

dr. Danijela Brečko

IZOBRAŽEVANJE IN KADROVSKI MANAGEMENT

Izobraževanje, razvoj kadrov in upravljanje znanja

MONOGRAFIJA



Naslov: Izobraževanje in kadrovski management : Izobraževanje, razvoj kadrov in upravljanje znanja

Izdajatelj in založnik: Sofos, Inštitut za upravljanje znanja in razvoj talentov,
Cesta na Brdo 139, Ljubljana

Avtorica: dr. Danijela Brečko

Uredila: Danijela Brečko, Maj Dobnik

Naslovnica: Maj Dobnik

Prva izdaja: 2025

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

[COBISS.SI-ID 228373763](#)

ISBN 978-961-94744-8-8 (PDF))

Izobraževanje in kadrovski management

Izobraževanje, razvoj kadrov in upravljanje znanja

Monografija

3

dr. Danijela Brečko

Recenzija ekonomista o monografiji

Monografija *"Izobraževanje in kadrovski management"* je sestavljena iz štirih delov in dveh prilog. V prvem delu, naslovljenem *"Izobraževanje v sistemu upravljanja s človeškimi viri"*, obravnava osnovne pojme kadrovskega in izobraževalnega menedžmenta ter opisuje vlogo izobraževanja v sistemu kadrovskega menedžmenta v vseh njegovih pojavnih oblikah.

V drugem delu, ki nosi naslov *"Upravljanje izobraževanja zaposlenih"*, monografija predstavlja proces upravljanja izobraževanja po modelu ADDIE. Podrobneje je predstavljen proces analize izobraževalnih potreb, oblikovanja in razvoja ustreznih izobraževalnih programov, nato njihova implementacija in evalvacija ter letni načrt izobraževalnih aktivnosti. Posebna pozornost je namenjena tudi učni pogodbi kot orodju za oblikovanje in pripravo individualnih izobraževalnih in razvojnih programov. V tem delu je podrobneje opisana tudi pravna ureditev izobraževanja na Hrvaškem.

Tretji del knjige z naslovom *"Upravljanje znanja"* monografija podrobno analizira upravljanje znanja v organizaciji kot pomembno poslovno in razvojno funkcijo, usmerjeno v prihodnost. Ta del monografije poudarja odgovornost menedžerjev za človeške vire in potenciale pri oblikovanju učne krivulje organizacije ter akumulaciji organizacijskega znanja. 4

Četrty del monografije, naslovljen *"Učenje in prenos znanja na delovnem mestu"*, se ukvarja z aktualno temo večgeneracijskega pristopa k učenju na delovnem mestu, pri čemer analizira štiri generacije delovno aktivnih oseb (Z, X, Y in baby boom). Ta del vsebuje izvirno raziskavo, ki podrobno prikazuje obdelavo njenih rezultatov. Raziskane so bile generacijske razlike v motivaciji za učenje ter najpogosteje uporabljene metode učenja na delovnem mestu. Na podlagi raziskave in analizirane literature avtorica ugotavlja, da obstajajo pomembne razlike med generacijami glede družbenega okolja, v katerem so odraščale, kar pomembno vpliva na njihove vrednote, delovni slog, specifično vedenje in odnos do učenja ter dela. Delo se zaključuje z dvema prilogama: prva nosi naslov *"Vzorec izobraževalnega programa"*, druga pa *"Vzorec izobraževalne pogodbe"*.

Avtorica je k izbrani temi pristopila na sodoben način. Struktura dela je uravnotežena, izbrane pod teme so kakovostno obrazložene in opisane, gradivo pa je učinkovito ilustrirano s številnimi slikami, tabelami in grafikoni. Uporabljena literatura je bila primerna in dobro izbrana. Posebno vrednost monografije vidim v podrobni predstavitvi raziskave večgeneracijskih vidikov učenja in obvladovanja znanja v praksi. Čeprav je vzorec vključeval le sedem manjših izobraževalnih organizacij, je bila odzivnost več kot 50-odstotna, kar je

omogočilo kakovostne rezultate in zaključke. Vse skupaj gre za celovito, izvirno in dragoceno delo na eno najpomembnejših tem sodobnega časa – človeški kapital in njegovo učinkovito upravljanje.

Red. prof. dr. Velimir Srića

Professor emeritus, Ekonomska fakulteta Univerze v Zagrebu

Recenzija raziskovalke upravljanja s človeškimi viri o monografiji

Monografija avtorice dr. Danijele Brečko predstavlja celovit pregled teorij in praks na področju izobraževanja in upravljanja s človeškimi viri v sodobnih organizacijah. Strukturirana je v štiri dele, ki obravnavajo različne vidike učenja in razvoja kadrov, od izobraževanja odraslih, modelov in procesov upravljanja izobraževanja zaposlenih, upravljanja znanja do učenja in prenosa znanja na delovnem mestu med različnimi generacijami. Z bogatim izborom raziskav, primerov dobrih praks in kritičnih analiz monografija ponuja poglobljen vpogled v sodobne pristope k izobraževanju odraslih, razvoju kadrov in upravljanju znanja ter hkrati poudarja pomen vseživljenjskega učenja in prilagajanja izobraževalnih programov potrebam trga dela.

Prvi del monografije predstavlja vlogo izobraževanja v sistemu upravljanja s človeškimi viri, kjer avtorica natančno analizira koncept učenja kot vseživljenjskega procesa ter poudarja pomen izobraževanja odraslih za njihov osebni in poklicni uspeh. Nadalje obravnava motivacijo za izobraževanje, različne tipe motivacije in njihov vpliv na posameznikovo odločitev za nadaljnje izobraževanje. Ta del ponuja dragocen vpogled v psihološke procese, ki vplivajo na izobraževalne odločitve, in je ključen za razumevanje, kako spodbujati motivacijo za učenje pri sebi in drugih. Razpravlja tudi o organizacijskih in procesnih vidikih upravljanja s človeškimi viri ter predstavlja modele upravljanja kadrov in njihovo povezavo z izobraževalnim sistemom v organizaciji.

Drugi del je osredotočen na upravljanje izobraževanja zaposlenih, pri čemer je izpostavljen model ADDIE, ključni okvir za načrtovanje, izvajanje in ocenjevanje izobraževalnih programov. V tem kontekstu so analizirani koraki od analize izobraževalnih potreb do načrtovanja in oblikovanja programov, razvoja in izvajanja izobraževanja, s posebnim poudarkom na pravnih vidikih in obveznostih delavcev ter delodajalcev. Z obravnavo vrednotenja učinkov izobraževanja in usposabljanja na posameznike in organizacijo monografija razkriva, kako izobraževanje presega tradicionalno vlogo in postaja ključen element pri spodbujanju inovacij, učinkovitosti in dolgoročnega uspeha organizacij.

Tretji del podrobneje obravnava upravljanje znanja, hitro zastaranje znanja, procese pridobivanja, shranjevanja in deljenja znanja ter pomen mreženja in skupnosti v tem kontekstu. Predstavljeni so tudi praktični primeri upravljanja znanja, ki služijo kot ilustracija teoretičnih konceptov. V tem delu avtorica opozarja na pomen proaktivnega upravljanja znanja in učenja v organizacijah kot odziv na hitre spremembe v poslovnem okolju. S

predstavitvijo praktičnih primerov ponuja vpogled v strategije, ki organizacijam omogočajo, da postanejo bolj odgovorne, inovativne in konkurenčne. Kroz celotno poglavje se prepleta sporočilo, da je za sodobno upravljanje s človeškimi viri ključno razumeti in ustrezno upravljati procese učenja in znanja.

V zadnjem, četrtem delu, se avtorica posveti medgeneracijskemu učenju in prenosu znanja med generacijami na delovnem mestu, s čimer širi perspektivo učenja in prenosa znanja med različnimi generacijami. V sodobnem delovnem okolju se srečujemo s prepletanjem štirih generacij zaposlenih, od katerih ima vsaka svoje specifične vrednote, motivacijske dejavnike in poglede na svet. Ta generacijska raznolikost ne prinaša le prednosti, temveč tudi izzive, kot so nesporazumi, konflikti in pomanjkanje medsebojnega razumevanja, ki lahko pomembno vplivajo na delovno uspešnost in organizacijsko klimo. V tem kontekstu se četrti del monografije poglobljeno ukvarja z vprašanjem medgeneracijskega učenja in prenosa znanja na delovnem mestu ter ponuja vpogled v strategije za premoščanje generacijskih razlik. Skozi prizmo praktičnih primerov avtorica opisuje, kako lahko organizacije izkoristijo medgeneracijsko raznolikost za izboljšanje procesov učenja in prenosa znanja, s čimer ne le spodbujajo osebni in poklicni razvoj zaposlenih, temveč tudi krepijo organizacijsko kulturo. Poseben poudarek je na pomenu vzpostavljanja kulture nenehnega učenja, ki podpira medgeneracijsko sodelovanje in izmenjavo znanja, kar organizacijam omogoča, da ostanejo agilne in prilagodljive v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju. Monografija prav tako obravnava različne stile, oblike in metode medgeneracijskega učenja na delovnem mestu, od formalnega in neformalnega izobraževanja do spontanega pridobivanja znanja.

Monografija *"Izobraževanje in kadrovski management"* dr. Danijele Brečko predstavlja premišljeno in celovito zaključeno celoto ter zagotavlja poglobljen vpogled v pomen stalnega izobraževanja, razvoja kadrov in upravljanja znanja v sodobnem poslovnem svetu. Zato je dragocen vir tako za študente, ki se izobražujejo na področju dela z ljudmi in usposabljanja, kot tudi za strokovnjake na področju upravljanja s človeškimi viri, vodstvene delavce in izobraževalce, ki želijo izboljšati prakse upravljanja, vodenja in razvoja zaposlenih.

Izr. prof. dr. Živa Veingerl Čič

Doba Fakulteta

Kazalo

Recenzija ekonomista o monografiji	4
Recenzija raziskovalke upravljanja s človeškimi viri o monografiji	6
I. del: Izobraževanje v sistemu kadrovskega managementa	10
Uvod	11
Učenje kot vseživljenjski proces	12
Učenje in izobraževanje odraslih	12
Sposobnosti in motivi odraslih za učenje	12
Motivi odraslih za izobraževanje	13
Didaktična načela izobraževanja odraslih	14
Organizacija in kadrovski procesi	14
Človek je osnovno gibalno organizacije	15
Modeli kadrovskega managementa	15
Kadrovski procesi in izobraževanje	17
Proces izobraževanja in razvoja kadrov v sistemu kadrovskega managementa	18
Izobraževalne oblike v organizaciji	18
Sodobni trendi v izobraževanju zaposlenih	20
Literatura 1. dela	<u>8</u> 22
II. del: Upravljanje izobraževanja zaposlenih	23
Uvod	24
Model ADDIE za upravljanje izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja	25
Analiza izobraževalnih potreb	25
Oblikovanje in načrtovanje programa (Design)	31
Priprava vaj in primerov z jasnimi navodili	37
Izvedba programa (Implementation)	38
Evalvacija programa (Evaluation)	42
Priprava izobraževalnega proračuna	47
Učna pogodba - sklenimo posel z vladarji znanja	50
Upravljanje učne pogodbe	50
Elementi učne pogodbe	50
Normativna ureditev izobraževanja v Sloveniji	52
Ureditev izobraževanja v ZDR - Zakonu o delovnih razmerjih	52
Sklenitev pogodbe o izobraževanju	53
Literatura 2. dela	54

III. del: Upravljanje znanja	55
Uvod	56
Znanje je hitro pokvarljivo blago.	56
Učna krivulja organizacije	57
Kaj je znanje in kaj je upravljanje znanja	57
Kako pametno upravljati znanje	58
Moč mrež in skupnosti pri upravljanju znanja.....	61
Zajemanje znanja od ljudi, ki zapuščajo organizacijo	62
Skladiščenje znanja in ustvarjanje imenikov znanj	62
Literatura 3. dela.....	65
IV. del: Učenje in prenos znanja na delu vzdolž različnih generacij	66
Uvod	67
Opredelitev starosti in generacij v delovnem okolju	68
Medgeneracijska struktura delovno-aktivnega prebivalstva v Sloveniji	69
Družbeni okvir generacij	70
Medgeneracijska raznolikost kot priložnost za prenos znanja na delovnem mestu .	72
Stili, oblike in metode medgeneracijskega učenja na delovnem mestu	<u>9</u>73
Metodologija.....	77
Rezultati	80
Diskusija.....	87
Zaključek	89
Literatura 4. dela:.....	90
V. Zaključek	92
VI. del: Priloge	94
Priloga 1: Vzorec programa usposabljanja	95
Priloga 2: Vzorec pogodbe o izobraževanju	98
O avtorici	100

I. del: Izobraževanje v sistemu kadrovskega managementa



Učenje kot vseživljenjski proces

Učenje in izobraževanje odraslih

Organizacija in kadrovski procesi

10

Proces izobraževanja in razvoja kadrov v sistemu kadrovskega managementa

Uvod

Znanje je nova svetovna valuta. Če je bilo v preteklosti pomembno predvsem materialno bogastvo (zemlja, oprema, naravni viri), danes govorimo predvsem o znanju. Tako so danes glavne investicije v nadgradnje znanja. Organizacije, ki investirajo v znanje, investirajo v prihodnost. Znanje se tako skriva v novih tehnologijah, v dokumentaciji, v procesih dela, inovacijah in tudi v glavah ljudi.

Živimo v učeči se družbi, za katero je značilno, da se (tudi posameznik v njej, nikoli ne neha učiti. Znanje ima velik pomen, ki ga lahko opazujemo iz treh zornih kotov:

Vidik uporabnosti; Najdragocenejše je tisto znanje, ki ga lahko uporabimo v praksi in nam torej koristi pri opravljanju dela ter zvišuje našo uspešnost ter učinkovitost.

Socialni vidik; znanje se prenaša iz roda v rod, iz generacije v generacijo. Pomembno vpliva na povezovanje in sodelovanje ljudi.

Razvojni vidik; Znanje igra poglobljeno vlogo pri osebnem razvoju ljudi. Znanje je pravzaprav sredstvo za razvoj naših potencialov in sposobnosti.



Znanje torej lahko opredelimo kot razumevanje in obvladovanje posameznih

informacij ter procesov. Zgolj podatkovno znanje ni več dovolj, znanje je potrebno postaviti v sistem in šele, ko podatke med seboj povežemo v funkcionalne odnose, lahko govorimo o pridobitvi novega znanja.

Znanje nam pravzaprav omogoča delovanje. Glede moči znanja za delovanje človeka pa Delors loči različne vrste znanja, ki jih opredeli kot:

- učiti se, da bi vedeli čim več;
- učiti se, da bi lahko delali;
- učiti se, da bi složno živeli skupaj;
- naučiti se biti.

Naš predmet nosi naslov Izobraževanje in kadrovi management, zato se bomo v tem priročniku ukvarjali predvsem s pomenom izobraževanja pri razvoju kadrov, torej z »učiti se, da bi lahko delali«. Ob tem se bomo vsekakor dotaknili tudi drugih vlog izobraževanja, ki jih je definirala Delors, saj je vloge nemogoče dosledno ločiti med seboj, jim pa ne bomo namenili enake pozornosti, čeprav bomo pri študiju izhajali iz paradigme vseživljenjskega učenja.

Koncept vseživljenjskega učenja se nanaša na potrebo po stalnem izobraževanju in izpopolnjevanju ter dopolnjevanju obstoječega znanja. Temelji na kulturi vseživljenjskega učenja, ki motivira posameznika, da se stalno in sistematično izobražuje ter usposablja vse svoje življenje.

V *Memorandumu o vseživljenjskem učenju*, ki ga je pripravila Komisija evropske skupnosti, je vseživljenjsko učenje opredeljeno kot »vseobsegajoča in trajna učna aktivnost za izboljševanje znanja, spretnosti in veščin, ki jih posameznik potrebuje za aktivno

državljanstvo, socialno povezanost ter zaposljivost.«

Učenje kot vseživljenjski proces

Učenje je vseživljenjski proces, ki je enako pomemben v vseh obdobjih človekovega življenja. Učimo se hoditi, govoriti, voziti kolo, igrati karte, ravnati z vrtilnim strojem, delati na računalniku, voditi podjetje... Pri definiranju pojma učenje si lahko veliko pomagamo s spoznanji raziskovalcev. Najbližje mi je definicija Borgerja in Seaborna, ki učenje definirata kot »vsako bolj ali manj trajno spremembo vedenja, ki je rezultat izkustva«.

Učenje torej ni le pridobivanje znanja, spretnosti in navad, ampak pomeni stalno spreminjanje posameznika. Tako tudi končni cilj izobraževanja ni pridobitev znanja, ampak sprememba vedenja.

Učenje bi torej lahko opredelili kot vsako dejavnost, naj si bo namerna ali nenamerna, s katero posameznik spreminja samega sebe.

Pri našem predmetu se bomo ukvarjali predvsem z izobraževanjem in učenjem odraslih, zato bom v nadaljevanju nekaj več besed namenila učenju in izobraževanju odraslih in njihovim temeljnim principom.

Učenje in izobraževanje odraslih

Ko govorimo o učenju in izobraževanju odraslih, se najprej srečamo s pojmom odraslosti, ki ni povsem jasen. Kdaj je človek odrasel? Ali takrat, ko dopolni 18 let? V izobraževanju je pojem odraslosti povezan s pojmom zrelosti. Poznamo vsaj 4 vrste zrelosti:

- **biološka zrelost** s katero mislimo na zrelost človekovih organov;

- **psihološka zrelost**, s katero razumemo optimalno delovanje motorike in psihomotorike ter možnost presojanja in nadziranja čustev;
- **socialna zrelost**, ki se odraža v odnosih z ljudmi in se izkazuje v čustvenem ravnotežju, občutku za realnost, prožnost in prilagodljivost...
- **poklicna zrelost**, s katero označujemo možnost za pravilno izbiro poklica.

Andragogika, kot veda o izobraževanju in učenju odraslih definira pojem odraslosti na temelju družbenih vlog, ki jih obvladuje posameznik in pravi, da je odrasel vsak posameznik, katerega prevladujoča družbena vloga ni več vloga učenca, dijaka oz. študenta, ampak druge družbene vloge, kot so zaposleni, oče, mati...

Naš predmet bodo torej ¹² odrasli ljudje, kot jih definira znanstvena disciplina andragogika, zato si bomo v nadaljevanju pogledali še kateri dejavniki vse vplivajo na uspešno učenje in izobraževanje odraslih.

Sposobnosti in motivi odraslih za učenje

Vsakokrat, ko sem pred izzivom, da izobražujem odrasle, se nehote spomnim starega slovenskega pregovora; »Kar se Janezek nauči, to Janezek zna«, ki simbolizira, da vse, kar znamo, se naučimo v zgodnjih otroških letih. Najbrž tudi vi pomislite na to, še zlasti, ker se veliko odraslih pritožuje, da se z leti vse težje in težje učijo in zapomnijo pomembne stvari. Ali je to res ali gre le za zakoreninjen stereotip in kje pravzaprav gre iskati korenine za takšno mišljenje. Če boste kot izobraževalni manager, ali kot trener oz. izobraževalec prišli pred odrasle učence s takšno

miselno predstavo, boste veliko težje opravili svoje poslanstvo.

Sodobne raziskave namreč kažejo, da takšno pojmovanje o sposobnostih odraslih za učenje ne vzdrži. Človeške možgane sestavlja približno 1000 milijard celic, od tega je 100 milijard živčnih celic - nevronov, ki so pomembni za učenje. Vsak dan odmre veliko nevronov, vendar se z uporabo razvijajo nove povezave in nasprotno, ob slabšem delovanju možganskega tkiva le te hitreje propadajo. Tako lahko prav z učenjem ohranjamo in celo povečamo gostoto povezav-sinaps med nevroni, ki so ključnega pomena za ohranjanje duševne in intelektualne čilosti. To pa pomeni, da z leti prav zaradi gostote povezav med nevroni in izkušenj, sposobnosti za učenje celo naraščajo. Sicer pa so za učenje pomembne predvsem tri vrste lastnosti:

- **senzorične lastnosti;** stanje čutil, splošni nivo telesne energije, telesna kondicija, hormonsko ravnovesje... Te sposobnosti s staranjem upadajo in se manifestirajo predvsem v daljšanju reakcijskega časa, upadanju fizične moči, pojemanju spolne moči... in hkrati vplivajo tudi na to, da posameznik podcenjuje svoje sposobnosti za učenje.

- **intelektualno-spoznavne lastnosti;** sposobnost učenja, učni stil, hitrost in kakovost, mentalna kondicija, mišljenje, spomin... S starostjo upada predvsem hitrost, ne pa moč intelektualnega delovanja. Zmanjša se predvsem zmožnost znajti se v povsem novih situacijah, ki niso v skladu s prejšnjimi izkušnjami ali so z njimi celo v nasprotju. Odrasli si ravno tako dobro zapomnijo stvari kot mladi, lažje pa si zapomnijo logične in smiselne vsebine. Tako kakovost učenja pri mnogih odraslih celo narašča. Tisti, ki trdijo, da se težje učijo, se morda res, toda predvsem zaradi slabo razvitih učnih navad in slabe

mentalne kondicije, kajpak ob predpostavki, da so njihove senzorične sposobnosti normalno delujoče.

- **emocionalno-motivacijske lastnosti;** emocionalna stabilnost, izoblikovani motivi, konstantno vedenje, sprejemanje konfliktov kot del vsakdana, prevzemanje odgovornosti, intenzivni interesi, vztrajnost ... Vse te lastnosti pa pozitivno prispevajo k učenju. Odrasli so se po vseh raziskavah sodeč, bolj pripravljeni »zares« učiti, pri učenju so bolj motivirani, vztrajnejši in dobro vedo kaj želijo z učenjem doseči. Ne učijo se za ocene, temveč zaradi znanja in osebnega razvoja samega. Temu pravimo tudi notranja motivacija, ki je veliko močnejša kakor zunanja, kajti, če zunanji motivatorji nenadoma izginejo, izgine tudi zagnanost za učenje. Prav tako se veliko bolj zavedajo vrednosti časa in drugih sredstev, ki jih vlagajo v učenje oz. usposabljanje, zato so tudi bolj kritični do kakovosti izobraževalnih dogodkov, ki se jih udeležujejo.¹³

Motivi odraslih za izobraževanje

Odrasli se za izobraževanje odločajo iz najrazličnejših nagibov. Žene jih radovednost, želja po navezovanju novih stikov, želja, da bi preizkusili novo znanje. Pri odločitvi za izobraževanje lahko botruje tudi več motivov skupaj. Maslow celo pravi, da ima človek hkrati potrebo po znanju in strah pred neznanjem, ki izvira predvsem iz slabih izkušenj. Navadno pa lahko odločitev odraslih za izobraževanje razdelimo vzdolž treh glavnih motivov:

- Nekateri odrasli so **usmerjeni predvsem k cilju;** ti si izberejo določen cilj, ki ga skušajo z izobraževanjem doseči, na primer odpraviti težave v družini, povečati ugled, pridobiti nov socialni status, zaslužiti več denarja... Prevladujejo torej zunanji motivi.

- Odrasli učenci **usmerjeni k dejavnosti** se odločijo za izobraževanje

predvsem zaradi dejavnosti same in ne toliko zaradi pridobitve novega znanja. To so lahko odrasli, ki nimajo veliko socialnih stikov, so osamljeni in z izobraževanjem želijo navezati nove stike.

- Odrasli, ki so **usmerjeni v učenje** pa se odločajo za izobraževanje predvsem zaradi osebnosten rasti, pridobitve novega znanja. Takšni posamezniki navadno izkoristijo sleherni čas za učenje. Pri njih prevladuje notranji motiv, želja po odkrivanju neznanega. To so najboljši in za predavatelja tudi najzahtevnejši študentje.

Didaktična načela izobraževanja odraslih

Andragoška didaktika je znanstvena disciplina, ki preučuje zakonitosti izobraževalnega procesa odraslih. Didaktika tako preučuje izvedbo izobraževanja z vidika izobraževalnih ciljev, nalog in metod dela, sredstev in organizacije. Najbolj splošna so naslednja načela:

- **Načelo nazornosti**; vodenje udeležencev do jasnih predstav oz. predstavitev vsebine na jasen in nedvoumen način.
- **Načelo primernost**; izobraževanje mora biti prilagojeno posebnim značilnostim, sposobnostim in potrebam odraslih.
- **Načelo znanstvenosti**; izobraževanje za določeno strokovno področje mora zajemati tehnološki in znanstveni razvoj stroke.
- **Načelo vzgojnosti** pomeni, da izobraževanje posreduje udeležencem tudi vrednote posameznega strokovnega področja.
- **Načelo zavestne aktivnosti** pomeni, da brez aktivnega

vključevanja udeležencev izobraževanje ni uspešno.

- **Načelo postopnosti in sistematičnosti** uresničujemo s spoštovanjem načel kot so od lažjega k težjemu, od znanega k neznanemu, od preprostega k zapletenemu...
- **Načelo trajnosti**; vsako izobraževanje vsebuje znanje in spretnosti, ki naj bi jih udeleženci trajno osvojili.
- **Načelo prilagojenosti razvojni stopnji udeležencev** pa pomeni, da je treba izobraževanje prilagoditi predznanju izkušnjam in starosti udeležencev izobraževanja.

Opredelili smo že kar nekaj splošnih pojmov in principov izobraževanja in izobraževalnega managementa, sedaj pa bomo podrobneje opredelili še področje kadrovskega managementa v organizaciji ter in vanj umestili funkcijo izobraževanja, ki je ena najpomembnejših funkcij znotraj kadrovske funkcije.

Organizacija in kadrovski procesi

Organizacija je zelo star izum. Je izraz človekovega prilagajanja naravi oz. bolje rečeno njegovi težnji, da si naravo prilagodi sebi. Organizacije so torej stare toliko kot človeška zgodovina.

Organizacije so ustvarjene zato, ker skupaj dosežemo več, kot bi človek lahko dosegel sam. Bistvo organizacije je sodelovanje ljudi med seboj ter njihov razvoj. Človek je namreč glavno gibalno vsake organizacij, povezovanje in razvoj pa osrednja oblika njegovega smiselnega obstoja.

Organizacijo sestavlja niz delovnih operacij ter nalog in ciljev, ki jih realizirajo ljudje na različnih funkcijah v organizaciji. Funkcije se vežejo na skupine delovnih mest ter notranje organizacijske enote, ki so povezane v okviru organizacije.

Za razvoj organizacije je bistveno povečevanje izobraženosti in usposobljenosti njenih kadrov (zaposlenih) v organizaciji, saj se s tem spreminja tudi organizacija in razmerja v njej.

Človek je osnovno gibalno organizacije

Osnovno gibalno vsake organizacije je človek. Le človek lahko ustvarja rezultate preko uresničevanja ciljev organizacije. Kapital sam po sebi tega ne more. Človeka v organizaciji se definira kot kader. Ta pojem bomo v nadaljevanju podrobneje razložili.

Kot kadre v širšem pomenu te besede obravnavamo kot vse ljudi, ki v kakršnikoli obliki sodelujejo v organizirani obliki človeškega dela, torej ljudi, ki delajo v neki organizaciji, ne glede na vrsto zaposlitve.



V ožjem pomenu besede pa kot kadre obravnavamo vse delovne ljudi.

Osnova za nastanek organizacije je **angažiranje kadrov** in kapitala za doseganje ciljev organizacije. Pri organizacijah javnega sektorja je to javna

korist pri gospodarskih družbah pa so cilji vezani na potrebe družbe. Dobiček je šele »stranski« proizvod.

Kadre lahko ločimo tudi na kadre v pripravi ter kadre v funkciji. Kadri v pripravi so vsi delovni ljudje v procesu izobraževanja in usposabljanja za opravljanje katerikoli funkcije v organizaciji. Njihova primarna vloga je izobraževanje. Kadri v funkciji pa so tisti ljudje, ki opravljajo določeno funkcijo in uresničujejo cilje organizacije.

Ne glede na zgornjo kvalifikacijo pa se vsi delovni ljudje razvijamo v dveh smereh, kot osebnosti in kot profesionalni razvijalci določenih funkcij. V harmonični družbi za dvig kakovosti življenja, se moramo harmonično razvijati v obeh smereh.

Kadrovski management je torej funkcija v organizaciji, ki v sodobni organizaciji, poleg ostalega, skrbi za harmoničen razvoj kadrov, torej za ¹⁵ njihovo funkcionalno usposobljenost ~~kot tudi~~ za osebni razvoj kadrov.

Modeli kadrovskega managementa

Pri razvoju človeških zmožnosti, so se skozi zgodovino oblikovali različni modeli in pristopi k obravnavanju kadrovskega managementa, ki so imeli tudi določene posebnosti. V nadaljevanju na kratko opisujem štiri osnovne modele kadrovskega managementa ter vlogo izobraževanja v njemu.

Harvardski model

Harvardski model, ki so ga oblikovali na Harvard Business School, obravnava t.i. mehki pristop k obravnavanju kadrovske funkcije. Za ta model je značilno, da v veliko večji meri vključuje ter povečuje odgovornost vrhnjega managementa v delovanje kadrovske funkcije.

Oblikovanje kadrovske politike pa se kaže v izvajanju štirih osnovnih kadrovskih funkcij: **vpliv zaposlenih, pretok kadrov, sistem nagrajevanja in sistem dela.** Vpliv zaposlenih je odvisen od obsega delegiranja, odgovornosti, avtoritete in moči s strani vrhnjega managementa. Pretok kadrov se nanaša na pretok ljudi v, skozi in iz organizacije. Ta vidik obsega tudi vse podsisteme kot so selekcija in izbor kadrov, zaposlovanje, napredovanje... Sistem nagrajevanja zajema finančno in nefinančno nagrajevanja (ugodnosti pri deli), ki skupaj predstavljajo celovit sistem nagrajevanja.

