 1993, 45).

Motiviranost zaposlenih za delo v organizaciji je torej ključni dejavnik, ki mora biti prisoten v slehernem podjetju, da ta dosega zelene cilje, da je uspešno. Če so v podjetju zaposleni motivirani ljudje, je delo opravljeno kakovostno in v določenem časovnem okviru, zaposleni svoje delo opravljajo radi in se ob tem počutijo koristne, izvedbo dela bodo spremljali za to določeni posamezniki, ki jih ne bo treba ves čas nadzorovati in nenazadnje bo zavest posameznikov visoka, kar bo v organizaciji ustvarilo dobro delovno ozračje (Keenan 1996, 62-63).

5 DODATNA IZOBRAŽEVANJA KOT NAČIN MOTIVIRANJA

»Izobraževanje kot eno od možnih motivacijskih orodij, predvsem če govorimo o kvalitetnem, ciljno usmerjenem izobraževanju, lahko prinese dolgoročne uspehe in motivacijo sodelavcev.«

Barbara Lebar (2009)

S prehodom na tržno gospodarstvo se je povečalo število in pomen oblik motivacije zaposlenih za delo in sodeč po raziskavi objavljeni v Rumeni knjigi (Černetič, 1997: 84-85) se med oblikami motivacije, ki se uporabljajo na vseh ravneh zaposlenih (vrhnji in srednji management ter ostali zaposleni), na prvem mestu pojavi organizirana prehrana, takoj za tem pa sledi možnost dodatnega strokovnega usposabljanja. Po tem sklepam, da zaposleni sami prepoznajo dodatna izobraževanja kot pomemben motivacijski dejavnik. Podobno velja tudi za javni sektor. Bohinc (2001, 106) med glavne cilje izobraževanj javnih uslužbencev navaja povečanje motivacije za delo javnih uslužbencev, prav tako pa tudi Migličeva (2005, 16) potrjuje: »Usposabljanje je eden pomembnih motivacijskih dejavnikov, vendar pa je le upoštevanje zadovoljevanja posameznikovih potreb po usposabljanju kot glavnem motivatorju poenostavljeno razumevanje tako usposabljanja kot tudi motivacije. Dolgoročno določajo motivacijo posameznikova sposobnost prilagajanja in odzivanje na reforme, posameznikov profesionalni razvoj in karierno napredovanje. Ker lahko v tem smislu pride do razkoraka med posameznikovimi in organizacijskimi potrebami po usposabljanju, je priporočljivo, da so potrebe po usposabljanju opredeljene za vse tri ravni in medsebojno usklajene.« S tem se lahko navežem na pomembnost vodij organizacij v procesu dodatnih izobraževanj in usposabljanj. Uspešen vodja ima pozitiven odnos do svoji podrejenih in na ta način lahko prepozna in se zaveda potreb svoji zaposlenih in ve, kako vplivati nanje, da bodo delali tisto, kar se od njih pričakuje (Brajša 1996, 77). Po mnenju Lebarjeve (2009) se odnos do razvoja sodelavcev očitno pokaže tudi pri odločanju za različna izobraževanja. Najvišje vodstvo organizacije je vključeno vsaj v strateško odločanje o vrstah in področjih izobraževanja, ki je usklajeno z usmeritvami podjetja ali pa je to prepuščeno posameznim službam/oddelkom, ki se odločajo po svojih najboljših močeh.

Glede na to, da uvajanje sistematičnega načrtovanja izobraževanja omogoča pridobitev strateško pomembnih znanj, učinkovitejše delo in uspešno doseganje ciljev, podpira osebni

razvoj posameznika, dolgoročno vpliva na zavzetost zaposlenih in večja pripadnost organizaciji, kar posledično vpliva na manjšo fluktuacijo strokovnjakov in da usposobljenost, pridobivanje znanja in motiviranost zaposlenih organizaciji direktno zagotavljajo možnost hitrega odzivanja na spremembe in zahteve trga ter na uspešnost celotnega poslovanja (Vukasović Žontar 2004), lahko torej izobraževanje posameznika le-ta razume kot nagrado in s tem še izboljša svoje delo. S tem se strinja tudi Mihaličeva (2007, 88), ki kot eno od dimenzij nagrajevanja in motiviranja zaposlenih v namen izboljšanja organizacijske klime in kulture predlaga tudi redno posluževanje napotitve zaposlenih na izobraževanja.

Vpliv dodatnega izobraževanja na stopnjo motiviranosti zaposlenih torej nedvomno obstaja, vendar pa je potrebno v tem kontekstu vključiti tudi pomen vodje organizacije in njegovo naravnost k razvoju organizacije ter nenazadnje k razvoju zaposlenih.

6 PRIMERJALNA ANALIZA

6.1 Predstavitev izbranih organizacij

Kot sem že omenila uvodoma, sem se pri raziskovanju in analiziranju za potrebe diplomskega dela omejila na dve organizaciji, eno iz zasebnega sektorja in drugo iz javnega sektorja. Za primerjavo sem tako izbrala Družbo za tehnološke rešitve Hewlett-Packard d.o.o. in Osnovno šolo Kolezija. V nadaljevanju bom predstavila izbrane organizacije, ter način in pogostost dodatnih izobraževanj v organizacijah, kjer se narava dela sklada s eno ali drugo preučevano organizacijo.

6.1.1 Družba za tehnološke rešitve Hewlett-Packard d.o.o. (HP)

HP je tehnološko podjetje, ki sta ga leta 1939 ustanovila sošolca iz univerze Stanford, Bill Hewlett in Dave Packard. Sedaj deluje v več kot 170 državah po vsem svetu. Delovanje sloni na raziskovanju načinov, preko katerih lahko tehnologija in storitve osebam in podjetjem pomagajo pri odpravljanju težav in izpolnjevanju izzivov ter pri prepoznavanju svojih zmožnosti in želja. Z inovativnimi načini mišljenja in novimi idejami ustvarja preprostejšo, dragoceno in zaupanja polno izkušnjo pri uporabi tehnologije. V tem okviru HP omogoča infrastrukturo in poslovne rešitve, ki zajemajo vse od ročnih naprav do nekaterih najzmogljivejših super računalnikov na svetu. Strankam ponuja širok nabor izdelkov in

storitev od digitalne fotografije do digitalne zabave in od računalništva do tiskanja na domu. Z obširno zbirko vrhunskih rešitev torej poskuša zadovoljiti potrebe različnih segmentov uporabnikov. HP posluje tako s posamezniki, z majhnimi in s srednje velikimi podjetji, z velikimi korporacijami in s strankami v javnem sektorju. Razvoj in rast podjetja sta posledici preišljenih tveganj, ki zahtevajo analizo trendov in hkrati aktivno vlogo pri uvajanju sprememb v informacijsko tehnološki (IT) panogi.

HP v odnosu do svojih zaposlenih vodi politiko, ki le-tem omogoča biti del uspeha, ki ga HP kot uspešna organizacija žanje. V ta namen jim nudi različne možnosti, da skupaj oblikujejo varno, zanimivo in obsežno delovno okolje, ki ceni različnost in prepozna prispevek posameznika ter pomaga pri pridobivanju občutka zadovoljstva in uspeha pri delu. Prepričani so, da se storilnost HP-ja začne z motiviranimi sodelavci. Lojalnost zaposlenih je ključ za uspeh. Zato zaupajo zaposlenim, da bodo naredili pravo stvar in da bodo omogočili različnost, saj prva sleherni uslužbenec prispeva k uspešnosti organizacije, ne glede na naziv, pozicijo ali čas zaposlitve. Poleg tega HP zaposlenim nudi zanimivo in stimulatívno delovno okolje, ki je bistvenega pomena za invencije, ki pa so neizogibne oziroma nujen, saj najrazličnejši delavci nam nudijo tekmovalno prednost. Z obzirom na to se je zaposlen na HP-ju odgovoren učiti vse življenje. Tu pa je bistvenega pomena tudi učinkoviti in usposobljen vodja, ki navdihuje posameznike, pospešuje njihovo medsebojno sodelovanje ter neprestano izobražuje svoje zaposlene in jim nudi konkretne informacije. Tovrstna politika upravljanja s človeškimi viri, HP-ju že vrsto let omogoča dosegati odlične poslovne rezultate in hkrati vzdržuje zadovoljstvo, motiviranost in spoštovanje vrednost pri posameznem zaposlenem oziroma v odnosu med posameznimi zaposlenimi (Hewlett-Packard Development Company, 2008).

6.1.2 Osnovna šola Kolezija

»V urejenem, strpnem in vzpodbudnem okolju na mavrično pot h kakovostnejšemu znanju!«

Lidija Žigon (2009)

Zgornje besede predstavljajo vizijo Osnovne šole (OŠ) Kolezija. Izbrana osnovna šola je ena izmed ljubljanskih osnovnih šol, zgrajena leta 1986. Želja in cilj šole in v njej zaposlenih je, da bi le-to vizijo začutil in doživel vsak, ki vstopi vanjo. S tem smotrom se vzpostavlja tudi odnos med zaposlenimi in nadrejenimi, ki temelji na medsebojnem spoštovanju in

spodbujanju, prav tako pa je le tak odnos sprejemljiv v odnosu do njihovih najpomembnejših strank, torej učencev od prvega do devetega razreda. Šola, vodstvo šole in učitelji z delom tkejo svoj vzgojni koncept in postavljajo pravila, ki veljajo za vse enako in za katera se pričakuje, da jih učenci, učitelji in ostali zaposleni ponotranjijo. Šola se razvija in raste preko ustvarjanja projektov in preko raziskovanja in tako razvija pomembne lastnosti pri učencih, ki jih bodo pripravile na življenje. Poleg tega vzgajajo in učijo mlade, da v svoja življenja vnesejo skrb do narave in s tem poskušajo doseči, da le-ti svoja življenja živijo v skladu s ekološkimi načeli. Za vse tovrstne zadolžitve in za uspešno doseganje zastavljenih ciljev je potrebno zaposlovati usposobljene kadre in jih neprekinjeno naprej izobraževati. Tega se brez dvoma zaveda tudi vodja šole, torej ravnateljica Lidija Žigon (Žigon 2008).

V organizaciji je pod njenim vodstvom zaposlenih 54 oseb, od tega 43 učiteljev in učiteljic in 11 zaposlenih v tehničnih službah. Njihova najpomembnejša naloga je preko določenih programov in vsebin učiti in vzgojiti približno štiristo učencev, ki imajo različne potrebe, želje in zmožnosti, na katere mora biti učitelj pripravljen, torej usposobljen. Vsekakor pa mora tudi učitelj čutiti podporo organizacije, ki jo črpa iz ugodne klime v kolektivu, katero je tudi ravnateljica izpostavila kot enega izmed osrednjih motivatorjev za delo. Šola kot organizacija deluje dobro v primeru, da obenem nudi učitelju podporo in možnost razvoja, hkrati pa to isto nudi tudi učencu. Vse to velja seveda tudi za OŠ Kolezija in pomembno je, da se ravnateljica zaveda, kako odločilno je ravnanje z zaposlenimi, torej s človeškimi viri v organizaciji, saj so prav oni najpomembnejši za uspeh (Žigon 2009).

6.2 Dodatna izobraževanja v podjetjih ki se ukvarjajo s informacijsko tehnologijo (IT)

Prihodnost, ki jo zaznavamo kot globalni proces širjenja družbenih, kulturnih, političnih, poslovnih, gospodarskih, kadrovskih in pravnih povezav, je pred nami. Pomemben postaja prost pretok informacij in tehnologij. Inovacije kot posledice tega imajo ključno vlogo pri gospodarski rasti. Uporaba sodobnih tehnologij in intenzivno upravljanje z informacijami se tesno prepletata s spremembami (Možina v Svetlik in Zupan 2009, 472). Za uspešno poslovanje mora sodobno podjetje zaposlenim ponuditi aktivno vseživljenjsko izobraževanje. To pomeni predvsem izbiro med klasičnimi izobraževanji in informacijsko-komunikacijsko tehnološko podprtimi oblikami izobraževanj (Bešter 2009, 22).

»Edina stalnica v IT so spremembe in na žalost vse znanje IT-strokovnjaka zastara v dveh letih, kar tudi za izkušene strokovnjake IT pomeni vsakodnevno izobraževanje« (Pejčič v Finance 2009b, 24). Tega se zavedajo vsa uspešna podjetja, ki se ukvarjajo z informacijsko tehnologijo in zato vlagajo v izobraževanja svojih strokovnjakov. Na voljo imajo veliko različnih načinov izobraževanja, kot so denimo orodja in knjige za samoizobraževanje, klasični tečaj s predavateljem, e-izobraževanje itn. (Finance 2009b, 24). Vseživljenjskega izobraževanja pa ne določajo le spremembe in novosti, temveč predvsem konkurenca na trgu, kar pomeni, da če podjetje dela v izjemno konkurenčni panogi, kot je denimo storitvena, mora ogromno vlagati v znanje zaposlenih, saj je le to odločilen dejavnik (Finance 2009a, 25).

Tega se zavedajo tudi na HP-ju. Zato najpogosteje izobražujejo IT specialiste, prodajalce in zaposlene v marketingu, torej vse, ki imajo stike s strankami ali predstavljajo podjetje. Pogostost izobraževanj ni merjena, saj ima vsak posameznik znotraj podjetja na voljo veliko virtualnih izobraževanj, seveda pa obstajajo tudi plačljiva izobraževanja, ki se jih udeležujejo tudi zaposleni na HP, vendar pa pri teh obstoji finančna omejitev posamezne poslovne skupine znotraj podjetja, zato je potrebno tovrstna izobraževanja že vnaprej upravičiti (Mioč Spalevič 2009).