Sistem dela pa predstavlja načine razvrščanja in organiziranja kadrov, informacij in tehnologij na vseh ravneh organizacije.

Harwardski model posebej izpostavlja zadovoljstvo zaposlenih kot končni rezultat izvajanja kadrovske funkcije. Uspešnost organizacije je videna kot končni rezultat kadrovske funkcije. Organizacije, ki uporabljajo ta model, aktivno vključujejo zaposlene v procese strateškega odločanja in jim omogočajo visoko stopnjo sodelovanja in participacije na vseh nivojih.

Michiganski model

Michiganski model predstavlja trdo različico Harwardskega modela, kjer zaposleni predstavljajo predvsem orodje za doseg strateških ciljev organizacije. Njihov edini prispevek se odraža v ekonomski uspešnosti organizacije.

Pri tem modelu bo le povečana produktivnost povzročila zanimanje managementa za kadrovske funkcije. Model temelji na predpostavki, da je cilj organizacije uresničiti njeno poslanstvo, tako je definiran model strateškega managementa kot povezava med tremi parametri: **poslanstvom in strategijo organizacije, organizacijsko kulturo ter kadrovskim managementom.**

Poslanstvo in strategija organizacije sta definirana že na samem začetku in predstavljata temelj vsakega nadaljnjega delovanja.

Drugi parameter predstavlja organizacijsko kulturo, znotraj katere se oblikujejo načini komuniciranja med ljudmi; tretji parameter pa predstavlja kadrovske funkcije, ki vključuje naloge kadrovske funkcije, ki so: izbira ljudi, skrb za uspešnost poslovanja iz uspešnosti poslovanja odvisno nagrajevanje, ocenjevanje ter razvoj ljudi.

Michiganski model je trd zato, ker temelji na strateški kontroli, organizacijski strukturi in sistemih za upravljanje z ljudmi.

Evropski model

Pri evropskem modelu pa sta organizacija in kadrovske funkcije ne le povezana z okoljem, ampak sta tudi del njega. Model definira kreiranje kadrovske politike na osnovi različnih ¹⁶vplivov iz okolja, to je nacionalne kulture, panoge v kateri organizacija deluje, same organizacije, in strategije organizacije. Za ta model je značilno, da **uspešno združuje tri elemente, nacionalno vlado, sindikate in zaposlene.**

Kadrovske funkcije se osredotočajo na naslednje naloge: **premeščanje, izobraževanje, plačilni sistem, medsebojni odnosi, fleksibilnost.**

Za evropski model je značilen socialni model zaposlovanja, kjer imajo močno vlogo sindikati. Model dopušča vpliv nacionalne kulture na oblikovanje kadrovske politike in veliko bolj kot drugi poudarja socialni aspekt zaposlovanja in s tem daje tudi veliko večji pomen razvoju kadrov, torej tudi izobraževanju in usposabljanju.

Ulrichov model kadrovske funkcije in kadrovskih vlog

Iz različnih smeri in šol kadrovskega managementa je v zadnjem času prevladal Ulrichov model kadrovskega managementa (Dave Ulrich izhaja iz Michiganske šole), ki izpostavlja naslednje vloge kadrovskih managerjev in kadrovskih strokovnjakov:

- strateški partner managementu (svetovalska vloga)
- upravitelj sprememb
- zastopnik zaposlenih
- funkcionalni strokovnjak

Kot vidimo Ulrich skozi vloge kadrovskih strokovnjakov definira tudi naloge kadrovske funkcije. Ulrichov model postavlja kadrovske funkcije na mesto strateške funkcije organizacije in poudarja pomen kadrovskih managerjev.

Prav tako skozi vse vloge, zlasti pa skozi vlogo »upravitelj sprememb« izpostavlja pomen izobraževanja in organizacijskega učenja kot najpomembnejše entitete v razvoju kadrovskega managementa.

Kadrovske procese in izobraževanje

Kadrovske procese opravlja več med seboj povezanih procesov in sicer:

1. **Proces planiranja kadrov**, ki obsega podprocese: načrtovanje zaposlovanja, oblikovanje del in nalog, ter oblikovanje kariernih poti.
2. **Proces zaposlovanja kadrov**, ki obsega izbor kadrov, zaposlovanje in vodenje evidenc zaposlenih.
3. **Razvoj zaposlenih**, ki vključuje podprocese ocenjevanje uspešnosti, izobraževanje in razvoj voditeljstva. Proces uvajanje novo zaposlenih v organizacijo,
4. **Plače in nagrade**, ki obsega oblikovanje osnovnih plač, oblikovanje sistemov plač ter oblikovanje sistemov nagrajevanja in motiviranja. 17
5. **Odnosi z zaposlenimi**, ki obsegajo interno komuniciranje, sodelovanje pri odločanju, informiranje ter odnose s sindikati.



Slika: Ulrichov model: Vloge kadrovske funkcije

Izobraževanje in usposabljanje kadrov torej sodi v proces razvoja kadrov in je kot tako najpomembnejša razvojna funkcija in razvojno orodje kadrovskega managementa.

Proces izobraževanja in razvoja kadrov v sistemu kadrovskega managementa

Razvoj organizacije je najbolj odvisen od sposobnosti članov organizacije, da izpolnjujejo cilje in ustvarjajo rezultate dela. Pri uresničevanju ciljev organizacije potrebujejo tudi nova znanja in v današnji družbi morajo tudi sama nenehno razvijati nove sposobnosti in ustvarjati nova znanja. Tako mnoga podjetja pridobivanju znanja in veščin namenjajo največjo pozornost in razvijajo posebne izobraževalne sisteme znotraj organizacije.



Proces izobraževanja v organizaciji lahko definiramo kot mrežo dogodkov in aktivnosti v organizaciji za razvoj individualnih sposobnosti ljudi. Le usposobljeni ljudje lahko rešujejo obstoječe in prihodnje izzive v organizaciji in ji omogočajo prilagodljivost ter konkurenčnost v širšem okolju. Širok, fleksibilen ter učinkovit izobraževalni proces v veliko večji meri določa tempo razvoja organizacije kot pa tehnološke spremembe.

V vsaki organizaciji obstaja vsakodnevna potreba po dodatnem usposabljanju kadrov ali celo njihovem prešolanju zaradi zahtev tržišča, sprememb v okolju, lansiranju novega proizvoda, ukinitvi neke funkcije oz. vrste dela... Prav tako se tudi znanje zelo hitro spreminja, nastaja novo, ki ga je potrebno osvojiti že zgolj zato, da bi organizacije preživele.

Izobraževanje je torej najboljša in najpomembnejša intervencija pri razvoju ljudi in vloga izobraževalnega managementa toliko bolj pomembna.

Izobraževalne oblike v organizaciji

V splošnem vse vrste pridobivanja znanja v organizaciji delimo na interna in eksterna izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja. *Interna* pridobivanja znanj izvajamo znotraj organizacije, *eksterna* pa izven organizacije.

18

Tako pri internem kot pri eksternem pridobivanju znanja ločimo naslednje oblike:

- *samosvojno* izobraževanje (samoizobraževanje), izpopolnjevanje in usposabljanje zaposlenih.

- *timsko* izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, ki se torej izvaja v timih, ki sledijo enakim ciljem.

- *skupinsko* izpopolnjevanje in usposabljanje zaposlenih (skupina ljudi, ki nima enakih ciljev)

- *kombinirane oblike* izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanje.

Najpogosteje v terminologiji izobraževalnega managementa uporabljamo tri pojme; *izobraževanje*, *izpopolnjevanje in usposabljanje* posameznika. Velikokrat tudi zamenjamo njihov pomen, zato jih v nadaljevanju pojasnjujem posebej.

Pojem	Opis
Izobraževanjeje sistematičen in načrten proces razvijanja in pridobivanja splošnih ali strokovnih znanj, sposobnosti, veščin navad in /ali načrten proces razvijanja drugih kompetenc posameznika.
Izpopolnjevanje je...	...je usmerjen, sistematičen in načrten proces dopolnjevanja , spreminjanja, poglobljanja, širjenja in sistematiziranja predhodno že pridobljenega splošnega strokovnega ali znanstvenega znanja, sposobnosti, veščin in drugih kompetenc znanja
Usposabljanjeje proces razvijanja in pridobivanja specifičnih znanj in spretnosti, veščin in drugih kompetenc, ki jih zaposleni potrebuje za učinkovito in uspešno opravljanje del in nalog v okviru delovnega mesta in v okviru svoje

V nadaljnji razčlenitvi je izvajanje tako internih kot eksternih oblik izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja lahko organizirano na različne načine. Najpogostejši način in oblik organiziranja so:

- **Tečaji;** več zaporednih srečanj, navadno z nekaj dnevnimi premori za refleksijo naučenega)

- **Seminarji;** enodnevna ali večdnevna srečanja, kjer gre za enosmerno podajanje znanja in informacij z ali brez zaključne razprave.
- **Posveti;** enodnevna ali večdnevna srečanja z živahno razpravo o predstavljeni tematiki.
- **Problemske konference;** enodnevna ali večdnevna srečanja, kjer se obeleži en problem iz vseh zornih kotov; sestanek o kaki pomembnejši stvari, navadno z udeležbo funkcionarjev, strokovnjakov.



- **Simpoziji;** zborovanje, sestanek, na katerem strokovnjaki razpravljajo, se posvetujejo o določeni temi.
- **Izobraževalne delavnice,** enodnevna ali večdnevna interaktivna srečanja z namenom,
- da udeleženci ustvarijo določen učni izdelek. Poudarek je na delu udeležencev
- **Kolegiji;** krajši problemski sestanki z namenom iskanja idej ali rešitev.
- **Predavanja;** informativna predstavitev določene stvari, novosti...
- **Izobraževalni sestanki,** sestanek z namenom izmenjave znanj in izkušenj med udeleženci.

- **Delovni sestanki**, sestanek z namenom izdelave določenega produkta
- **Konzultacije**; strokovni pogovor o kakšni stvari, svetovanje v zvezi z določenim problemom



- **Coaching**; posebna oblika svetovanja s postavljanjem vprašanj, ki pripeljemo posameznika ali skupine do samouvida.
- **Mentorstvo**; - proces v katerem izkušeni posameznik pomaga pri strokovnem in osebnem razvoju manj izkušeni osebi. Mentor vodi mentoriranca s pomočjo nasvetov, sugestij ter razlag. Mentor je zaupanja vredna oseba, ki v procesu mentorstva prenaša svoje znanje in izkušnje mentorirancu. V procesu mentorstva mentor sledi mentorskemu programu, v katerem so jasno definirani cilji mentorstva, celoten proces ter kriteriji za evalvacijo mentorskega programa. Mentorji morajo biti za svoje delo tudi primerno usposobljeni.

Večina naštetih oblik lahko potekajo tudi v obliki e-učenja, bodisi preko platform za e-učenje, bodisi preko videokonferenc ali skypa oz drugih platform, ki omogočajo e-učenje.

Sodobni trendi v izobraževanju zaposlenih

Na področju izobraževalnega managementa se organizacije vse manj odločajo za klasično izobraževanje in vse bolj za sodobne oblike izobraževanja kot so e-izobraževanje, simulacijsko učenje, usposabljanje na delovnem mestu, rotacijsko izobraževanje, ekstremno usposabljanje, »benchlearning« in drugo...

Izobraževanje in usposabljanje je postalo tudi vse bolj načrtno in sistematično, ciljno usmerjeno ter povezano s strateškimi potrebami organizacije, zlasti pa povsem praktično. Organizacije dajejo poudarek na sistematizaciji znanj ter interdisciplinarnosti. Pridobivanje znanja je pogosto povezano tudi s sistemom nagajevanja, tako mnoge organizacije uvajajo tudi sisteme učnih pogodb, individualnih izobraževalnih računov zaposlenih, varčevalnih shem za namene izobraževanja in podobno.

V skladu s povečanim pomenom izobraževanja, organizacije vse pogosteje uporabljajo tudi pristop »up or out«, kar pomeni, nenehno izobraževanje in nadgrajevanje znanja zaposlenega ali pa odhod iz organizacije.

V okviru sodobnih trendov na področju izobraževanja je značilna tudi povečana vloga samoizobraževanja, samorazvoja in povečanega zavdanja za osebno rast.

Znanje tako pridobiva vedno večjo vlogo, s tem pa postaja tudi vloga izobraževalnega managerja vedno večja in pomembnejša za razvoj organizacije.

Med sodobnimi oblikami izobraževanj pa gre posebej pojasniti še rotacijsko usposabljanje, simulacijsko izobraževanje, e-izobraževanje oz. izobraževanje na daljavo in ekstremno usposabljanje.

Oblika	Opis
--------	------

Rotacijsko usposabljanje...	...temelji na sistematičnem rotiranju zaposlenih med posameznimi timi in delovnimi mesti ter načrtnem učenju različnih veščin in kompetenc.
Oblika	Opis
Simulacijsko izobraževanje...	...je aplikativno naravnano in temelji na pridobivanju znanja na osnovi simulacij realnih situacij pri opravljanju dela in nalog.
E-izobraževanje ali izobraževanje na daljavo...	...pridobiva izjemne razsežnosti zaradi vedno večjih možnosti informacijske in telekomunikacijske tehnologije. Pridobivanje znanja poteka »on-line« z uporabo različnih spletnih platform ter virtualnih učilnic in virtualnih učiteljev in
Ekstremno usposabljanje...	...se izvaja v naravi v ekstremnih pogojih, v katerih se zaposleni učijo timskega dela, načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja ter podobno. Pri nas je ta vrsta usposabljanja bolj znana pod izrazom »timbuilding«.

»Benchlearning« ...	je koncept medorganizacijskega učenja, ki poteka med dvema ali več organizacijami iste ali zelo podobne panoge. Pri tej obliki učenja gre za sistematično pridobivanje, razvoj in izmenjavo znanj, izkušenj ter kompetenc zaposlenih iz različnih organizacij. »Benchlearning« je nadgradnja izobraževanja zaposlenih v okviru medpodjetniških izobraževalnih centrov, kompetenčnih centrov oz. grozdov. V višje razvite oblike »benchlearninga« se vključujejo tudi raziskovalne in
----------------------------	--

Literatura 1. dela

1. Brecko, D. "Najnevarnejša iluzija je, da je izobraževanje kdajkoli končano" : intervju z mag. Danielo Brečko. AS. Andragoška spoznanja., 2003, letn. 9, št. 4, str. 62-64. [COBISS.SI-ID 24131938]
2. Brecko, D: Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom, Ljubljana, Planet GV, 2006.
3. Brecko, D. Razvoj kariere v učeči se organizaciji. AS – Andragoska spoznanja 2007, l. 13, št. 1, str. 58-72. [COBISS.SI-ID 36894306]
4. Burgoyne, J. Developing yourself, your career and your Organisation, Lemos Crane 1999.
5. Cascio, W. F., 1995. Managing Human Resources. New York: McGraw-Hill.
6. Fron M., Ort M.: Why 360s don't work and how they can Coaching for Leadership, Third Edition. Copyright © 2012 John Wiley & Sons, Inc.
7. Jevšček, M. in Gorenc Zoran, A.: Kompetenca ali kompetentnost; v reviji HRM, št 64, l. 13, str. 58 – 60
8. Florjančič J. Bernik M., Novak V. Kadrovski management, Moderna organizacija Kranj, 2004 (Poglavje A6: Razvoj kadrovkse funkcije str. 35-73 in poglavje C6 Proces permanentnega izobraževanja in razvoja)
9. Kompetence v kadrovski praksi, (ur. Marija Sonja Pezdirc), GV Izobraževanje 2005, Ljubljana
10. Možina S. (et al): Management kadrovskih virov, Fakulteta za družbene vede, 1998, poglavje 6: Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji; poglavje 2: Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja
11. Mihalič, R. Management človeškega kapitala; Mihalič in Partner, 2006 (I. del: Človeški kapital kot temeljni vir uspeha str 17 – 143)
12. Phillips, J.J. Investing in Your Company's Human Capital, , AMA, 2005

II.del: Upravljanje izobraževanja zaposlenih



Upravljanje izobraževanja v organizaciji

23

Model »ADDIE« za upravljanje izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja

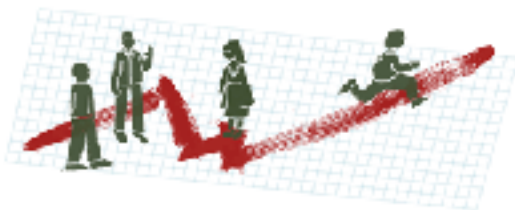
Normativna ureditev izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja

Uvod

Izobraževalni menedžment je ena najpomembnejših funkcij širšega kadrovskega menedžmenta, ki podpira razvoj kadrov. V drugem delu bomo osvetlili naloge in funkcije izobraževalnega menedžmenta v organizaciji. Uvodoma bom predstavil vse naloge izobraževalnega menedžerja in podrobneje opisal model ADDIE, ki ga večina organizacij uporablja za upravljanje izobraževanja. Sledi posebno poglavje o pripravi izobraževalnega proračuna, ki je ena najpomembnejših vlog izobraževalnega menedžerja in časovno sovпада s samim procesom načrtovanja izobraževanja, oziroma s prvo fazo modela ADDIE.

V tem delu bo predstavljen tudi poseben pripomoček za upravljanje izobraževanja – učna pogodba, v okviru katere se vse pogosteje uporablja orodje individualni izobraževalni in razvojni načrt. Poglavje bomo zaključili s pregledom normativne regulative izobraževanja, ki na različne načine vpliva na njegovo upravljanje.

Upravljanje izobraževanja v organizaciji
Izobraževalni menedžment izvaja funkcije načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzora procesa izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih.



Upravljanje izobraževanja zaposlenih je zato ena glavnih nalog izobraževalnega menedžerja, ki si pri svojem delu prizadeva za naslednje ključne cilje:

- Razvoj sistema izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja za prihodnost.
- Poudarjanje interdisciplinarnosti znanja.
- Usposabljanje za upravljanje sprememb.
- Odpravljanje "cone udobja" oziroma samozadovoljstva s pridobljenim znanjem.
- Sistematično in načrtno spodbujanje ter razvoj vseživljenjskega izobraževanja.
- Usposabljanje za vseživljenjsko učenje.
- Usposabljanje za samostojno učenje.
- Uporaba primerjalne analize (benchmarking) na področju izobraževalnega menedžmenta.
- Usklajevanje izobraževalnih potreb organizacije s potrebami posameznikov.
- Merjenje učinkovitosti izobraževanja.

Izobraževalni menedžer se mora zavedati, da njegov končni cilj ni zgolj povečanje stopnje izobraženosti in usposobljenosti zaposlenih, temveč predvsem izboljšanje njihove učinkovitosti. To se mora odraziti tudi v končnih rezultatih organizacije, kot so večje zadovoljstvo strank in – v gospodarskih družbah – višji dobiček.

Model ADDIE za upravljanje izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja

ADDIE, ki predstavlja proces analize izobraževalnih potreb, oblikovanja programa na osnovi identificiranih izobraževalnih potreb, razvoja programa, implementacije programa ter končne evalvacije programa.

Akronim ADDIE predstavlja začetnice angleških besed za posamezne procese upravljanja izobraževanja. (*A-Analyse, D-Design, D-Develop, I-Implementation, E-Evaluation*).

Prva in najpomembnejša faza modela ADDIE je analiza izobraževalnih potreb, ki ji bomo namenili tudi največ pozornosti.

Analiza izobraževalnih potreb

Izobraževalni cikel se začne že veliko preden se izobraževanje in/ali usposabljanje začne in se nadaljuje še

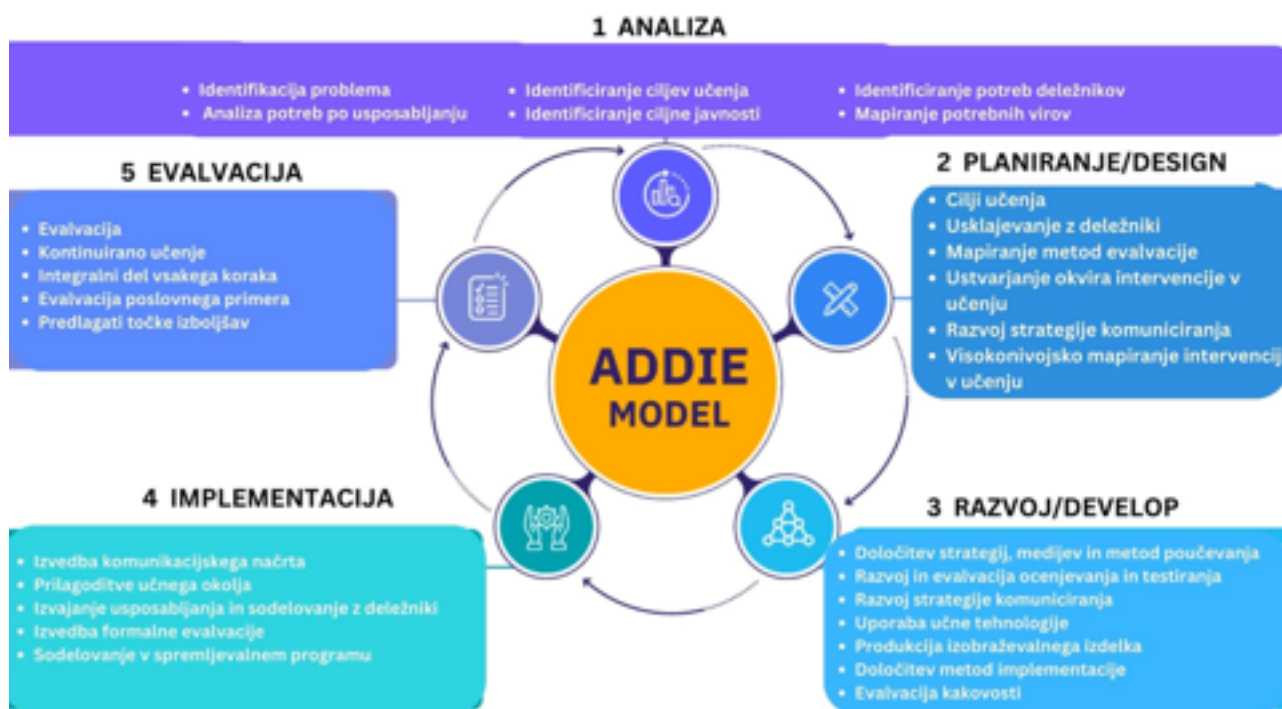
potem, ko je izobraževanje že zaključeno.

Cikel se začne z sistematičnim raziskovanjem izobraževalnih potreb, ki predstavlja prvo in najpomembnejšo fazo v upravljanju izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja.

Najprej se je torej treba prepričati, da obstaja razlog za izvajanje usposabljanja. Analiza izobraževalnih potreb nam pove ali je »problem« možno rešiti z izobraževanjem, ali morda s kakšno drugo aktivnostjo. Cilj tega koraka je ugotoviti vrzel med zahtevami delovnega mesta oz. delovne vloge in dejansko usposobljenostjo oz. spretnostjo posameznika.

Viri ugotavljanja izobraževalnih potreb

V organizacijah in gospodarskih družbah se potrebe po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju identificirajo iz več virov (v nadaljevanju uporabljamo pojem organizacije, ki zajema tako organizacije



Slika: Model Addie za upravljanje izobraževanja

javnega sektorja kot tudi gospodarske družbe ter institucije, javne zavode...). Ti viri so:

1. Kratko-, srednje- in dolgoročni načrti organizacije

Nove potrebe izobraževanja in usposabljanja so v večini organizacij opredeljene v skladu z letnim strateškim načrtom. Načrt usposabljanja se navadno izdela konec leta za prihodnje leto. Načrt je fleksibilen, upoštevajoč tudi spremembe načrta in strategije, ki se lahko zgodijo večkrat med letom. (npr. Uvedba novih storitev ali programov, tehnološke in organizacijske spremembe).

2. Letni plan zaposlenih

Pomemben vir potreb po izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju je letni plan zaposlenih, ki mora upoštevati število bodočih zaposlenih in novo zaposlenih ter njihovim potrebam po uvajanju v delo. Letni načrt za zaposlene se izdela enkrat letno v podporo organizacijskemu načrtu in strategiji. Ta načrt je v večini organizacij narejen do 30. novembra vsako leto za naslednje koledarsko leto.

2. Sistematizacija delovnih mest in zahteve po usposobljenosti

Za vsakega zaposlenega mora biti izdelana individualno primerjalna analiza med znanjem in veščinami, pridobljenimi v izobraževalnem sistemu (izobraževanje, nacionalna poklicna kvalifikacija, funkcionalna znanja) z dejanskimi zahtevami delovnih mest. Primerjalna analiza je narejena za vsakega zaposlenega samo enkrat. Za vse obstoječe zaposlene se ta analiza v nadaljevanju izvaja v okviru letnih razgovorov.

3. Samoocena usposobljenosti in potreb po usposabljanju - samoocena kompetenc

Dobrodošel vir identificiranja izobraževalnih potreb je tudi samoocena kompetenc.

Kompetenca predstavlja nabor znanja, spretnosti, prepričanij in vrednot, ki so potrebni za uspešno opravljanje določenega delovnega mesta. Zapisani so v obliki vedenja (npr. govorna komunikacija - Oseba jasno sporoča, uporablja preproste besede, tvori krajše stavke, govori primerno glasno ...). Vsaka je kompetenca opredeljena zahtevano raven, na kateri bi moral biti posameznik izpolnjevati opravljajo zahtev, na primer 1-5 (1 - nizka - 5 zelo visoka).

Kompetence, ki so potrebne in določene za opravljanje posameznega delovnega mesta je treba preveriti z dejanskimi kompetencami posameznika, ki zaseda ta položaj. Razmerje med dejansko oceno in zahtevanimi ravni usposobljenosti, predstavlja potrebe po usposabljanju. Kompetence zaposlenih vsako leto ocenijo vodje skupaj z zaposlenim v letnem vrednotenju

Končna ocena kompetenc mora biti rezultat medsebojnega dogovora med zaposlenim ter vodjo.

Preberi več na
(<https://en.wikipedia.org/wiki/Competence>)



4. 360-stopinjska povratne informacije

360 stopinjska povratna informacija kot vir potreb po usposabljanju je identifikacijsko in razvojno orodje za pomoč zaposlenim pri prepoznavanju prednosti in slabosti. 360-stopinjska povratna informacija je sistem ali proces, v katerem zaposleni prejema zaupne, in anonimne povratne informacije od ljudi, ki delajo z njimi. To običajno vključuje ocenjevanca, njegovega vodjo ,

sodelavce ter podrejene . Vsak tip ocenjevalca predstavlja 90 stopinj (4x90 = 360). Tipi ocenjevalcev so lahko tudi drugi; npr kupci, partnerji, dobavitelji ..., če so povezani z delom ocenjevanca. Navadno v tem procesu sodeluje od 7 do 12 ljudi. Vsi izpolnijo anonimni spletni vprašalnik z vprašanji, ki zajemajo širok spekter kompetenc delovnega mesta. Vprašalnik vključuje vprašanja, ki se merijo na merski lestvici kot tudi prosta vprašanja za pisne sugestije. Tudi ocenjevanec se sam oceni po enakem vprašalniku. Rezultati tega vprašalnika ocenjevanca dajo jasno in objektivno sliko stanja njegovih kompetenc, pri tem lahko sledi tudi razliki med skupno oceno drugih ter lastno samooceno.

360 stopinjska povratna informacija je zelo učinkovito sredstvo za oblikovanje ciljev treninga in kot tako tudi zelo močno razvojno orodje. Proces 360 stopinjske povratne informacije daje ljudem možnost, da predložijo anonimno sliko sodelavca, prejemnik, torej ocenjevanec pa pridobi vpogled v to, kako ga drugi dojemajo in ima priložnost, da prilagodi svoje vedenje in razvije manjkajoče spretnosti.

Preberi več na
(http://en.wikipedia.org/wiki/360-degree_feedback)



5. Razvoj znanja in tehnologij v organizaciji

Iz analize, opisane zgoraj, se velikokrat pojavljajo tudi nova povpraševanja po bolj funkcionalnih znanjih (multifunkcionalnost). To vključuje nove zahteve po bolj funkcionalnih sposobnostih, zahteve po večstranski usposobljenosti in multifunkcionalnih osebah; zahtev, ki izhajajo iz menjav

delovnih mest ter vse zahteve, ki izhajajo iz različnih oblik reorganizacij in posodobitev tehnoloških procesov.

Uvajanje novih tehnologij, opreme ali novih delovnih procesov na področjih, ki podpirajo ključne poslovne procese, je pomemben vir za prepoznavanje potreb po izobraževanju in usposabljanju.

Imetniki ključnih poslovnih procesov poročajo o novih spoznanjih in ali tehnologijah, ki so bile ustvarjene v procesu dela, kot tudi nove potrebe po usposabljanju za zaposlene na rednih mesečnih sestankih.

6. Pravne obveznosti (poznavanje novih zakonov, doseganje standardov...)

Pomemben vir za ugotavljanje potreb po usposabljanju, predstavljajo tudi vsi zakoni in njihove posodobitve, ki urejajo področje s katerim se organizacija ukvarja in vsi zakoni, ki se dotikajo zaščite zaposlenih, njihove varnosti in zdravja.

27

7. Potrebe, ugotovljene v različnih segmentih del, ali v sistemu organizacije

Kadrovski oddelek nenehno spremlja različne segmente dela v organizaciji; Npr. Analiza uspešnosti, analiza kazalnikov stroškov in kakovosti storitev, analiza delovnih procesov ter načrtovanje in izvajanje novih storitev ...

Kadrovski oddelek je tako odgovoren za pripravo predloga novih potreb po izobraževanju in usposabljanju.

8. Ankete o zadovoljstvu zaposlenih ali v zvezi s storitvami ter proizvodi organizacije

Raziskava o zadovoljstvu zaposlenih potekajo vsako leto, v manjših organizacijah, vsake dve leti in so dobrodošel vir za ugotavljanje potreb po izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju. Te raziskave vodi kadrovski oddelek, druge vrste anket pa

lahko vodijo tudi drugi oddelki, npr. oddelk za marketing, ki pa mora z rezultati nujno seznaniti tudi kadrovski oddelk.

Rezultati iz teh anket so eden izmed najpomembnejših virov potreb po izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju, ki jih je treba obravnavati zelo resno.

9. Pobude in predlogi vodij organizacijskih enot

Vodje lahko sami dajo pobudo za izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje. Delitev. Pobuda mora izhajati iz novih razvojnih priložnosti na trgu, novosti, ki so bile opažene v širšem okolju in imajo lahko velik vpliv na prihodnje delo organizacije

10. Osebni interesi zaposlenih

Zaposleni lahko izrazijo osebni interes po izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju ter predlagajo nove programe s to predpostavko, da je trening vsaj delno povezan z njihovim delom.

11. Vizija in načela učeče se organizacije.

Organizacije, ki delujejo po načelih učeče se organizacije, bodo nenehno ustvarjale novo znanje skrbele za posredovanje znanja med zaposlenimi. Za ta namen kadrovska služba naredi tudi zemljevide znanja, to je popis znanja vsakega posameznika.

Ocena in analiza izobraževalnih potreb

V središču vsakega učinkovitega programa je pravilno ugotavljanje, za kaj je treba koga usposobiti. Slabo opravljena analiza potreb lahko vodi k usposabljanju napačnih ljudi za napačne kompetence z napačnimi metodami učenja.

Dobro opravljena analiza izobraževalnih potreb ponudi odgovore na naslednja vprašanja:

- Kaj je potrebno in zakaj?
- Kdo potrebuje usposabljanje?
- Kako se bo to usposabljanje izvedlo, če sploh?
- Koliko bo to stalo?

Za opravljanje analize se najpogosteje uporabljajo vprašalniki, še bolj pa je če lahko uporabite metodo intervjuja. Lahko opravi te tudi razgovore z vodji (nadrejenimi osebami bodočih udeležencev). Glavni cilj je ugotoviti razkorak med zahtevami delovnega mesta in dejanskim znanjem posameznika.

V nadaljevanju je predstavljen vprašalnik za oceno potreb po usposabljanju notranjih trenerjev, torej ljudi, ki bodo usposabljali druge ljudi. Z uporabo tega vprašalnika boste lahko enostavno oceniti razkorak med zahtevami delovnega mesta trenerja in dejansko spretnosti ali znanjem posameznika (kompetence). Ko zberete odzive, primerjajte rezultate - kjer je največja razlika med samooceno in dejanskimi spretnosti, potrebni za učinkovito opravljanje vloge trenerja?

S temi informacijami lahko določite prioritete za izobraževalni načrt bodočega trenerja.

Vprašalnik je sestavljen iz dveh odsekov v zvezi z vašim vadbenim potrebam. Prosimo, da odgovorite na vsa vprašanja, pošteno, kot je mogoče, da nam omogočajo sestaviti popolno sliko o vaših zahtevah po usposabljanju

Ocenite vsako spretnost z označevanjem (X) pod ustrezno številko

V prvem stolpcu (Moja uspešnost) označite, kako dobro trenutno opravljate vsako dejavnost (1 - ni dobro, 2 - dobro, 3 - zelo dobro).

V drugem stolpcu (Pomembnost) pa vpišite, kako pomembna je kompetenca za uspešno zagotavljanje usposabljanja (1 - ni pomembno, 2 - pomembno, 3 - zelo pomembno).

Kompetenca	Moja uspešnost			Pomem		
	1	2	3	1	2	3
1 učinkovito komuniciram, ustno in pisno.						
2 nenehno izboljšujem in posodabljam svoje spretnosti in znanja						
3 Spodbujam sodelovanje in timsko delo						
4 Vem, kako oblikovati načrt za ocenjevanje potreb z uporabo ustrezne metodologije.						
5 vem, kako izvesti oceno potreb.						
Kompetenca	Moja uspešnost			Pomem		
6 vem, kako analizirati potrebe, da se določijo prednostne naloge.						

7 sposoben sem ugotoviti, ali je potrebno usposabljanje ali drug poseg.						
8 Vem, kako izmeriti učinkovitost usposabljanja						
9 znam oblikovati učinkovite učne cilje.						
10 znam izbrati ustrezne učne metode, primerna za program z upoštevanjem raznolikosti učencev.						
11 znam uporabljati učne medite in tehnologijo						
12 Vem, kako razviti gradiva za usposabljanje.						
13 Znam uporabljati načela izobraževanja odraslih						
14 Razumem pravna in etična vprašanja, ki so pomembni za načrtovanje usposabljanja.						
Kompetenca	Moja uspešnost			Pomen		
15 Znam uporabljati različne učne tehnike in metode .						

16 Znam urediti optimalno učno okolje							
17 Znam spodbuditi pozitivno učno okolje							
18 Znam uskladiti učne metodologije z učnimi stili ter preferencami učenca.							
19 Znam pripraviti učinkovite predstavitve							
20 Znam postavljati prava vprašanja							
21 Znam uporabljati različne metodologije učenja							
22 Znam spodbujati in ohranjati motivacijo učencev							
23 Znam uporabljati sodobne audio-vizualne pripomočke							
24 Znam upravljati skupinsko dinamiko							
Kompetenca	Moja uspešnost			Pomen			
25. Vem, kako ravnati s težavnimi udeleženci							

26 Znam upravljati nepričakovan situacije							
27 Znam spodbujati prenos znanja in spretnosti na delovno mesto							
28 . Z znam razviti instrumente za vrednotenje izobraževanja							
29 Znam analizirati rezultate vrednotenja							
30 Znam pridobiti povratno informacijo in na njihovi podlagi načrtovati izboljšav							

Orodij za analizo izobraževalnih potreb je še veliko več, njihov izbor pa je odvisen od velikosti in razvitosti izobraževalnega managementa v organizaciji. Priporočam model Investigate, ki je predstavljen v prispevku, ki je tudi obvezna učna literatura. (glej naslednjo stran).



Več o analizi izobraževalnih potreb lahko preberite v prispevku:

Brecko D. (2024). Analiza izobraževalnih potreb, v reviji HRM, št. 61, letnik 12., str. 27-33.

Brecko D. (2015). Uporaba modela Investigate pri analizi izobraževalnih potreb, v reviji HRML. 13, št. 63, str. 20-24

Oblikovanje in načrtovanje programa (Design)

Če se je pri analizi izobraževalnih potreb izkazalo, da je izobraževanje rešitev za odpravo določenega problema, potem v tem koraku definirate vrzel, ki jo boste izpolnili z izobraževanjem ter oblikujete namen ter cilje izobraževanja, izpopolnjevanja oz. usposabljanja.

Pri postavljanju namenov in ciljev izobraževanja, usposabljanja oz. izpopolnjevanja ločimo dve ravni namenov in ciljev. Prva raven odraža namene in cilje izobraževanja na ravni celotnega podjetja, lahko jim rečemo tudi nameni in cilji oddelka za izobraževanje; druga raven pa odraža namene in cilje posameznega izobraževalnega programa.

Prva raven namenov in ciljev izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja - raven organizacije

Najprej določimo namen; čemu bo izobraževanje ali usposabljanje oz. izpopolnjevanje sploh služilo. Nameni so izraženi kvalitativno. Namene lahko zapišemo tudi kvantitativno.

V razpredelnici si lahko ogledate razliko med kvantitativno in kvalitativno izraženimi nameni:

Kvalitativno izraženi nameni	Kvantitativno izraženi nameni
Izboljšati prodajo	Izboljšati prodajo za 10 odstotkov
Preprečiti pranje denarja	Preprečiti pranje denarja za 90 odstotkov.

Dvigniti produktivnost	Dvigniti produktivnost za 15 odstotkov
Izboljšati »design« izdelkov.	Izboljšati »design« 50% izdelkov. Usposobiti vse zaposlene za uporabo programa »Adobe Indesign«

Glavno vprašanje, ki si ga zastavljamo pri iskanju namena je **ZAKAJ nekaj počnemo.**

Izhajajoč iz namena nato določimo cilje izobraževanja. Tudi cilje lahko izrazimo kvalitativno ali kvantitativno, kar je prikazano v spodnji tabeli:

Kvalitativno izraženi cilji	Kvantitativno izraženi cilji
Usposobiti zaposlene za upravljanje časa.	Usposobiti vse zaposlene za upravljanje časa.
Izobraziti zaposlene za spoštovanje pravil delovnega procesa	Izobraziti 50 odstotkov zaposlenih za spoštovanje pravil delovnega procesa
Usposobiti komercialiste za boljše komuniciranje s strankami	Usposobiti 90 odstotkov komercialistov za boljše komuniciranje s strankami

Glavno vprašanje, ki si ga zastavimo pri določanju ciljev je **KAJ bomo počeli**, da bomo zapolnili vrzel med obstoječim in zahtevanim znanjem oz spretnostmi.

Poglejmo še povezavo med nameni in cilji:

Primeri izobraževalnih namenov	Primeri izobraževalnih ciljev
100% interno kadrovanje za vodstvena mesta	Vključitev vseh ključnih kadrov v usposabljanje za vodstvena delovna mesta
20% nižja neto fluktuacija	100% zaposlenih je vključenih vsaj v eno obliko izobraževanja
Pridobitev najmanj 10 novih poslovnih partnerjev	20% odstotkov ključnih kadrov se udeleži vsaj ene oblike zunanjega izobraževanja
50% manj absentizma	100% vodij je vključenih v program usposabljanja za boljše komuniciranje

Pri postavljanju ciljev na ravni organizacije priporočam uporabo treh različnih toda povezanih metod za določanje ciljev in sicer SMART. CLEAR in PURE

SMART metoda določanja ciljev je kratica angleških besed za *Specific; Messaurment; Agreed; Realistic; Time sensitive*.

Cilji morajo torej biti:

- **konkretni oz. specifični,**
- **merljivi,** kar pomeni, da moramo vedeti, kdaj bomo na cilj prišli;
- **dogovorjeni in sprejeti** iz strani uprave podjetja,
- **realni in dosegljivi** ter
- **časovno opredeljeni,** kar pomeni da moramo določiti čas, v katerem bomo cilj dosegli.

CLEAR metoda določanja ciljev je kratica angleških besed za *Challenging; Legal; Environmental sound; Appropriate; Recorde*.

Cilji po tej metodi morajo biti:

- **izzivni;** organizaciji morajo predstavljati ravno pravo stopnjo izziva;
- **legalni,** v sozvočju z obstoječo zakonodajo
- **okoljsko in družbeno odgovorni;** prispevati morajo k ohranjanju čistega okolja ter razvoju družbe;
- **primerni** za reševanje točno določene situacije
- **zapisani** na način, da jih lahko ljudje organizaciji večkrat preberejo. Najbolje je, da so zapisani v obliki izjav oz. vrednot.

Tretja metoda se imenuje **PURE metoda** določanja ciljev, ki predstavlja kratica angleških besed za *Positive; Understood; Relevant; Ethic*.

32

Cilji po metodi PURE morajo biti:

- **pozitivni;** izraženi tako, da nekaj spodbujajo kot napr. rast prodaje, izboljšanje zadovoljstva strank,
- **razumljivi** vsem udeležencem v procesu izobraževanja,
- **relevantni** za rešitev situacij,
- **etični,**
- **sledljivi,** oblikovati etapno, da lahko sledimo njihovo napredovanje.

Druga raven namenov in ciljev izobraževanja - raven izobraževalnega programa.

Na tej ravni pa definiramo namen ter cilje posameznega izobraževalnega programa.

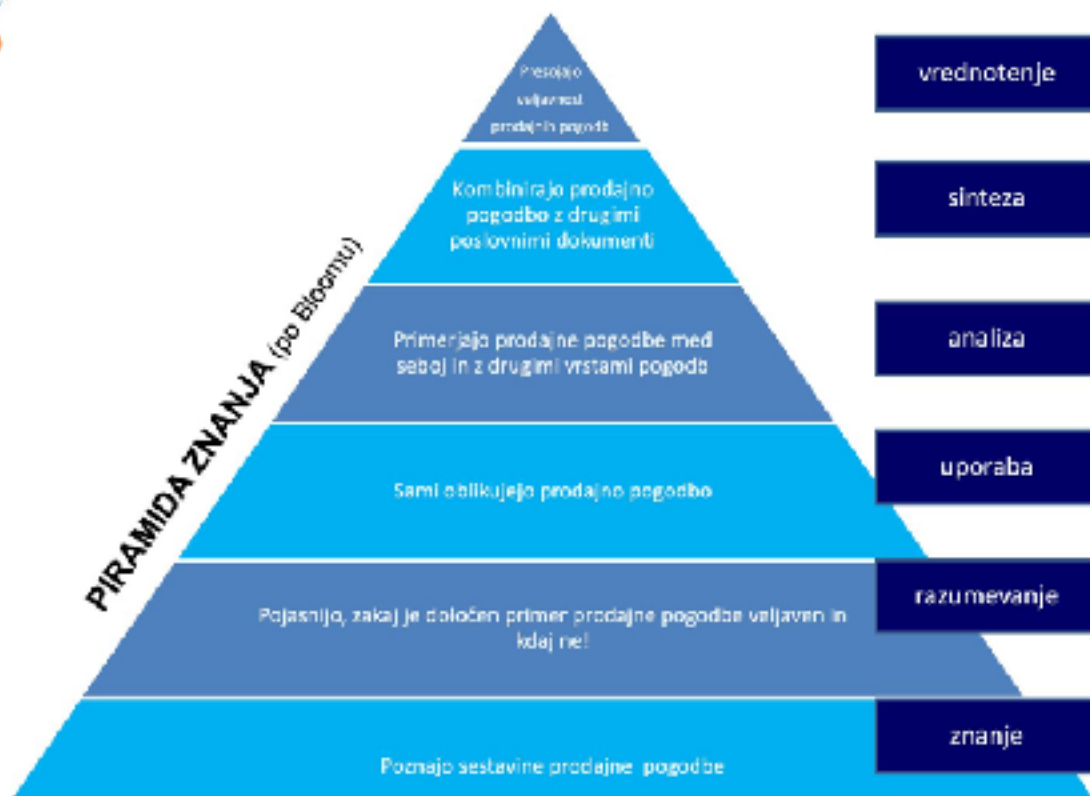
Primeri so prikazani v spodnji tabeli:

Primeri namenov izobraževalnega programa	Primeri ciljev izobraževalnega programa
Oblikovanje osebnih ciljev	Po končanem usposabljanju boste znali samostojno uporabljati 3 metode za določanje in oblikovanje
Povečati varnost in zdravje pri delu	Seznani s boste z osnovnimi pravili za varovanje zdravja na delovnem mestu ter se naučili uporabljati
Povečati vašo uspešnost pri prodaji	Po končanem usposabljanju boste znali uporabljati model sodobnega 5- stopenjskega prodajnega

Namen izobraževalnega programa zapišemo v stavku ali dveh, cilje izobraževalnega programa pa ponavadi navedemo z alinejami. En izobraževalni program ima v povprečju 3-5 konkretnih ciljev.

Bloomova taksonomija ciljev izobraževalnega programa

Pri določanju izobraževalnih ciljev priporočam, uporabo Bloomovo taksonomijo ciljev, izobraževalnega programa, ki predvideva 6 ravni znanja. Prva raven ciljev je samo znanje, druga raven odraža razumevanje, tretja uporabo, četrta analizo, peta sintezo, ter šesta, najvišja raven odseva vrednotenje. Primer ciljev izobraževalnega programa po Bloomovi piramidi znanja prikazuje spodnja slika.



IZOBRAŽEVALNI CILJI NIŽJEGA IN VIŠJEGA REDA,
 KI JIH UPORABLJAMO PRI PROGRAMIRANJU
 OZ. PRI OBLIKOVANJU POSAMEZNEGA PROGRAMA TER OCENJEVANJU
 ZNANJA

Najprej kajpak določimo cilje na ravni organizacije, najbolje na letni ravni, nato pa definiramo še cilje posameznega programa

Zapisovanje ciljev v obliki izjav

Cilji so, kot je razvidno iz tabele, posebne akcijske izjave, ki določajo, kaj bodo udeleženci sposobni narediti, ali reči, ali izvsti kot posledico izobraževanja, izpopolnjevanja ali usposabljanja.

Primer učnega cilja za trenerja v programu »Akademija za izobraževalni management«:

Na koncu tega modula, boste sposobni napisati specifične učne cilje, ki opisujejo, kaj naj bi uspešni udeleženci bili sposobni narediti ob zaključku usposabljanja.

Cilji vsebuje najmanj tri elemente:

1. **Vedenje:** cilj jasno opredeli, kaj bodo udeleženci sposobni storiti zaradi usposabljanja in so običajno izraženi kot akcijski glagol (napisati, narediti...)

Primer:

Po koncu treninga bo udeleženec

- Napisal program usposabljanja,
- Opravljal različne dejavnosti usposabljanja,
- Izpolnil obrazec o oceni usposabljanja,

2. **Pogoj:** Cilj vsebuje tudi pogoje. Pod kakšnimi pogoji bo udeleženec nekaj znal narediti. Zelo jasno moramo zapisati, kako se bo cilj izvajal. (Primer: voziti avto na

suhi cesti je drugače od vožnje s tovornjakom na poledeneli cesti).

Primer:

Po koncu treninga bo udeleženec:

- Napisal zasnovo usposabljanja v zvezi z različnimi stili učenja,
- Izvajal različne izobraževalne dejavnosti, čeprav udeleženci niso motivirani za njih,
- Izpolnil obrazec o oceni usposabljanja na koncu usposabljanja

3. **Standard / merila:** Cilji morajo vsebovati tudi jasne kriterije oz. standarde ali merila.

Če natipkate pismo z električnim pisalnim strojem, to že skoraj cilj z vsemi bistvenimi sestavinami Imamo glagol (tipkati) in stanje oz pogoj (električni in ne ročni pisalni stroj). Toda kaj je merilo? Kako dobro pismo treba tipkat? Kako dolgo lahko traja izdelava takšnega pisma? Ali je sprejemljivo, da ima 10 tipkarskih napak? (Primer: Napisati poslovno pismo na električni pisalni stroj, brez pravopisnih ali tipkarskih napak, v manj kot 30 minutah).

Primer:

Na koncu treninga se bo udeleženec:

- Napisal zasnovo usposabljanja v zvezi z različnimi učnimi slogi, ob upoštevanju načela učinkovitega oblikovanja usposabljanja z ustrezno načrtovanimi cilji usposabljanja za vsako dejavnost
- Izvajal različne izobraževalne dejavnosti v načrtovanem času, čeprav udeleženci niso motivirani za njih
- Izpolnil obrazec o oceni usposabljanja na koncu usposabljanja in se prepričal, da so vse postavke izpolnjene in ocenjeni vsi moduli.

Pri oblikovanju ciljev je pomembno, da so ustrezno strukturirani . Uporabite Bloomovo taksonomijo. Prepričajte se, da so cilji zajeli vse vsebine treninga in da bodo udeleženci vodili do postopnega kopičenja spretnosti in znanj, ki jih je treba pridobiti.

Če povzamem, cilj je izjava, v kateri izobraževalni manager oz. trener jasno sporoča, česa se mora udeleženec naučiti, ali kakšno spretnost mora razviti in kje jo mora uporabljati.

Razvoj programa (Develop)

Tretja faza ADDIE modela predstavlja razvoj programa, ki temelji na identificiranih izobraževalnih potrebah ter namenih in ciljih izobraževalnega programa.

V tej fazi morate

1. predstaviti, kaj ponujate, torej spisati **program izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja**
2. natančno predvideti (spisati) vsebino, v obliki **učnega gradiva**
3. **pripraviti vaje**
4. predvideti najboljše tehnike usposabljanja in predvideti kako **motivirati udeležence izobraževanja**
5. predvideti tudi metode, ki jih boste (ali bo trener) uporabljali. Metode se predvidijo glede na navajenost udeležencev ter njihov učni stil,
6. v fazi razvoja programa prav tako oblikujem o postopek za vrednotenje učinkovitosti programa, osnovne kriterije pa določimo že pri prvi fazi ADDIE modela to je pri analizi izobraževalnih potreb.

7. Zagotoviti, da bodo učni cilji izpolnjeni.

Materiale pod točkami 4-7 pripravimo v obliki **priročnika za izvedbo izobraževanja**

V tej fazi gre torej za pripravo vseh potrebnih materialov za izvedbo, zato v anglosaškem svetu tej stopnji programa rečejo tudi *Write* (pisanje programa). Čeravno živimo v dobi tehnologij, je pisanje še vedno najmočnejše orodje izobraževalnega managerja pri pripravi programov z uporabo ADDIE modela.

Priprava vsebin programa vam bo vzela največ časa, bodisi, da jo pripravljate vi ali jo naročite trenerju oz. pri zunanji izobraževalni organizaciji. Za pripravo dobre vsebine je potrebno preučiti veliko literature kot tudi preveriti izzive, ki se v zvezi z vsebino pojavljajo v praksi, z namenom, da je vsebina čim bolj praktično naravna, pripraviti ³⁵ustrezne vaje in pripraviti tudi učno gradivo.

Program izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja

Program izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja mora obsegati:

Naslov (in podnaslov); le ti naj bodo kratki, pozitivno oblikovani ter sporočilni. Napr.; namesto dolgega naslova: »Arhiviranje po novem zakonov u arhiviranju in hranjenju dokumentarnega gradiva«, ki je zelo dolg in dolgočasen, lahko preprosto zapišemo »Arhivirajmo po novem«

Namen; Pri namenu zapišemo na kratko čemu je program namenjen, zakaj ga izvajamo in kakšne koristi si od programa obetamo.

Cilji; Vsak program naj bi imel 3-5 ciljev, ki morajo biti napisani v obliki izjav, kot smo predstavili predhodno.

Program; Navedemo vsebino programa v alinejah

Čas trajanja; v programu navedemo tudi datum in čas trajanja programa

Lokacija; Navedemo tudi lokacijo, kjer se bo program odvijal. V kolikor se program odvija zunaj prostorov organizacije, bodo poleg dobrodošle tudi informacije o parkiranju.

Izvajalec; Izvajalec izobraževanja se naj v programu predstavi z referencami, ki so relevantne za izvedbo dotičnega programa. Zelo dobro je, če se predstavi tudi z osebno fotografijo, ne glede na to, ali je zunanji ali notranji.



Glej primer programa izobraževanja v prilogi 1.



Učno gradivo

V tej fazi torej pripravimo učno gradivo za udeležence (primer je že tale skripta, kjer poleg ustrezno strukturirane vsebine pri vsakem poglavju dodamo še vprašanja za ponavljanje. Pri pripravi gradiva skušajmo izhajati iz dejstva, da le ostane še dolgo zatem, ko so ljudje opravili trening, zato naj bo zapisano pregledno in naj ima primeren obseg, ne preveč in ne premalo. Prav tako moramo predvideti, da lahko udeleženci gradivo preberejo oz. preučijo pred samim izobraževanjem, izpopolnjevanjem oz. usposabljanjem.

V praksi se je oblikovalo zlato pravilo, da naj učno gradivo je obsega več kot sedem zaključenih poglavij oz. vsebin. Na toliko stvari hkrati je namreč lahko pozoren in jih pomni povprečen človek.

Učno gradivo ni predstavitev s pomočjo presojnic, ampak je zapisano učno gradivo, ki ga lahko udeležencem distribuirano po klasični ali e³⁶-poti. In hkrati predstavlja srž, torej vsebino programa izobraževanja, izpopolnjevanja oz. usposabljanja.

Kaj je še dobro vedeti o pripravi učnega gradiva

Za zahodno kulturo velja, da je literarna v nasprotju z oralno. To dejstvo je za pripravo in izvedbo učnega procesa zelo pomembno. Za oralno naravnane ljudi namreč velja, da si večino informacij in podatkov zapomnijo takoj, ko jih slišijo. Ko pa so družbe postale literarne, to pomeni, ko smo z iznajdbo pisave začeli stvari in informacije zapisovati, se je tudi posameznikova sposobnost zapomnitve in organizacije ustnih informacij ter sporočil zelo zmanjšala. Literarno usmerjeni ljudje si veliko bolje organiziramo in strukturiramo pisne podatke in informacije. Lažje si zapomnimo tisto, kar smo prebrali in ne kar smo le slišali. Ustno podane informacije praviloma pomnimo le krajši čas.

To seveda v mnogočem vpliva na izvedbo učnega procesa. Velikokrat se zgodi, da udeleženci ne sledijo zbrano podajanju snovi ampak, si skušajo sprti vse zapisati v svoje beležke, ne le tisto, kar je izvajalec izobraževanja zapisal na tablo ali pokazal s pomočjo prosojnic oziroma drugih oblik vizualne prezentacije, ampak tudi vse kar je povedal. Na takšen način udeleženci seveda ne sodelujejo aktivno, ne dojemajo bistva in celote sporočila. Lahko bi rekli, da zaradi opazovanja posameznih dreves niso sposobni zagledati gozda. Takšno sodelovanje udeležencev, ki se osredotoči le na sprotno prepisovanje informacij in podatkov, velja za pasivno sodelovanje in se mu pri izvajanju učnega procesa vsekakor želimo izogniti. Toda kako? Najbolje je, da se za udeležence pripravi tudi pisno učno gradivo, kamor se bodo lahko vračali po informacije tudi še dolgo po končanem izobraževanju. Tako se izognemo temu, da bi večino dragocenega časa udeleženci porabili za prepisovanje, raje ga naj uporabijo za interakcijo.

Tudi večina izobraževalnih managerjev od predavateljev zahteva predhodno pripravo seminarskega gradiva.

Vsebina je najpomembnejša za izvedbo izobraževanja. Kot izobraževalni manager ali pa kot trener oz. izvajalec izobraževanja morate natančno vedeti o čem boste govorili (bo teklo izobraževanje), kaj je torej namen predavanja/seminarja, česa naj bi se udeleženci naučili. To je pravzaprav obdobje študija. Četudi ste program že izvajali, je dobro, da vedno znova osvežite vsebine z novimi informacijami in dejstvi ter novimi spoznanji iz vaše lastne prakse. Vaš horizont znanja se bo tako nenehno širil, vsebina pa bo povsem »sveža«. Kot predavatelji se moramo namreč prvi zavedati, da znanje izredno hitro zastari in ga je torej treba nenehno posodabljati.

Priprava vaj in primerov z jasnimi navodili

Učni proces bo nedvomno veliko bolj kakovosten, če se bodo med izobraževanjem uporabljale tudi vaje. Vaje je prav tako potrebno pripraviti v najprej.

K pripravi vaje sodi tudi priprava navodila, Navodilo za delo. za sodelovanje v vaji obsega železni repertoar odgovorov na vprašanja kot sledi:

- KAJ je potrebno storiti - kaj je cilj naloge
- KAKO naj to storimo - s sodelovanjem v skupini, je potrebno izbrati vodjo, razdeliti vloge, morajo sodelovati vsi, je kdo opazovalce - kakšna je torej organizacija dela v skupini oz. organiziranost vaje ; kaj je dovoljeno in kaj ne.
- S ČIM si lahko pomagamo na poti do cilja (uporaba podatkov, interneta, drugi pripomočki...), navodila morajo predstaviti učne materiale in pripomočke, ki so na voljo in jih lahko udeleženci pri vaji uporabljajo

- DO KDAJ - izraža časovno omejenost naloge - koliko časa lahko porabijo za nalogo oz delo v skupini
- KAKŠNA naj bo predstavitev rezultatov naloge in koliko časa lahko traja. Bo ta predstavitev ustna, se bo uporabljala tabelska slika, kdo bo podal interpretacijo oz komentar k zaključnim ugotovitvam skupine...

Navodila naj ne bodo predolga, obsegajo lahko največ 10 vrstic, saj je znano, da daljša navodila ljudje praviloma ne preberejo.

Kot izobraževalni manager boste v vlogi tistega, ki bo postavljajl standarde modela ADDIE in s tem tudi standarde priprave gradiva in vaj.

Priročnik za izvedbo programa

V fazi razvoja programa je potrebno pripraviti tudi priročnik za izvedbo programa. To je pravzaprav učni načrt oz nekakšen scenarij, kjer predvidite potek samega izobraževanja po načelih izobraževanja odraslih, ki smo jih izpostavili v prvem poglavju. V priročniku tako predvidimo trajanje posameznih nalog, vaj, posredovanja vsebine, vključimo motivacijske elemente, predvidimo odmore..., s podrobnim opisom izvedbe ter ciljev, ki smo jih s tem zasledovali. V učnem načrtu predvidimo tudi pripomočke in morebitno dodatno gradivo, ki ga bomo pri posameznem delu uporabili.

Pri oblikovanju ustreznega načrta izvedbe usposabljanja lahko sledite naslednjim začetnim korakom: (8 urni seminar, ki se začne ob 9 uri)

Vsebina	Trajanje od-do
Ledolomilec	9.00 - 9.15

Predstavitev udeležencev	9.15 - 9.35
Pregled vsebine in potreb	9.35 - 9.40
Predstavitev učnih ciljev	9.40 - 9.50
Pojasnitev pričakovanj	9.50 - 10.00
Predstavitev vsebine	10.00 - 10.30
<i>Odmor</i>	10.30 - 11.00
Vaje(praktično delo)	11.00 - 12.30
Odmor	12.30 - 13.30
<i>Energizer</i>	13.30 - 13.40
Predstavitev vsebine	13.40 - 14.10
Vaje (praktično delo)	14.10 - 15.00
<i>Odmor</i>	15.00 - 15.30
Predstavitev vsebine	15.30 - 16.00
Vaje (praktično delo)	16.00 - 16.50
<i>Zaključek</i>	16.50 - 17.00

Izvedba programa (*Implementation*)

Uspešno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje je resda v veliki meri odvisen od dobrih trenerjev, toda še pred tem pa zahteva timsko delo med vsemi vključenimi v proces, torej predvsem od skrbnikov izobraževanja in njihovega upravljanja celotnega procesa izobraževanja.