6.3. Dodatna izobraževanja učiteljev v javnem šolstvu

Stalni strokovni razvoj je poklicna dolžnost učiteljev v več kot dvajsetih evropskih državah in regijah. V Sloveniji sicer ni obvezen, je pa očitno povezan s poklicnim napredovanjem in povišanjem plače, saj lahko z udeleževanjem v programih za stalni strokovni razvoj pridobivajo strokovne točke, ki se upoštevajo pri poklicnem napredovanju. Stalno strokovno izpopolnjevanje organizirajo odgovorne oblasti in je povezano z vpeljavo izobraževalnih novosti (Plevnik 2008, 47). V Sloveniji so dodatna izobraževanja učiteljev v osnovnih šolah določena tudi v Pravilniku o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju. Ta določa pogoje, način in postopek, s katerim se strokovnim delavcem in ravnateljem v javnih vrtcih in šolah omogoči nadaljnja izobraževanja in usposabljanja. Cilji dodatnih izobraževanj učiteljev so v pravilniku opredeljeni kot:

- zagotavljanje strokovne usposobljenosti za poučevanje določenega predmeta ali predmetnega področja oziroma za opravljanje določenega strokovnega dela,
- podpiranje profesionalnega in strokovnega razvoja vsakega strokovnega delavca,
- nadaljnji razvoj javnega vrtca ali šole

- razvoj celotnega sistema vzgoje in izobraževanja in s tem povečanje njegove kvalitete in učinkovitosti (Pravilnik o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju, 1. čl. in 2. čl.).

Darinka Cankar (2009) v okviru dodatnega izobraževanja učiteljev predstavi dva sistema, in sicer nacionalnega, ki vsako leto pripravi smernice, kaj naj bi se učitelji izobraževali, torej kje je primanjkljaj. Nacionalni program (v zakonu) učiteljem ponuja 5 dni stalnega strokovnega spolnjevanja letno oziroma 15 dni na tri leta v rednem delovnem času, vendar pa po evidenci Sindikata vzgoje, izobraževanja, znanosti in kulture Slovenije, učitelji izkoristijo povprečno dva dni letno (Čuk Peček 2008, 11). V okviru drugega programa pa se usposablja učitelje, ki učijo v poklicnih programih, ki so bili v zadnjih dveh letih prenovljeni in jih je treba usposobiti za poučevanje teh predmetov. Tovrstna izobraževanja se sofinancirajo preko evropske skupnosti iz socialnega sklada. Cankarjeva je prepričana, da se učitelje in učiteljice v Sloveniji izobražuje dovolj pogosto (Cankar 2009).

Na osnovni šoli Kolezija imajo organizirana izobraževanja za celoten učiteljski zbor – najmanj tri dni letno, vsak posameznik pa si izdelava svoj plan izobraževanja glede na svoje potrebe (od enega do petih seminarjev ali celo ciklusa seminarjev letno – npr. supervizija) (Žigon 2009).

Tabela 6.1: Primerjava izbranih organizacij in njihovega odnosa do dodatnega izobraževanja in motiviranja

| | Družba za tehnološke rešitve Hewlett-Packard d.o.o. | Osnovna šola Kolezija |
|---|--|---|
| Vodstvo | Matjaž Kureš | Lidija Žigon |
| Vrsta lastnine v organizaciji | Zasebna lastnina. | Državna lastnina. |
| Število zaposlenih v organizaciji | 74 | 55 |
| Ali ste pri dodatnem izobraževanju zaposlenih finančno omejeni? | Virtualna izobraževanja so brezplačna, za ostala pa se viri črpajo iz posamezne poslovne skupine. Le-ta so v | Da, Osnovna šola Kolezija je uporabnik državnega proračuna, kar jo omejuje. |

| | | |
|--|---|--|
| | naprej določena in jih razporeja manager posamezne poslovne skupine | |
| Ali je finančno nagrajevanje tudi del motivacije? | Da. | Tudi, v okviru predpisanih finančnih možnosti. |
| Ali se poslužujete dodatnih izobraževanj z namenom motiviranja zaposlenih? | Tudi, vendar predvsem zaradi potreb trga, da ohranjamo konkurenčnost na trgu. | Da |
| Ali se zaposleni radi udeležijo izobraževanj? | Ponavadi da, vendar je odvisno od motiva in razpoložljivega časa zaposlenega. | Da, večina. |
| Najpomembnejši faktor za uspešno delo v organizaciji? | Izobraževanja, nagrade za dosežene plane, pozitivna klima v podjetju. | Klima v celotni organizaciji, pogoji za delo in pripadnost zavodu. |

Vir: Žigon (2009); Mioč Spalevič (2009); Poslovni imenik bizi.si (2009).

6.4 Raziskava Slovenske in Hrvaške organizacijske klime – skupno poročilo projekta SiOK in HrOK

Ideja projekta SiOK je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah. Namen projekta je povečanje zavedanja o pomenu klime in o pomenu uporabe ustreznih metod za njen razvoj. Projekt se je osnoval leta 2000 in začel z izvedbo prvih raziskav v drugi polovici leta 2001. V naslednjih letih se je projekt stabiliziral in še naprej širil (t.j. vključeval vedno več podjetij) in tako postal vedno bolj zanimiv tudi za javni sektor. V letu 2005 je projekt v Sloveniji v raziskavo vključeval kar 93 podjetij. Projekt HrOK se je prav tako postopoma širil in leta konec leta 2005 dosegel številko 55 vključenih podjetij, kar predstavlja dokončno stabilizacijo in uveljavitev projekta tudi na Hrvaškem.

Za potrebe moje diplomske naloge, sem se odločila povzemati iz skupnega petletnega SiOK in HrOK poročila. Podatki torej veljajo za obdobje od leta 2001 do leta 2005. V primerjavo in analizo sem vključila podatke dveh skupin, in sicer:

- Javni sektor (Autotrolej Rijeka, Center šolskih in obšolskih dejavnosti, Čistoća Rijeka, Grad Rijeka, Hrvatska Pošta, Hrvatske autoceste, Knjižnjica Otona Župančiča, Kozala Rijeka, Mariborska knjižnjica Maribor, Občina Krško, Rijeka Promet, RS Upravna enote Trebnje, Sklad kmetijskih zemljišč in gozdov RS, Slovenska turistična organizacija, Urad za meroslovje, Vodovod i kanalizacija Rijeka, Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije). To skupino sem izbrala, ker je tudi izbrana organizacije (OŠ Kolezija) del javnega sektorja v Sloveniji.

- Zasebni sektor sem sestavila iz treh skupin opredeljenih v raziskavi SiOK in sicer: *prodaja na drobno* (Bofex, Emona Obala Koper, Iskra Prins, Konzum, Lantea, Mercator Degro, Mercator dolenjska, Mercator gorenjska, Mercator goriška, Mercator H, Mercator SVS, MG Market, Sava trade), *prodaja na debelo – distribucija* (Agrokor trgovina, Anni computers, Atlantic trade, Avtera, Avtotehna glasbila, Avtotehna oprema, AWT International, Jadran, Orvas plus, Repro MS) in *razvoj in vzdrževanje programske opreme* (Avtenta.si, Hermes Softlab, Perpetuum mobile). Organizacija zasebnega sektorja, ki sem jo izbrala kot primer diplomske naloge, namreč posluje z vsaj eno organizacijo izmed vsake skupine, torej se izbrane organizacije ukvarjajo z podobno(-imi) dejavnostjo(-mi) kot Družba za tehnološke rešitve Hewlett-Packard d.o.o. Ker gre za tri ločene skupine s samostojnimi rezultati oziroma povprečji, sem izračunala povprečje vseh treh skupaj in nato tega uporabljala za namen primerjave.

Za primerjavo z rezultati petletnega poročila SiOK in HrOK sem se odločila, saj v izbrani organizacijah preverjajo tako stopnjo strokovne usposobljenosti in učenja kot tudi stopnjo motiviranosti in zavzetosti.

Stopnjo strokovne usposobljenosti in učenja zaposlenih preverjajo preko trditev:

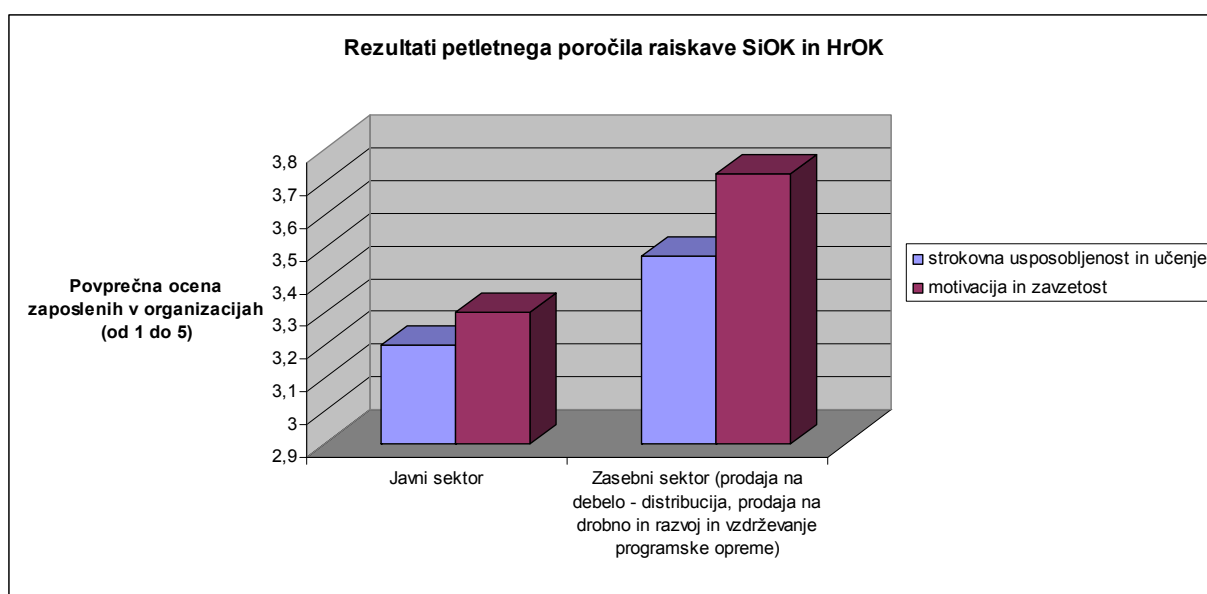
- Zaposleni se učimo drug od drugega.
- Organizacija zaposlenim nudi podrobno usposabljanje za dobro opravljanje dela.
- Sistem usposabljanja je dober.
- Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.
- Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.

Stopnjo motiviranosti in zavzetosti pa preverjajo preko trditev:

- Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.
- Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.
- V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.
- V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.
- Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.

Udeleženci raziskave (zaposleni v podjetjih, ki so vključeni v projekt SiOK in HrOK) so ovrednotili zgornje trditve po Likertovi lestvici merjenja stališč in sicer z ocenami od 1 (Se sploh ne strinjam) do 5 (Se popolnoma strinjam). Povprečja odgovorov respondentov so izračunana in predstavljena v SiOK in HrOK petletnem poročilu, sama pa sem obe spremenljivki primerjala v izbranih organizacijah in rezultate prikazala na spodnji sliki (glej Sliko 5.4) (Pregled klime in zadovoljstva v sklopu projekta SiOK in HrOK v letih od 2001 do 2005, 2006).

Slika 6.1: Primerjava ocen strokovne usposobljenosti in učenja, ter motivacije in zavzetosti v zasebnem in javnem sektorju



Vir: Pregled klime in zadovoljstva v sklopu projekta SiOK in HrOK v letih od 2001 do 2005 (2006).

V prejšnjih poglavjih sem pokazala povezanost pojmov strokovno usposabljanje in učenje ter motivacija in zavzetost. S stališča moje diplomske naloge je zanimiv velik razkorak v povprečnih ocenah obeh spremenljivk v javnem in zasebnem sektorju. Kot je razvidno tudi v sliki (glej Slika 6.5.1) povprečna ocena stopnje strokovne usposobljenosti v javnem sektorju 3'2, medtem ko v zasebnem sektorju skoraj doseže 3'5. Še večja razlika je v stopnji motiviranosti in zavzetosti. V javnem sektorju jo ocenjujejo z 3'3 v zasebnem sektorju pa preseže oceno 3'72. Zato sklepam, da nižje zadovoljstvo z strokovnim usposabljanjem, se pravi z izvedbo, sistemom in organizacijo le tega ter s splošno strokovno usposobljenostjo, vpliva tudi na nižjo raven motivacije in zavzetosti pri delu. Poudarila bi še, da izsledkov

raziskave seveda ni mogoče posplošiti na celoten javni in zasebni sektor niti na izbrane organizacije moje diplomske naloge, mi pa rezultati pomagajo pri končnih ugotovitvah.

6.5 Ugotovitve

Povsem jasno je, da je v današnjem svetu formalno izobraževanje bistveno premalo, da bi človek uspešno deloval, ne samo v delovnem okolju, vendar v katerem koli – tudi v zasebnem življenju. Zato so dodatna izobraževanja v vsaki delovni organizaciji izjemnega pomena, saj vplivajo na rast organizacije, na njeno delovno uspešnost in razvoj. Prav tako se z nenehnim izobraževanjem razvija tudi posameznik v organizaciji. Dodatna izobraževanja zanj lahko predstavljajo možnost osebne rasti, pomoč pri razvijanju poslovne kariere, uveljavitev v družbi in izboljšanje uspešnosti pri delu. Dodatna izobraževanja pa so nedvomno tudi močan motivacijski dejavnik, ki presega finančno stimuliranje. Strinjam se z besedami Barbare Lebar (2009), ki pravi, da je znanje tisto, ki nam bo za vedno ostalo, tudi po tem ko zmanjka denarne nagrade.