V fazi implementacije je zelo pomembna kakovostna organizacija izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja. Najprej naj omenim pomen okolja, v katerem se bo izobraževanje, izpopolnjevanje ali usposabljanje odvijalo. Največkrat za to uporabimo učilnice, torej posebej za učenje namenjene prostore.

Poznamo več postavitev prostorov . Postavitev mora biti urejen tako, da lahko udeleženci udobno sedijo in se lahko osredotočijo na učne dejavnosti.

Nasploh je za kakovostno implementacijo izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja potrebnega veliko truda in energije. V veliko pomoč nam je uporaba kontrolnih seznamov in oblik standardiziranega dela. Še več posebnosti implementacije izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja boste našli v spodnjih podglavjih.

Izvajanje internega izobraževanja in usposabljanja

Organizacija in izvedba internega izobraževanja in usposabljanja ima v veliko organizacijah prednost pred drugimi oblikami izobraževanja in usposabljanja. Notranje izobraževanje in usposabljanje oz. izpopolnjevanje je bolj učinkovito, ker je prilagojeno posebnostim organizacije oz. podjetja. Programi internega izobraževanja in usposabljanja ponujajo zaposlenim ključne kompetence in znanja, potrebna za uspešno delo zaposlenih in njihov osebni razvoj.

Interna izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja se organizirajo:

- V učilnicah: to so razni tečaji, seminarji, delavnice, okrogle mize, itd
- Na delovnih mestih: usposabljanje, izpopolnjevanje, coaching, mentorstvo / tematske delavnice, itd
- Kot e-izobraževanja in samoizobraževanja

Organizacijske naloge pred izvedbo programa

Organizator izobraževanja vsaj mesec dni pred izvedbo programa obvesti vse udeležence o izvajanju programa. Na primeren način jim predstavi program kot tudi poskrbi za evidentiranje prijav na program. V primeru premajhnega števila prijav, program časovno predstavi na ugodnejši termin ali izobraževanje odpove. Prijave navadno zbira do vključno 7 dni pred izvedbo programa.

Vsaj teden dni pred izvedbo vsem prijavljenim pošlje tudi pisno gradivo za pripravo, v kolikor program to predvideva. Gradivo se ponavadi pošilja v e-obliki, čeravno gre za klasično (in ne

on-line) izobraževanje. Poleg gradiva jim pošlje tudi natančne urnik program in druge potrebne informacije za izvedbo programa.

Na dan usposabljanja mora organizator izobraževanja, vsaj 60 minut pred pričetkom usposabljanja, pripraviti in urediti učilnico po navodilih trenerja oz. splošno sprejetih standardih ureditve učnega prostora, v katerem se bo izvajalo izobraževanje.

Predhodno mora preveriti učne pripomočke in materiale ter pripraviti postavitve stolov in miz v skladu z metodami dela trenerja. V kolikor postavitve ne bo enaka ves čas izobraževanja, se postavitve prilagodi med odmori, zato mora biti organizator vse čas izvedbe izobraževanja dosegljiv.

Fizična razporeditev učilnice, kot so postavitve miz, stolov, table, projektorja in zaslona je pomemben dejavnik uspešnosti izobraževanja. Udeleženci se običajno ne poznajo med seboj in so lahko precej občutljivi na začetku. Učinkovita postavitve tako lahko veliko prispeva k povečanju vključenosti udeležencev kar vodi k večji uspešnosti izobraževalnega procesa.

Prostori, kjer bo potekalo izobraževanje ali usposabljanje oz izpopolnjevanje morajo biti ustrezno opremljeni. To vključuje:

- Ustrezno razsvetljava;
- Ustrezno temperaturo;
- Svež dostop zraka;
- Izolacija zvoka;
- Ustrezna velikost prostora glede na število udeležencev (še posebej je pomembno, da prostor ni premajhen in da so vsi stoli in mize primerno urejeni glede na potrebe dejavnosti izobraževanja in usposabljanja);
- Ustrezna oprema (mize, stoli, tabla, tabla s papirji itd.)
- Ustrezna IT oprema (računalnik, projektor, ozvočenje, interaktivna tabla, itd)

Priporočljivo je, da so vhodna vrata v učilnico nahajajo zadaj, tako da ljudje, ki prihajajo v pozno, ne motijo razreda. To je dobro tudi za organizatorje, ki potrebujejo vstopati in izstopati v primeru intervencij. ,

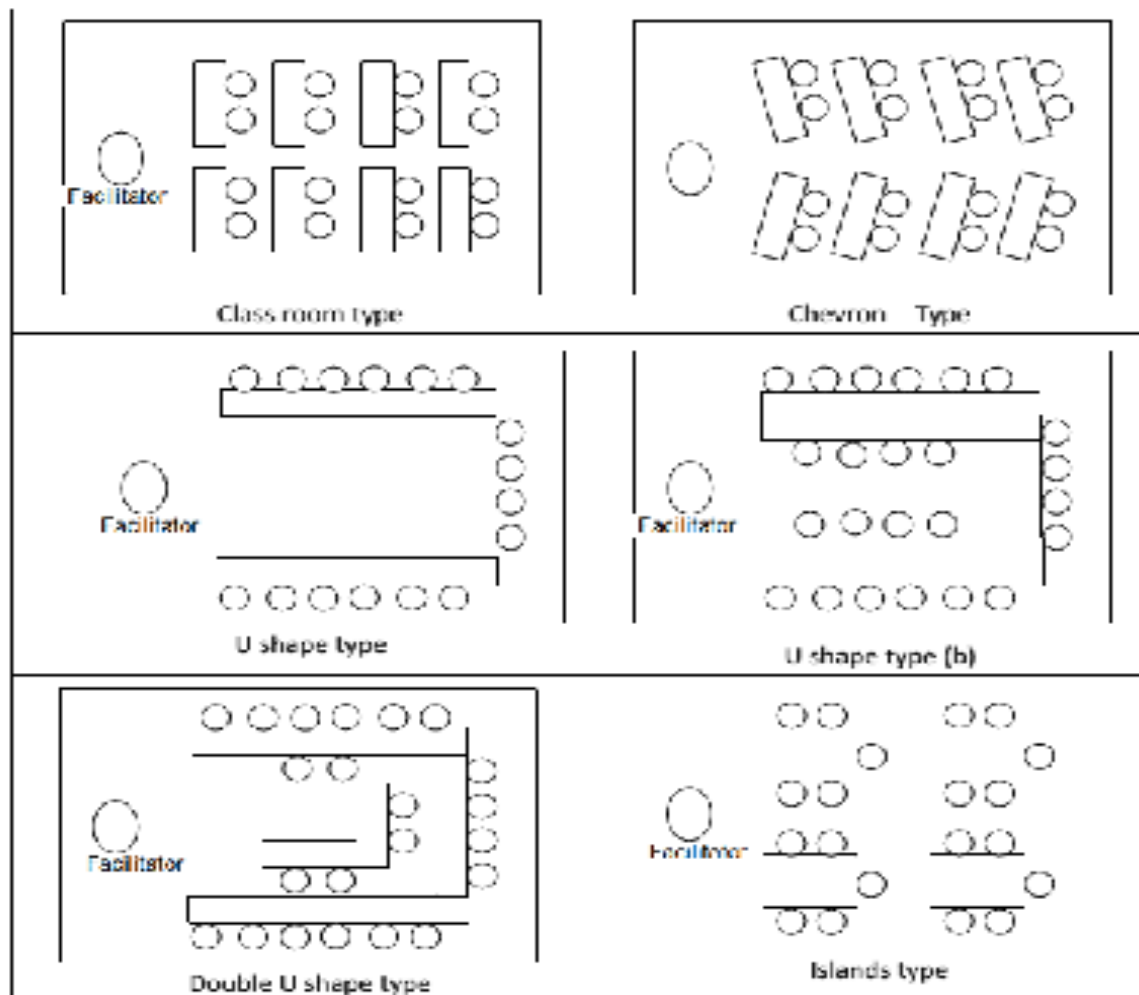
Tabla, projektor in zaslon bi morali biti na sprednji strani ali v sprednjem kotu učilnice. Bodite previdni, če postavite tablo in zaslon v kot in poskrbite, da bo lahko vsak udeleženec jasno videl. Če se vhodna vrata nahaja v sprednjem delu učilnice, je priporočljivo, da se opremo, postavi v kot na nasprotni strani vrat. Preverite tudi svetlobne odboje od oken in luči.

Razporeditev miz in stolov je pomemben, ker vpliva na sodelovanje udeležencev. Stik z očmi

med trenerjem / moderatorji in udeleženci ter med udeleženci samimi, je treba upoštevati že pri načrtovanju prostora. Če imajo izvajalci izobraževanja boljši očesni stik z udeleženci, jih lahko bolje vključijo v delo. Tudi očesni stik udeležencev med seboj je pomemben, saj spodbuja večjo odgovornost in občutek enotnosti.

V nadaljevanju so prikazane in orisane različne postavitve, ki se najpogosteje uporabljajo za namene izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja.

Slika: Različne postavitve prostorov



Postavitev učilnice	Št. udel.	Prednosti	Pomanjkljivosti
Razre	Za skupine vseh velikosti	Tradicionalna postavitev, ki so jo udeleženci navajeni in trener dobro nadzira. Udeleženci lahko sledijo (vidijo) prezentaciji.	Nizka vpletenost, enosmerna komunikacija, oteženo učenje v manjših skupinah.
U- postavitev (a) U-postavitev (b) Dvojna U- postavitev	Odlično za skupine od 12 do 22 oseb	Spodbuja komunikacijo v večjih skupinah zlahka tvorimo tudi manjše skupine, omogoča boljši stik med trenerjem in udeleženci	Malo težje oblikujemo manjše skupine z udeleženci, ki sedijo na nasprotni strani, Očesni kontakt med udeleženci je nekoliko pomanjkljiv zaradi linearne postavitve
“Chevron” postavitev	Odlično za pare oz. time 4 ljudi kot tudi za skupine med 16 in 24 udeležencev	Omogočeno je delo v parih za vsako mizo. Nihče ne gleda neposredno frontalno proti trenerju.	Posamezni izzivi pri spodbujanju timskega dela v celotni skupini in pri vključevanju udeležencev, ki sedijo zadaj.
Islandska postavitev	Odlično za time od 4-5 ljudi ter skupine med 15 in 40 oseb.	Spodbujajo timsko delo v vsakem grozdu če so stoli postavljeni le na eno stran mize ima vsakdo pogled začetku sobe in trenerju	Nekateri udeleženci morajo obrniti stol, da vidijo trenerja in le te je tudi nekoliko težje doseči in jih vplesti v delo.

Organizator izobraževanja **preizkusi tehnično opremljenost prostora** in preveri pravilno delovanje tehnike, internetno povezavo, preveri tudi nastavitve programov in prikaz videov, v

kolikor so predvideni ter prikaz prezentacije ter delovanje zvočnikov ter stanje baterij v tehničnih napravah. Če izvajalec izobraževanja (trener) naleti na tehnične težave pri izvajanju, mu **organizator izobraževanja nudi pomoč pri njihovem odpravljanju tehničnih napak**. Prav tako preveri ali je v učilnici

dovolj pisal in če le da tudi delujejo (flomastri, različni markerji)

Vsaj 30 minut pred začetkom izobraževanja, **organizator pričaka udeležence in jih sprejme.**

V kolikor izvajalec izobraževanja prinese s seboj **dodatna gradiva**, le-ta **razdeli udeležencem** pred samim pričetkom usposabljanja.

Naloge organizatorja med izobraževanjem, usposabljanjem ali izpopolnjevanjem

Organizator med samim potekom izobraževanja najprej predstavi izvajalca izobraževanja, nato pa poskrbi za postrežbo med odmori ter pravočasno vračilo udeležencev nazaj v učilnico.

Med samim izvajanjem je ves čas na voljo za opravo morebitnih tehničnih težav ali kakšno drugo asistenco. Na koncu izobraževanja, le to primerno zaključi in informira udeležence o post-izobraževalnih aktivnostih.

Naloge organizatorja po izobraževanju, usposabljanju ali izpopolnjevanju

Po zaključku izobraževanja tudi poskrbi, da je učilnica znova v takšnem stanju (postavitev), kot je bila pred izvedbo izobraževanja. Poskrbi za oddajo **evalvacijskih vprašalnikov** (on-line) in njihovo obdelavo. Ko so **rezultati evalvacije znani** o tem **obvesti vse udeležence kot tudi izvajalca izobraževanja** in se jim ob tej priložnosti zahvali za sodelovanje. Prav tako pa **arhivira vse dokumente v zvezi z dotičnim izobraževanjem.**

Pri podajanju povratne informacije izvajalcu izobraževanja tudi **poskrbi, da se v naslednjo izvedbo vnesejo izboljšave**, pridobljene na podlagi povratnih informacij udeležencev.

Implementacija E - učenja

V skladu z varnostjo osebnih podatkov, se organizacijsko e-učenje uporablja le na delovnem mestu v delovnem času. Čas za učenje in čas za delo je treba jasno ločiti. Preden se udeleženci vključijo v e-izobraževanje, mora organizator izobraževanja oblikovati podroben načrt

e-učenja, ki mora vsebovati naslednje podatke:

- Časovno obdobje (od kdaj do kdaj);
- Predviden čas učenja (1-3 ure, ki jih lahko porazdeli v daljše časovno obdobje (določeno v prejšnji alineji);
- Pravočasno obveščanje: Organizator izobraževanja obvesti neposredno nadrejene, kdaj bo potekalo e-učenje;
- Kriterije uspešnosti e-učenja (uspešen zaključek z izpitom);
- Evalvacijo programa ter predstavitev možnosti za izboljšanje
- Povratno informacijo o uspešnosti e-učenja tako udeležencem, kot njihovim vodjem

Evalvacija programa (Evaluation)

Spremljanje in vrednotenje izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja ter njihovih razvojnih učinkov, se začne še preden se začne zaposleni vključijo v proces izobraževanja. V začetku gre za preverjanje izpolnjevanja pogojev (glede obstoječega znanja) za vključitev v izobraževalni proces. **Morda morajo** zaposleni že imeti določena znanja, da se lahko vključijo v program ali pa njihov znanje predhodno izmerimo z namenom postavljanja ciljev ter in pričakovanj udeležencev.

Merjenje učinkov izobraževanja se nadaljuje v fazi izvedbe; s klasičnim merjenjem (1)**zadovoljstva udeležencev z izobraževanjem**, ki pa ne pove veliko o dejanskih učinkih izobraževanja. Dobra evalvacija izobraževanja vključuje **pet ravni spremljanja učinkov**, pri čemer gre za nadgradnjo Kirckpatrickovega modela štirih ravni še z peto ravno. Tako na Na drugi ravni tako spremljamo (2)**pridobljeno znanje** in njegov prenos v prakso; na tretji ravni preverjamo(3)**spremembe vedenja**, kar je končni cilj slehernega učenja; na četrta ravni preverjamo ali so se naša pričakovanja, uresničila, in je viden (4)**rezultat** v obliki doseganja ciljev programa. V poslovnem jeziku to fazo imenujemo donos na pričakovanja (**RoE-Return on Expectations**). Le najbolj drzni

spremljajo učinkovitost razvoja kadrov tudi na peti ravni in (5) merijo donos na investicijo (RoI - Return on Investment), kjer primerjamo stroške investicij v razvoj kadrov z denarno ovrednotenimi koristmi. Najboljši lahko dosežajo donose nad 500 odstotkov.



Slika: Sofos model razvoja kompetenc ter merjenja učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja

(1) Zadovoljstvo

Vrednotenje na prvi ravni meri reakcije in zadovoljstvo udeležencev z izobraževanjem, izpopolnjevanjem oz. usposabljanjem. Ta raven se pogosto meri z evalvacijskimi vprašalniki, neposredno oz. najkasneje do tri dni po končanem izobraževanju. Ta raven meri zgolj eno stvar: dožemanje učenca (reakcije) na izvedeno izobraževanje, kar pa še ni pokazatelj uspešnosti in učinkovitosti izobraževanja, prav tako pa nam ne pove, kakšna nova znanja so ljudje pridobili ali kaj so se naučili in kako učinkovito so prenesli znanja v delovno okolje. Merjenje reakcij na izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje ima tri razsežnosti: zadovoljstvo kupcev, relevantnosti in udejstvovanje.

Zadovoljstvo se nanaša na zadovoljstvo udeležencev z usposabljanjem, seminarskih materialov, učilnica, trenerjem, čas usposabljanja, itd ...

Zavzetost se nanaša na stopnjo, do katere so udeleženci aktivno vključeni v učni proces in prispevajo svoje učne izkušnje. Gre predvsem za raven udejstvovanje v učenje. Na tej ravni merimo tudi osebno odgovornost in interes do izobraževanja. Osebna odgovornost se nanaša na to, kako pozorni so udeleženci med izobraževanjem na vsebine programa ter kako pozorno sledijo izvajalcu. Velikokrat je ta ocena odvisna od tega, kako jih je očaral izvajalec.

Ustreznost je stopnja, do katere bodo udeleženci usposabljanja imeli priložnost, da uporabijo kar so se naučili na izobraževanju, ko so bodo vrnili nazaj na delo. Ustreznost je pomembno merilo, kajti merijo končno vrednost izobraževanja. Namreč, tudi najboljši treningi in izobraževanja so zapravljanje virov in časa, če udeleženci znanja in spretnosti ne morejo uporabiti pri svojem delu.

Pri merjenju zadovoljstva priporočam uporabo vprašanj, ki se osredotočajo na udeleženca in ne na izvajalca izobraževanja. Glej spodnji primer	
Vprašanje osredotočeno na izvajalca	Učni materiali so bili dobro strukturirani.
Vprašanje osredotočeno na udeleženca	Učnim materialom je bilo enostavno slediti.

(2) Znanje

Ta raven meri obseg, do katerega so udeleženci spremenili odnos do učenja, izboljšali znanje in zaupanje naučeno in zavezanost, da bodo naučeno tudi uporabili, vse kajpak kot posledico sodelovanja v učnem procesu.

Zadnji dve razsežnosti; zaupanje in zavezanost zapolniti vrzel med znanjem in dejanski vedenjem sta silno pomembni v izobraževalnem procesu, še zlasti kadar imamo osvežitvena usposabljanja za ljudi, ki sicer imajo potrebno znanje in spretnosti, ampak jih ne uspejo prenesti na delovno mesto. Druga stopnja torej meri štiri elemente

Znanje in spretnosti je stopnja, do katere so se udeleženci naučili nekaj novega ali pridobili novo spretnost. Znanje predstavljajo skupek osmišljenih informacij za katere posameznik lahko reče "jaz vem". Merjenje spretnosti pa predstavlja stopnjo, do katere udeleženci vedo, kako narediti nekaj ali opravljati določeno nalogo, kot je prikazano z besedno zvezo "Jaz lahko to zdaj storim!" Mnoge organizacije, ki ne dosegajo pričakovane delovne učinkovitosti si postavijo napačno diagnozo v smislu, da organizaciji manjka znanja in/ali spretnosti, v resnici pa je najpogostejši vzrok pomanjkanje motivacije (zaveze) ali zaupanja.

Odnos do naučenega je opredeljen kot stopnja, do katere udeleženci usposabljanj verjamejo, da jim bo tisto, česar so naučili med usposabljanjem koristilo in izboljšalo njihovo vsakdanje delo. Odnos je označena s frazo "Verjamem, da je vredno", da to storim, uvedem, ali vpeljem v svoje delo.

Zaupanje je opredeljena kot stopnja, do katere udeleženci mislijo, da bodo mogli storiti vse, kar so se naučili na delovnem mestu. Zanj je značilna vprašanje: "Mislim, da lahko to uporabim na delovnem mestu".

Zaveza je opredeljena kot stopnja, do katere nameravajo udeleženci uporabiti pridobljeno znanje v času usposabljanja na svojih delovnih mestih. Zanj je značilna fraza "Nameravam to uporabiti na delovnem mestu". Zaveza se nanaša na udeleženčevo motivacijo v kolikšni

meri bo znanja in veščine uporabil pri delu.

Merjenje druge ravni, torej pridobljenega znanja lahko razdelimo na dva dela:

1. Znanje, pridobljeno v času izobraževanja izmerimo s klasičnimi testi ali vajami ter jasnimi kriteriji. To se navadno zgodi neposredno po zaključku izobraževanja.
2. Drugi način pa je, da preverimo uporabo znanja in veščin mesec dni po izvedenem izobraževanju neposredno v praksi. To lahko storimo na tri načine, s samoocenjevanjem, opazovanjem ali oceno vodij.

Nekaj predlogov vprašanj za merjenje na drugi ravni Sofosovega modela merjenja učinkovitosti izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja

1. Katera znanja ste pridobili?
2. Kakšne spretnosti ste razvili ali okrepili?
3. Kako močno verjamete, da vam bo pridobljeno znanje koristilo na delovnem mestu?
4. Kako močan je vaš namen, da boste pridobljeno znanje uporabili na delovnem mestu?

(3) Vedenje

Rekli smo že, da je končni cilj učenja sprememba vedenja. Tretji ukrep meri ravno slednje, spremembe vedenja, ki so rezultat izobraževanja, torej pridobljenega znanja in spretnostmi.

Pri tem gre ponovno spomniti, da je osnovni namen izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja izboljšati rezultate zaposlenih, kar pa je možno le, če posamezniki razvijajo svoje kompetence. Učenje novih spretnosti in znanj je dobro za organizacijo le takrat, ko udeleženci znanja tudi zares uporabijo pri svojih delovnih aktivnostih. To pa je povezano s spremembo vedenja, ki se izkaže v tako imenovanih kazalnikih delovne uspešnosti. (*Key Performance Indicators*).

Tretja raven je predstave (Obnašanje) je sestavljena iz treh elementov; iz kritičnega vedenja in potrebnih gonilnikov ali spodbujevalcev za učenje na delovnem mestu.

Kritična vedenja so tista, ki so opredeljena kot najpomembnejša za doseganje organizacijskega uspeha.

Gonilniki ali spodbujevalci so vsi tisti procesi in/ali sistemi, ki krepijo, podpirajo in spremljajo novo vedenje na delovnem mestu. Gonilniki ali spodbujevalci so ključni za uporabo znanja in spretnosti na delovnem mestu



Slika: Spodbujevalci tretje ravni

in zmanjšajo verjetnost, da bi znanje in spretnosti zamrle v vsakdanji rutini.

Merjenje tretje ravni poteka dva do tri mesece po izobraževanju, torej po tem, ko so se udeleženci vrnili na svoja delovna mesta. Ocenjujejo torej vedenja ali kompetence v tistih organizacijah, ki imajo postavljen sistem kompetenc. Ocenjujemo zmožnosti za opravljanje naučenih veščin na delovnem mestu, pri čemer sta respondenta najmanj dva, sam udeleženec ter njegov vodja.

Ocenjevanje na tretji ravni se lahko izvede formalno (testiranje) ali neformalno (opazovanje). Svetujem formalno ocenjevanje (ocenjevalni vprašalnik za udeležence in njihove vodje), najmanj 2 meseca po izvedbi izobraževanja, usposabljanja oz. izpopolnjevanja.

(4) Rezultati

45

Četrta raven meri rezultate, to je stopnja do katere so cilji uresničeni kot posledica učnega dogodka (-ov). Jasnost glede dejanskega obsega merjenja učinkovitosti na tej stopnji je ključnega pomena. Merimo torej jasno definirane cilje izobraževanja, ki morajo biti kajpak v skladu s strategijo in vizijo organizacije oz. podjetja. V javnem sektorju se s to stopnjo večinoma merjenje tudi zaključí, v gospodarskih družbah pa gredo še korak naprej in izmerijo tudi dobičkonosnost.

Pri četrti fazi merjenja torej iščemo odgovor na "Ali je to tisto, čemu naša organizacija obstaja in kar mora storiti/ prispevati k svetu?"

Organizacija lahko pri merjenju četrte ravni uporabi vodilne kazalnike kot so:

Zadovoljstvo zaposlenega; Enkrat na leto bi morali v vsaki organizaciji narediti anketo o zadovoljstvu zaposlenih. V tej anketi, ki mora vključevati vsaj 20% vseh zaposlenih, se jasno izkaže, ali so bili

določeni rezultati doseženi ali ne. Raziskava o zadovoljstvu zaposlenega se ga izven ponudnik večinoma storiti, da bi se izognili nezaupanju.

Zavzetost zaposlenega; Priporočljivo je narediti raziskavo zavzetosti zaposlenih vsaj enkrat na leto, kjer priporočam metodologijo Gallup, ki je primerljiva na svetovni ravni.



Preberi več o metodologiji Gallup
<http://www.gallup.com/services/169328/q12-employee-engagement.aspx>

(5) Merjenje dobičkonosnosti i (ROI)

Vse rezultate lahko pretvorimo v finančne koristi in izračunamo ROI, torej dobičkonosnost na ravni posameznega izobraževalnega dogodka ali pa na ravni enega leta. Metod za izračun ROI-ja je veliko, uporabimo lahko najbolj preprosto: Vsi stroški povezani z izobraževanjem / vse koristi od izobraževanja x 100.



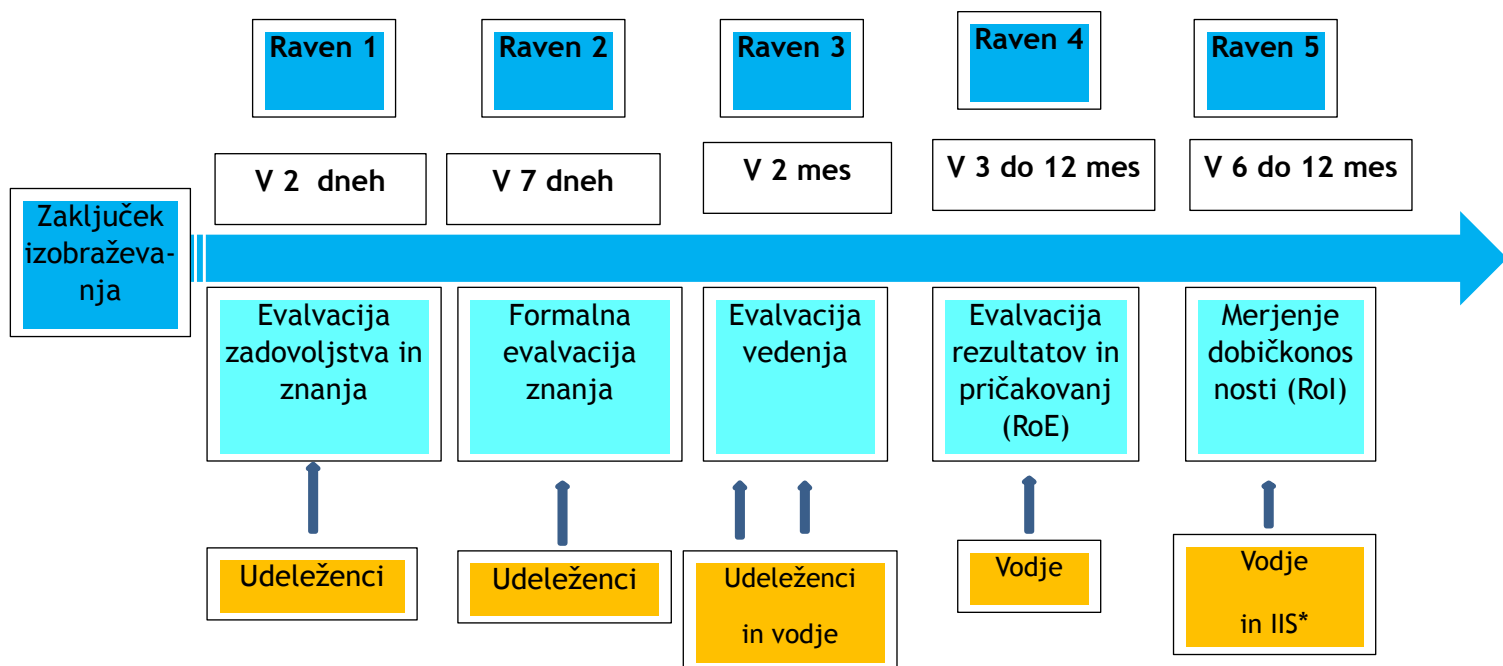
Več o merjenju učinkovitosti izobraževanja si preberite v prispevkih:

Buhovac-Rejč, A. 2013). Metodološki prijemi za merjenje učinkov izobraževanja zaposlenih, v reviji HRM, l. 11, št. 55, str. 16-19.

Brecko D (2014). Analiza izobraževalnih potreb, v reviji HRM, št. 61, letnik 12., str. 27-33.

Časovnica postopka vrednotenja učinkov izobraževanja

Na shemi (glej naslednjo stran) je opisan celoten proces ocenjevanja s pomočjo Sofosovega modela merjenja učinkovitosti z namenom. Prav tako prikazuje različne akterje, ki se vključujejo v proces vrednotenja učinkov.