Ugotavljam, da dodatna izobraževanja in usposabljanja brez dvoma pozitivno vplivajo na motiviranost zaposlenih tako v javnem kot tudi v zasebnem sektorju. To se je potrdilo v teoriji, denimo Herzbergova teorija, po kateri med motivatorje uvrščamo tudi napredovanje pri delu in osebno rast, ki pa se pogosto povezuje s pridobivanjem novega znanja in sposobnosti. Prav tako pa so vse intervjuvanke navedle dodatna izobraževanja kot uspešen motivacijski dejavnik znotraj organizacije. Vse odlične organizacije se tega zavedajo in v skladu s tem vodijo politiko upravljanja s človeškimi viri. To velja tudi za podjetje HP in OŠ Kolezija. To potrjuje prvo zastavljeno hipotezo, torej lahko sklenem in potrdim, da je *dodatno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih pogosto uporabljena metoda motiviranja zaposlenih tako v javnem kot tudi v zasebnem sektorju*. Ob tem je seveda potrebno poudariti, da to velja za tiste zaposlene, ki imajo pozitiven odnos do izobraževanj. Po mnenju Barbare Lebar (2009) namreč dodatna izobraževanja nastopajo kot motivacijski faktor v primeru, da so področje, način in vrsta izobraževanj skladni s področjem dela in razvojnimi željami zaposlenega, ki se bo izobraževanja udeležil. Podobno mi pove tudi Darinka Cankar (2009), ki povzema rezultate evalvacije izobraževanj v šolstvu in pravi, da se zaposleni neradi udeležujejo obveznih dodatnih izobraževanj, torej tistih, za katera vodstvo določi, da se jih morajo udeležiti, oziroma so obvezna zaradi narave dela. Medtem ko se navdušujejo nad izobraževanji, ki si jih izberejo sami. Na tej točki se mi zdi pomembno, da omenim, da Lidija

Žigon (2009) v vsakoletnem načrtu predlaga tudi, da si vsak od učiteljev oziroma učiteljic zaposlenih v osnovni šoli Kolezija poleg izobraževanj, ki so obvezna, sam izbere še tista, ki ga zanimajo in so v skladu z njegovim delom. To nedvomno dobro vpliva na visoko raven motivacije njenega kadra, ki jo opaža tudi sama: »motivacija (*je*) pri nas razmeroma visoka, kljub temu, da nimamo finančnih instrumentov za nagrajevanje« (Žigon 2009).

V skladu s Frommovo teorijo motivacije ugotavljam, da lahko dodatno izobraževanja in usposabljanje zaposlenih nastopa tudi posredni materialni ali nematerialni motivator. To velja predvsem v primeru učiteljev in učiteljic, saj preko udeležbe na izobraževanjih nabirajo točke, ki se kasneje upoštevajo pri napredovanju. V tem primeru je njihov motiv napredovanje, vendar se zavedajo, da bodo do zadovoljitve svojega cilja prišli hitreje preko izobraževanj. Medtem ko je lahko v primeru podjetja HP izobraževanje razumemo kot posredni materialni motivator. V tem okviru predpostavljam, da recimo lahko preko novih veščin prodaje ali pa bolj promptnega IT znanja, zaposleni lahko dosega boljše delovne rezultate, za katere je finančno stimuliran. Tudi v tem primeru gre za zadovoljevanje cilja, ki si ga je posameznik zamislil sam. Oba primera pa sovpadata tudi s Vroomovo teorijo motivacije, ki predpostavlja, da je posameznik motiviran, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje. Pri tem je ključen vodja organizacije, ki mora poznati zaposlenega, biti z njim v nenehni interakciji ter na ta način identificirati njegove potrebe (tako osebne kot tudi delavne) in se v skladu s tem odločati za napotitev na zanj ustrezno dodatno izobraževanje (Miglič 2009).

Ko sem preverjala, kako pogosto se dodatno izobražuje zaposlene v zasebnem in javnem sektorju, mi je Darinka Cankar (2009) predstavila zakonsko opredelitev, ki določa minimalno število dni usposabljanj učiteljev, ki predpostavlja, da vsakemu učitelju pripada vsaj 15 dni izobraževanja v treh letih. Povprečje pa po evidenci Sindikata vzgoje, izobraževanja, znanosti in kulture Slovenije kaže, da učitelji izkoristijo povprečno dva dni letno. Kljub temu v Osnovni šoli Kolezija izobraževanju namenjajo veliko več pozornosti, saj je vodstvo šole (ravnateljica) prepričano, da je za učitelja izobraževanje nujen pogoj za delo in da brez konstantnega usposabljanja ne morejo delati (Žigon 2009). Nedvomno pa to velja tudi v zasebnem sektorju, predvsem v večjih podjetjih ali v podjetjih, ki so del mednarodnih korporacij. V podjetju HP zaposlenim vsaj štirikrat letno omogočajo virtualna izobraževanja, ki so popolnoma brezplačna in se izvajajo s strani korporacije. Poleg tega HP organizira vrsto drugih izobraževanj (o javnem nastopanju, učinkovitih prodajnih prijemih, kar izvaja zunanje podjetje, specializirano za področje izobraževanja), ki so sicer plačljiva, o napotitvi na

izobraževanje in upravičenosti le-tega pa odloča vodja posamezne poslovne skupine, ki tudi razpolaga s finančnimi viri posamične poslovne skupine. Tovrstna izobraževanja so pri HP-ju opredeljena tudi v Pogodbi o zaposlitvi. Tak odnos do izobraževanj pa ni le stvar politike podjetja, temveč predvsem narava dela in v tem kontekstu želja po ohranjanju konkurenčnosti na trgu. Seveda pa je potrebno ob tem izpostaviti, da v podjetju, kakršno je tudi HP, v okviru zadovoljevanja potreb trga in zagotavljanja ponujenih storitev zaposluje vse vrste uslužbencev, torej tako prodajalce, marketinške specialiste kot tudi IT strokovnjake. Izobraževanja pa so seveda prilagojena glede na naravo dela, ki ga uslužbenec opravlja in v tem oziru je nedvomno dodatnih izobraževanj in usposabljanj IT strokovnjakov več, saj jim to narekuje narava dela in neprestane novosti, s katerimi morajo priti v stik, če želijo uspešno in nemoteno opravljati svoje delo (Mioč Spalevič 2009).

Na podlagi teh ugotovitev zavračam svojo drugo hipotezo, saj ne morem trditi, da *se zaposleni v podjetjih zasebnega sektorja, ki se ukvarjajo z informacijsko tehnologijo zaradi narave dela pogosteje dodatno izobražujejo in usposabljujejo kot zaposleni v osnovnih šolah*. Pogostost izobraževanj namreč ni odvisna LE od vrste dejavnosti, s katero se organizacija ukvarja, temveč je v veliki meri odvisna od naravnosti vodstvenega kadra do procesov dodatnih izobraževanj in usposabljanj. Torej čeprav morda osnovno šolstvo nima tolikšne konkurenčnosti kot podjetje, ki se ukvarja z informacijsko tehnologijo, to ne pomeni, da se zaposleni v tovrstnih podjetjih izobražujejo bolj pogosto. Kljub temu, da zakonodaja predpostavlja, da se vsak učitelj udeleži petnajst dni dodatnih izobraževanj letno, lahko ob uspešnem delu ravnateljice ali ravnatelja, v smislu zagotavljanja finančnih virov namenjenih za procese izobraževanja, in njegovi/njeni pozitivni naravnosti k razvijanju kadrov preko dodatnih izobraževanj in usposabljanj, omogoči veliko več in bolj raznolikih dodatnih izobraževanj letno.

V povezavi prve in druge hipoteze sem si zastavila še tretjo, v okviru katere sem sklepala, da pogostejše izobraževanje pomeni tudi boljšo motiviranost, ter da je v skladu s tem v podjetjih, ki se ukvarjajo s informacijsko tehnologijo stopnja motiviranosti višja kot v osnovnih šolah. Ko ta sklep primerjamo z rezultati petletnega poročila SiOK in HrOK lahko hitro zaključimo, da drži. Vendar pa mi tako izsledki mojega raziskovalnega dela v izbranih organizacijah, kot tudi uporabljena teorija narišejo popolnoma drugačno sliko. Kot sem že omenila, na stopnjo motiviranosti zaposlenih vpliva vrsta različnih dejavnikov in ne le izobraževanje, poleg tega pa glede na podatke izbranih organizacij ne morem skleniti, da je dodatnih izobraževanj več v

podjetjih, ki se ukvarjajo s informacijsko tehnologijo kot v osnovnih šolah. Še več, ravnateljica sama pove, da so učitelji v OŠ Kolezija zelo motivirani za svoje delo. Zavračam torej tudi tretjo hipotezo, saj še ugotavljam, da *zaradi pogostejšega dodatnega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v podjetjih zasebnega sektorja, ki se ukvarjajo s informacijsko tehnologijo, niso bolj motivirani za delo kot zaposleni v osnovnih šolah*. Intenzivnost dodatnih izobraževanj in usposabljanj je v obeh izbranih organizacijah odvisna od razpoložljivih finančnih virov, s katerimi razpolaga vodja organizacije. Uspešnost njegovega dela pri razporejanju in pridobivanju virov ter njegov odnos do zaposlenega je torej po mojem mnenju najpomembnejši za izvedbo uspešnega dodatnega izobraževanja in usposabljanja. Najpomembnejši dejavnik, ki je 'izpodbil dno' moji tretji hipotezi, pa je pomembnost ustreznega izobraževanja in ne kvantiteta le-teh. Večja frekvenca izobraževanj prav gotovo ne bo vplivala na motivacijo zaposlenega, v kolikor vsebina izobraževanj ne bo sovpadala s potrebami, željami in interesi zaposlenega oziroma v kolikor novih znaj le-ta ne bo mogel koristiti (Miglič 2009).

Ker sem preverjanje hipotez osnovala na tehniki sklepanja iz posamičnega na splošno in dejansko ugotovitve veljajo le za družbo za tehnološki razvoj Hewlett-Packard d.o.o. in Osnovno šolo Kolezija, dopuščam možnost, da lahko primerjava drugih organizacij privede do drugačnih zaključkov.

7 SKLEPNE BESEDE

Ko sem začela z raziskovanjem, sem pogosto naletela na mnenje, da sta si izbrani organizaciji med seboj preveč različni, da bi jih lahko primerjali. Zdaj ugotavljam, da to ne drži. Očitno je, da mora biti tako pomemben segment kot je usmerjanje zaposlenih k dodatnem izobraževanju, vključen v upravljanje vsake organizacije. Delovno okolje, pa naj si bo to osnovna šola ali podjetje, ki se ukvarja z informacijsko tehnologijo, je polno neprestanih sprememb in novosti. Kar zahteva konstantno odzivanje in vpeljavo teh novosti v strukture delovanja. To nadalje pomeni tudi vpeljavo dodatnih izobraževanj in usposabljanj.

Seveda uspešna organizacija ne obstaja brez dobro motiviranega in v delo usmerjenega kadra. Vajeti motiviranja zaposlenih pa so pogosto v rokah vodij. Zato je pomembno, da se vodje zavedajo, kako izjemnega pomena je dodatno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. V kolikor upravljajo z organizacijo v tovrstnem duhu, so nedvomno na poti, če ne že na cilju odlične organizacije. Ob tem je potrebno pomniti, da ima vsak posameznik seveda lastne vrednote, lastnosti in motive. V skladu s tem mora dober vodja dobro poznati svoje zaposlene in njihove motivatorje. Če se v tej točki zopet navežem na Vroomovo motivacijsko teorijo, mora torej uspešen vodje zaposlenega pripraviti do dela tako, da mu pokaže zvezo med tistim kar želi on in tem, kar se trenutno zahteva od njega. Če ga torej izobraževanje samo ne motivira, mu je potrebno predstaviti cilj, ki ga lahko preko izobraževanja doseže.

Zaključujem, da je izobraževanje kot motivacijsko orodje v rokah voditelja organizacije. Če je le-ta uspešen pri svojem delu in zna ustrezno razporejati in pridobivati vire, kot sta denimo čas in denar in je njegov odnos do zaposlenega usmerjen v proaktivnost in temelji na medsebojni komunikaciji, bo tudi znal napotiti zaposlenega na zanj primerna dodatna izobraževanja in usposabljanja. Zaposlen v takšni organizaciji se bo tovrstnih izobraževanj udeležil z veseljem in bo povečal doprinos podjetju in razvoju svoje poslovne kariere, z na novo osvojenimi znanji. Menim, da so dodatna izobraževanja in nasploh vseživljenjsko učenje uspešen motivator, predvsem na dolgi rok. Ljudje se namreč na finančno vzpodbudo precej hitro navadijo(mo) in jo jemljejo(mo) kot samoumevno in neodtujljivo, zato ima krajšo motivacijsko aktivnost kot izobraževanja. Znanje in um pa je potrebno ves čas krepiti in razvijati, da ostane 'aktualen' torej v koraku s časom in tako ne mora postati samoumeven.

8 LITERATURA

Bešter, Janez. 2009. Izobraževalni proces – vseživljenjska aktivnost. *Finance* (27. avgust).

Bohinc, Rado. 2001. Smeri reforme javne uprave. V *Posvet, na poti k poslovni odličnosti javne uprave*, ur. Gordana Žurga, 5–11. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.

Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Brejc, Miha. 2000. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.

Cankar, Darinka. 2009. Intervju z avtorico. Ljubljana, 17. avgust.

Černetič, Metod. 1997. *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.

Čuk Peček, Mojca. 2008. *Odgovornost in avtonomnost učiteljev Slovenija*. Dostopno prek: http://www.eurydice.si/images/stories/publikacije/Avtonomija_odgovornost_Slovenija_slovensko_porocilo__Pecek_Cuk.pdf (30. avgust 2009).

Ferjan, Marko. 2005. *Management izobraževalnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.

Finance. 2009a. Kljub rasti potreb po IT-znanju se je IT-izobraževanje skrčilo, (27. avgust).

--- 2009b. Znanje IT-strokovnjaka zastara v dveh letih, (27. avgust).

Goleman, Daniel. 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Grubiša, Nikola. 2001. *Motivacija: Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.

Haček, Miro in Irena Bačlija. 2007. *Sodobni uslužbenski sistem*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Hewlett-Packard Development Company. Dostopno prek: <http://www.hp.com/si/> (31. avgust 2009).

Hozjan, Dejan. 2005. *Izobraževanje zaposlenih v slovenskih podjetjih*. Dostopno prek: <http://www.sodobna-pedagogika.net/2-05.htm#Dejan> (8. junij 2008).

Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja – sturkture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.

Jaklič, Marko, Stane Možina, Jure Kovač in Štefan Ivanko. 2006. *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Pivec.

Jelenc, Zoran. 1989. *Izobraževanje delavcev v delovnih organizacijah v Sloveniji*. Ljubljana: Skupnost izobraževalnih centrov v Sloveniji.

Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Kovač, Polonca. 2007. Podjetniški koncepti kot gibal modernizacije slovenske javne uprave. V *Ekonomski vidiki javnega sektorja*, ur. Bogomil Ferfila, 94–265. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kranjc, Ana. 1979. *Izobraževanje ob delu: Obča andragogika*. Ljubljana: Dopisna delavska univerza Univerzum.

--- 1982. *Motivacija za izobraževanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.

Kresal, Barbara, Katarina Kresal Šoltes in Darja Senčur Peček. 2002. *Zakon o delovnih razmerjih : s komentarjem in stvarnim kazalom*. Ljubljana: Primath.

Lebar, Barbara. 2009. Intervju z avtorico. Ljubljana, 11. avgust.

Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Miglič, Gozdana. 2005. *Načrtovanje usposabljanja v državni upravi : analiza potreb po usposabljanju in evalvacija učinkov usposabljanja*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Direktorat za javno upravo, Upravna akademija.

--- 2009. Intervju z avtorico. Ljubljana, 4. avgust.

Mihalič, Renata. 2007. *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo : praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za celostno upravljanje, učinkovito merjenje in uspešen razvoj ustrezne in spodbudne organizacijske kulture in klime*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije. 2009. *Pravilnik o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju*. Dostopno prek:

http://www.mss.gov.si/fileadmin/mss.gov.si/pageuploads/zakonodaja/Veljavni/Kadri/Pravilnik_nadaljnje_izob_usposabljanje_precisceno_19_8_09.pdf (30. avgust 2009).

Mioč Spalevič, Barbara. 2009. Intervju z avtorico. Ljubljana, 28. avgust.

Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.

Možina, Stane. 2009. Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 467–520. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Musek, Janek in Vid Pečjak. 1992. *Psihologija*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Parkinson, Dilys, ur. 2005. *Oxford business English dictionary for learners of English*. Oxford: Oxford University Press.

Poslovni imenik bizi.si. Dostopno prek: <http://www.bizi.si/> (31. avgust 2009).

Plevnik, Tatjana, ur. 2008. *Ravni avtonomije in odgovornosti učiteljev v Evropi: Eurydice – informacijsko omrežje o izobraževanju v Evropi*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.

Prašnikar, Janez in Polona Domadenik. 2005. *Mikroekonomija*. Ljubljana: GV Založba.

Pregled klime in zadovoljstva v sklopu projekta SiOK in HrOK v letih od 2001 do 2005 – Skupno petletno poročilo. 2006. Dostopno prek:
http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/SiOK_HrOK_petletno_porocilo_2001-2005.pdf
(30. avgust 2009).

Rojc, Emil in Drago Bahun. 2006. *Človeški viri – kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.

Svetlik, Ivan. 2009. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 337–382. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. Razvoj menedžmenta človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 17–62. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Vukasović Žontar, Maja. 2004. *Izobraževanje zaposlenih*. Dostopno prek:
<http://www.siq.si/index.php?id=925&command=SINGLE&sid=8> (31. avgust 2008).

Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

Weiss, Carol. 1998. *Evaluation: Methods for studying programs and policies*. Upper saddle River: Prentice Hall.

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). Ur. l. RS 42/2003. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200242&stevilka=2006> (30. avgust 2009).

Žigon, Lidija. 2008. *Za starejše OŠ Kolezija od a do ž*. Ljubljana: Osnovna šola Kolezija.

--- 2009. Intervju z avtorico. Ljubljana, 29. avgust.

Žurga, Gordana. 2001. *Kakovost državne uprave: pristopi in rešitve*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

9 PRILOGE

PRILOGA A: Intervju s Gozdano Miglič, sekretarka na Ministrstvu za javno upravo

1) Nameravam se pogovarjati o izobraževanju in usposabljanju zaposlenih. Da vas bom lahko ustrezno predstavila, me zanima, kakšna je sedaj vaša funkcija?

Gozdana Miglič: Zaposlena sem v sektorju za razvoj javnih uslužbencev. Ta sektor deluje v okviru direktorata organizacije za razvoj. Moja primarna dolžnost pa je oblikovanje razvijanja orodij za razvoj javnih uslužbencev. To pomeni, da sodelujem s stvarmi, ki niso vezane na posameznika, ampak na delovanje v skupini. Torej razvijamo letne razgovore, potem osvežujemo ali na novo oblikujemo. Poleg tega izdelujemo oz. pripravljamo metodologijo za analiziranje potreb po usposabljanju, pripravljamo orodja za podkrepitev prenosa znanja iz učnega okolja v delovno okolje – to pomeni, da ljudje, ki sodelujejo v takšnem ali drugačnem usposabljanju, vedo po kaj tja gredo, da sami sebe naučijo, ter da znajo prenesti, to kar tam 'doživijo', v svoje okolje in uporabljati pri delu in da znajo tudi svoje sodelavce informirati, obvestiti. To je pač neka metodologija in ne odkrivanje tople vode. Pri letnem ocenjevanju javnih uslužbencev gre za ugotavljanje neke delovne uspešnosti, potem drugo tako moje področje je tudi zaposlovanje. Zaposlovanje samo je jasno določeno tudi v zakonu o javnih uslužbencih in vse druge stvari, ki so vezane na razvoj uslužbencev, vendar pa je potem stvar posameznika/ce, kako interpretira oz. implementira tisto, kar je v zakonu zapisano. Če torej, selekcijska metoda je intervju, je torej smotrno, da človek ali skupina, ki vodi ta intervju, vsaj približno ve, kako in kaj. To so torej moje stvari – priprava različnih orodij.

2) V vaši knjigi sem zasledila, da razlikuje med izobraževanjem, usposabljanjem in učenjem. Jaz osebno na vse gledam kot na izobraževanje. Kako bi vi razlikovali te pojme?

Gozdana Miglič: Tu se stroke, zlasti pedagogika in andragogika v domeni fakultete, tudi mnenja še usklajujejo, splošno velja prepričanje, tudi v tujini, če lahko neko povezavo sploh vlečemo, zaradi vprašanja različnih izobraževalnih in šolskih sistemov, pa vendar, da je najširši krovni pojem izobraževanje, ki ga delimo na formalno in neformalno – to je zelo v grobem. Pod formalno se šteje vse tisto, kar je organizirano, obstajajo študijski programi, ki so nacionalno potrjeni. In konec koncev, imamo že v vrtcih programe, skozi katere morajo iti

otroci v smislu vzgoje kot take, potem imamo šolski sistem itn. Jaz imam to izobraževanje samo, ker so točno določeni cilji, točno določene stopnje, torej je neko potrjena točno določena vsebina za kolege, nek kriterij uspešnosti, tudi možnosti prehoda itn. Iz tega razloga formalno formalizirano, v glavnem, vezano je na inštitucije, ki se profesionalno ukvarjajo s tem izobraževanjem srednje šole, fakultete, karkoli. Sami pa veste, da samo to formalno izobraževanje je bistveno premalo, da bi človek funkcioniral, ne samo v delovnem okolju, vendar v katerem koli – tudi v zasebnem življenju nenazadnje. In je treba stalno nekaj dopolnjevati, zaradi zastaranja znanja in tako dalje... in tu je potem potrebno dodajanje znanja, kjer nastopi neformalni vidik izobraževanja, to je usposabljanje izpopolnjevanje, zelo različno vam bodo definirali, kaj je eno in kaj je drugo. Izpopolnjevanje oz. usposabljanje poteka takrat, ko oseba o določeni zadevi ne ve tako rekoč nič, ker ga je treba usposobiti za nekaj. Tipičen primer takega usposabljanja je, ko nekdo konča šolo in pride v neko podjetje kot pripravnik – se usposablja, da bo začel nekaj delati. Medtem ko izpopolnjevanje pa pomeni, da oseba znanje in izkušnje že ima, vendar ker so na področju določene stroke stalne novosti, se je potrebno izpopolnjevati, dodajati, širiti znanje. Ampak zaradi ekonomičnosti, ker potem se ti izrazi kar naprej ponavljajo, kar večinoma uporabljamo usposabljanje in s tem se misli, da to zajema vse neformalne oblike izobraževanja. Potem imamo še mentorstva, coach-inge...torej prilagodljive oblike – na posameznika, situacijo, trenutek, na finančne in časovne zmožnosti tudi oblike pridobivanja in posredovanja znanja.

3) Se vam zdi, da je izobraževanj oz usposabljanj v zasebnem sektorju več kakor v javnem?

Gozdana Miglič: Manj imam možnosti vpogleda, tako da bi težko suvereno rekla da ali ne, vendar pa po neki drugih izkušnjah, ko se študentje nekih drugih fakultet, ti so pa v bistvu res bolj iz zasebnega sektorja ali pa bolj iz gospodarstva, bolje rečeno, mislim da je kar nekje ravnotežje, da ni toliko vprašanje zasebni - javni, gospodarstvo - negospodarstvo, kot področje, na katerem firma dela, koliko je bolj prisiljena, da vzdržuje svojo strokovnost in da je konkurenčna na trgu, domačem ali tujem in pa seveda, kakšna je trenutna finančna zmogljivost in pa zmožnost organizacije. So organizacije, ki se zelo zavedajo, ampak ni sredstev, ni virov. Si pa stoodstotno drznem trditi, da je zelo odvisno, kakšno stališče ima do razvoja, pa ni važno, ali je to s formalnim ali neformalnim izobraževanjem ali pa z nekimi drugimi oblikami, torej do razvoja zaposlenih samo vodstvo. Tisto vodstvo, ki kroji politiko razvoja kadrovskega človeškega vira v organizaciji. Denimo 'top management' kroji politiko, v primeru državne uprave je to seveda vlada, ki je sprejela zakon o javnih uslužbencih, v

katerem jasno piše, da je pravica in dolžnost se usposablјati. Torej oni so izkazali zelo pozitivno stališče do razvoja. Ampak potem ta t.i. 'middle management', eni mu pravijo vršni – pač operativni oziroma linijski po domače povedano, ki pa more to implementirati. Tu se pa zgodbe začno. Na eni strani je finančna omejitev, na drugi strani pa vprašanje, če se hoče nekdo ukvarjati z zaposlenimi – torej z ljudmi vodja. In se more 100% z njimi ukvarjati, ne pa periodično enkrat na pet mesecev ali pol leta, ko pride s kadrovske službe komanda o oceni delavske uspešnosti. Na primer, bliža se januar, potrebno je izvesti letni razgovor ali pa pripravljам načrt usposablјanja za prihodnje leto in takrat padajo neke ocene na pamet im na tem nivoju se torej vse skupaj začne. Tako da govora je seveda o državni upravi, seveda je racionalna uporaba finančnih sredstev, torej so nekje zmanjšana ta sredstva, ampak znotraj te racionalizacije gre za to, ali so resnično potrebe utemeljene ali so ugotovljene – v kolikor ne, je to razsipanje denarja, ni važno, ali ga je veliko ali malo. Vendar ne gre samo za denar, na drugi strani je čas in nekaj, kar vsi zelo pozablјamo – če denimo, zame nekdo oceni, da potrebujem usposablјanje za obvladovanje časa in me potem pošlje na to usposablјanje, jaz tam ne izvem nič novega, ker te stvari že poznam in kvečjemu dobim potrditev, da ni vprašanje uspešnosti ali neuspešnosti mojega neposrednega okolja zato, ker ne znam časa obvladovati, ampak zato, ker je težava v komuniciranju z vodjo, ker je težava v njegovem neprimernem stilu vodenja ali ker so delovni procesi neracionalni. Torej je razvrednoteno to usposablјanje, v katerem sem bila, kjer nisem izvedela nič novega in je bila samo izguba časa in tako dobim negativen odnos do usposablјanja kot takega. Ker prava oseba ob pravem času ni bila poslana na pravo usposablјanje. In tu se ta zgodba pravzaprav začne. Da pripravljenost je v državni upravi, tega ne morem zanikati, je pa seveda vprašanje, ali ljudje, ki so dolžni, so sposobni in imajo dovolj strokovnega znanja to implementirati, kajti volja je premalo. Odvisno pa je, kako dejansko poteka izobraževanje v organizaciji, v nekem delovnem okolju od posameznika, od njihove pripravljenosti, od njihove sposobnosti in njihovega znanja.

4) Ali lahko torej izobraževanje motivira posameznika?

Gozdana Miglič: Če je kolikor toliko primerno izbrano izobraževanje za posameznika, torej da je vezano na trenutno delo ali da imamo proaktivne potrebe, torej proaktivna usposablјanja, zlasti v primerih, ko imajo ljudje vsaj neko teoretično možnost napredovanja, potem je to absolutno zelo pozitiven motivator. Kolikor se z ljudmi pogovarjam, pa tudi izsledki raziskav, ki so bile izvedene v upravnih enotah, torej v segmentu državne uprave, kažejo na to, da ljudje, ki jih organizacija pošlje na usposablјanje, to smatrajo na eni strani kor nagrado, kar je seveda napačno, saj izobraževanje ne more biti nagrada, na drugi strani pa ima vsak občutek,

da je organizaciji mar za njega, da mu olajšuje delo ali da ga pripravlja za nek nadaljnji razvoj. Tako da so izobraževanja večinoma zelo pozitivno sprejeta, se pa seveda najdejo tudi primeri, ko ljudje odreagirajo drugače. Zakaj ljudje niso motivirani za učenje, usposabljanje (ker jasno imamo za usposabljanjem, izobraževanjem, zadaj učenje) prenašanje v prakso itd.? Torej če so ljudje starejši – nad 50 let, torej blizu upokojitve, ne vidijo več smisla, bojijo se tudi, da kot učenci skupini ne bodo mogli slediti, zlasti, če gre za neke nove stvari, npr. ko se 10, 12 let nazaj začeli uveljavljati računalnik v državni upravi, je bilo to zelo stresno – bili so odpori, strahovi. No in kar je zanimivo še iz svoje prakse na upravni akademiji, vam bom povedala primer evalvacije učinkov usposabljanja, na eni strani kakovosti usposabljanja, neposrednega učnega procesa in priprav na ta učni proces, na drugi strani pa poskus ugotoviti, ali je konkretno usposabljanje za konkretnega posameznika prineslo neko korist in pa seveda tudi okolju, v katerem ta oseba funkcionira, ker to okolje ga je poslalo in to plačalo. No in znotraj tega smo razvili nekaj orodij na upravni akademiji, gre za že neke obstoječe sisteme, ki smo jih prilagodili našemu okolju. Po končanem usposabljanju so udeleženci takoj dobili vprašalnik, v katerem smo jih spraševali, če jim je bilo dopadljivo, če je bil izvajalec dovolj komunikativen in je znal primerno povedati, če so jim bili učbeniki, ki so jih vmes dobili všeč, kaj bi dopolnili, odvzeli itn. In čez čas so bili ti vprašalniki nek input za neko korekcijo, spremembo, dopolnitev teh seminarjev, poleg tega je pa tako tudi izvajalec dobil povratno informacijo, kaj mu je boljše šlo, kaj slabše. No, to je tako imenovano merjenje reakcije, torej gre za sistematični model evalvacije, štiri stopnje se merijo. Torej, mnenje udeležencev nam je bilo dragoceno, vendar pa oni niso profesionalci, oni ne znajo ocenjevati, tudi nimajo dovolj znanja oz. naj ne bi imeli, da bi ocenjevali strokovnost učitelja, kajti če bi imeli, bi bila zgodba zamenjana in bi sedeli na drugi strani učilnice. In poleg tega, mi kot organizatorji usposabljanj smo imeli še čisto druge vidike, ki so nas zanimale, to pa pomeni, da je pri vseh usposabljanjih, ki so se izvajala prvič, ali jih je izvajalec izvajal prvič, so nas zanimale druge stvari. In je vedno eden izmed naših ljudi usposobljenih, treniranih, sedel poleg kot učenec in sodeloval enako kot ostali in spremljal izvajalca po nekih drugih dejavnostih, kriterijih s tem, da je izvajalec vedel, da se bo to zgodilo (namreč evalvacija se ne sme za hrbtom izvajati) in tudi naprej pravočasno izvedel, po katerih elementih bo spremljan, da se je lahko temu primerno pripravil. Torej dvoje parov oči je izvajalca takrat gledalo, udeleženci na eni strani in naš profesionalni evalvator na drugi. In zgodilo se je, da so imeli udeleženci o nekem konkretnem seminarju slabo mnenje, potem pa gledamo evalvatorjevo oceno, kjer so bili sami superlativi. No, največkrat sem bila jaz ta s strani zaposlenih, torej s strani upravne akademije, ta notranji evalvator in nismo našli razloga, kaj je to. In nato smo izpostavili, kot ste že vi

omenili, vprašanje motiviranosti, pripravljenosti na učenje, sodelovanje, biti nekje osem ur; namreč dokler je človek v tem učnem procesu, mu je to edina dolžnost, edina služba -in to je naporno, ampak se zdi človeku to normalno, ko pa enkrat okusiš svobodo, drugi način nekega delovnega okolja, ko vstaneš kadarkoli hočeš, je pa iti nazaj v šolsko klop zelo težko. Tako se nam je postavilo vprašanje, da je morda razlog v pripravljenosti, v odnosu do usposabljanja in k našemu vprašalniku smo nato dodali vprašanje, na kakšen način so se pravzaprav udeležili tega seminarja in potem so bile neke možnosti naštet: po navodilu nadrejenega, po lastni izbiri, po priporočilu sodelavcev in razno. In potem smo začeli spremljati. Kjer je bilo na komando nadrejenih, so bile absolutno opazno nižje ocene. Skala je bila likertova, od ena do pet-zelo všeč pet, ne všeč ena. In pri takih tako rečeno prisilah, je bila dvojka "glih za glih" in kar je zanimivo je to, kot sem omenila, sem bila sama pogosto evalvator na takih seminarjih, in sem rekla, da danes pa ni bil izvajalec najbolje razpoložen in potem vidim štirke, petke, torej strašno zadovoljstvo, ker so bili odgovori po priporočilu kolegov oz. na lastno izbiro. Šli so pozitivno razpoloženi, z velikimi pričakovanji in tako pozitivnost želeli tudi ohraniti in so tako kljub takemu predavanju našli nekaj, kar jih je navduševalo. Torej, če se vrnem na vaše vprašanje, pripravljenost, motiviranost je zelo odločilen dejavnik. (intervjuvanka mi predlaga knjigo avtorja Knowlesa, ki je poudaril načela učenja odraslega človeka, demokratičnost (da oseba želi in je voljna sodelovati pri odločanju o svojem nadaljnjem razvoju), uporabnost, itn...) In spet se vrneva v okolje državne uprave – če se skupaj s človekom, vodja in delavec, ne pomenita, kaj menita, potem že v začetku negativno vplivamo na odnos do učenja in spreminjanja. Torej je potrebno maksimalno zaposlene ljudi vključevati v razvojne procese.

5) Se vam zdi, da če je izobraževanje uspešno, da jih to motivira k delu?

Gozdana Miglič: Definitvno, kajti potem pa je tukaj še nadaljnja zgodba: oseba gre na neko usposabljanje, kjer v vsakem primeru nekaj izve, če ga pa samo učenje zanima, se pa še toliko več nauči. Vendar pa je potem bistven ta prenos znanja iz učnega okolja v delovno, kjer je pa vprašanje ali zna to uporabiti oz. če bo sploh moral uporabiti. Torej znanje imamo, ali ga tudi uporabljamo? Torej, če se vodilni in delavec dogovorita, katera znanja so potrebna in katera usposabljanja so potrebna za pridobitev tega znanja, potem obstaja dosti večja možnost, da bo ta oseba imela možnost in tehnično podporo ter podporo vodilnega, da bo to znanje začela tudi uporabljati. Vemo, da v osmih urah nekega izobraževanja si s stvarmi seznanjen, učiš se pa potem v praksi, sedaj je pa seveda vprašanje, koliko je okolje tolerantno do teh napak. Torej če danes nekaj slišiš, to še ne pomeni, da boš jutri obvladal. V smislu: 'Dajte mi prosim 14 dni, da jaz to še malo povadim'. Te stvari so same po sebi zelo enostavne, kot vidite, ne gre

za neko filozofijo. Vidim pa, ne samo na državni upravi, ampak povsod, da je šibka točka neznanje, ne samo neznanje tistih, ki odločajo o razvoju, sem spadajo tudi kadrovske službe, čeprav naj one načeloma ne bi smele odločati, po drugi strani pa je seveda tudi vprašanje časa.

6) Kaj pa je po vašem mnenju najpomembnejši motivator za delo?

Gozdana Miglič: Tudi tu je bilo vrsto raziskav izvedenih, v tujini bistveno več kot pri nas in ugotovljeno, da gre za povezavo z zadovoljstvom pri delu. Kaj je torej tisti motivator, ki ustvarja zadovoljstvo, potem pa je tukaj še vrsta podvprašanj, kaj je tukaj motivator za učenje, dodatno pridobivanje stopenj izobrazbe - preko formalnega izobraževanja ali pa samo širjenje znanja. V državni upravi se je izkazala možnost napredovanja, s tem povišanje plače, zelo pogosta skupina odgovorov pa je bila zadovoljstvo za učenje, širjenje lastnega obzorja, znanja. Pravi pa kolegica iz upravne enote, da je (podatek je iz leta 2004) povečanje plače močan motivator. Tudi možnost napredovanja, ali pa celo zadržanje delovnega mesta.

7) Torej je po vašem mnenju, tudi da nekoga odpustijo, motivator, če je zadržanje delovnega mesta, pomeni, da je nekdo drug izgubil delovno mesto?

Gozdana Miglič: No, v javni upravi ne potekajo ravno takole zadeve, v bistvu, če oseba nima ustrezne izobrazbe za delovno mesto, načeloma ne more biti sprejeta. Se je pa iz preteklosti vleklo, ko so bili ljudje sprejeti na delovno mesto z eno stopnjo nižje izobrazbe, kot je delovno mesto zahtevalo, potem pa ali so se priznavala leta delovnih izkušenj, da je prišlo do balansiranja, in seveda ti ljudje potem formalno iz dokumentacije, personalne mape se vidi, da imajo nižjo izobrazbo - takim je bila ponujena možnost šolanja na lastne stroške ali, če je bilo možno na stroške državnega organa, v nasprotnem primeru ni prišlo do odpuščanja, ampak najprej razporeditev na delovno mesto, ki pa je bilo skladno z to izobrazbo. Torej čisto odpustitve ni kot take. In ravno v tem primeru je bilo ljudem dano na izbiro ali se gredo šolat pa se ti bo to zgodilo. No, in to je bilo nekje okoli leta 2004, ko je bil sprejet oziroma se je začel izvajati zakon o javnih uslužbencih. Kar nekaj ljudem je bilo ponujeno na celi državni upravi in ljudje so podpisali pogodbo o izobraževanju, ki je pa potem iz različnih razlogov niso končali. Šlo je za najmanj dve leti študija, če gre za pridobitev formalne stopnje izobrazbe in potem je to stvar vsakega posameznega državnega organa. Eni so vložena sredstva dosledno izterjali nazaj, nekateri so to tolerirali, odvisno, kakšni so bili razlogi, zakaj niso končali, torej možnost je bila ta, večina je šla v podpisovanje, eni so končali, drugi ne.

8) Kako bi še povečali motiviranost za delo zaposlenih v upravi?

Gozdana Miglič: Na eni strani, resnično se truditi čez celo leto skupaj z zaposlenimi ugotavljati resnične njegove razvojne potrebe, torej ali obstajajo potrebe tudi po tem neformalnem izobraževanju, kot smo rekli, usposabljanju ali izpopolnjevanju – te ugotovljene potrebe so močan motivator. Potem dati osebi možnost, da to novo znanje tudi uporablja in spremljati uporabo tega znanja, spremljati v smislu, ali predstavlja kakšno spremembo na povečanju delovne učinkovitosti; če, potem je treba to primerno ceniti, ovrednotiti. Ta trenutek, glede na varčevanje v javni državni upravi, se teh mesečnih uspešnosti v finančnem smislu ne nagraduje, ker denarja ni. Sicer tudi prej to niso bile take enormne vsote, da bi se človek zaradi tega raztrgal, a vseeno je bil to tak moralni vidik. Torej, ta trenutek tega finančnega stimuliranja, nagrajevanja ni, so pa drugi načini – pohvale itd.

9) Se ta način motivacije pogosto uporablja v državni upravi?

Gozdana Miglič: Pohvale ne. Pa ne samo v državni upravi, tudi sicer – to je morda povezano z našo slovensko nacionalno kulturo, da težko nekoga pohvalijo. Tudi, ko gledam te razne raziskave, zaposleni izpostavljajo ljubezen do denarja, ampak da jim tudi pohvala dobro dene. Ali pa neka druga boniteta, ki je znotraj pravne zakonodaje ali pa predpisa organizacije, ki posebej urejajo, da oseba lahko malo kasneje pride. Danes take malenkosti, ki tudi nič ne stanejo, hkrati pa tudi več prinesejo nazaj kot vzamejo – to je stvar medčloveških dogovorov in pa najprej tega – prepoznati uspešnost in jo znati pohvaliti in pa seveda nagraditi v okviru možnosti. Torej rekli sva: pravilno ugotovljene potrebe – to je spodbuda učenju, razvoju; prepoznavanje možnosti uporabe znanja; prepoznavanje, povečanje uspešnosti na račun osnovnega znanja ali truda, kakorkoli, če je resnično na osnovi pridobljenega znanja, še zlasti, če gre za formalno izobraževanje, kjer se pridobi višja stopnja izobrazbe ali pa druga smer izobrazbe; možnost prerazporeditve na ustreznije delovno mesto – to je pa tisti top motivator. Je pa tako, veliko delam s študenti na Fakulteti za evropske in državne študije, ki so več ali manj res usmerjene v področje javne uprave, in končni rezultat študija je strokovni oz. znanstveni magistririj iz področja javne uprave. Kljub temu pa po sistematizaciji v državni upravi obstajajo delovna mesta, za katera je najvišje predpisana izobrazba visoka s specializacijo ali univerzitetna. Torej visoko strokovna z magistririjem in specializacijo ali pač univerzitetna. In da bi prav nekaj eksplicitno pisalo magistririj, torej oseba že ima univerzitetno, pa potem piše magistririj zraven, zanj ni delovnega mesta, samo to pa mora človek vedeti vnaprej.

10) Morda je ravno zaradi tega prišlo do razlike, saj če gledamo po stopnji, bomo mi bolonjski diplomanti po dokončanem magisteriju šele na sedmi stopnji. Z magisterijem je res težko dobiti neko ustrezno mesto oz. delovno mesto, ki bo plačevalo to stopnjo izobrazbe.

Gozdana Miglič: točno tako, ampak mora pa oseba pri sebi to razčistiti. Učimo, študiramo, izobražujemo se ne od danes na jutri, ampak na dolge proge, to je zelo dolg cikel, tudi sama pri sebi opažam, da nekako pet let po magisteriju in doktoratu se je začelo vračati vloženo, in saj se vedno ne vrača v denarju, saj tudi ne obstaja samo denar. Torej človek se mora zavedati, da traja to nekaj časa, da se začinja to vračati, vmes pa moramo konstantno vlagati. Učimo se torej predvsem za osebni (osebnostni) in karierni razvoj.

11) Ali finančna sredstva, namenjena usposabljanju prihajajo iz proračuna?

Gozdana Miglič: Tako je. V državni upravi je proračun, kjer je del namenjen usposabljanju zaposlenih.

12) Kaj pa v primeru učiteljic OŠ, kako se učiteljice usposablja in kako pogosto?

Gozdana Miglič: Tega področja pa žal ne poznam, predlagam Vam da se obrnete na Ministrstvo za šolstvo in šport.

PRILOGA B: Intervju s Darinko Cankar, Vodjo službe za razvoj kadra v šolstvu (MŠŠ)

1) Pišem diplomsko na temo izobraževanje in usposabljanje zaposlenih kot način motivacije v javnem in zasebnem sektorju. Ali dodatna izobraževanja motivirajo zaposlene pri delu? Za primer sem izbrala Osnovno šolo Kolezija in pa HP. Da Vas bom lahko ustrezno predstavila, me zanima, kje ste trenutno zaposleni.