*IIS - Izobraževalno-informacijski sistem

Priprava izobraževalnega proračuna

Še preden začnete razmišljati o izobraževalnem proračunu, se odločite kako boste obravnavali izobraževanje; kot strošek ali kot investicijo? Če ste pravi izobraževalni manager, ki izvaja svojo vlogo z notranjim žarom in če želite pustiti sled na tem področju, potem bo veliko bolje, da boste izobraževanje obravnavali kot investicijo in dosegli, da bodo tudi glavni odločevalci v organizaciji razmišljali podobno. S takšnim načinom razmišljanja imate namreč veliko večje možnosti, da si spogajate želeni izobraževalni proračun. Prav zagotovo se vsi želimo izogniti stroškom, le malo pa jih je, ki ne bi prisluhnili ideji o pametni investiciji.

1. Izobraževanje je investicija

Kaj govori v prid temu, da je izobraževanje investicija in ne strošek? Veliko stvari, med katerimi izpostavljam slednje:

- Pravi programi izobraževanja in usposabljanja lahko povečajo zavzetost zaposlenih.
- Z vlaganjem v razvoj kadrov dlje časa zadržimo dobre ljudi (talente) v organizaciji.
- Usposobljeni kadri potrebujejo manj nadzora.
- Z izobraževanjem znižujemo stopnjo absentizma.
- Z novim znanjem večamo kakovost uporabniške izkušnje, zadovoljstvo strank in povečujemo prodajne prihodke.
- Izobraževanje vpliva na večjo kakovost proizvodov in znižuje število pritožb.

- Dobro usposobljeni in informirani kadri delajo manj napak in so bolj učinkoviti pri strankah.
- Ljudje, ki so deležni izobraževanja, se čutijo bolj spoštovane, njihov občutek lastne vrednosti se poveča, kar povečuje njihovo predanost in samozaupanje. To pa pomaga ustvarjati navdihujoče in motivacijsko delovno okolje.

Če torej skrbno načrtujete izobraževalne aktivnosti, ste lahko prepričani, da se vam bo vsak vložen evro bogato obrestoval.

2. Načrtujte proračun vzdolž različnih oblik izobraževanja in usposabljanja

Pri oblikovanju izobraževalnega proračuna izhajajte iz oblike načrtovanih izobraževalnih programov. Cene med oblikami izobraževanj in usposabljanj se namreč precej razlikujejo. Prav tako pa tudi rezultati teh izobraževanj. Šele ko preučite eno in drugo, torej cene različnih oblik kot tudi rezultate ki jih nudijo, začnite zbirati in izberite takšne, ki v največji meri zadovoljujejo vaša pričakovanja in cilje ter višino razpoložljivega izobraževalnega proračuna.

3. Kaj vse morate zajeti v izobraževalni proračun?

Oblikovanje izobraževalnega proračuna ne pomeni le to, da preprosto seštejete stroške načrtovanih usposabljanj. Izobraževalni proračun mora poleg teh vsebovati še vrsto drugih stroškovnih postavk, kot so:

- Promocija in obveščanje o izobraževalnih programih

- Vsi stroški povezani z izvedbo izobraževanja (najem prostorov, nakup licenc za e-tečaje, najem ali nakup druge opreme za izvedbo izobraževanja... ter kajpak plačila izvajalcem, tudi notranjim)
- Strošek odsotnosti iz dela udeležencev izobraževanja
- Izdelava učnih gradiv, video posnetkov...
- Stroški dela osebja, ki skrbi za izvedbo izobraževanj in usposabljanj
- Potni stroški ter stroški nastanitev za udeležence izobraževanja kot tudi za osebje, ki skrbi za izvedbo izobraževanja, če s le to odvija izven prostorov organizacije.
- Spremljanje uspešnosti izobraževanja - evalvacija izobraževalne funkcije (delo in informacijska podpora)
- Nepredvidljivi stroški, ki jih povzročijo nepredvidljivi dogodki (običajno le ti predstavljajo od 15 do 20 odstotkov celotnega izobraževalnega proračuna).

4. Upravljanje z izobraževalnim proračunom

Po sprejetju izobraževalnega proračuna je potrebno z njim skrbno upravljati. Kaj hitro se lahko zgodi, da nam stroški uidejo izpod nadzora. Največjo pozornost gre posvetiti nepredvidljivim dogodkom, ki lahko

povzročijo drugačno strukturo stroškov.

Lahko se zgodi, da usposobljeno osebje zapusti vašo organizacijo, preden uspejo svoje znanje prenesti na druge. V takšnih situacijah boste morali poiskati zunanje vire, kar utegne povečati prvotno načrtovano investicijo. Prav zato je pametno najmanj 15 odstotkov proračuna načrtovati za nepredvidljive dogodke.

5. Koliko sredstev načrtovati?

Dobro je, da si postavimo okvir za načrtovanje višine sredstev, ki jih bomo namenili za izobraževanje in da le ti temeljijo na zdravih osnovah. Prav tako je dobro, da izobraževalni proračuni med leti ne nihajo pretirano, ampak izkazujejo določeno stabilnost v povezavi s drugimi poslovnimi kazalniki organizacije. V svetovnem merilu velike organizacije tako investirajo v izobraževanje od 2 do 5 odstotkov od skupnih stroškov dela. Tudi v Sloveniji zaznavamo podobno višino izobraževalnih proračunov. Za leto 2015 smo v raziskavi TOP 10 Izobraževalni management ugotovili, da najboljša podjetja investirajo v izobraževanje 3,21 odstotkov od skupnih stroškov dela. Morda ti okvirji niso realni za vašo organizacijo, zato najdete številke, ki jih vaš proračun še lahko prenese in oblikujte proračun na temelju analize izobraževalnih potreb. Morda boste kdaj prisiljeni najeti manj drage trenerje in kupiti cenejše učne materiale, toda izbira nižjega nivoja se največkrat izkaže tudi v manjšem rezultatu, zato se vselej trudite zagotoviti najvišjo kakovost.

6. Kje in kako prihraniti?

Stroški izobraževanja lahko zelo hitro narastejo, zato v nadaljevanju še nekaj načinov, kako lahko prihranite:

- Skupno izobraževanje večjih skupin zaposlenih; namesto, da izobraževanje organizirate za 5 ljudi, ga lahko tudi za 10 ali več ob istem času, pa kakovost ne bo bistveno manjša. Dobro je, da si postavite standarde minimalne udeležbe, ob kateri še izvedete izobraževanje. V povprečju se minimalno število udeležencev izobraževanja v Sloveniji giblje med 7 in 9 oseb v skupini. Izjeme vsekakor obstajajo, zlasti na področju ozko specializiranega izobraževanja in usposabljanja.
- Ponovna uporaba učnih materialov; veliko organizacij je že ustanovilo svoje interne knjižnice, kjer si zaposleni izposojajo učne materiale, kot so priročniki, videoposnetki, učni filmi...
- Prenášanje znanja znotraj organizacije. Velikokrat organizacije pošljejo enega ali dva predstavnika na zunanje izobraževanje, npr. konference in potem od njih pričakujejo, da prenesejo pridobljeno znanje na vse zaposlene.
- E-učenje je nekoliko cenejše od tradicionalnih oblik učenja, zato se ga splača ustrezno umestiti v sistem in nagraditi učno infrastrukturo. V kombinaciji s klasičnimi oblikami lahko prinese veliko večjo kakovost ob relativno enakih oz. celo nižjih stroških.

- Pogajajte se za brezplačna izobraževanja vaših dobaviteljev, ki bodo verjetno veseli priložnosti, da vam pomagajo uporabljati njihove produkte.

Ob tem pa še vedno sledite stari modrosti, da boste s pravim izobraževalnim programom, pa četudi malo dražjim, prihranili na dolgi rok.

7. Zagotovite si zavezo zaposlenih

Za uspešnost izobraževanja je daleč najbolj pomembna zaveza zaposlenih, da bodo pridobljeno znanje uporabili v praksi.

- Eden izmed načinov kako to doseči, je tudi delitev investicije v izobraževanje, še zlasti pri specializiranih programih. Ljudje, ki so tudi osebno investirali v izobraževanje in usposabljanje so praviloma veliko bolj motivirani pridobljeno znanje tudi uporabiti, saj si naravno želijo hitrejšo povrnitve investicije.
- Sklenite z zaposlenimi, ki jim plačate izobraževanje v celoti, dogovor ali pogodbo v kateri jih zavežete, da bodo določen čas po izobraževanju še delali za vas in pridobljeno znanje uporabili v vaši organizaciji.
- Pridobite si podporo starejših zaposlenih. Če bodo ti razumeli dolgoročno vrednost razvoja kadrov, bodo veliko bolj pripravljeni promovirati in podpreti vaš predlog proračuna za izobraževanje.

Učna pogodba - sklenimo posel z vladarji znanja

Večkrat smo že dejali, da so nosilci znanja ljudje. Vsakdo poseduje neko znanje prav tako pa vsakdo tudi pridobiva novo znanje in to na različne, njemu lastne načine. Ljudje želijo biti pri pridobivanju znanja »svobodni« oz. pri tem aktivno sodelovati. V ta namen se je oblikovalo orodje »učna pogodba«, ki predstavlja poseben dokument, obrazec, s katerim si pomagamo pri načrtovanju izobraževalnega procesa. Naj takoj poudarim, da ne gre za pogodbo o izobraževanju, l to bomo predstavila v tretjem delu učnega gradiva, ampak za dogovor, v katerem se zaposleni ter izobraževalni manager dogovorita o poteku procesa izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja in skupaj določita tudi učne cilje.

Najlažje si bomo zapomnili posebnost učne pogodbe po tem, da je to pravzaprav »učni načrt«, ki ga ustvarita učeči se posameznik ter izobraževalni manager, lastništvo nad učnim načrtom pa prevzame posameznik. Učna pogodba je še posebej primerna za:

- Projektni način učenja,
- Za izvajanje individualnih izobraževalnih programov
- Za akcijsko učenje
- Za individualno svetovanje
- Za oblikovanje daljših individualnih izobraževalnih in razvojnih načrtov
- Za načrtovanje izobraževanja vodstvenih kadrov

Upravljanje učne pogodbe

Učna pogodba omogoča, da učeči se posameznik tvorno sodeluje že v procesu ugotavljanja potreb in pri določanju učne

strategije ter učnih virov. Gre torej za nekakšen dogovor o tem, kaj in kako se bo posameznik učil in kako bo na koncu pokazal tudi rezultate učnega procesa. Takšne dogovor zahteva določena pogajanja in zavezanost vsaj dveh strank, učečega se posameznika in skrbnika izobraževanja, torej izobraževalnega managerja oz. njegovega vodje, v kolikor organizacija nima izobraževalnega managerja.

Elementi učne pogodbe

Na splošno vsaka učna pogodba vsebuje štiri elemente, ki jih je treba podrobno dogovoriti v dogovoru z učečim se posameznikom. To so:

- Učni cilji izobraževalnega programa/projekta
- Učne strategije in viri, ki so na voljo za doseganje teh ciljev
- Merila, na podlagi katerih bomo presojali uspešnost učne pogodbe
- Dokazila o izpolnjevanju ciljev

Poleg tega ima učna pogodba tudi druge prvine kot je čas trajanja pogodbe, osebni podatki učenca ter osebni podpis obeh dogovornih strank. (Glej obrazec)

Vloga izobraževalnega managerja je v tem, da ima nadzor nad izvajanjem učne pogodbe in da med izvajanjem učne pogodbe preveri v kolikšni meri se je posameznik že približal končnim ciljem učne pogodbe. Glede na čas trajanja predvidi vmesne pogovore z učečim se posameznikom in ga na ta način tudi spodbuja k rednemu izvajanju dogovorjenega v učni pogodbi.

Pri tem gre opozoriti, da se nemalokrat tudi med izvajanjem učne pogodbe pokaže potreba po vnovični opredelitvi ciljev učne strategije ali virov. Učna pogodba je torej fleksibilna, je pa v takšnih primerih potrebno elemente učne pogodbe na novo opredeliti s čimer se morata obe strani strinjati.

Posebnost učne pogodbe je tudi v tem, da v njej določimo še izobraževalni budžet, torej koliko finančni virov smo namenili za izpolnitev učne pogodbe. To je torej budžet, s katerim razpolaga posamezni k sam in finančne vire črpa po sprejetem načrtu.

UČNA POGODBA			
Ime in priimek nosilca učne pogodbe: Delovno mesto: Izobrazba: Delovna doba: Aktivnost/izobraževalni program: Predmet/tema: Osebni skrbnik: Začetek učnega projekta: Zaključek projekta:			
Učni cilji	Učni viri in učne strategije	Evidenca izpolnjevanja ciljev	Merila za evalvacijo
Proračun za izvedbo učne pogodbe znaša: EUR Specifikacija:			
Podpis nosilca učne pogodbe: Tel: e-pošta: Podpis osebnega skrbnika: Tel: e-pošta			

Obrazec učne pogodbe

Obrazec učne pogodbe je lahko različno oblikovan in lahko vsebuje še druge elemente, kot na primer določitev učnega stila ali kaj podobnega. Pri tem ni toliko pomembno, kakšna je oblika kot to, da vsebuje vse štiri glavne elemente in da so le ti določeni in zapisani pravilno.

Pri tem je vloga skrbnika učne pogodbe neprecenljiva, saj pomaga posamezniku določiti učne cilje, oblikovati vire in strategije za njihovo doseganje ter postaviti jasne kriterije za doseganje ciljev in dokazila o njihovem izpolnjevanju

Individualni izobraževalni in razvojni načrt

Rekli smo že, da je učna pogodba zelo primerna za individualni-izobraževalni in razvojni načrt. (v nadaljevanju IIRN) Primer takšnega IIRN pripravljen po načelih učne pogodbe je prikazan spodaj

UČNA POGODBA			
Ime in priimek nosilca učne pogodbe: <i>Gregor Vidrih</i> Delovno mesto: <i>Informatik</i> Izobrazba: <i>Visoka šola za informatiko</i> Delovna doba: <i>6 mesecev</i> Aktivnost/izobraževalni program: Predmet/tema: <i>Komunikacija pri vodenju tima</i> Osebni skrbnik: <i>Štefka Malovrh</i> Začetek učnega projekta: <i>25.5.2016</i> Zaključek projekta: <i>30.6.2016</i>			
Učni cilji	Učni viri in učne strategije	Evidenca izpolnjevanja ciljev	Merila za evalvacijo
1. Spoznati značilnosti uspešnih timov	1. Knjiga »Skupinska dinamika in rešvanje konfliktov«	1. Pisno poročilo z analizo uspešnih timov ter strategije za reševanje konfliktov	1. Poročilo v obsegu 2500 besed
2. Raziskati strategije za reševanje konfliktov v timu	2. Strokovni članek »Vodenje razprave in komunikacije v manjši skupini« in udeležba na seminarju timsko	2. Načrt dnevnega reda za projektni sestanka, ki vključuje tudi možnosti za skupinsko razpravo	2. Dnevni red sestanka v pisni obliki ter videoposnetek izvedenega sestanka po novih merilih
3....			
Proračun za izvedbo učne pogodbe znaša: 500 EUR Specifikacija investicije: Knjiga: 75 EUR Strokovni članek 25 EUR Seminar 300 EUR Snemanje 100 EUR			

Podpis nosilca učne pogodbe: Gregor Vidrih
Tel: 041 777-7777 e-pošta:
gregor.vidrih@ariston.si

Podpis osebnega skrbnika: Štefka Malovrh
Tel: 031 555-555 e-pošta: stefka
malovrh@ariston.si



*Več o učni pogodbi si
preberite v knjigi*

Brecko, D. (2023). Sklenimo
posel z vladarji znanja -
učna pogodba, GV
Izobraževanje, Ljubljana

Normativna ureditev izobraževanja v Sloveniji

Ureditev izobraževanja v ZDR - Zakonu o delovnih razmerjih

Področje izobraževanja. Izpopolnjevanja in usposabljanja zaposlenih je urejeno tudi v zakonu o delovnih razmerjih, in sicer v okviru 170 in 173. člena:

Določbe 170. člena Zakona o delovnih razmerjih so naslednje (*Zakon o delovnih razmerjih - ZDR 2013*)

1. točka: Delavec ima pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa, z namenom ohranitve oziroma širitve sposobnosti za opravljanje dela po pogodbi o zaposlitvi, ohranitve zaposlitve ter povečanja zaposljivosti.

2. točka: Delodajalec je dolžan zagotoviti izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje delavcev, če tako zahtevajo

potrebe delovnega procesa ali če se je z izobraževanjem, izpopolnjevanjem ali usposabljanjem možno izogniti odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz razloga

nesposobnosti ali poslovnega razloga. V skladu s potrebami izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja delavcev ima delodajalec pravico delavca napotiti na izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, delavec pa ima pravico, da sam kandidira.

3. točka: Trajanje in potek izobraževanja ter pravice pogodbenih strank med izobraževanjem in po njem se določijo s pogodbo o izobraževanju oziroma s kolektivno pogodbo.

4. točka: Če delodajalec napoti delavca na izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje iz razlogov iz drugega odstavka tega člena, nosi stroške tega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja delodajalec.

Določbe 171. člena Zakona o delovnih razmerjih so naslednje (*Zakon o delovnih razmerjih - ZDR 2013*):

52

1. točka: Delavec, ki se izobražuje, izpopolnjuje ali usposablja v skladu s prejšnjim členom, kot tudi delavec, ki se izobražuje, izpopolnjuje ali usposablja v lastnem interesu, ima pravico do odsotnosti z dela zaradi priprave oziroma opravljanja izpitov.

2.točka: Če s kolektivno pogodbo, pogodbo o zaposlitvi ali posebno pogodbo o izobraževanju pravica iz prejšnjega odstavka ni podrobneje določena, ima delavec pravico do odsotnosti z dela ob dnevih, ko prvič opravlja izpite.

3. točka: Če se delavec izobražuje, izpopolnjuje ali usposablja v skladu s prejšnjim členom, ima pravico do plačane odsotnosti z dela po prejšnjem odstavku.

V okviru organizacije pa se področje izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja ureja z internim pravilnikom, ki mora definirati koncept politike izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, definirati koncept politike

upravljanja z znanjem, opredeliti vse procese in definirati oblike izobraževanja, določiti pristojnosti in odgovornosti na vseh področjih upravljanja izobraževanja in gospodarjenja z znanjem

Sklenitev pogodbe o izobraževanju

S pogodbo o izobraževanju se zaposleni in delodajalec dogovorita o medsebojnih pravicah in obveznostih ter o trajanju in poteku izobraževanja, kadar se delavec, ki je delovnem razmerju, izobražuje v interesu delodajalca. Gre torej za povsem pravni dokument v primerjavi s prej predstavljeno učno pogodbo, kjer so glavne sestavine andragoško-didaktični principi učenja.

Delavec ima pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa, z namenom ohranitve oziroma širitve sposobnosti za delo na delovnem mestu ter ohranitve zaposlitve. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) v 170. členu določa, da se trajanje in potek izobraževanja ter pravice pogodbenih strank med izobraževanjem in po njem določijo s pogodbo o izobraževanju oziroma s kolektivno pogodbo. Če delodajalec napoti delavca na izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje iz razlogov iz drugega odstavka tega člena, nosi stroške tega izobraževanja delodajalec.

Delodajalec je dolžan zagotoviti izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje delavcev, če tako zahtevajo

potrebe delovnega procesa ali če se je z izobraževanjem, izpopolnjevanjem ali usposabljanjem možno izogniti odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz razloga nesposobnosti ali poslovnega razloga. V skladu s potrebami izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja delavcev ima delodajalec pravico delavca napotiti na izobraževanje, izpopolnjevanje in

usposabljanje, delavec pa ima pravico, da sam kandidira. Delavec, ki se izobražuje, izpopolnjuje ali usposablja v interesu delodajalca, ima pravico do plačane odsotnosti z dela zaradi priprave oziroma opravljanja izpitov, in sicer za prvi pristop k izpitu, za ostale pristope pa odvisno od dogovora z delodajalcem.



Glej primer pogodbe o izobraževanju v prilogi 2

Literatura 2. dela

13. Brečko, D. Iskanje potencialov s 360-stopinjsko povratno informacijo : uporabnost, prednosti in dileme : Daniela Brečko. HRM (Ljublj.), okt. 2009, l. 7, št. 31, str. 16-23. [COBISS.SI-ID 2726600]
14. Brečko, D.. Pripravite se na letni razgovor : napotki za zaposlene. 1. ponatis. Ljubljana: Planet GV, 2009. 33 str., ilustr. ISBN 978-961-6529-40-2. [COBISS.SI-ID 245550848]
15. Brečko D.: Analiza izobraževalnih potreb, v reviji HRM, 2014, št. 61, letnik 12., str. 27-33,
16. Brečko D. Uporaba modela Investigate pri analizi izobraževalnih potreb, v reviji HRM, 2015, l. 13, št. 63, str. 20-24
17. Brečko, D. Ali znamo izmeriti dodano vrednost in učinke izobraževanja V reviji HRM 2009, l. 7, št. 32, str. 10-14. [COBISS.SI-ID 18903526]
18. Buhovac-Rejc, A., 2013. Metodološki prijemi za merjenje učinkov izobraževanja zaposlenika, v reviji HRM, l. 11, št. 55, str. 16-19.
19. Fron M., Ort M.: Why 360s don't work and how they can Coaching for Leadership, Third Edition. Copyright © 2012 John Wiley & Sons, Inc.
20. Jevšček, M. in Gorenc Zoran, A.: Kompetenca ali kompetentnost; v reviji HRM, št 64, l. 13, str. 58 – 60
21. Florjančič J. Bernik M., Novak V. Kadrovski management, Moderna organizacija Kranj, 2004 (Poglavje A6: Razvoj kadrovkse funkcije str. 35-73 in poglavje C6 Proces permanentnega izobraževanja in razvoja)
22. Kompetence v kadrovski praksi, (ur. Marija Sonja Pezdirc), GV Izobraževanje 2005, Ljubljana
23. Nilson, C.: How to manage training, A guide to Design and Delivery for High Performance, AMA, 2003
24. Rothwell J. W., Hohne C. K. King. S.B: Human Performance Improvement, Gulf Publishing Company, 2000 (Section I. Laying the Foundation p. 1-39; VII Transforming the Training Department into an HPI Function; p. 201 – 222)
25. Vukovič G., Miglič G.: Metode usposabljanja kadrov, Moderna organizacija v okviru FOV Kranj, 2006, (poglavje 1: Strateški pomen kadrov in temeljna izhodišča razvoja človeških virov, str. 13-16, ter poglavje 2: Temeljni pojmi s področja izobraževanja odraslih str. 1654 27 ter poglavje 4 Sistemi, modeli in proces usposabljanja; str. 61 - 79; poglavje 5: Analiziranje potreb po usposabljanju, str. 97 - 145, 145-150)
26. Ward Peter, 360 Degree Feedback, Chartered Institute of Personnel and Development, 1997

III. del: Upravljanje znanja



Znanje je hitro pokvarljivo blago

Učna krivulja organizacije

Kaj je znanje in kaj upravljanje znanja

Kako »pametno« upravljati znanje

Moč mrež in skupnosti pri upravljanju znanja

Zajemanje znanja od ljudi, ki zapuščajo organizacijo

Skladiščenje znanja in ustvarjanje imenikov znanja

Uvod

Peter Drucker, nesporni guru managementa je že leta 1998 napovedal, »da bo nova družba, družba izobraženih, v kateri bo znanje njen ključni vir in izobraženci prevladujoči del delovne sile, znanje kot temeljno proizvodno sredstvo pa lažje pridobiti kot kdajkoli prej; zato bodo tudi možnosti za uspeh (in poraz) veliko večje.« (Peter Drucker, 1998). Znanj, kot eno izmed neopredmetenih sredstev, je res postalo ključni vir in največja vrednost sleherne organizacije.

Preživele bodo tiste organizacije in tisti posamezniki, ki se bodo učili hitreje in pametneje upravljali svoje znanje. Nič ni bolj res kot to, zato bomo tokrat bomo vzeli pod drobnogled organizacije in način njihovega učenja oz. akumulacije ter upravljanja znanja. V prispevku bom skušala odgovoriti na tri temeljna vprašanja upravljanja znanja; Zakaj je danes potrebno upravljati znanje, kaj obsega upravljane znanja in kako učinkovito upravljati znanje v organizaciji.

Za začetek pa vam bom zastavila drzno toda potrebno vprašanje, ki temelji na treh predpostavkah o učenju

1. Predpostavka: Več se učim, več znam. (*Drži, kajne?*)
2. Predpostavka: Več znam, več pozabim. (*Tudi to drži, kajne?*)
3. Predpostavka: Več pozabim, manj znam.

Vprašanje je: **Čemu torej učenje??**

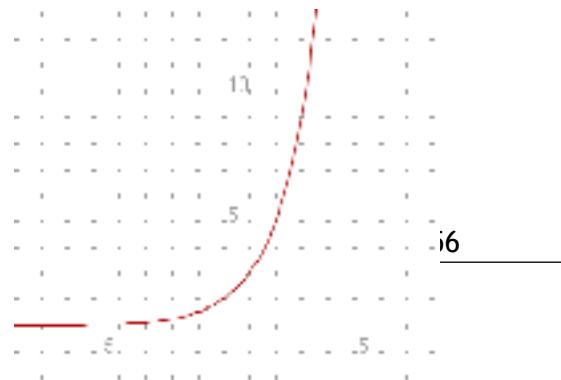
Predpostavljam, da ste med tistimi, ki se veliko učite in prisegate na vseživljenjsko učenje in razvoj kompetenc in vem, da tvegam vašo jezo, a hkrati tudi poglobljeno branje prispevka.

Čemu torej učenje? Prvič predvsem zato, ker je znanje kot plod učenja, hitro pokvarljivo blago. Ste vedeli, da danes znanje v povprečju zastari že v 3-5 letih, na nekaterih področjih celo prej; recimo

na področju informacijskih tehnologij že v 3 mesecih?

Znanje je hitro pokvarljivo blago.

Znanje v povprečju zastari že v 3 do 5 letih. Podatek je kar malo strašljiv, kot je tudi strašljiv podatek, da je danes je v enem samem izvodu revije Times več informacij, kot jih je prejel posameznik, ki je živel v 17. stoletju v vsem svojem življenju. Znanje narašča skupaj s količino informacij in le to narašča v obliki eksponentialne krivulje, kot prikazuje spodnja slika.



Ekspotencialna krivulja naraščanje znanja in informacij

Naj ob tem povemo še to, da so se skupaj s to krivuljo evolucijsko razvijali tudi nosilci informacij pri živih bitjih; najprej je bila nosilka informacij celica, nato DNK, k temu so se pridružili še možgani, kaj pa bo naslednja faza pa ostaja ta hip še neznanka...

Učimo se tudi za to, da smo tako pri delu kot v življenju bolj produktivni.

Kolikokrat na mesec slišite izjavo, da je treba povečati produktivnost? Kolikokrat na mesec jo tudi sami izrečete? Da, težnja po večji produktivnosti, katere formula je z malo vložene energije, dobiti velik izplen, je vsak dan večja. Toda, kako to doseči? Lahko tipkate še hitreje, govorite še hitreje, delate še hitreje? Morda za malenkost. Toda prave preboje v učinkovitosti lahko dosežemo z drugačnim načinom dela, ki se ga moramo

naučiti ter z izmenjavo znanja, se pravi, da uporabite nekaj, kar so se drugi že naučili.

Tako smo že bližje odgovoru na vprašanje v čem je smisel izmenjave in obenem upravljanja znanja.

Tretji razlog za nenehno učenje ter izmenjavo znanja pa leži v tem, da si nihče ne želi, da ga kdo vleče za nos na področjih, kjer ravno ni specialist. Zagotovo drži, da nihče ne more biti strokovnjak za vse, kljub temu pa morate o določeni stvari vedeti vsaj nekaj, da se lahko odločate. Npr. kako zaupati arhitektu, ki vam prenavlja kuhinjo? Tudi v organizaciji potrebujete veliko več znanj kot nekoč. Lahko preberete kup izvrstnih knjig, pa vseeno ne boste dohajali sprememb v organizaciji. Raje začnite s podmeno, da je nekdo že poskušal narediti tisto, kar sedaj želite narediti vi.

Učna krivulja organizacije

Vsaka organizacija se uči na sebi lasten način, toda pri vseh pa lahko sledimo enak štiristopenjski proces, ki poteka od nezavedne nekompetentnosti do nezavedne kompetentnosti



Štiristopenjski proces učenja organizacije

Ko je organizacija v fazi nezavedne nekompetentnosti, se niti ne zaveda, česa vsega še ne ve; lahko bi rekli, da je v stanju »blažene« nevednosti. Z razvojem in delovanjem se počasi začne zavedati, česa vsega še ne ve, pa bi morala vedeti, če želi uspešno poslovati. To je tudi faza velike radovednosti in pospešenega učenja. S pomočjo učenja organizacija doseže tretjo fazo, to je faza

zavedne kompetentnosti, ki bi jo lahko opisali kot fazo, v kateri organizacija zavestno uporablja novo znanje, pri čemer pa še vedno vlaga veliko energije v to kar dela. V četrti fazi, fazi nezavedne kompetentnosti, pa bi lahko dejali, da je organizacija že ponotranjila znanje do te mere, da je razvila rutino, pri čemer porabi minimalno energije. Tako se četrta faza zdi kot pokazatelj uspešnosti učenja organizacije kot tudi upravljanja znanja.

Toda pozor učenje organizacije oz. upravljanje znanja je krožen proces, ki se zavrti danes vsakih 3- 5 let. Na vsakih 5 let je potrebno izvesti popolno prenovo, zato je dobro, da se nam v spomin vtisne tudi spodnja slika krožnega procesa učenja organizacije



Krožni proces učenja organizacije

Tako se organizacija vsakih 5 let znajde praktično znova v fazi nezavedne nekompetentnosti in gradi nov cikel znanja.

Kaj je znanje in kaj je upravljanje znanja

Znanja kajpak ne moremo preprosto enačiti z informacijami. Verjetno večkrat slišite ljudi, da se pritožuje nad količino informacij, stavim pa, da še nikogar niste slišali, ki bi se pritoževal nad preobiljem znanja.

Znanje je torej veliko več kot zgolj informacija in obsega najmanj 5 različnih oblik vedenj:

- **Vedeti kaj** - to so informacije ki jih potrebujemo pred izvedbo dela
- **Vedeti kako** - to je strokovno znanje o tem, kako narediti stvari v praksi...

- **Vedeti kdo** - to je znanje o odnosih, mrežah in o tem, koga poklicati na pomoč, ko jo potrebujemo
- **Vedeti kje** - znanje o tem, kje poiskati in pridobiti prave informacije
- **Vedeti kdaj** - znanje o tem, kako izbrati pravi trenutek

Upravljanje znanja pa vsebuje 5 različnih, toda tesno prepletenih aktivnosti:

- **Zajemanje znanja** - to je pridobivanje znanja od zaposlenih in drugih deležnikov v organizaciji
- **Ustvarjanje znanja** - vsaka organizacija pri delu ustvarja novo znanje
- **Prečiščevanje znanja** - ločevanje potrebnega od nepotrebnega znanja ter izločanje zastarelega znanja
- **Izmenjevanje znanja** - ljudje si med delom izmenjujejo znanja
- **Uporaba znanja** - uporaba znanja pri delu in razvoju novih produktov

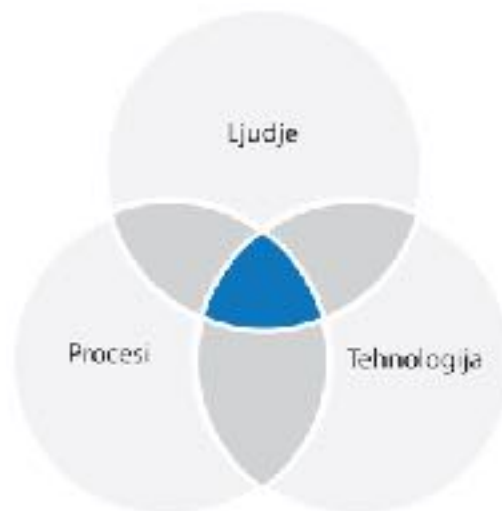
Pri upravljanju znanja tudi ne gre za to, da bi ustvarili enciklopedijo, ki bi zajela vse kar je kdo kadarkoli vedel. Gre za to da negujemo kulturo in tehnologijo, ki omogočata ljudem, da se med seboj pogovarjajo in izmenjujejo znanje.

Znanje, ki ga ne delimo z drugimi je kot luč v zaprtem vrču, sveti, toda nikomur ne koristi. Za ustvarjanju prave kulture za upravljanje znanja so torej pomembni trije faktorji.

Daleč najpomembnejši so ljudje, le oni so namreč lahko nosilci znanja. Znanje pa lahko uporabimo in delimo, ali ga ne uporabimo in ne delimo, lahko pa ga celo zlorabimo. So ljudje v vaši organizaciji torej pripravljeni deliti znanje med seboj? So pripravljeni v svoje delo vključiti vse kar vedo?

Drug faktor so procesi, ki naj bi bili oblikovani tako, da povezujejo in ne razdvajajo ljudi ter spodbujajo dialog.

Tretji faktor pa je tehnologija, ki mora predvsem delovati hitro in pravilno in biti uporabnikom prijazna.



Ustvarjanje kulture upravljanja znanja

Še enkrat pa poudarjam, da procesi ter tehnologija predstavljajo le podporo, glavni akterji ustvarjanja kulture organizacije so ljudje s svojim intelektualnim potencialom, svojimi razmišljanji, čustvi ter vedenjem.

Kako pametno upravljati znanje

K upravljanju znanja v organizaciji pristopajmo celostno. Najprej se moramo znati naučiti se učiti drug od drugega in zato izbrati pravi čas, da nam bo pridobljeno znanje še koristilo. V fazi učenja se ustvarja tudi novo znanje. Vse to v nadaljevanju zajamemo, prečistimo in šele nato arhiviramo v tako imenovane imenike znanja. Celostni pristop k upravljanju znanja v organizaciji predstavlja spodnja slika.



Slika: Celovit pristop k upravljanju znanja v organizaciji.

Prvi korak znotraj celostnega pristopa predstavlja torej

1. Učenje pred delom

»Pametne« organizacije si pridobijo potrebno znanje, preden se lotijo novih nalog, novih projektov oz. novih izzivov. Pri tem ne mislim zgolj na to znanje, ki vam ga lahko priskrbi, Mr. Google, ampak na skrito znanje, ki v organizaciji morda že obstaja. Skrito znanje, ti. tacitno znanje je v glavah ljudi in ponavadi ni nikjer zapisano.

Faza učenja pred delom je zelo pomembna, saj še vedno drži, da je polovica uspeha že v dobri pripravi.

Najpogostejše tehnika, ki jo organizacije, tudi naša, pri tem uporabljajo so **sestanki kolegialne pomoči**. To je razširjen delovni sestanek, ki lahko traja tudi dva ali tri dni in na katerega povabimo člane drugih projektnih timov oz posameznike, ki posedujejo določeno znanje, z namenom, da si izmenjajo izkušnje, uvide in znanje. Tim, ki je pred novim izzivom ali rešuje določen problem, mora znati prositi za pomoč in oblikovati tako imenovane think-thank skupine. Le te naj vsebujejo tudi zunanje člane, ki prinesejo nov pogled na stvari. Pri tovrstnih sestankih pa ne gre le za izmenjavo izkušenj, novih pogledov in novih načinov razmišljanja, ampak tudi za razvoj močnih mrež med zaposlenimi, kar dodatno zviša možnosti za uspeh projekta.

15. pravil priprave in izvedbe sestankov kolegialne pomoči

1. Jasno opredelite namen sestanka
2. Poizvedite ali je kdo nemara že rešil problem?
3. Izberite pestro sestavo sodelujočih
4. Uskladite termin z sodelujočimi in določite čas trajanja
5. Imenujte moderatorja
6. Opredelite zelene rezultate sestanka
7. Poskrbite za družabnost
8. Pripravite sproščen prostor
9. Začnite sestanek z izmenjavo informacij
10. Spodbujajte goste, naj sprašujejo po tistem, kar morajo izvedeti
11. Analizirajte, kar ste slišali
12. Povzemite, kaj se je kdo naučil in kdo bi utegnil imeti korist od tega.
13. Dogovorite se o ukrepih
14. Določite skrbnike ukrepov
15. Vsem sodelujočim redno

2. Učenje med delom

Druga faza je učenje med delom. Med delom že nastaja novo znanje, ki ga je smiselno takoj implementirati v reševanje izziva. Ta faza, če jo seveda izvedemo pravilno daje neverjetne rezultate. Jo pa podjetja žal premalo uporabljajo. Prav neverjetno je kolikokrat na v organizacijah, kjer pomagam ljudem upravljati znanje, slišim stavek »Nimamo časa za sestanke, moramo delati« Usodna napaka.

Učinkovita tehnika učenja med delom je **revizija akcije**, ki so jo že v 60 letih prejšnjega tisočletja razvili v vojski. Gre za kratke 20 minutne sestanke, kjer preverimo stanje projekta. Glavna zakonitost revizije akcije je, da jo opravite takoj, ko začutite bodisi zastoj projekta, bodisi že manjša odstopanja od zadanih ciljev. Sestanek skličete takoj oz. š v istem dnevu ko ga izvedete.

Revizija akcije je precej podoba izvedbi kolegialnega sestanka, le da poteka po

drugem modelu, ki je predstavljen na spodnji sliki:



Slika: Model izvedbe revizije akcije

Glavno orodje revizije akcije so vprašanja: *Kaj bi se že moralo zgoditi?* in *Kaj se je v resnici zgodilo?* povedano drugače, načrt primerjajte s stvarnostjo. Ob izvedbi revizije akcije naredite tudi kratek zapisnik in ga podelite z vsemi vpletenimi. Vsega skupaj z zapisnikom vred torej 30 minut, ki vam lahko prihrani milijone evrov.

Revizijo akcije odlikuje sveta preproščina in božanska učinkovitost.

3. Učenje po delu

Ko je delo zaključeno se proces učenja ne konča, ampak se celo intenzivira. Tehniko učenja po delu imenujemo **restrospektiva**, s pomočjo katere pogledamo nazaj in temeljito preučimo preteklo delo z namenom, da iz njega potegnemo kakovostno učno lekcijo za prihodnje izzive.

V praksi mnogih podjetij, zlasti pa v turbulenci sodobnega časa, se veliko podjetij v tej fazi zadovolji s preprostim poročilom o projektu, ki ga roko na srce, skoraj nihče ne prebere. Kakšna zamujena priložnost za učenje. Še zlasti sedaj, ko vemo, da je prihodnost velikokrat projekcija preteklosti in da brez zgodovinskega spomina ne bi bilo inovacij.

Retrospektivo naredimo v treh tednih po zaključenem delu oz. projektu, ko so stari š toliko sveže, da jih zlahka

podoživimo in hkrati vendarle že toliko daleč, da čustva že nekoliko popustijo in da njih zavzamemo primerno kritično distanco. Gre za daljšo obliko delovnega sestanka v trajanju dva do tri dni, zato je nekaterim bližje izraz delavnica. Retrospektiva dela, poleg učnih lekcij, predstavlja tudi obred ob zaključku projekta oz. dela.

Za vodenje retrospektive nujno imenujte dobrega moderatorja. To ni čas, da bi se ukvarjali še z vodenjem sestanka oz. delavnice, ampak je čas, da izmenjate svoje uvide, znanje ter izkušnje z drugimi.

Dober moderator ogromno prispeva h kakovosti izmenjavi znanj.

Na sestanek povabite prave ljudi. Ni nujno da pridejo prav vsi vpleteni v delo oz. projekt, morate pa zagotoviti različnost in na sestanek povabiti predstavnike akterjev kot odjemalcev dela oz. projekta kot tudi tiste, ki bi jim spoznanja prišla prav v bližnji prihodnosti.

Pri retrospektivi primerjamo cilje z dejanskimi rezultati projekta, kar pa ni najpomembnejše. Bolj pomembno je, da znamo analizirati tudi proces, torej pot, ki smo jo ubrali pri sledenju k cilju.

Način komunikacij pri analiziranju naj bo kar se da pozitiven. Uporabite tehniko pozitivnega poizvedovanja; analizirajte kaj j šlo dobro in kaj bi lahko šlo bolje ter kaj bi lahko storili drugače. Izogibajte se besed, ki sprožajo negativne asociacije. Moderatorji, ki so mojstri svojega poklica, pozitivno in spodbudno komunikacijo dobro obvladajo.

Pri analizi projekta naj sodelujejo vsi deležniki, torej tako akterji kot odjemalci. Vsak ima namreč svoj pogled in iz različnosti pogledov se največ naučimo.

Tudi pri retrospektivi pripravimo poročilo o projektu, ki pa naj bi bilo po pravilih upravljanja znanja dostopno celotni interni javnosti ter širši zunanji javnosti.

Sestanki kolegalne pomoči, revizija akcije ter retrospektiva so najbolj osnovna orodja za upravljanje znanja, v katerih je zajeto tako zajemanje, ustvarjanje, deljenje in uporaba znanja. Ta orodja morajo biti vpeta v sam genom oz. kulturo organizacije, kar pomeni, da ni treba nikogar siliti v to, ampak ljudje

tovrstna srečanja pričakujejo, se jih veselijo, ter ustvarjajo podporno okolje za njihovo izvajanje.

Moč mrež in skupnosti pri upravljanju znanja

Za upravljanje znanja so silno pomembne tudi skupnosti ljudi oz. mreže ljudi, kjer se zbira določeno znanje. Velikokrat so to razna **strokovna združenja** oz. mreže ljudi, ki se organizirajo znotraj ene stroke. Praviloma je njihova moč v tem, da so manj formalna kot so organizacije in zaradi tega znanje lažje kroži. Skupnosti so lahko interne kot tudi eksterne. Organizacije tako praviloma spodbujajo članstvo svojih zaposlenih v teh skupnostih. Vsaka pretirana formalizacija ali težnja, da bi izmerili koristi takšnih mrež pa se je izkazala za nevarno, saj tovrstna početja ogrožajo preživetje le teh.

Druga vrsta skupnosti, ki lahko bistveno izboljša procese upravljanja znanja v organizacijah so tako imenovane **mreže za doseganje rezultatov**, ki pa so veliko bolj formalne ter prinašajo merljive rezultate. Tudi ustanovljene so za namen izboljšanja rezultatov. Takšne mreže napr. ustanavlja BP (British Petroleum) vselej takrat kot opazi vrzel med vrednostjo trenutne prakse in prepoznano dobro prakso. To je mreža, ki ima mentorje za doseganje rezultatov in tudi svoje poslovne odjemalce. Pri nas lahko izpostavim primere prenove mentorskega sistema, kjer smo klasičnim oblikam mentorstva pripravnikom in novozaposlenim dodali še nove oblike mentorstva za doseganje rezultatov.

Najpogostejše mreže za upravljanje znanja pa so **projektne mreže** - think thank skupine, ki se zberejo z namenom ustanovitve in vodenja določenega projekta. Te mreže morajo biti pretočne, se pravi, njihova sestava ni stalna, ampak se fleksibilno spreminja glede na potrebe po znanju.

Zakaj si ljudje vzamemo čas za pomoč drugim?

To vprašanje mi velikokrat zastavijo na konferencah in posvetih. In nanj zelo rada odgovorim.

1. Ljudje praviloma radi sodelujemo v skupnostih, ker nas povezujejo določeni skupni interesi, bodisi, da je to stroka, bodisi, da so to vrednote. Za večino ljudi je biti del skupnosti posebna vrednota.
2. Delovanje v mrežah prinaša ljudem večjo samozavest in boljšo samopodobo. Čutijo, da so vredni zaupanja.
3. Ljudje v teh skupnostih ne le dajejo, ampak tudi prosijo za znanje in izkušnje in se tak čutijo povezane z širšim okoljem, čuti jo, da so del večje celote
4. Ljudje v skupnostih hitreje rastemo, saj v sodelovanju z drugimi dosežemo veliko več, kot bi lahko dosegli šami.

Skupnosti in mreže so torej dodatno pomagalo za učinkovito upravljanje znanja, toda le, če jih tudi učinkovito upravljamo, predvsem pa vzdržujemo. Sama sem članica kar nekaj skupnosti in vem, da jih je veliko lažje ustanoviti kot vzdrževati.

Vzdrževanje mrež in skupnosti za upravljanje znanja

Čeravno danes izmenjava informacij poteka pretežno digitalno; pa odnosov ne moremo preprosto digitalizirati. Veliko lažje je izmenjevati znanje in sodelovati z ljudmi, ki jih osebno poznamo. Zlato pravilo vzdrževanja medosebnih stikov je srečanje članov takšnih skupnosti v živo, najmanj enkrat letno, še bolje pa je, da je to pogostejše. Odnosov v mrežah in skupnostih ne moremo digitalizirati.

Skupnosti ki imajo mrežnega koordinatorja so praviloma uspešnejše. To je oseba, ki je zadolžena za vzdrževanje mreže, skrbi za ohranjanje

rednih stikov med člani, jasno razdelitev vlog in nalog, usklajuje tekoče aktivnosti in je tako rekoč »srce« skupnosti. Na eni strani poroča o rezultatih, opogumlja skupnost, poskrbi, da skupnost proslavlja uspehe; koordinira osveževanje članstva, spodbuja k akcijam...

Velikokrat me ljudje vprašajo, ali je izmenjave znanja v takšnih skupnostih nagrajena. Je, toda ne denarno. Največja nagrada je prispevek k poslovnim rezultatom. Biti član takšne skupnosti je čast. Kot edino sprejemljiva je nagrada v obliki doprinosa k letnim ciljem.

Interne skupnosti so varuhi znanja organizacije; veliko več znanja kot v elektronskih in drugih skladiščih je namreč v glavah ljudi. Znanje v klasičnih skladiščih ostaja statično. Knjiga, ki je bila napisana danes je že stvar preteklega dne. V skupnostih pa se znanje nadgrajuje ob vsaki interakciji, zato ni nikoli statično. Skupnosti znanje uporabljajo; vtkejo ga v poslovne procese in nadgrajujejo.

Interne mreže in skupnosti so varuhi znanja organizacije.

Zajemanje znanja od ljudi, ki zapuščajo organizacijo

Nihče ni nepogrešljiv - toda to drži le, če si v podjetju znanje izmenjujemo preko skupnosti ali urejenega sistema upravljanja znanja. Sicer utegne veliko baz znanja umreti, z odhodom njihovega nosilca, kar pa predstavlja veliko potencialno izgubo za sleherno organizacijo.

Ljudje, ki zapuščajo organizacijo so praviloma pripravljene zapustiti znanje svojemu nasledniku, saj jim je v interesu, da pustijo svoj pečat v organizaciji ter da njihovo delo živi dalje.

Praviloma organizacije za zajemanje znanja od ljudi, ki odhajajo, uporabljajo dva pristopa: eno je primopredajni zapisnik, ki ga ne moremo šteti med resna orodja za upravljanje znanja, drugo pa je »izhodni intervju«, z jasno osredotočenimi vprašanji o ključnih

znanjih posameznika ter vodenju procesov dela. Ta intervju lahko vodi koordinator znanja oz. HR služba.

Še boljši pristop pa je **pogovor oz. serija pogovorov med človekom ki je vir znanja in njegovim odjemalcem oz. posameznikom**, ki ga bo v tej vlogi nadomestil.

Ključno pri zajemanju znanja od osebe, ki zapušča organizacijo je, da si naredimo načrt, ki bo najbolj učinkovit v posamičnem primeru in vanj vključimo vse zainteresirane odjemalce, kot tudi dejstvo, da tako pridobljena znanja ustrezno zapišemo. Tako ohranjamo skupni spomin organizacije.

Skladiščenje znanja in ustvarjanje imenikov znanj

Zajemanje znanja je proces v katerem prečistimo znanje, nakar pa ga moramo tudi ustrezno uskladiščiti. Saj si lahko predstavljate kako je, ko pridete v urejeno skladišče in kako je, kadar temu ni tako. Pri skladiščenju znanja gre za to, da ustvarimo učinkovite imenike znanja, pri čemer si naj vsaka organizacija, ki gradi sistem upravljanja znanja zastavi tri osnovna vprašanja:

- Bo v naših imenikih znanja tisto znanje, ki ga potrebujemo?
- Kako bomo našli tisto kar iščemo?
- Kako bomo zagotovili rast naših baz znanja?

Prvo pravilo pri oblikovanju imenikov znanja je, da imate tudi odjemalce znanja, ljudi v organizaciji, ki določeno znanje potrebujejo. Če ni povpraševanja po določenem znanju, takšno znanje ne uvrstimo v imenik.

Drugo pravilo je, da bazo znanja ustrezno poimenujete, tako, da bodo vsi vedeli za kaj gre. Pametno je narediti interno klasifikacijo znanja. Nekaj primerov poimenovanja baz znanja: organizacija dogodka, vodenje projekta, digitalni marketing, vpeljava novega izdelka na trg, , priprava in vodenje projektov za pridobitev nepovratnih sredstev...

Tretji korak je, da preverite ali za to znanje že obstaja skupnost ali mreža

znotraj ali zunaj organizacije in če da, se povežite s temi skupnostmi.

V nadaljevanju preverite, kaj na področju posamičnega vira znanja že obstaja v organizaciji (poročila, elaborati, zapisi, knjige, video vsebine...)

Nato se lotite oblikovanja splošnih »smernic« ki vas bodo vodile pri oblikovanju imenika znanja in v nadaljevanju pripravite tudi »kazalo« posameznega vira znanja.

Splošne smernice predstavite, preden objavite imenik znanja, dajte jih v potrditev »lastnikom« znanja, torej zaposlenim. Šele po njihovi privolitvi nadaljujte z delom. Pri tem ne pozabite, da so zaposleni vladarji znanja.

Znanje prihaja od ljudi in pripada ljudem.

Pri ustvarjanju imenika znanja imejte vedno v mislih dejstvo, da znanje prihaja od ljudi in pripada ljudem. Zato v imenike znanja vključite tudi vse nosilce znanja ter povezave do njih. Zelo dobro je, da ljudi predstavite tudi s fotografijo in manj formalnimi opisi. Tako bo imenik znanja veliko bolj zaživel, kot pa če bo vse strogo formalno; saj si ljudje velikokrat ne upajo vprašati za pomoč preveč uradno osebo.

Še preden objavite imenik znanja, pa vam toplo priporočam, da še uredite »lastništvo« virov znanja. Lastnik je tisti, ki bo skrbel za nadgradnjo določenega vira. Koordinator znanja pa je tam zato, da ustvarja spodbudno okolje tako za lastnike kot odjemalce znanja, ki svoje vloge tako ali tako nenehno izmenjujejo. Imenik mora biti dostopen vsem, ni last HR službe ampak je last vseh.

Kako dodatno »začiniti« imenike znanja?

Poleg »obveznih podatkov« dodajte v imenik

- osebne zgodbe posameznikov - nosilcev znanja
- neformalne osebne fotografije
- njihovo članstvo v mrežah, klubih

Nosilci znanja naj tudi zapišejo:

- Kaj radi počnejo
- Na katerih področjih so že delali in
- Kaj bi želeli ponuditi drugim

Praktični primer upravljanja znanja

Za konec pa vam želim opisati še praktični primer upravljanja znanja v izbrani mikro organizaciji, ki je zaradi zaupnosti podatkov ne bom poimenovala. V izbrani organizaciji smo uvedli holistični pristop upravljanja znanja, kjer je bila kultura upravljanja znanja že na visokem nivoju in so že prakticirali oblike učenja pred, med in po delu. Toda kljub temu se je znanje izgubljalo, zaradi pogostih turbulenc, ki jih je organizacija doživljala.

Začeli smo s postavitvijo novih projektnih timov, pri čemer smo poskrbeli, da je bil v vsakem timu prisoten vsaj en ključni nosilec znanja, potrebnega za izvedbo projekta.

Nato smo za vse projekte, ki jih je načrtovala organizacija oblikovali nekaj splošnih ključnih kazalnikov ter za vsak projekt tudi cilje po sprejetih skupnih kazalnikih.

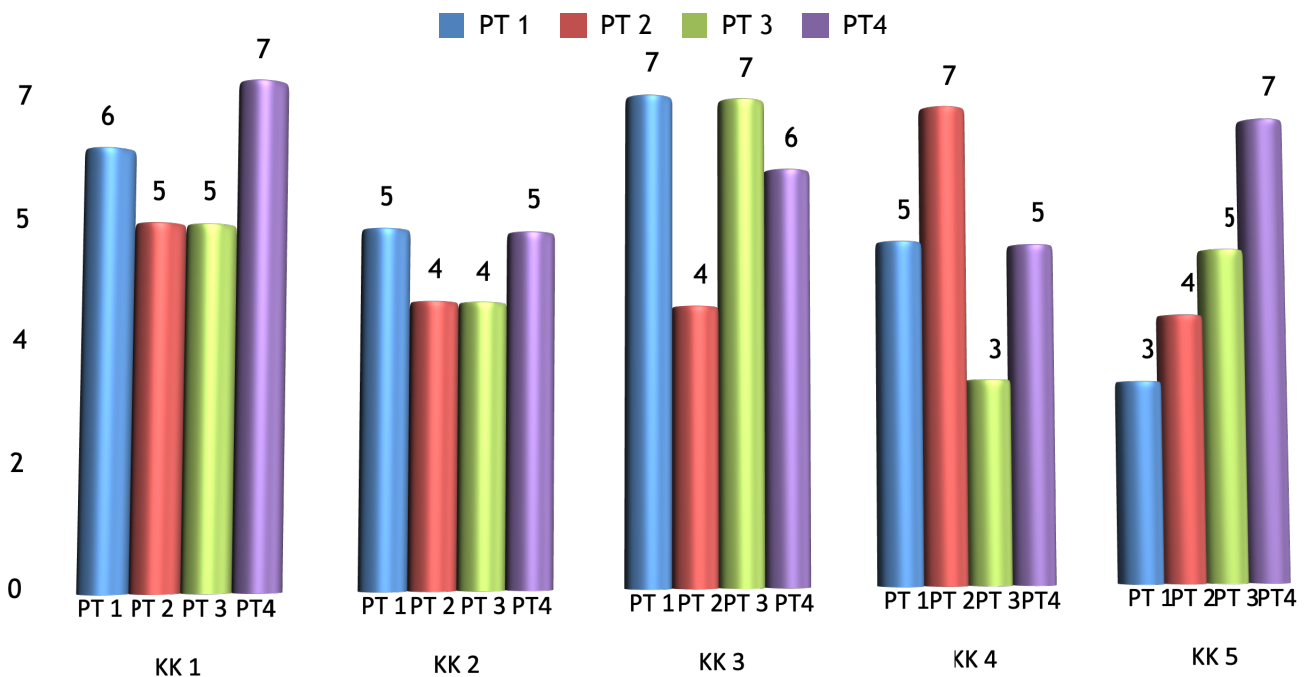
V fazi retrospektive smo vsak projekt ocenili po teh ključnih kazalnikih, pri čemer smo v oceno vključili vse deležnike posamičnega projekta. Ocene smo nato primerjali z zastavljenimi cilji ter hkrati tudi s preteklimi ocenami projektov (tistih, ki v organizaciji potekajo kontinuirano).

Projekte so njihovi nosilci vsak mesec predstavljali na skupnem kolegiju družbe z namenom, da ostalim predstavijo, kako so naredili dobro in kaj lahko še izboljšajo. Zelo pomembno dejstvo je, da te ocene niso vplivale na nagrajevanje timov ampak izključno za prenos in izmenjavo znanja.

Iz zbranih ocen smo namreč lahko hitro videli, kateri tim lahko ponudi svoje znanje drugemu timu in na katerem področju. Enostavno pravilo ki si ga je organizacija postavila je bilo, da boljši ponudijo svoje znanje šibkejšemu oz. da šibkejši prosijo za pomoč močnejše.

Iz grafa na naslednji strani pa lahko tudi hitro vidite, da so se znanja timov med seboj razlikovala glede na postavljene skupne ključne kazalnike projektov, kar je sprožilo enakomerno povpraševanje po znanjih med posameznimi timi ter

Upravljanje znanja - kdo se lahko uči od koga



Graf: Doseganje ključnih kazalnikov PT in upravljanje znanja
 Legenda: KK - ključni kazalnik; PT - Projektni tim

uravnoveženo izmenjavo.

Projektni tim 4 je pomagal projektneemu timu 3 in 4 na področju ključnega kazalnika 1 (KP1), projektni tim 3 pa je pomagal projektneemu timu 4 na področju ključnega kazalnika 4 (KP4)...

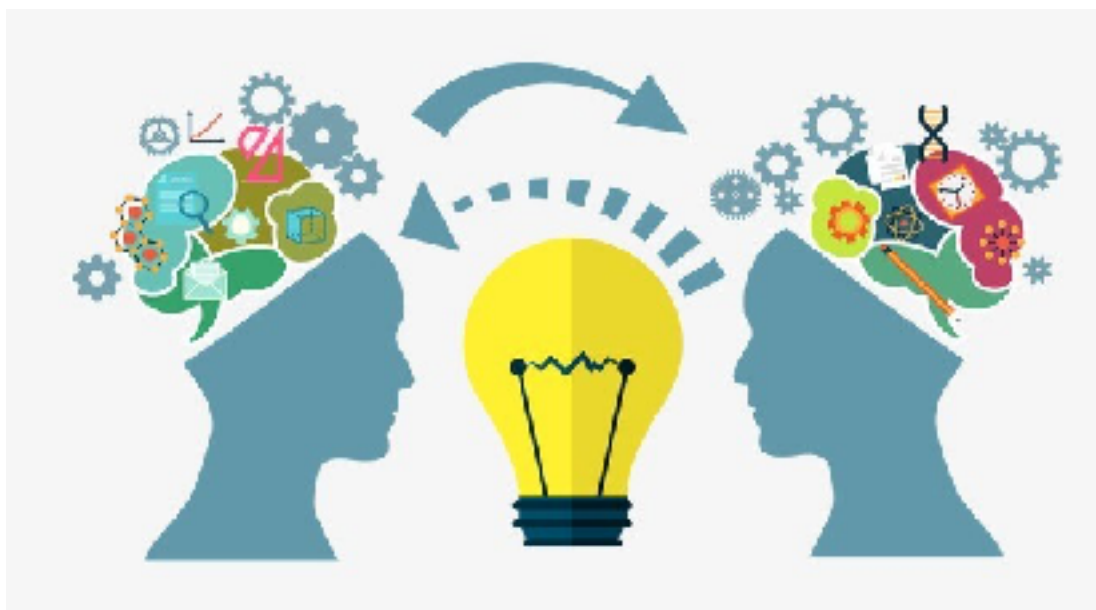
Živahna izmenjava znanja je v organizaciji spodbudila tudi boljšo klimo, več energije, pri čemer tudi poslovni rezultati niso izostali. V 7 mesecih od uvedbe projekta, se je poslovni rezultat izboljšal za 4,5 odstotkov glede na primerljivo predhodno leto.

In naj to dejstvo vliva pogum vsem, ki ste se odločili stopiti na pot upravljanja znanja, splača se deliti znanje z drugimi, kajti vse kar daš, dobiš tudi nazaj, le da še mnogo več.