Darinka Cankar: Ministrstvo za šolstvo in razvoj, služba za razvoj kadra v šolstvu.

2) Kaj je vaša funkcija?

Darinka Cankar: Vodja službe.

3) Kako bi vi ovrednotili pojme izobraževanje, usposabljanje in učenje ter treninge? Menite, da gre za različne pojme ali različno poimenovanje istega pojma?

Darinka Cankar: S temi treningi je v Sloveniji kar en manjši problem, sploh v povezavi z OECD-jevo klasifikacijo, namreč zelo težko se umeščamo v njihovo razlikovanje, recimo med teachers in trainers; v Sloveniji klasičnih trainers v smislu OECD-ja nimamo sploh. In zato mi smatramo, da so pri nas trainers recimo učitelji praktičnega pouka v srednjih poklicnih šolah, medtem ko se uradna klasifikacija mnogo bolj nagiba k temu, da so trainers tisti, ki izvajajo usposabljanja v podjetjih. To pa je pri nas povsem nereguliran poklic. Torej v podjetjih lahko usposabljanja izvaja katerikoli strokovnjak in ministrstvo za šolstvo s tem nima nič. Kakšna so pa razmerja med temi pojmi, pa verjetno bolj gledam z nekega ožjega strokovnega vidika. Izobraževanje je sigurno širši pojem od učenja, ker izobraževanje ni samo učenje, je tudi še vse drugo zraven, to je vsaj moje osebno mnenje. Ne vem, če sploh obstaja uradno stališče o tem. Ne verjamem.

4) Po vaši oceni, ali je dodatnih izobraževanj v javnem sektorju več, kot v zasebnem?

Darinka Cankar: Izključno lahko govorim le za šolstvo.

5) Saj za to se zanimam. Se vam zdi, da se učitelje v OŠ izobražuje dovolj pogosto?

Darinka Cankar: Absolutno.

6) Imate mogoče kakšne programe, po katerih potekajo dodatna izobraževanja oziroma usposabljanja učiteljev in učiteljic ?

Darinka Cankar: Seveda. Tukaj gre za dva sistema. Eden je tako imenovan nacionalni sistem – to pomeni, da je minister imenoval eno delovno skupino ljudi, ki so imenovani za šest let, če se zelo ne motim, to je nadaljnji svet za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje, ki vsako leto pripravi smernice, kaj bi se učitelji v Sloveniji morali izobraževati, kje je primanjkljaj. Seveda to poteka na podlagi raziskav, evalvacij, zadovoljstva in podobno. In sicer pripravi, kot sem rekla, smernice, kateri programi bi morali biti tisti, ki bi bili ponujeni slovenskim učiteljem v izobraževanju. Potem pa mi pošljemo, torej naša služba, zunanjim izvajalcem, ki pa so definirani v pravilniku. Če boste iskali te vire, je to v nadaljnjem svetu za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje, ki je dostopen tudi na internetu, na naših spletnih straneh. Tam so zapisani tudi izvajalci, ki te zadeve lahko izvajajo, gre za naročene programe; to so predvsem fakultete oz. tisti, ki izobražujejo učitelje v njihovem dodiplomskem izobraževanju in pa različni inštituti, tisti, ki izvajajo podporne dejavnosti v zgodnjem izobraževanju, zavod za šolstvo, pedagoški inštitut, center za poklicno izobraževanje in podobne inštitucije. In oni

pripravijo programe izobraževanj, ki jih mi potem objavimo v katalogu nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja, ki je dostopen na internetu komurkoli; tudi prijave učiteljev lahko potekajo preko interneta in ti programi so sofinancirani. Stopnja sofinanciranja je različna in sicer odvisna od tega, v kakšni meri je program zahtevan za opravljanje dela, torej naši učitelji morajo biti vsi pedagoško andragoško usposobljeni za opravljanje dela, nekateri to pridobijo že v teku študija, se pravi tisti, ki pridobijo strokovni naslov profesor; tisti, ki pa ne pa morajo opraviti pedagoško andragoško izobrazbo - to so vsi učitelji strokovnih predmetov v srednjih strokovnih poklicnih šolah, ker profesorja strojništva ni – nihče ne more diplomirati s strokovnim naslovom iz strojništva, najprej diplomira na strojništvu, potem pa si pridobi pedagoška andragoška znanja. In ker so to znanja, ki jih država zahteva, so tudi bolj sofinancirana – država namreč financira, da ljudje pridobijo ta znanja, ne da bi za to morali veliko sami financirati. Kot že omenjeno, v katalogu je objavljeno, koliko ur ta program traja, kakšna je kotizacija, kakšna je stopnja sofinanciranja – to je nacionalni del, za ta del je na letni ravni namenjenih nekaj manj kot milijon evrov – za tovrstna izobraževanja. V zakonu je tudi zapisano, da mora vsak učitelj prejeti oz. se udeležiti vsaj 15 dni izobraževanja v treh letih. Ker je taka zakonska zahteva, je to tudi sofinancirano, da učitelj obnavlja svoje strokovno znanje – se pravi za učitelja slovenščine je zelo pomembno, da je na tekočem z novostmi na področju stroke, jezika. / **To mislite sofinancirano – da ostalo pokrije šola, ali posamezni učitelj?** Darinka Cankar: to je zelo odvisno od šole do šole. Če je njegovo izobraževanje v interesu šole potem to razliko krije šola, če pa je to v interesu učitelja samega, pa se dogaja tudi to, da učitelji to potem sami financirajo. / **Se to pogosto dogaja?** Darinka Cankar: O tem pa pravzaprav nimamo veliko informacij, ker mi spremljamo ta naš del sofinanciranja, ostalo pa potem spremljajo izvajalci, niti ne mi. Niso pa te številke zelo velike, ne verjamem, da presegajo 50 evrov, torej ni tak strošek. No, to je ta nacionalni del, potem pa imamo še del, ki se sofinancira preko sredstev evropske skupnosti, preko socialnih skladov, kjer gre za zelo namensko sofinanciranja, in sicer o zadevah, ki jih služba za razvoj kadrov v šolstvu nima in zato bom o tem težko govorila – gre za financiranje usposabljanja za nove poklicne programe, torej učitelje, ki učijo v poklicnih programih, ki so bili v zadnjih dveh letih prenovljeni in jih je treba usposobiti za poučevanje teh predmetov – to je sofinancirano z evropskimi sredstvi, potem se pri gimnazijskih programih pripravlja prenova, to je tudi sofinancirano. No, služba za razvoj kadrov v šolstvu pa je imela en razpis za socialne državljanske kompetence, se pravi usposobiti učitelje za prenos teh znanj učencem, dijakom, tukaj gre za enakost med spoloma, preprečevanje nasilja, državljanska zavest in podobno, potem gre za kulturno zavest, en del programa usposabljanja je namenjen vodilnim delavcem

na šolah, za njihovo usposobljenost za upravljanje obeh polov, ki jih mora upravljati; tako poslovodnega, se pravi, direktorskega (plače, nagrajevanja..) kot pedagoškega vodenja šole – tukaj pa o sredstvih ne bi mogla govoriti, ker ne bom dovolj natančna. Ta program je v celoti financiran s strani države in po mojem osebnem prepričanju je teh programov izobraževanja za učitelje v tem trenutku toliko, da se ne morejo vsi, ki bi to želeli vseh udeleževati, ker bodo ravnatelji imeli težave z zagotavljanjem pouka.

7) Torej v osnovnih šolah se odločate za izobraževanja, zato, da se jih potem usposobi za poklic?

Darinka Cankar: Ne, tukaj gre izključno za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje, torej oni morajo biti že povsem usposobljeni za poklic. Tukaj je majhna izjema samo ta pedagoška andragoška izobrazba, kjer pa do deset mesecev delovne dobe jim ni potrebno imeti niti pedagoške andragoške izobrazbe niti strokovnega izpita, ker se jih smatra za strokovne delavce začetnike, ki tega niso mogli niti pridobiti. Vsi ostali pa morajo biti polno usposobljeni za svoj poklic in s tem sofinanciranjem izobraževanju ne pridobivajo usposobljenosti. Lahko pridobivajo dodatno usposobljenost, denimo nekdo, ki uči slovenščino v OŠ in opravi specialno pedagoško usposabljanje in se s tem usposobi za delo za učence s posebnimi potrebami, recimo v zavod za gluhe in gluhoneme. Ampak to ne pomeni, da je on tam že zaposlen, s tem si le širi možnosti menjave zaposlitve. Ali pa nekdo, ki uči biologijo in je za to polno usposobljen, naredi izpopolnjevanje iz naravoslovja in s tem postane ustrezen tudi za poučevanje naravoslovja, prej pa ni bil. S tem si širi možnost zaposlitve, ampak za opravljanje osnovnega poklica mora biti usposobljen že prej.

8) Pa mislite, da se učitelji, predvsem v OŠ, radi udeležujejo izobraževanj – jih to motivira za bolj uspešno delo?

Darinka Cankar: Tukaj naša evalvacija kaže predvsem dva različna podatka. Tistih izobraževanj, ki se jih morajo udeležiti, se jih udeležujejo relativno neradi in imajo tudi relativno nizke ocene glede zadovoljstva, znanja, ki so jih pridobili. Tistih izobraževanj, ki pa se udeležujejo tako, da jih sami izberejo iz kataloga in jim ustreza, pa so praviloma zelo visoko ocenjeni, zadovoljni so z izvedbo, s časom – kdaj se je to dogajalo, s predavatelji... Tako da mislim, da je tukaj en zelo močan subjektiven faktor, da tisto, kar moraš narediti, je težko, tisto, kar pa si izbereš po lastni volji, raje počneš. Torej moje evalvacije pri teh evropskih projektih so zelo dobre evalvacije, medtem ko tiste pedagoško

andragoške, pridobivanje teh specialno pedagoških znanj, delo z otroki s posebnimi potrebami, pa so slabše ocenjene.

9) Kaj bi pa vi izpostavili kot najpomembnejši motivator za delo?

Darinka Cankar: Iskreno, denar. Ampak bi bilo mnogo preveč prozaično, če bi rekla samo denar. Ni samo denar, ker gre tukaj za zadovoljstvo z delom, klima v kolektivu, občutek podpore, ki ga imaš s strani nadrejenih, ali pa ga nimaš, ali pa s strani kolegov, kolegic in podobno. Torej, denar je pomemben dejavnik, ni pa edini. Tudi če se ne motim teoretiki govorijo o tem, da denar ni motivator ampak higienik, čeprav se mi zdi da v zadnjem času, vsaj pred nastopom krize, je denar igral neko tako lažno vlogo. V javnem sektorju je zelo močno potrebo čutil po umeščanju v nek zaslužek z gospodarstvom, s privatnim sektorjem, zelo je čutil potrebo po nekem primerjanju, hkrati je pa pozabljal na primerjave glede delavnika, ugodnosti, izobraževanj. Zato pravim, da je bil morda v preteklih petih letih denar pomemben motivator, četudi v tem trenutku ni več, ampak saj pravim, to so čisto osebna opažanja, ni to stališče ministrstva.

10) Kateri del strokovnih delavcev v šolah se najpogosteje usposablja, mogoče vodstvo šole?

Darinka Cankar: Mislim, da zelo enakomerno.

11) Torej bi vi rekli, da je tudi izobraževanje motivator?

Darinka Cankar: Absolutno. No, motivator...če ni spet higienik. Sploh na področjih, kjer v zadnjem času učitelji čutijo neko nemoč oz. primanjkljaj in to je delo z učenci s posebnimi potrebami in pa obvladovanje nasilja. Tukaj se učitelji počutijo po naših informacijah malce na tankem ledu in tukaj zelo hvaležno sprejemajo ta izobraževanja, morda bi morali imeti le še kakšno izobraževanje za povečanje samozavesti. Ker se čedalje več otrok s posebnimi potrebami vključuje v redne programe OŠ v obliki integracije in inkluzije in marsikateri učitelj na takega otroka naleti, ne da bi bil nanj pripravljen, zato veliko energije in sredstev vlagamo v točno ta izobraževanja – se pravi nasilje in posebne potrebe.

12) Če bi bilo čisto po vaše, kako bi še bolj motivirali učitelje v OŠ?

Darinka Cankar: Učitelji se včasih pritožujejo nad neko krivičnostjo odnosov v šolah kot v kolektivih, kjer je po mojem prepričanju in vedenju, včasih problem ravnatelja. In mislim, da bi se lahko večjo motiviranost za delo doseglo nekako z večanjem odgovornosti ravnatelja in

da bi imel tudi večjo možnost odločanja o nagrajevanju. / **Ali to ni v ravnateljevi pristojnosti?** Darinka Cankar: je, ampak je zelo omejen s pravilniki, ker si tudi želi biti omejen - hoče imeti zunanje meje, zato da se sam počuti zaščitenega, da ima papir, na katerega se lahko sklicuje, zakaj se je tako odločil, kot se je odločil. Mislim pa da bi moral imeti več avtonomnosti in tako več odgovornosti in prepričana sem, da bi lahko to služilo kot motivacijski dejavnik pri učiteljih, ker bi se potem tisti, ki bi želeli več doseči, bolj potrudili.

PRILOGA C: Intervju s Barbaro Lebar, zaposleno v mednarodnem izobraževalnem podjetju Gustav Käser Training Internacional (GKTI)

1) Kje ste trenutno zaposleni?

Barbara Lebar: Gustav Käser Training Internacional, slovenska franšizna podružnica mednarodnega podjetja, ki se ukvarja z razvojem sodelavcev na področju t.i. mehkih veščin (prodaje, managementa, obnavljanja sebe in informacij).

2) Kakšna je Vaša funkcija?

Barbara Lebar: V prvi vrsti sem prodajalec (naših treningov, kakor se imenujejo izobraževanja, ker gre za intenziven trening – vajo udeležencev na praktičnih primerih) in seveda izvajanje teh treningov v praksi.

3) Kako bi ovrednotili/razlikovali pojme izobraževanje, usposabljanje, 'treningi' in učenje?