Literatura 3. dela

27. Brecko, D.: Sklenimo posel z vladarji znanja, Učna pogodba, GV Izobraževanje 2003
28. Brecko, D. Učeča se organizacija in delavci znanja : prevzemanje odgovornosti za izobraževanje in učna pogodba, v AS - Andragoska spoznanja ., 2001, l. 7, št. 1, str. 38-47. [COBISS.SI-ID 20381789]
29. Brecko, D. Learning contact : a new tool for managing knowledge. V: ŽIŽMOND, Egon (ur.). Knowledge society - challenges to management : globalisation, regionalism and EU enlargement process : proceedings of the 4th International Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska, 20-22 November 2003, Portorož, Slovenia. Koper: Faculty of Management, 2004, str. 257-271. <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6486-39-X/257-271.pdf>
30. Brecko D.: Razprostrimo krila, v reviji HRM, 2015, l. 13, št. 67, str. 20-25,
31. Cascio, W. F., 1995. Managing Human Resources. New York: McGraw-Hill
32. Fron M., Ort M.: Why 360s don't work and how they can Coaching for Leadership, Third Edition. Copyright © 2012 John Wiley & Sons, Inc.
33. Phillips, J.J. Investing in Your Company's Human Capital, , AMA, 2005

IV. del: Učenje in prenos znanja na delu vzdolž različnih generacij



Četiri generacije u radnom okruženju

Društveni okvir generacija i njihova motivacija

Stilovi, oblici i metode međugeneracijskog učenja na radnom mjestu

Motivacija za učenje na radnom mjestu među različitim generacijama

Uvod

Delovna okolja pretresajo tako demografski šoki kot tudi spremembe vrednot dela, oboje pa je povezano z medgeneracijskimi spremembami. Delovno aktivno prebivalstvo se stara in na delo prihajajo mlajši ljudje z drugačnimi vrednotami in pogledi, drugačnimi komunikacijskimi slogi in drugačnimi načini učenja, kar sproža novo dinamiko in ustvarja nove zahteve glede obvladovanja starostne raznolikosti (Brečko 2021a). S podaljševanjem aktivne delovne dobe se generacijska raznolikost na delovnem mestu še povečuje, danes v delovnih okoljih tako sodelujejo najmanj štiri generacijske skupine.

Prisotnost zaposlenih različnih starosti na delovnem mestu je pomemben vir uspeha sleherne organizacije v smislu medsebojnega sodelovanja in izmenjave znanja. Vendar pa morajo tako organizacije kot zaposleni ta vir prepoznati kot priložnost in ne kot oviro. Zato je za organizacijo in zaposlene zelo pomembno, da vsi poznajo, razumejo in spoštujejo medgeneracijsko različnost in drugačnost. Le tako lahko zaposleni uresničijo svoj potencial in prispevajo k uspehu organizacije. Organizacije so tako prisiljene izvajati številne aktivnosti s starostno raznolikimi zaposlenimi. Potrebe in zmožnosti zaposlenih različnih starosti morajo racionalno in učinkovito vključevati v proces vodenja njihovega dela ter povečevati delovno učinkovitost tako starejših kot mlajših zaposlenih (Brečko 2021b). To je neločljivo povezano z nenehno potrebo po širjenju učenja, kar pa narekuje raziskovanje motivov za učenje na delovnem mestu kot tudi metod in načinov, ki jih zaposleni pri tem uporabljajo.

Čeprav učenje v organizacijah poteka večinoma individualno, se dogaja z medsebojnimi vplivi in povezavami, ki jih imajo zaposleni med seboj (Rozman & Kovač, 2012). To pomeni, da se zaposleni učijo individualno, ne pa izolirano, temveč morajo biti povezani z ostalimi zaposlenimi. Učenje na delovnem mestu je ključna sestavina sodobnih organizacijah in podjetjih, zato je še posebej pomembno vzpostavljanje sodelovanja in povezovanja med zaposlenimi različnih starosti. Mnogo organizacij tako išče načine, kako izboljšati proces učenja na delovnem mestu, oblikovanimi glede na to, kateri starostni skupini oziroma generaciji zaposlenih so namenjeni, saj so nekateri lahko namenjeni vsem zaposlenim, nekateri pa le določeni starostni skupini. Kot ugotavlja Bjursell (2019, str. 217) »Čeprav sposobnost učenja ostane skozi vse življenje, lahko posameznik spremeni način, na katerega sodeluje pri učenju ali izobraževalnih dejavnostih«

Dolgoživa družba potrebuje aktivne, ustvarjalne in motivirane ljudi ne glede na starost (Brečko, 2018) In to je mogoče doseči le z boljšim medgeneracijskim sodelovanjem in medgeneracijskim učenjem, predvsem na delovnem mestu. Tako dandanes dajemo vse večji poudarek medgeneracijskemu sobivanju na delovnem mestu, kot pomembnemu elementu, ki družbi zagotavlja obstoj in kakovostno rast. »Sobivanje več generacij prinaša priložnost za medgeneracijsko interakcijo in učenje« (Prelog, Ismagilova & Boštjančič, 2019, str. 64).

Opredelitev starosti in generacij v delovnem okolju

Z vidika pričujočega prispevka je starost krovni konstrukt, ki vključuje vse s starostjo povezane spremembe, ki jih posameznik doživi med staranjem. Zato bomo na tem mestu skušali najprej opredeliti pojem generacije in starosti v delovnem okolju.

Starostne spremembe se namreč ne pojavljajo enako pri vseh ljudeh, med posamezniki so velike razlike. Nekateri 50-letni zaposleni se počutijo mlade in sposobne za delo, medtem ko se drugi pri enaki starosti počutijo izčrpane in nemotivirane za nadaljevanje svoje kariere. Kronološka starost posameznika kot taka torej ne zadostuje za razlago razlik v delovni motivaciji in vedenju zaposlenih. Na posameznikovo motivacijo za delo in učenje ne vpliva toliko percepcija lastne kronološke starosti, temveč v večji meri percepcija lastne prihodnosti: glede na to, ali se vidi v organizaciji in je s tem odprt za nove delovne izzive. Ko se ljudje starajo, gredo skozi različne spremembe med svojim poklicnim življenjem, kot so spremembe osebnosti, potreb, impulzov, inteligence, fizičnih sposobnosti, (delovnega) spomina, delovnih izkušenj, čustvene regulacije in družbenih zaznav (Bal, Kooij in Rousseau, 2018, str.13). V teoriji in praksi ni mogoče najti enoznačnega odgovora na to, koliko naj bo posamezen zaposleni star, da bi lahko veljal za »starejšega zaposlenega«. Vendar pa je v literaturi mogoče prepoznati konsenz, da zaposleni v starostni skupini 50 ali 55 let in več sodijo v kategorijo »starejši zaposleni« (Bal, Kooij in Rousseau, 2018, str. 17).

Generacije pa so skupine posameznikov, rojenih v določenem zgodovinskem obdobju, na določenem območju, ki jih družijo pomembni življenjski in zgodovinski dogodki velikih družbenih razsežnosti, s katerimi se je večina predstavnikov generacije neposredno soočila v svojem osebnem razvoju. Generacije v družbi se menjajo približno vsakih dvajset let, pri čemer iz literature izhajajo nekatera odstopanja od letnic rojstva (Dolot, 2018, str. 44, Speer, 2011, str. 15). Vsaka generacija je razdeljena na tri do sedem letnih podskupin, ki temeljijo na prvem valu, jedru in zadnjem valu (Tolbize, 2008, str. 1). Zaradi pomembnosti problematike – vpliv na gospodarstvo, trg dela, korporativne strategije – so medgeneracijske razlike in vznik novih generacij postale predmet raziskovanja v vsem razvitem svetu. Upravljanje medgeneracijskega sodelovanja je izziv s katerim se soočajo vse organizacije (Maj, 2015).

68

Večina avtorjev (Brečko 2018, Dolot 2018, McCrindle 2019, Tolbize 2008, Zemke, Raines & Filipczak 2013) navaja prisotnost naslednjih generacij, ki jih razvršča vzdolž kronološkega obdobja njihovega rojstva:

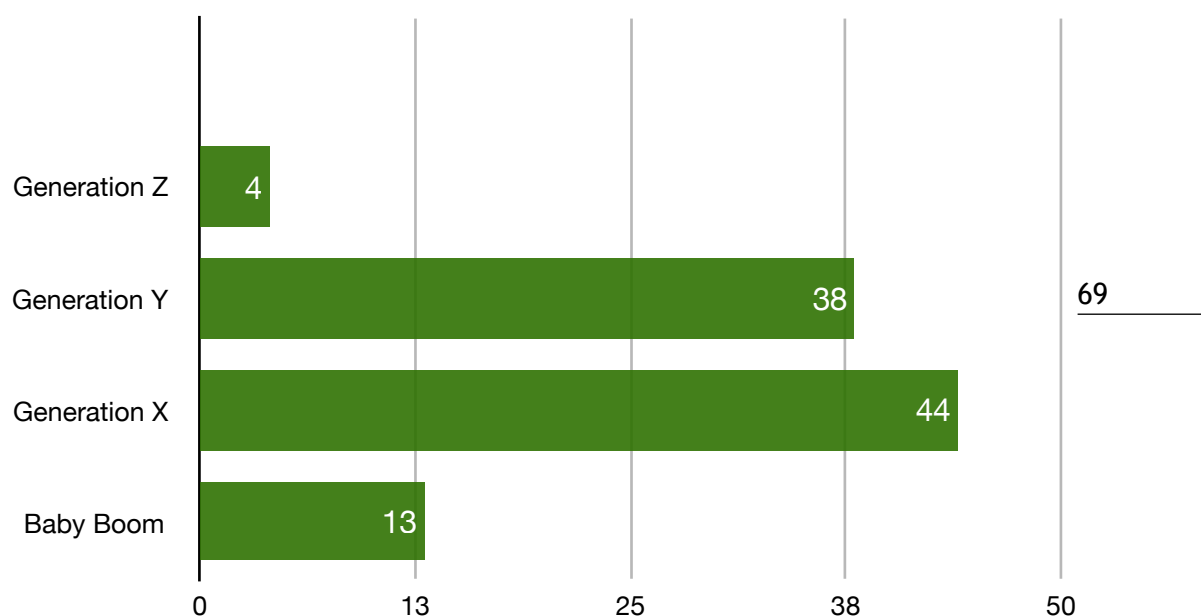
- Tradicionalisti (tiha generacija, veterani), rojeni med letoma 1922 in 1945, ki brezpogojno cenijo avtoriteto in hierarhični menedžerski pristop;
- Baby boomerji (otroci blaginje), rojeni od leta 1946 do 1964, ki je odraščala po obdobju druge svetovne vojne, definirani kot generacija deloholikov;
- Generacija X, rojena 1965 do 1980, ki spoštuje avtoriteto in verjame, da je potrebno ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem;
- Generacija Y (milenijci), rojeni od leta 1981 do 1995, ki je odraščala v letih hitrih tehnoloških sprememb,

- Generacija Z, ki ima tudi številna druga imena, kot so eGeneracija Gen Tech, Online generacijation in Facebook generacija rojena približno od leta 1995 do 2010, ki komunicira in deluje tako v resničnem kot virtualnem svetu ter obožuje spremembe;

- Generacija Alfa, nova generacija, ki že sledi generaciji Z in je rojena po letu 2010 kot otroci generacije Y, ki živi v svetu digitalne tehnologije in še ni vstopila na trg dela.

Pokojninski sistem temelji na medgeneracijskem dialogu, kar glede na razmerje med upokojenci in aktivnim prebivalstvom vsekakor kliče po novih modelih medgeneracijskega sobivanja.

Po statističnih podatkih (SURS, 2019a, 2019b) slovenski trg dela v kategoriji zaposleni-11 (ta kategorija vključuje osebe, zaposlene v velikih, srednjih, malih in mikro organizacijah, ne vključuje pa samozaposlenih kmetov, samozaposlenih in posameznikov zasebnikov). konec leta 2017 (zadnja posodobitev podatkov



Slika 1: Medgeneracijska sestava delovno aktivnega prebivalstva Slovenije (v deležih)

Vir: SURS, 2019a

Medgeneracijska struktura delovno-aktivnega prebivalstva v Sloveniji

Prebivalstvo v Sloveniji se stara. Razmerje med delovno aktivnimi in upokojenci se je od leta 2009 do 2013 vztrajno zniževalo in doseglo najnižjo točko 1,38. V prvih šestih mesecih leta 2019 pa je to razmerje 1,54 (ZPIZ, 2020).

o delovni sili) šteje delovno aktivno prebivalstvo v Sloveniji 715.076 oseb: 30.198 predstavnikov generacije Z (4,2 %); 271.264 predstavnikov generacije Y (37,9 %); 315.710 predstavnikov generacije X (44,2 %); 95.475 predstavnikov Baby boom generacije (13,4 %); in 2.427 predstavnikov veteranov (0,3 %).

Družbeni okvir generacij

Da bi boljše razumeli problematiko medgeneracijskega sodelovanja in učenja na delovnem mestu, bomo v nadaljevanju opredelili glavne značilnosti generacij skozi prizmo družbenega okvira, ki jih je zaznamoval med odraščanjem.

Veterani

Tradicionalisti, generacija veteranov, imenovana tudi tiha generacija, vključuje ljudi, rojene v obdobju od leta 1922 do 1945. Večina jih je bila rojenih po prvi in pred drugo svetovno vojno ali med njo, kar je vplivalo na njihov najzgodnejši spomin. Za Slovenijo je bilo v tem času značilno veliko pomanjkanje dobrin in ljudje so morali trdo garati za preživetje. Večina predstavnikov te generacije je hodila nekaj kilometrov v šolo po dežju, snegu in mrazu, pogosto so bili tudi lačni, delo je predstavljalo veliko vrednoto ... To je pravzaprav generacija, ki je z vizijo in trdim delom ustvarila povojno Slovenijo. V iskanju boljšega življenja so se tudi veterani s kmetij selili v tovarne, kjer se je začelo intenzivno obdobje prenove. Delavci ustanavljajo delavske svete po državi in soodločajo o prihodnosti tovarn in drugih delovnih organizacij. Imeli so veliko spoštovanje in zaupanje v institucije države, spoštovali so red in disciplino.

Glavne vrednote veteranov po vsem svetu so bile: predanost in požrtvovalnost, trdo delo pred stranko, konformizem, zakon in red, spoštovanje avtoritete, potrpežljivost, nagrada naj sledi dobro opravljenemu delu, strogo upoštevanje pravil, ponos in čast (Floor 2007; Zemke et al. 2013).

Pri raziskovanju specifičnih delovnih vrednot tradicionalistov oz. veteranov v Sloveniji smo ugotovili, da na prvo mesto postavljajo (1) izzivno in zahtevno delo, sledijo (2) potrpežljivost in vztrajnost pri delu, (3) čast in ugled na delovnem mestu, (4) osebna rast, (5) nagrada naj sledi dobro opravljenemu delu, na šestem mestu pa sta enakovredno zastopani dve vrednoti, (6) raznolikost dela in (6) pripadnost podjetju (Brečko, 2010, str. 59). Generacija veteranov je skoraj v celoti upokojena, po podatkih SURS-a je bilo v Sloveniji konec leta 2017 le še 0,3 odstotka zaposlenih.

(SURS, 2019a)

Generacija baby boom

Predstavlja ljudi, rojene med letoma 1946 in 1964. Odraščali so ob izjemnem razvoju gospodarstva po drugi svetovni vojni. Tako rekoč vse je bilo obnovljeno in priložnosti za rast in razvoj je bilo ogromno. Na področju znanosti smo v veselje »zarežali« s poletom prve psičke Lajke. Skozi ves razvoj in hitro rast je med ljudmi prevladovala filozofija optimizma. Število prebivalcev se je povečalo prvič v 20. stoletju. Ljudje so optimistično gledali v prihodnost in si upali imeti več otrok, več novorojenih otrok pa je preživelo tudi zaradi izjemnih dosežkov medicine. Razvoj letalske industrije je omogočil hitrejša in pogostejša potovanja, večina domov pa je dobila televizijo, ki je omogočala hiter prenos informacij po svetu. Duh tistega časa je oblikoval drugačne vrednote. Predstavniki baby boom generacije so zelo optimistični samozavestni, usmerjeni v timsko delo, spoštovanje, zdravje in dobro počutje, osebno

rast, trdo delo, zvestobo delodajalcem (Floor 2007; Zemke et al 2013).

Delovno-specifične vrednote Baby boomerjev v Sloveniji so nekoliko drugačne kot pri veteranih. Na prvo mesto so postavili (1) zahtevno in izzivno delo; (2) osebna rast na delovnem mestu; (3) potrpežljivost in vztrajnost; (4) red in jasna pravila pri delu; (5) raznolikost dela; (6) delo, v katerem lahko tudi uživam; in (7) zdravo delovno okolje. (Brečko 2010, str. 60). Babyboomerji so še vedno aktivni na trgu dela s 13,4 odstotka. (SURS, 2019a)

Generacija X

Med generacijo X uvrščamo posameznike, rojene med letoma 1965 in 1980. Nekateri to generacijo imenujejo tudi nevidna ali izgubljena generacija, predvsem zato, ker »so dolgo živeli v senci Babyboomerjev in niso vzpostavili močne identitete« (Zemke, 2000, str. 74). Generacijo X veliko bolj opredeljuje to, kar niso, kot to, kar so. Generacija X zmanjšuje naravno rast, kljub napredku znanosti v tem obdobju se je odločila, da ne bo imela toliko otrok kot njihovi predhodniki. Generacija X ni pripravljena toliko delati toliko kot njihovi predhodniki. Generacija X je svojim predhodnikom na nek način očitala zanemarjanje družinskega življenja na račun pretiranega dela. Za Slovenijo je bilo značilno, da so starši delali 8 ur v tovarnah, nato pa delali doma, gradili hiše, obdelovali polja in tako delali cele dneve, manj pa se posvečali vzgoji otrok. Zato je bilo za generacijo X značilno, da se je vzgajala sama in s pomočjo televizije. Gledali so iste oddaje, poslušali iste novice, se smejali istim šalam. To je tudi povzročilo, da so se bolj identificirali s prijatelji kot s starši. To je tudi generacija, ki izgublja optimizem svojih

predhodnikov; videli so nasilje na ulicah, v šolah, na televiziji in pojav novih bolezni, kot je AIDS. Bili so priča padcu tradicionalnih vrednot, videli so medijske vojne pred čekom za socialno pomoč, opazovali borzne zlome, brezdomec, ozonske luknje ... Ne pričakujejo varnosti zaposlitve kot generacija Baby boom, niti ne pričakujejo takšnega zaslužka kot njihovi starši. Želijo živeti v spodbudnem okolju in imeti čas za družino in prijatelje. Prav tako cenijo formalno izobrazbo in jo vidijo kot nekaj, kar pomaga pri napredovanju v službi.

Prevladujoče vrednote generacije X so spoštovanje različnosti, globalno razmišljanje, uravnoteženost vlog, zabava, tehnična pismenost, neformalnost, pragmatizem (Floor 2007, Zemke et al. 2013).

Delovno specifične vrednote generacije X v Sloveniji so (1) zahtevno in izzivno delo, (2) pripadnost in zvestoba podjetju ⁷¹ ter (2) potrpežljivost in vztrajnost pri delu (4) delo pred zabavo in (4) uravnoteženost poklicnega in družinsko življenja, (6) vključenost v odločanje na delovnem mestu (Brečko, 2010, str. 62). Generacija X je najobsežnejša na trgu dela, saj je po podatkih Statističnega urada zastopana s 44,2 %. (SURS, 2019a)

Generacija Y

Predstavniki te generacije so bili rojeni med letoma 1981 in 1995. Dejansko je ta generacija odraščala v naročju informacijske tehnologije in eksplozije različnih dražljajev, ki jih ponuja internet, kot je igranje video iger. Nekateri strokovnjaki povezujejo »eksplozijo dražljajev s povečano potrebo te generacije po zabavi, tudi v službi« (Zemke, 2000, str. 133).

So veliki "porabniki služb", gradijo več karier in prisegajo na zaposljivost in ne na zaposlitev. Vlagajo v različna znanja in želijo biti vedno konkurenčni na trgu dela. To je večopravilna generacija. Mnogi kadroviki poročajo, da imajo nerealna pričakovanja glede plače (Brečko 2010). Generacija Y prinaša nove moralne vrednote, med predstavniki te generacije je vse več zagovornikov civilnih akcij, ki naslavljajo okoljska vprašanja, dobrobit živali in podobno. Temeljne vrednote generacije Y so optimizem, državljanska odgovornost, zaupanje, dosežki, družabnost, osebna morala in raznolikost (Floor 2007, Zemke et al. 2013).

Generacija Y je s 37,9 odstotka druga najbolj zastopana skupina delovno aktivnega prebivalstva v Sloveniji. (SURS, 2019a)

Generacija Z

Generacija Z vključuje ljudi, rojene med letoma 1995 in 2010. Ta generacija ni le vzgojena v naročju interneta, ampak preprosto rojena v središču informacijske tehnologije. Številni predstavniki te generacije so bili rojeni sredi gospodarske krize 2008 in so odraščali v manj optimističnem obdobju, zato imajo bolj realna pričakovanja glede zaposlitve, zavedajo se, da je za uspeh treba trdo delati. Generacija Z izumlja številne nove poklice in so zelo perspektivni podjetniki. Zanimiv je tudi njihov odnos do denarja, saj so za razliko od generacije Y tisti, ki denar raje varčujejo kot zapravljajo (Brečko, 2018). Učijo se izredno hitro in samostojno, s pomočjo tehnologije, kot so Youtube, Google, razni e-tečaji..., večina se jih učijo z delom, torej s preizkušanjem, kaj deluje in kaj ne. Nekateri raziskovalci menijo, da je zaradi preobilice informacij njihova sposobnost osredotočanja

precej slaba (Angel, 2019). Pri delu so radi samostojni, pa tudi zahtevni, želijo »živeti« in ne le delati. Informacijsko tehnologijo uporabljajo sebi v prid, kar pa ne pomeni, da odnosi niso pomembni. Vzpostavljajo odnose po vsem svetu, sklepajo globalna medkulturna prijateljstva.

Medgeneracijska raznolikost kot priložnost za prenos znanja na delovnem mestu

Več raziskovalcev poudarja vprašanje generacijskega prepada in medgeneracijskega učenja ter prenosa znanja (Brečko, 2018b; Floor, 2007; Piktialis & Greenes, 2008). Dolgoživa družba potrebuje aktivne, ustvarjalne in motivirane ljudi ne glede na starost. To pa lahko dosežemo le z boljšim medgeneracijskim sodelovanjem in prenosom znanja med generacijami. »Deljenje znanja med zaposlenimi kot oblika sodelovanja je pomembno pri ustvarjanju konkurenčnih prednosti organizacije« (Prelog et al., 2019, str. 53).

V Sloveniji se soočamo s prvo večjo zadrego ob pogledu na število delovno aktivnih starejših. Le 42 % generacije od 55 do 64 let je še zaposlenih; povprečje EU-28 je 56 %. V Sloveniji naj bi se leta 2030 število starejših od 65 let povečalo za 139.000 več, starih od 20 do 64 let pa za 125.000 manj. Vsako leto bo trg dela zapustilo 15.000 ljudi (UMAR, 2018). Vse te statistike kažejo, da bo čez 5 let, torej leta 2025, v Sloveniji primanjkovalo delovne sile. Tukaj ne bomo iskali vzrokov, ampak le opozorimo, da lahko to težavo začnemo reševati tudi z večjo pozornostjo do sposobnosti starejših in jih spodbujamo k aktivnosti v tretjem življenjskem

obdobju ter prenašanju znanja in navdiha za delo med generacije.

Medgeneracijske razlike so bogastvo organizacije, saj prinašajo različne vrednote, vedenja, različne načine razmišljanja, različne potrebe, različne stile komuniciranja, različna stališča ... Raznolikost vrednot ima velik vpliv na kakovost in intenzivnost družbene interakcije med generacijami, zato bomo po raziskavi, narejeni v Sloveniji (Brečko, 2010), v Tabeli 1 povzeli glavne vrednote zrele (Veterani, Baby boomerji in generacija X) in mlajše generacije (generacija Y in Z) na delovnem mestu.

Tabela 1: Ključne delovne vrednote zrelejših in mlajših generacij

Zrelejše generacije	Mlajše generacije
Solidarnost	Enakovredno soustvarjanje
Skromnost	Želim videti smisel svojega dela
Komunikacijska zadržanost svoje	Integriteta: Komuniciranje se skozi odnose
Spoštovanje avtoritet	Avtoriteta in zaupanje se skozi odnose
Najprej delo, nato zabava	Dinamika, inovativnost
Živeti za delo	Delam zato, da živim –

Vir: Brečko, 2010

Stereotip, ki ga vedno znova slišimo v vseh družbah, da mladi nimajo vrednot, ne drži. Mlajše generacije imajo le drugačne vrednote, ki jim morata družba in organizacija znati prisluhniti, da lahko gradita medgeneracijski

dialog. (Brečko, 2008a, 2008b, 2008c, 2008d, 2008e) Interakcija med različnimi generacijami lahko na organizacijo vpliva negativno ali pozitivno. Pozitivna interakcija vodi do povečane ustvarjalnosti in inovativnosti zaradi različnih perspektiv razmišljanja, negativna interakcija pa lahko sproži več konfliktov. Pozitivne interakcije med generacijami se ne dogajajo spontano, zato jih morajo organizacije podpirati z različnimi oblikami sodelovanja in učenja na delovnem mestu. Namen učenja na delovnem mestu ni le prenos znanja med generacijami, temveč tudi kopičenje prednosti različnih generacij in oslabitev njihovih pomanjkljivosti. Mlajši zaposleni ob vstopu v organizacijo potrebujejo nova znanja, zreli zaposleni pa se želijo počutiti koristne in svoje znanje deliti z mlajšimi zaposlenimi (Prelog, Ismagilova, Boštjančič, 2019). Mlajši ljudje so običajno bolj prilagodljivi, imajo boljše digitalne veščine in lahko svoje znanje delijo s starejšimi zaposlenimi.

Stili, oblike in metode medgeneracijskega učenja na delovnem mestu

Generacije imajo tudi različne učne stile, ki so odvisni tudi od tega, ali snov, ki se je želimo naučiti, vključuje trde ali mehke veščine. Trde veščine so tesno povezane z znanjem, kot je poznavanje zakonov, teorij, predpisov in postopkov, medtem ko so mehke veščine tesno povezane z odnosi in vključujejo komunikacijo, pogajanja, vodenje, timsko delo, inovativnost in kreativnost. Trde veščine je lažje opazovati, se učiti in meriti kot mehke, saj so slednje manj

otipljive in jih je tudi težje kvantificirati in razvijati (Evropska komisija, 2011, str. 9). Tolbize (2008, str. 14) ugotavlja, da medtem ko se generacija X in mlajši želijo naučiti mehkih in trdih veščin na delovnem mestu, imajo baby boomerji raje klasično učilnico za učenje trdih veščin, medtem ko se mehkih veščin raje učijo med delom, torej na delovnem mestu. Učenje v skupini je najbolj priljubljena metoda učenja za starejše zaposlene, manj priljubljena pa je med mlajšimi generacijami. Mlajši med najbolj zaželenimi učnimi metodami izpostavljajo uporabo ocenjevanja in povratne informacije, med starejšimi zaposlenimi pa sta ti veliko manj priljubljeni (Kranjc, 2008).

Ličen in Bolčina (2013) razlikujeta štiri različne vrste učenja na delovnem mestu: formalno, neformalno, občasno in naključno učenje.

Formalno učenje; le to je institucionalizirano, hierarhično urejeno, sledi visoko strukturiranemu učnemu načrtu, ki vodi do javno veljavne ravni izobrazbe. Organiziran je v formalnem izobraževalnem sistemu. Primer medgeneracijskega učenja na delovnem mestu so lahko razvojne skupine, ki jih sestavljajo študenti in praktiki (zaposleni) v okviru specifičnih razvojnih projektov. Tako organizacije kot tudi izobraževalne ustanove uporabljajo formalno medgeneracijsko učenje kot del sodelovanja akademske stroke z gospodarstvom.

Neformalno učenje; Beseda neformalno se nanaša na organizirano učenje, običajno zunaj formalnih izobraževalnih ustanov (šol). Programi so krajši in imajo svoj kurikulum, ki ni tako strukturiran kot formalno učenje. Namen neformalnih učnih programov je prenos znanja

in veščin, pri čemer se uporabljajo značilne metode. Najpogostejša oblika neformalnega medgeneracijskega učenja je mentorstvo. Klasične oblike mentorstva, pri katerih je šlo za prenos znanja s starejšega na mlajšega, smo nadgradili s sodobnimi oblikami mentorstva, tako imenovanim obratnim mentorstvom, ki prenaša znanje z mlajšega na starejšega. Mentorstvo je tudi učinkovita oblika uvajanja ljudi v nove vloge in nova okolja, kjer morajo pridobivati in razvijati nove kompetence. Organizacije, ki imajo dobro razvit mentorski sistem, učinkovito gradijo strategijo medgeneracijskega učenja, sodelovanja. in prenosa znanja.

Druga oblika neformalnega medgeneracijskega učenja so tako imenovane medgeneracijske učne skupine. Dober primer, ki sem ga imela priložnost opazovati v neimenovani organizaciji, predstavlja medgeneracijsko učno skupino, kjer starejši zaposleni mlajše učijo kompleksnih pravnih regulativ, mlajši pa starejše učijo uporabe sodobne digitalne tehnologije. Tretja oblika, ki jo imajo organizacije na voljo, so različni učni dogodki (konference, hackathoni, delovni sestanki itd.), kjer se zberejo vse generacije – iz notranjega in zunanjega okolja organizacije. Organizacije lahko na interne dogodke povabijo svoje upokojene sodelavce in prenašajo znanje na mlajše generacije.