Barbara Lebar: *Izobraževanje* je vsaj po mojem razumevanju, nekako najširši pojem, kamor bi lahko uvrstili tudi ostale oblike izobraževanja glede na potek (npr. trening, učenje...). Pod besedo izobraževanje razumem pridobivanje novih znanj na različnih področjih v različnih oblikah, če pa bi pogledala besedo kot obliko izobraževanja, bi razumela pridobivanje znanj v širšem krogu ljudi, predvsem ex-katedra, torej brez ali z malo udeleženceve aktivne vloge.

Usposabljanje razumem kot namensko obliko, da se nekoga za nekaj usposobi (npr. poklicno, strokovno za neko področje, lahko tudi fizično usposabljanje), ponavadi s konkretnim ciljem, katerega doseganje v dobrih podjetjih preverjajo.

Trening je po mojem mnenju najbolj aktivna oblika izobraževanja, kar pomeni za udeleženca: malo skupino in vseskozi aktivno vlogo posameznika (skozi delo v skupinah, igro vlog, preizkušanje v praksi...). Udeleženci se morajo sami dokopati do spoznanj preko vodenega

treninga, doumeti in preizkušati naučeno v praksi. Ravno zato beseda trening, ker je po zaključku treninga udeleženec »natreniran« oz. je že preizkušal v praksi in prilagodil naučeno lastnim potrebam (delovnega mesta ali nalog, zahtev...), torej je neko znanje v večji meri integrirano v njegov način dela/obnašanja.

Učenje razumem bolj kot osebno izobraževanje, ki pa je v veliki meri odvisno od človekove prizadevnosti, doslednosti, samodiscipline in samokontrole. Torej aktivna vloga le pri posamezniku.

4) Je po Vašem mnenju izobraževanj več v zasebnem sektorju kot v javnem sektorju?

Barbara Lebar: Težko sodim o tem, kje je več izobraževanj količinsko, ker je to v veliki meri odvisno tudi od vodij (odločevalcev) in njihovega odnosa do razvoja sodelavcev. Gotovo je veliko različnih izobraževanj v javnem sektorju, kjer pa prednjačijo: učenje tujih jezikov, dopolnjevanje/nadaljevanje osnovnega izobraževanja in razna strokovna izobraževanja vezana na določeno področje dela. Se pa poraja vprašanje kvalitete in uporabne vrednosti teh izobraževanj na posameznem delavnem mestu ter preverjanja prenosa v prakso oz. večje učinkovitosti pri delu zaradi izobraževanja. V kolikor gledamo na določeno izobraževanje le z vidika motivacije sodelavca in ne nujno uporabnosti na določenem delavnem mestu, potem je to seveda uspešno le pri tistih sodelavcih, katerim izobraževanje nekaj pomeni. Se pa tudi na področju javnega sektorja pojavljajo organizacije, ki želijo svoje ljudi ciljno usmerjeno usposobiti na različnih področjih (strokovna, tuji jeziki, mehke veščine npr. pogajanja, vodenje ljudi...) in jih na podlagi pridobljenih znanj spremljajo, merijo in nadalje razvijajo.

V zasebnem sektorju je predvsem v večjih podjetjih ali v podjetjih, ki so del mednarodnih korporacij veliko izobraževanj, treningov, ki so v veliki meri ciljno usmerjeni in se na podlagi njih pričakujejo določene spremembe pri vsakodnevnem delu sodelavcev, pri čemer je precej sodelavcev merjeno in nagrajevano na podlagi uspešno opravljenega dela. So pa seveda tudi v zasebnem sektorju podjetja, ki v razvoj sodelavcev ne vlagajo veliko oz. so sodelavci vključeni le v obvezna/nujna strokovna izobraževanja, ki omogočajo opravljanje dela.

Koliko se vlaga v ljudi, ki so še vedno naš največji kapital in gonilo razvoja podjetja, je v največji meri odvisno od razvojne naravnosti vodstvenih ljudi in njihovega odnosa do sodelavcev ter družbe, ki jo vodijo. Ali gledajo le s kratkoročnega vidika (en mandat, profitabilnost na kratek rok) ali gledajo širše in dolgoročno na uspešnost družbe. Odnos do razvoja sodelavcev je očiten tudi pri odločanju za različna izobraževanja; je najvišje vodstvo vključeno vsaj v strateško odločanje o vrstah in področjih izobraževanja, ki je usklajeno z

usmeritvami podjetja, ali je to prepuščeno posameznim službam/oddelkom, ki se odločajo po svojih najboljših močeh.

5) Kateri del kadra se najpogosteje izobražuje?

Barbara Lebar: V javnem sektorju bi težko sodila, kdo se največ izobražuje, precej je odvisno od samoiniciativnosti posameznikov in posluha njihovih vodij.

V zasebnem sektorju, pa je velika teža predvsem na izobraževanju tistih sodelavcev, ki lahko s pridobljenim znanjem največ doprinesejo k uspešnosti podjetja, seveda se od njih nato pričakujejo konkretni rezultati. To pa ne pomeni, da imamo delovna mesta, ki »manj doprinašajo« in se zaradi tega sodelavci na njih ne izobražujejo, le vrsta in obseg izobraževanj je temu prilagojen. Na področju treninga mehkih veščin, ki je moje področje dela, je trenutno velik poudarek na razvoju prodajnih, pogajalskih veščin, krepitve skrbništva za stranke in komunikacije z njimi, ne zaostaja pa niti razvoj vodstvenih/ managerskih veščin.

6) Kako pogosto se izobražuje zaposlene v organizacijah zasebnega sektorja?

Barbara Lebar: Izkušnje so mi pokazale, da veliko podjetij načrtno in dolgoročno izobražuje in razvija svoje sodelavce, pri čemer je nadaljne izobraževanje ali nadgradnja ali pa razširitev že opravljenega izobraževanja. Obstajajo pa seveda tudi podjetja, ki izvedejo izobraževanje, potem pa na nadgrajevanje pridobljenih znanj in njihovo implementacijo v vsakodnevno prakso malo pozabijo.

7) S kakšnim namenom se organizacija odloča za dodatno izobraževanje zaposlenih?

Barbara Lebar: V veliki meri je namen izobraževanja utemeljen s konkretno dodano vrednostjo, ki jo bo sodelavec podjetju prinesel nazaj. Seveda pa je pogosto izobraževanje tudi motivacijski faktor, kar pomeni, da se podoročje, način in vrsta izobraževanja uskladi s potencialnim udeležencem, njegovim področjem dela in njegovimi razvojnimi željami. Žal pa se še vedno, čeprav redkeje, srečamo s primeri, ko je izobraževanje le sredstvo za doseganje plana neke službe; način, vsebine in rezultati izobraževanja pa niso prvotnega pomena.

8) Ali se zaposleni radi udeležijo izobraževanj, jih to motivira k učinkovitejšem delu?

Barbara Lebar: Zaposleni se radi udeležujejo izobraževanj, seveda se lahko najde tudi kakšna izjema, ki meni, da zanj/o izobraževanje ni potrebno; včasih pa tudi izjeme opazijo razliko

med njimi in udeleženci in se vključijo v izobraževanje. Koliko pa je izobraževanje motivator pri opravljanju dela, pa je predvsem odvisno od:

- povezave izobraževanja z vsakodnevno prakso udeleženca (aktivni treningi, kjer se direktno preizkuša v praksi so absolutno bolj učinkoviti, kot predavanja)
- sledenjem implementacije v praksi posameznika tako izobraževalne institucije kot organizatorja (najbolje neposrednega vodje)
- odnosa in interne komunikacije pred, v času in po izobraževanju. Jasno komuniciranje, s kakšnim namenom se odločamo za izobraževanje, kdo je povabljen na izobraževanje in kaj se v času in po izobraževanju od njega pričakuje in jasno izražena širša podpora izobraževanju v dobrobit podjetja
- nenazadnje eden od najpomembnejših faktorjev je absolutno osebni odnos udeleženca do izobraževanja in njegova/njena zagnanost za implementacijo v prakso.

9) Kako bi lahko še povečali motiviranost zaposlenih v zasebnem sektorju?

Barbara Lebar: Prostor za izboljšave obstaja vedno, je pa odločitev zanje vedno kompromis, odvisen od položaja na trgu, poslovnih in finančnih prioritet ter zmožnosti. Kdaj so sodelavci najbolj motivirani pri delu?

Kadar opravljajo tisto delo, ki jih veseli in v katerem uživajo. Delno je seveda odgovornost pri posameznikih, da se zavedajo kje so dobri in kaj delajo z užitkom ter da to »prodajo« svojim vodjem, da ne čakajo le, da jih bodo opazili drugi. Največja odgovornost pa je seveda pri vodjih, da ravnajo po načelu »prave ljudi na prava mesta«, kar v praksi pomeni odlično poznavanje svojih sodelavcev, tako strokovno kot osebnostno, prepoznati njihove prednosti ter jih razvijati in izobraževati v smeri, kjer lahko postanejo »svetovni prvaki«. Razvojna pot naj bo skupno dogovorjena in usklajena med vodjo in sodelavcem, skladno s potrebami in strategijo podjetja. Takšen pristop mora biti stalen, ne opravimo ga le enkrat letno. Žal se v marsikaterem podjetju izkaže, da vodje za vodenje in razvijanje svojih sodelavcev »nimajo dovolj časa«, čeprav je to eno glavnih podočij njihovega poslanstva.

Seveda je z visoko motiviranostjo povezano tudi pošteno in uravnoteženo nagrajevanje opravljenega dela.

10) Ali se Vam zdi izobraževanje pomemben način motiviranja?

Barbara Lebar: Absolutno ja; nenazadnje je znanje tisto, ki nam bo vedno ostalo, tudi ko zmanjka denarne nagrade. Je pa odnos do izobraževanja kot orodja motiviranja precej odvisen

od posameznika, kako veliko mu to pomeni (odvisno od njegove/njene vzgoje, pridobljenih vzorcev...) ter kulture, ki se je razvila v podjetju. Če vzamemo za primer podjetje, kjer vodstvo jasno izraža, da so jim motivator zgolj materialne dobrine, potem je težko pričakovati, da bodo sodelavci, ki se zgledujemo po svojih vodjih, izobraževanje dojemali kot močno orodje motivacije. V podjetju s podjetniško kulturo sodelavcev, ki cenijo znanje, nenehno izpopolnjevanje in izobraževanje kot glavno gonilo razvoja sodelavcev in s tem podjetja, pa je zgodba lahko popolnoma drugačna.

11) Kaj je po Vašem mnenju najpomembnejši motivator za zaposlene v organizaciji zasebnega sektorja?

Barbara Lebar: Zopet ni pravila, odvisno od posameznika, od življenjskega cikla v katerem se nahaja (v mlajših letih si ustvarjamo družine in gradimo domove, takrat je denar ponavadi pomemben motivator, kasneje je prosti čas, napredovanje... lahko pomembnejši faktor), od kulture podjetja. Je pa za denar poznano, da je bolj higienik kot pa motivator. Tudi sicer se pri sodelavcih na prvih mestih motivacije pojavlja priznanje, možnost soodločanja, možnost razvoja in napredka...(ne nujno v tem vrstnem redu) denar pa se pojavi kasneje - nekje okrog petega mesta.

12) Se vam zdi izobraževanje in finančno nagrajevanje enakovreden način motiviranja?

Barbara Lebar: Nikakor ne, kot sem omenila že zgoraj. Denar je higiensko sredstvo in kot je lepo rekel moj šef: »Osnovna plača mora biti takšna, da ne boš razmišljala o tem, kako boš pokrila osnovne življenjske potrebe.« Denarna nagrada iz prakse motivira na kratek rok, hitro jo pozabimo in čakamo na novo finančno injekcijo. Izobraževanje kot eno od možnih motivacijskih orodij, predvsem če govorimo o kvalitetnem, ciljno usmerjenem izobraževanju, lahko prinese dolgoročne uspehe in motivacijo sodelavcev. Seveda pa je izobraževanje proces, ki se ne zaključí, nadgrajevanje in razširjanje znanj se nadaljuje na takšen ali drugačen način.

13) Ali se tudi v primeru izobraževanja zaposlenih v organizaciji zasebnega sektorja, le-to ob koncu vrednoti, torej preverja, če je bilo izobraževanje upravičeno?

Barbara Lebar: Že med samim izobraževanjem se večinoma pokaže napredek sodelavcev in rezultati, ki so vsaj delno povezani z izobraževanjem. Sicer pa dobre izobraževalne institucije že same naredijo analizo in poročilo o doseganju na začetku izobraževanja zastavljenih ciljev

in o rezultatih - na podlagi poročil iz prakse udeležencev, katere je prineslo določeno izobraževanje. Skupaj z naročnikom pa se pregledajo tudi širši rezultati in napredek udeležencev.

Kar nekaj podjetij evidentira doseganje zastavljenih ciljev izobraževanja in omogoča implementiranje potrebnih sprememb, ki so se pojavile v okviru izobraževanja. Večinoma so izboljšani rezultati posledica večih faktorjev, ne le izobraževanja, zato je natančen finančni izračun dodane vrednosti izobraževanja težko opredeliti, ker vsak izračun temelji na določenih predpostavkah. Se pa ob jasno zastavljenih ciljeh izobraževanja, zelo lepo vidi napredek in razvoj udeležencev.

PRILOGA Č: Intervju s Barbaro Mioč Spalevič, Vodjo marketinga pri podjetju Hewlett-Packard d.o.o.

1) Kje ste trenutno zaposleni?

Barbara Mioč Spalevič: Hewlett-Packard d.o.o. Slovenija

2) Kakšna je Vaša funkcija?

Barbara Mioč Spalevič: TSG Marketing Manager

3) Koliko je vseh zaposlenih v podjetju Hewlett-Packard?

Barbara Mioč Spalevič: Vsega skupaj je v Hewlett-Packard Slovenija zaposlenih 74 ljudi.

4) Na kakšen način motivirate zaposlene v podjetju Hewlett-Packard?

Barbara Mioč Spalevič: V našem podjetju se trudimo za ohranjanje pozitivne klime med zaposlenimi z različnimi dejavnostmi. Med drugimo organiziramo 2x letno 'team building' kjer imamo zaposleni priložnost za sproščeno druženje, česar naš tempo dela velikokrat ne dovoljuje. HP omogoča poleg tega tudi vrsto brezplačnih virtualnih izobraževanj, ki omogočajo rast profesionalnega znanja zaposlenim in s tem povečanje konkurenčnosti na trgu. Poleg tega organizirano izobraževanje (plačljivo) o javnem nastopanju, učinkovitih prodajnih prijemih, ki ga izvaja zunanje podjetje specializirano za področje izobraževanja.

5) Kaj je po Vašem mnenju najpomembnejši motivator za zaposlene v podjetju Hewlett-Packard?

Barbara Mioč Spalevič: Izobraževanja, nagrade za dosežene plane, pozitivna klima v podjetju

6) Menite, da bi lahko še povečali motiviranost zaposlenih v podjetju Hewlett-Packard?

Barbara Mioč Spalevič: Vedno. / **Na kakšnem način oz. s katerimi instrumenti?** Barbara Mioč Spalevič: Denimo organizacija dobrodelnih skupinskih aktivnosti, v kateri sodelujejo vsi zaposleni – npr. Beljenje lokacije določene dobrodelne organizacije. Menim, da to zelo dobro motivira zaposlene.

7) Je po Vašem mnenju izobraževanj več v zasebnem sektorju kot v javnem sektorju?

Barbara Mioč Spalevič: Količinsko sama zelo težko ocenim. Za zasebni sektor lahko rečem, da je po mojem mnenju odvisno od situacije na trgu, velikosti posameznega podjetja ter področja delovanja.

8) Zakaj se v podjetju Hewlett-Packard odločate za dodatna izobraževanja zaposlenih?

Barbara Mioč Spalevič: Zaradi nenehnih sprememb in potreb na trgu kot tudi v naši korporaciji, pa tudi zaradi osebnega razvoja posameznika pri delu.

9) Kateri del zaposlenih se najpogosteje izobražuje v podjetju Hewlett-Packard?

Barbara Mioč Spalevič: Najpogosteje se zaradi narave dela izobražujejo IT specialisti, ki imajo tudi veliko možnosti za samoizobraževanje in seznanjanje s novostmi. Vsekakor pa se glede na potrebe podjetja in trga izobražujejo tudi prodajalci, marketing, torej vsi, ki imajo stike s strankami in predstavljajo naše podjetje. Nedavno smo organizirali izobraževanje s strani izobraževalnega podjetja GKTI, ki ga je vodila Barbara Lebar in je bilo v prvi vrsti namenjeno prodajalcem in je uspešno vplivalo na njihovo delo, zato ga nameravamo v prihodnosti ponoviti.

10) Kako pogosto izobražujete zaposlene v podjetju Hewlett-Packard?

Barbara Mioč Spalevič: Težko ocenim. Vsak posameznik znotraj podjetja ima na voljo precej virtualnih izobraževanj, ta potekajo vsaj štirikrat letno. Kot pa sem že omenila, so jim na voljo tudi plačljiva izobraževanja (npr.: javnega nastopanja), s katerimi izboljšujejo svoje delo, torej se pozna na njihovi uspešnosti pri pridobivanju poslov, kar posledično vpliva na njihovo

finančno stimulacijo. Ta so pri HP opredeljena v Pogodbi o zaposlitvi, o napotitvi na izobraževanje in upravičenosti le-tega pa odloča vodja posamezne poslovne skupine, ki tudi razpolaga s finančnimi viri posamične poslovne skupine.

11) S kakšnim namenom se organizacija odloča za dodatno izobraževanje zaposlenih?

Barbara Mioč Spalevič: Organizacija se odloča za dodatno izobraževanje, kadar se pojavi potreba na trgu. Preko dodatnih izobraževanj HP ohranja svojo konkurenčnost na trgu.

12) Bi lahko ocenili, da dodatna izobraževanja/usposabljanja vplivajo na motiviranost zaposlenih pri delu?

Barbara Mioč Spalevič: Ponavadi, da.

13) Ali se zaposleni radi udeležijo izobraževanj?

Barbara Mioč Spalevič: Odvisno od motiva in razpoložljivega časa. V kolikor se jih zdi izobraževanje pomembno za uspešnejše delo in si lahko vzamejo toliko časa, da se ga udeležijo, potem se ga udeležijo radi.

14) Ali se Vam zdi izobraževanje pomemben način motiviranja?

Barbara Mioč Spalevič: Je pomemben in pričakovan, res pa je, da ni najpomembnejši način motiviranja.

15) Ali se tudi v primeru izobraževanja zaposlenih pri Vas, le-to ob koncu vrednoti, torej preverja če je bilo izobraževanje upravičeno?

Barbara Mioč Spalevič: Ponavadi je to storjeno že pred samim izobraževanjem.

16) Imate glede finančnih sredstev, ki so namenjena izobraževanju zaposlenih omejitve?

Barbara Mioč Spalevič: Vsa interna virtualna izobraževanja so brezplačna, plačljiva izobraževanja pa niti niso odobrena, če sredstev zanj ni. / **Kdo jih določa oz. odobri?**

Barbara Mioč Spalevič: Posamezna poslovna skupina (razpoložljiva sredstva le te in njen manager).

PRILOGA D: Intervju s Lidijo Žigon, ravnateljico Osnovne šole Kolezija

1) Kje ste zaposleni?

Lidija Žigon: V osnovni šoli v Ljubljani.

2) Kakšna je Vaša funkcija?

Lidija Žigon: Sem ravnateljica šole.

3) Koliko je vseh zaposlenih v Osnovni šoli Kolezija?

Lidija Žigon: V Naši organizaciji je zaposlenih 54 oseb, od tega 43 pedagoških delavcev in 11 tehničnega kadra in ravnateljica.

4) Kaj je po Vašem mnenju najpomembnejši motivator za zaposlene?

Lidija Žigon: Nedvomno povratne informacije o uspešnem delu (dobri rezultati). Seveda pa tudi uspešna klima v kolektivu in celotni organizaciji, saj zadovoljen človek (učitelj, snažilka, učenec) veliko raje in lažje dela in je bolj uspešen. Pomembni so še pogoji za delo in pripadnost organizaciji (zavodu).

5) Na kakšen način motivirate zaposlene?

Lidija Žigon: Skrb za dobre odnose, pohvala dobrega dela, omogočanje pogojev za dobro delo, finančna stimulacija, možnost dodatnega izobraževanja.

6) Menite, da bi lahko še povečali motiviranost zaposlenih v Osnovni šoli Kolezija?

Lidija Žigon: Vedno se da povečati motivacijo, morda bi povečala motivacijo nekaterih posameznikov, ki so manj motivirani. Ugotavljam pa, da je motivacija pri nas razmeroma visoka, kljub temu da nimamo finančnih instrumentov za nagrajevanje./ **Na kakšnem način oz. s katerimi instrumenti bi jo še povečali?** Lidija Žigon: S finančnimi nagradami (kar je v javnem sektorju praktično neizvedljivo)- uspešnost, s še boljšimi pogoji za delo (oprema, pripomočki, izobraževanje), z priznavanjem opravljenega dela.

7) Je po Vašem mnenju izobraževanj več v zasebnem sektorju kot v javnem sektorju?

Lidija Žigon: Menim, da ga je več v javnem sektorju, saj vsebuje vrsto področij dela, kjer brez stalnega izobraževanja ni mogoče kvalitetno delati.

8) Zakaj se v Osnovni šoli Kolezija odločate za izobraževanja zaposlenih?

Lidija Žigon: Za pridobivanje strokovnih znanj in osebno rast.

9) Kako pogosto izobražujete zaposlene?

Lidija Žigon: Glede na njihove želje in potrebe dela, seveda pa smo pri tem finančno omejeni./ **Ali je izobraževanje kadrov v javnem sektorju pomemben del razvoja organizacije?** Lidija Žigon: Zanesljivo, saj le na ta način ostanejo aktualni. Brez izobraževanja ne moremo delati.

10) Kateri del zaposlenih se najpogosteje izobražuje?

Lidija Žigon: Največ se izobražuje pedagoški kader – učitelji, ker se pri njih pogosto spreminja obseg in vsebina dela in morajo tem spremembam slediti (npr. z Zakonom o usmerjanju otrok s posebnimi potrebami so učitelji potisnjeni v delo, za katero po osnovni izobrazbi niso usposobljeni; sprejmejo se novi učni načrti – potrebujejo izobraževanje; z uvajanjem napredne tehnologije – interaktivne table – nastane potreba po izobraževanju). Poleg pedagoških delavcev se veliko izobražuje tudi računovodkinja.

11) Kako pogosto izobražujete zaposlene v Osnovni šoli Kolezija?

Lidija Žigon: Imamo organizirana izobraževanja za celoten učiteljski zbor – najmanj tri dni letno, vsak posameznik pa si izdela svoj plan izobraževanja glede na svoje potrebe (od enega do petih seminarjev ali celo ciklusa seminarjev – npr. supervizija). Preteklo šolsko leto, smo imeli na naši šoli mnogo različnih izobraževanj, ki so bila v naprej predvidena v letnem načrtu. Razdelek načrta, ki je namenjen izobraževanju učiteljev in ostalih zaposlenih, prilagam spodaj:

STALNO STROKOVNO IZPOPOLNJEVANJE UČITELJEV

Izobraževanje je za učitelja nujen pogoj za kvalitetno delo. V tem šolskem letu načrtujem več izobraževanj, ki jih bomo izvedli za celoten učiteljski zbor ali posamezne skupine v kolektivu.

Tako načrtujemo za šol. l. 2008/2009 naslednja izobraževanja:

- cikel izobraževanja za učiteljski zbor OŠ Kolezija (oktober 2008 ali maj 2009) na temo Varna šola – preprečevanje vrstniškega nasilja;
- izobraževanje v organizaciji Instituta A. Trstenjaka Preventiva pitja mladih;

- dve strokovni ekskurziji za učiteljski zbor: vsaj ena v tujino – natančna lokacija in namen ekskurzije bosta opredeljena naknadno (predvidoma december 2008) ; geografska ekskurzija po Sloveniji -junij 2009;
- izobraževanje na področju računalništva: v dogovoru s Sonjo Lajovic, prof. informatike, bomo na šoli izvedli več računalniških izobraževanj za uporabo različnih programov za osebno uporabo in podporo pouku (Word for Windows, Power Point, Excel ipd.);
- vključevanje v izobraževanje v okviru mreže šol;
- seminar iz nujenja prve pomoči v primeru poškodbe;
- seminar za zaposlene v kuhinji in tiste učitelje, ki prihajajo v stik s hrano (OPB) – v izvedbi vodje šolske prehrane Jožice Primc - Merzelj – februar 2009;
- predavanja, ki jih bodo pripravile za kolektiv članice svetovalne službe naše šole (Strmšnik, Časar, Mojškerc);
- izobraževanje za tehnično osebje – glede na ponudbo, vsaj eno izobraževanje v tem letu.

Sicer vsak učitelj izdelava lasten plan izobraževanja. Skušala bom čim bolj vzpodbujati osebno izobraževanje učiteljev, prednost pa bo imelo izobraževanje, potrebno za delo v devetletki, delo z nadarjenimi in sodelovanje v mednarodnih projektih.

Poleg navedenega načrtujem, da bo lahko vsako šolsko leto vsaj en učitelj odšel na strokovno izpopolnjevanje ali ekskurzijo v tujino, saj menim, da je za šolnike izjemno pomemben tudi pogled prek meja naše šole. Poleg tega računam, da nam bo vključevanje v projekte Comenius in Ekošola prineslo tudi zahteve po izobraževanjih in obiskih v tujini, prav tako pa večjo potrebo po izpopolnjevanju učiteljev na področju tujih jezikov.

Kar čimveč učiteljev želimo vključiti v izobraževalni modul Pedagoške fakultete za delo z otroki s posebnimi potrebami. To je enoletni cikel izobraževanj. Pedagoginja bo nadaljevala začeti študij Izkuštvence družinske terapije pri Kemplerjevem institutu v Ljubljani.

Poleg izobraževanja strokovni delavci svoje delo usklajujemo na rednih konferencah, ki so ocenjevalne in izobraževalno-informativne. Vsak torek imamo delovne sestanke, na katerih načrtujemo in usklajujemo tekoče delo, enkrat mesečno pa delavno konferenco v popoldanskem času.

IZOBRAŽEVALNI PLAN RAVNATELJICE

V tem šolskem letu načrtujem udeležbo na naslednjih strokovnih srečanjih:

- Strokovno srečanje ravnateljev v Portorožu – november 2008
- Šola na Slovenskem – Bled – maj 2009
- Strokovne ekskurzije in izobraževanje za ravnatelje v organizaciji aktiva ravnateljev nekdanje občine Vič, MOL in združenja ravnateljev

- Srečanja, ki jih sklicuje MŠŠ, ZRSŠ, Šola za ravnatelje
- V primeru, da bomo dobro zastavili projekt mednarodnega sodelovanja v okviru projekta Comenius, se bom vključila v mednarodno sodelovanje ravnateljev
- Izpopolnjevanje na področju angleškega jezika.

12) S kakšnim namenom se organizacija odloča za dodatno izobraževanje zaposlenih?

Lidija Žigon: Izboljšati strokovnost, preprečevati izgorelost, motivirati za delo.

13) Ali se Vam zdi izobraževanje pomemben način motiviranja?

Lidija Žigon: Zelo, predvsem izobraževanje, ki pripomore k osebni rasti ali je namenjeno sproščanju ali razbremenjevanju. V našem zavodu je želja po izobraževanju velika in ljudem veliko pomeni, če se lahko udeležijo dobrih seminarjev po svoji izbiri. Šteje pa tudi kot element za napredovanje v nazive.

14) Ali se tudi v primeru izobraževanja zaposlenih pri Vas, le-to ob koncu vrednoti, torej preverja, če je bilo izobraževanje upravičeno?

Lidija Žigon: Izobraževanje v šolstvu se točkuje in šteje kot element za napredovanje, kar je za mlajše zaposlene, ki še nimajo nazivov, tudi motivacija. Se pa ne preverja, ali je bilo upravičeno ali ne, vsaj ne formalno. Skušamo pa že pred udeležbo preveriti, ali je izobraževanje upravičeno.