Občasno učenje se dogaja v službi, ob obisku kulturnih ustanov, športnih prireditvah... Ni namerno, posameznik se ne ukvarja z aktivnostjo, da bi se učil, ampak na koncu aktivnosti ugotovi, da se je nekaj naučil. Ve, da se je učenje »zgodilo«. Posameznik nehoti »osvaja« znanje, veščine; npr. v skupini sodelavcev v službi, z branjem, iskanjem po

spletu ... Najpogosteje občasno medgeneracijsko učenje poteka v mešanih timih. Tovrstno učenje poteka nenačrtovano, nestrukturirano in ažurno, zato ima veliko moč in omogoča pozitivne interakcije med generacijami, kar praviloma vodi k večji kreativnosti in boljšim delovnim rezultatom. Priložnosti za medgeneracijsko učenje spodbujajo tudi različne teambuilding aktivnosti, teme, ki so najpogosteje povezane s športnimi ali kulturnimi dejavnostmi. V duhu spodbujanja medgeneracijskega učenja je na tovrstne dogodke priporočljivo povabiti tudi upokojene sodelavce.

Naključno učenje, implicitno učenje, je vzporeden proces, ki se pojavi pri neki dejavnosti. Znanje, stališča, ki se oblikujejo v situaciji, so vzporedni rezultat in se imenujejo tudi tiho znanje. Posameznik se običajno ne zaveda, da se je nečesa naučil, včasih z retrospektivnim prepoznavanjem kasneje prepozna učne rezultate. Vendar pa pomen tihega znanja narašča in organizacije iščejo načine za spodbujanje naključnega medgeneracijskega učenja. To dosežejo s spodbujanjem raznolikosti in omogočanjem interakcije z različnimi ljudmi, sodelavci ali zaposlenimi, ljudmi zunaj delovne organizacije ter preizkušanjem potencialov zaposlenih v različnih dejavnostih. Mreže medgeneracijsko oblikovanih projektnih timov so vsekakor odlična priložnost za spodbujanje naključnega medgeneracijskega učenja. Tudi tako imenovana rotacija delovnih mest omogoča veliko naključnega medgeneracijskega učenja. Naključno medgeneracijsko učenje se pogosto dogaja tudi izven delovnega okolja, npr. z

vključevanjem posameznikov v različne družbeno odgovorne projekte.

Učenje in izmenjava znanja med zaposlenimi je kot oblika sodelovanja pomembna pri ustvarjanju konkurenčnih prednosti organizacije« (Prelog et al., 2019, str. 53). To vključuje vedenja, ki olajšajo deljenje znanja, ki ga je posameznik pridobil ali vzpostavil v organizaciji (Hsu, 2006). Za pospešitev pridobivanja in deljenja znanja je pomembno, kakšno obliko učenja oziroma usposabljanja organizacija in posameznik izbereta. Pridobivanje in deljenje znanja v organizacijah poteka na različne organizirane načine, tako z neposredno osebno udeležbo kot v obliki e-izobraževanja, kot navaja Brečko (2018):

- Tečaj; več zaporednih srečanj, običajno z nekaj dnevnimi odmori za refleksijo naučenega.
- Seminar; eno ali več dnevnih srečanj, ki vključujejo enosmerno predstavitev informacij.
- Posvetovanje; eno ali več dnevnih srečanj za razpravo o določeni temi.
- Problemska konferenca; eno ali več dnevnih srečanj, kjer se obravnava en problem z več zornih kotov, običajno s sodelovanjem strokovnjakov.
- Simpozij; srečanje, kjer strokovnjaki razpravljajo in se posvetujejo o določeni temi.
- Delavnica: eno ali več dnevnih interaktivnih srečanj, s poudarkom na razvoju veščin.
- Kolegij; kratek problemski sestanek za iskanje idej ali rešitev.
- Predavanje; informativna predstavitev določene stvari, novosti.

- Izobraževalno srečanje: srečanje z namenom izmenjave znanja in izkušenj med udeleženci.
- Delovni sestanek: sestanek z namenom izdelave (idejne zasnove) določenega produkta.
- Konzultacije: strokovni pogovor o izbrani temi podprto s svetovanjem
- Coaching; posebna oblika učenja s postavljanjem vprašanj, ki vodijo posameznika ali skupino do samozavedanja in rešitve problema.
- Mentorstvo; proces, v katerem izkušen posameznik pomaga manj izkušeni osebi pri profesionalnem in osebnem razvoju. Mentor mentoriranca usmerja z nasveti, predlogi in razlagami.

Piktialis in Greenes (2008, str. 25–61) pa opozarjata še na nekatere druge metode učenja in izmenjave znanja pri delu:

- Blog ali spletni dnevnik: zapis na spletnih straneh ali spletnih portalih, tudi na intranetu podjetja.
- Učni krožki: oblike organiziranega druženja zaposlenih, pri katerem se znanje prenaša med ljudmi istega poklica ali področja dela.
- Pošiljanje sporočil: prenos znanja med zaposlenimi, ki si v realnem času pošiljajo sporočila, na primer preko e-pošte, Skypa, SMS-a ipd.
- Zapisi: zapisi informacij ali znanja v knjigah ali na spletu.
- Pogovori: pogovor ali nestrukturiran intervju med osebo, ki ima znanje, in osebo, ki zahteva določene informacije.
- Povzetki: izvlečki ključnih spoznanj iz pogovorov, intervjujev, konferenc.

- Opombe: opombe, ki jih naredijo posamezniki sami za lastne namene, da zabeležijo določene informacije ali povzetke lekcij.
- Vodene delavnice: delavnice, ki jih vodi določena oseba, na katerih se pospeši prenos znanja med udeleženci delavnice.
- Pomoč zaposlenim: srečanja ali delavnice, kjer zaposleni delijo svoje izkušnje in znanje s sodelavci, ki so prosili za pomoč v zvezi z določenim delovnim izzivom.
- Podcast: način prenosa znanja širši javnosti preko avdio ali video medijev. Zvočni ali videoposnetek poslušalec ali gledalec prenese z določenega medija (npr. spletne strani) in ga nato predvaja.
- Retrospektiva: sestanek ekipe, ki poteka takoj po določenem dogodku in na katerem člani ekipe naredijo povzetke bistvenih, na novo pridobljenih informacij ali znanj.

76

- Pripovedovanje zgodb: oblika prenosa znanja, ki se običajno uporablja za izmenjavo in pridobivanje specifičnega strokovnega znanja med zaposlenimi iz različnih okolij. Velja za eno najstarejših oblik kompleksnega prenosa informacij. Na primer: konkretni primeri iz prakse, primerjave, povzemanje izkušenj.
- Wikiji: spletna mesta (vključno z intranetom, internim spletnim mestom podjetja), kjer lahko kdor koli ustvarja in ureja vsebino. Je hiter način za ustvarjanje, deljenje in prenos skupinskega znanja na hitro dostopen način.

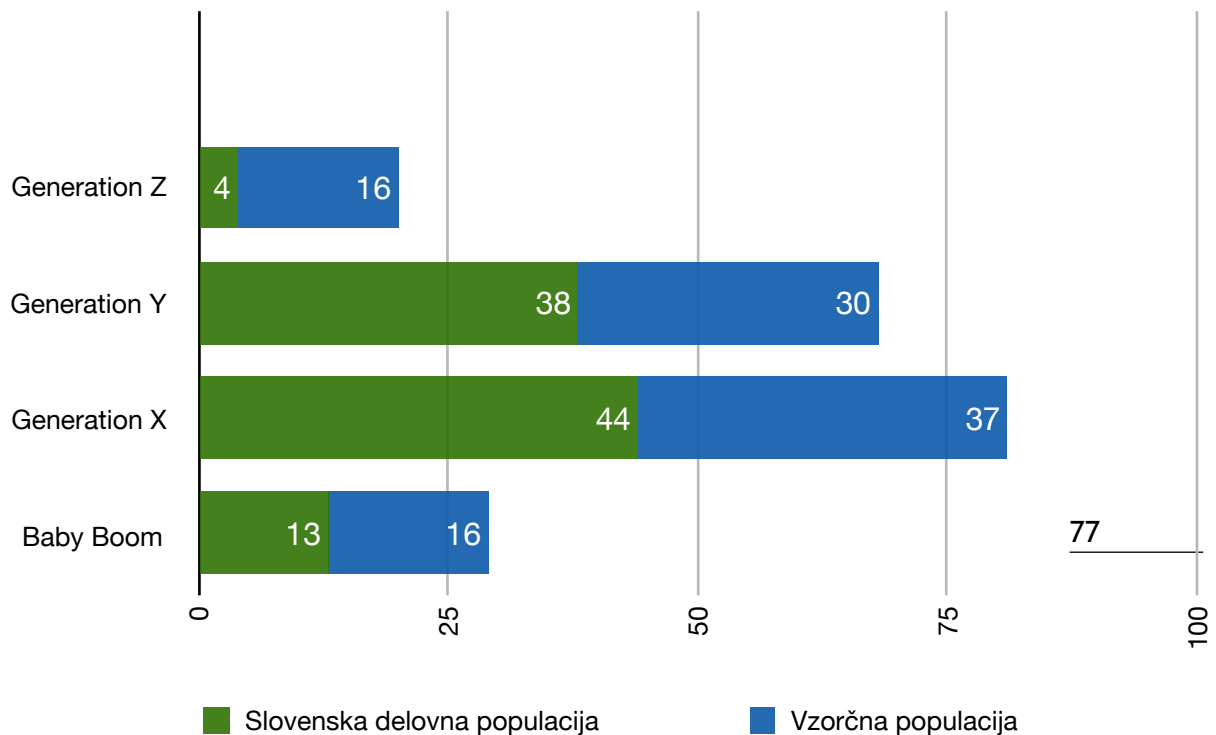
Obstaja torej veliko različnih načinov učenja in prenosa znanja na delovnem mestu, zato je pomembno, da podjetja razumejo prevladujoč učni stil posamezne generacije, da lahko prilagodijo načine in tehnike učenja ali prenosa

znanja. S pravilno izbiro učnih oblik in metod dbodo pripadniki posameznih generacij bolj motivirani za učenje in deljenje znanja na delovnem mestu. To nas je spodbudilo k raziskovanju motivacije in uporabe metod za učenje in prenos znanja na delovnem mestu vzdolž delovno-aktivnih generacij.

V središče smo postavili pet raziskovalnih vprašanj:

RV1: Kako različne generacije ocenjujejo splošno motivacijo za učenje na delovnem mestu?

RV2: Kateri so najpomembnejši razlogi ali gonila za učenje skupaj z različnimi



Slika 2: Slovenska delovna populacija v primerjavi z vzorčno populacijo (v deležih)

Vir: Lasten

Metodologija

Opis raziskovalnega problema

V raziskavi smo skušali ugotoviti ali obstajajo razlike v splošni motivaciji za učenje pri različnih generacijah na delovnem mestu. Raziskali smo tudi najpomembnejša gonila oz. motivacijske dejavnike ter najpogosteje uporabljene učne metode za učenje na delovnem mestu. .

generacijami na delovnem mestu?

RV3: Kakšne metode učenja generacije uporabljajo na delovnem mestu?

RV4: Ali stopnja izobrazbe vpliva na uporabo metod učenja na delovnem mestu?

RV5: Ali stopnja izobrazbe vpliva na motive za učenje na delovnem mestu?

Metodološki pristop

Izbrana je bila kvantitativna primerjalna metoda, pri kateri so z anketo zbrali podatke o raziskovalnem fenomenu, to je razlikah v učenju na delovnem mestu med generacijami. Anketa je gostovala na spletu in je bila sestavljena iz treh sklopov postavk z dodatnimi demografskimi vprašanji. Anketa je bila objavljena na platformi SurveyMonkey v slovenskem jeziku. Pri distribuiranju ankete smo uporabili tehniko snežene kepe. Vprašalnik smo posredovali vodstvu izbranih organizacij ter jih prosili, da jih distribuirajo med svoje zaposlene.

Opis vzorca, osnovne populacije in respondentov

Naša ciljna populacija je bila delovno aktivna populacija različnih starosti. Osebna vabila so bila poslana skupaj 312 potencialnim udeležencem iz 7 različnih izobraževalnih institucij, ki pokrivajo področje formalnega in neformalnega izobraževanja odraslih in delujejo na območju Slovenije. Skupno je vprašalnik izpolnilo 158 anketirancev (75 % žensk in 25% moških), od tega je bilo 25 (16 %) pripadnikov generacije Z, 50 (32 %) generacije Y, 57 (37 %) generacije X in 25 (16 %) generacije Baby boom (glej tudi Sliko 2). Največ sodelujočih (49 %) je imelo visokošolsko izobrazbo, 17 % višješolsko, 13 % podiplomsko izobraževanje (specializacijo, magisterij ali doktorat), 21 % pa srednješolsko izobrazbo.

Raziskovalni vprašalnik

Raziskovalni vprašalnik je bil sestavljen in uporabljen samo za namen te raziskavo.

Vsebovalaje uvodni del, kjer smo na kratko predstavili namen raziskave. Izrecno sta bili poudarjeni anonimnost in varnost podatkov, opis vsebine in predviden čas izpolnjevanja vprašalnika.

V prvem delu vprašalnika so udeleženci ocenjevali svojo splošno motivacijo za učenje. Odgovarjali so na šeststopenjski ocenjevalni lestvici (1 = sploh nisem motiviran; 2 = nisem motiviran; 3 = nisem niti motiviran, niti nemotiviran; 4 = sem motiviran; 5 = sem precej motiviran; 6 = zelo sem motiviran).

V drugem delu smo udeležence prosili, da ocenijo 10 različnih motivov (gonil) za učenje na delovnem mestu: (1) Osebni razvoj – npr. boljša samopodoba, več zadovoljstva, višja kakovost življenja, sreča; (2) pridobitev višje izobrazbene stopnje z napredovanjem na delovnem mestu; (3) Reševanje specifičnih težav pri delu; (4) Višja izobrazbena raven zaradi višjega ⁷⁸zaslужka; (5) Mreženje, druženje z ljudmi iz stroke; (6) Doseganje večjega ugleda in vpliva (7) Želja po menjavi službe; (8) Želja po ponovnem usposabljanju; (9) želja po ugajanju delodajalcu; (10) Želja doseči višjo stopnjo izobrazbe kot kot jo imajo moji družinski člani. Anketiranci so vsakega od teh motivov ocenili na šeststopenjski lestvici (1 = Ni pomembno; 2 = Komaj pomembno; 3 = Pomembno v manjši meri; 4 = Pomembno v srednji meri; 5 = Pomembno v večji meri; 6 = Zelo pomembno). Motive smo v fazi analiziranja rezultatov razdelili v dve skupini – neposredne in posredne motive –, kot je prikazano v Tabeli 2.

Tabela 2: Posredni in neposredni motivi

Skupina neposrednih r	Skupina posrednih mo
(1) Osebni razvoj – npr zadovoljstva, višja kaka	(4) Višja izobrazbena r
(2) Pridobitev višje izok napredovanje na delo	(5) Mreženje, druženje
(3) Reševanje specifičn	(6) Doseganje večjega
(7) Želja po menjavi slu	(9) Želja po ugajanju de
(8) Želja po ponovnem	(10) Želja doseči višjo s družinski člani.

Vir: Lasten

V tretjem delu nas je zanimalo, katere oblike in metode učenja na delovnem mestu anketiranci najpogosteje uporabljajo. Udeleženc raziskave smo vprašali, kako pogosto uporabljajo naslednje oblike in metode učenja na delovnem mestu: (1) Usposabljanje na delovnem mestu – poiščem ali mi delodajalec dodeli osebo (trenerja), ki me usposablja; (2) Mentorstvo - poiščem ali mi je dodeljen mentor, ki me mentorira; (3) Coaching – poiščem ali mi je dodeljen coach, ki me usmerja in spodbuja k raziskovanju notranjih virov moči; (4) organizacijsko usposabljanje - interno izobraževanje, ki ga organizira delodajalec; (5) Zunanje usposabljanje – delavnice, usposabljanja, konference; (6) E-izobraževanje - e-tečaji, spletni seminarji ...; (7) študij literature; (8) Samostojno učenje prek interneta; (9)

Učenje z opazovanjem sodelavcev pri delu – senčenje; (10) Sodelovalno učenje – prosim kolega, da me pouči; (11) Usmerjanje vodje – prosim vodjo, da mi pomaga. Intenzivnost njihove angažiranosti so ocenili na šeststopenjski lestvici (1 = nikoli; 2 = zelo redko; 3 = redko; 4 = občasno; 5 = pogosto; 6 = zelo pogosto). Oblike učenja na delovnem mestu smo nato razdelili v dva grozda; tradicionalni pristop, kamor smo uvrstili 5 oblik ter moderni pristop s 6 oblikami, kar je predstavljeno v Tabeli 3.

Tabela 3: Tradicionalni in moderni pristopi k učenju na delovnem mestu

Tradicionalni pristop	Sodoben pristop
(4) Organizacijsko usposabljanje	(1) Usposabljanje na delovnem mestu ali mi delodajalec dodeli osebo usposablja;
(5) Zunanje usposabljanje, konference	(2) Mentorstvo - poiščem ali mi je dodeljen mentor, ki me mentorira;
(7) Študij literature	(3) Coaching – poiščem ali mi je dodeljen coach, ki me usmerja in spodbuja k raziskovanju notranjih virov moči;
(9) Učenje z opazovanjem sodelavcev pri delu – senčenje;	(6) E-izobraževanje - e-tečaji, spletni seminarji ...;
(10) Sodelovalno učenje – prosim kolega, da me pouči;	(8) Samostojno učenje prek interneta;
	(11) Usmerjanje vodje – prosim vodjo, da mi pomaga.

Vir: Lasten

Zbrani so bili tudi demografski podatki. To je vključevalo podatke o najvišji doseženi stopnji formalne izobrazbe, spolu in – najpomembnejše za pričujoči članek – starostni skupini. Starost od 18 do 25 let je predstavljala generacijo Z; 26 - 39

generacija Y; 40 - 54 generacija X; 55 - 70 generacija baby boom, 71 let ali več pa so predstavljali veterane.

Opis postopkov obdelave podatkov

V naboru podatkov ni bilo manjkajočih vrednosti in ni bilo opaziti vzorcev odziva. Analize podatkov so bile izvedene v programu R (R Studio) z uporabo paketov Psych, Userfriendlyscience in WRS2.

Rezultati

Podatke smo analizirali vzdolž dveh glavnih dimenzij; vzdolž različnih generacij smo želeli oceniti motivacijo za učenje na delovnem mestu kot tudi ugotoviti, katere oblike in metode učenja predstavniki različnih generacij najpogosteje uporabljajo pri učenju in preno znanja na delovnem mestu.

Motivacija za učenje na delovnem mestu vzdolž različnih generacij

Za preverjanje ali se pripadniki različnih generacij razlikujejo v splošni motivaciji za učenje na delovnem mestu, smo izvedli test ANOVE, ki je podprl razlike med generacijami ($F_{(3,153)} = 10,08, p < 0,001, \eta^2 = 0,16$). Tukey HSD post-hoc testi pa so razkrili, da so bili pripadniki generacije Z na splošno manj motivirani kot vse ostale generacije, medtem ko razlike v parih med pripadniki generacij baby boom, X in Y niso izkazale kot pomembne (Tabela 4).

Tabela 4: Post hoc test za razlike med pari v splošnih motivih za učenje na delovnem mestu

	difference	lower	upper	p
Y-Z	1,06	0,54	1,58	< 0,001 *
X-Z	0,92	0,41	1,42	0,00 *
Baby boom-Z	0,76	0,16	1,36	0,01 *
X-Y	-0,14	-0,56	0,27	0,80
Baby boom-Y	-0,30	-0,82	0,22	0,44
Baby boom-X	-0,16	-0,66	0,35	0,86

Povprečni rezultati za različne motivacijske dejavnike učenja na delovnem mestu so predstavljeni v Tabeli 5. Med generacijami sta bila najbolj pomembna motiva osebni razvoj in reševanje problemov, medtem ko sta bila ugajanje delodajalcu in učenje, kako preseči svoje družinske člane v smislu izobrazbene ravni, najmanj pomembna.

Tabela 5: Povprečne ocene pomembnosti motivov za učenje na delovnem mestu med generacijami

	Z	Y	X	Baby boom
	<i>S</i> <i>MD</i>	<i>S</i> <i>MD</i>	<i>S</i> <i>MD</i>	<i>S</i> <i>MD</i>
(1) osebni razvoj	5, 0, 6 7 0 1	5, 0, 6 5 4 3	5, 0, 5 6 8 5	5, 0, 5 7 2 7
(2) napredovanje na delovnem mestu	5, 0, 0 9 8 5	4, 1, 7 4 2 3	4, 1, 3 6 9 0	4, 1, 0 4 0 4
(3) reševanje problemov	5, 0, 4 5 8 9	5, 0, 5 7 8 3	3, 0, 6 7 0 0	5, 0, 3 5 2 6
(4) višji zaslužek	4, 1, 6 1 8 4	4, 1, 4 2 2 1	3, 1, 9 4 1 6	3, 1, 7 3 6 6
(5) mreženje	5, 0, 1 9 2 7	4, 1, 7 1 6 9	5, 1, 1 0 2 0	4, 1, 8 1 0 2
(6) ugled/vpliv	4, 1, 4 2 4 3	4, 1, 0 1 4 8	4, 1, 1 3 4 9	3, 1, 9 0 2 8
(7) sprememba zaposlitve	3, 1, 9 4 6 6	4, 1, 1 5 2 6	3, 1, 9 5 3 7	3, 1, 7 4 6 5
(8) preusposabljanje/prekvalifikacija	3, 1, 9 3 2 5	3, 1, 3 6 6 9	2, 1, 2 7 6 0	3, 1, 4 3 0 2

(9) ugoditi delodajalcu	3, 1, 4 3 4 6	3, 1, 0 4 0 0	3, 1, 1 3 2 4	2, 1, 6 1 0 5
(10) preseganje družinskih članov	2, 1, 7 7 6 4	2, 1, 0 4 0 8	1, 1, 8 3 8 0	1, 1, 9 2 2 6

Opomba: Respondentje so ocenjevali pomembnost motivov na 6-stopenjski lestvici od 1 (ni pomembno) do 6 (zelo pomembno)

Predpostavili smo, da bodo pripadnike mlajših generacij (Z in Y) bolj motivirali posredni motivi v primerjavi s pripadniki zrelih generacij (X in baby boom), ki jih bodo motivirali neposredni motivi. Zaradi tega smo ponovno testirali notranjo konsistentnost lestvic. Notranja konsistentnost obeh lestvic je bila vprašljiva ($\omega = 0,73$ oziroma $0,81$ za neposredne ~~81~~ posredne motive), zato smo podatke analizirali za vsak motiv posebej.

Pomembne razlike v motivih med generacijami so prisotne pri pridobivanju višje izobrazbe zaradi napredovanja v službi. Ta motiv je bolj izrazit pri pripadnikih generacije Z v primerjavi z generacijo baby boom). Prav tako smo ugotovili pomembne razlike pri doseganju višje izobrazbe zaradi višjih zaslužkov. To kažejo post hoc-testi na mestih, kjer niso podprli razlik v parih med generacijami. Razlike v motivu želja po doseganju višje izobrazbene ravni kot vaši družinski člani niso bile značilne pri $p < 0,05$, vendar post-hoc testi kažejo, da je ta motiv bolj izrazit pri pripadnikih generacije Z v primerjavi z generacijo X. Opozoriti pa moramo, da so bile vse izmerjene razlike vrednosti učinkov motivov skromne (glej Tabeli 6 in 7).

Tabela 6: Rezultati ANOVE za testiranje razlik v izrazitosti motivov za učenje na delovnem mestu med generacijami

	<i>n</i>	<i>df</i>	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	η^2
(1) osebni	1	3	15	0,	0,	0,0
(2) napredovanje	1	3	15	2,	0,	0,0
	5	3	3	8	04 *	5
(3) reševanje	1	3	15	1,	0,	0,0
(4) višji	1	3	15	3,	0,	0,0
(5) mreženje	1	3	15	1,	0,	0,0
(6) ugled/	1	3	15	0,	0,	0,0
(7)	1	3	15	0,	0,	0,0
(8) preusposablja	1	3	15	0,	0,	0,0
	5	3	3	8	47	2
(9) ugoditi	1	3	15	1,	0,	0,0
(10) preseganje	1	3	15	2,	0,	0,0
	5	3	3	4	07	5

Tabela 7: Post-hoc testi za razlike po parih v izrazitosti motivov za učenje na delovnem mestu

	diff	low	upp	<i>p</i>
(2) napredovanje				
Y-Z	-0,3	-1,2	0,55	0,74
X-Z	-0,6	-1,5	0,20	0,19
Baby	-1,0	-2,1	-0,0	0,04 *
X-Y	-0,3	-1,0	0,39	0,63
Baby	-0,7	-1,6	0,19	0,18
Baby	-0,3	-1,2	0,51	0,68
(4) višji				
Y-Z	-0,2	-1,1	0,58	0,85

X-Z	-0,7	-1,5	0,06	0,08
Baby	-0,9	-1,8	0,05	0,07
X-Y	-0,5	-1,1	0,16	0,20
Baby	-0,6	-1,5	0,18	0,18
Baby	-0,1	-0,9	0,67	0,96
(10) preseganje				
Y-Z	-0,7	-1,6	0,15	0,14
X-Z	-0,8	-1,7	0,01	0,05 *
Baby	-0,8	-1,8	0,21	0,16
X-Y	-0,1	-0,8	0,60	0,97
Baby	-0,0	-0,9	0,83	1,00
Baby	0,04	-0,8	0,93	1,00

V nadaljevanju smo primerjali še razlike med generacijami v motivih za učenje na delovnem mestu z razlikami v stopnji izobrazbe. Višja stopnja izobrazbe je bila povezana z manjšo pomembnostjo osebnega razvoja, napredovanja v službi, menjave službe, prekvalifikacije, ugajanja delodajalcu in preseganja družinskih članov, vendar so bile korelacije skromne (glej Tabela 8).

Tabela 8: Korelacije med izobrazbeno stopnjo in izrazitostjo različnih motivov za učenje na delovnem mestu

	ed	
(1)	-	
(2) napred	-	0,12
(3) reševan		0,10
(4) višji	-	0,10
(5)	-	0,10
(6)		0,10
(7) spremene	-	0,10
(8) preusposabljanje	-	0,10
(9) ugoditi	-	0,10
(10) presega	-	0,10

Opomba: Spearman ps prisoten pri; $p > |0,12|$ značilen pri $p < 0,05$.

Oblike in metode učenja na delovnem mestu

Generacijske razlike pri učenju na delovnem mestu smo preučili na dva načina: ali obstajajo razlike med generacijami v verjetnosti uporabe različnih metod učenja na delovnem mestu in ali obstajajo razlike v pogostosti uporabe pri tistih, ki so poročali, da so vsaj enkrat uporabili vsako od metod. Odstotki udeležencev v vsaki od generacij, ki so uporabljali različne metode učenja na delovnem mestu in pogostost uporabe tistih, ki so poročali, da so se kdaj

vklučili/uporabili posamezno metodo učenja na delovnem mestu, so predstavljeni v Tabeli 9. Dobljene vrednosti razlik smo testirali z ANOVO in s post-hoc testi (Tukey HSD).

Tabela 9: Odstotek udeležencev, ki se kdaj vključijo in povprečna pogostost vključenosti v različne oblike učenja na delovnem mestu

	Z		Y		X		Baby	
	%	M	%	M	%	M	%	M
(1) usposabljanje	7,2	2,4	7,4	2,76	5,1	2,0	7,2	2,22
(2) mentorstvo	8,8	3,0	8,2	3,1	6,7	2,2	8,1	1,95
(3) razprava	7,6	2,11	6,0	2,3	4,0	2,0	6,8	2,29
(4) organizacijsko	9,2	3,0	9,0	3,22	9,7	3,1	9,2	3,74
(5) zunanje	2,4	0,8	6,6	2,2	5,0	1,7	0,0	0,9
(6) e-učenje	7,6	2,7	7,8	3,26	8,8	3,0	1,0	3,08
(7) študij	8,8	3,2	9,0	3,27	9,3	3,3	1,0	3,56
(8) samo	1,0	0,4	3,98	1,6	1,6	0,6	1,3	0,80
(9) opazovanje	1,0	0,4	3,00	1,1	8,4	3,1	8,4	3,05
(10) sodelovanje	9,2	3,4	9,6	3,60	9,4	3,4	9,6	3,46
(11) pomembno	2,4	0,8	4,4	1,5	3,4	1,2	4,4	1,5

Zaradi majhne velikosti vzorca in nenormalne porazdelitve je bila notranja skladnost ocenjena z največjim Revellovim koeficientom omega (ω) (Trizano-Hermosilla & Alvarado, 2016). Notranja zanesljivost za sodobne ($\omega = 0,80$) pristope je bila ustrezna, zanesljivost za tradicionalne pristope pa ni bila ($\omega = 0,68$). Tako smo nato izvedli raziskovalno faktorsko analizo, da bi poiskali druge možne skupine. Ker nobena faktorska rešitev ni bila jasna, smo se odločili analizirati vsako učno metodo posebej.

Z vidika zavzetosti smo pomembne razlike opazili pri *usposabljanju na delovnem mestu* ($p = 0,05$), *mentorstvu* ($p = 0,05$), *e-izobraževanju* ($p = 0,04$) in *učenju z opazovanjem drugih/senčenje* ($V = 0,04$). Pri drugih načinih učenja na delovnem mestu se verjetnost uporabe ni bistveno razlikovala med generacijami (glej Tabela 10). Če pogledamo podrobno, rezultati kažejo, da je verjetnost, da bi se pripadniki generacije X vključili v mentorstvo in coaching na delovnem mestu, najmanjša v primerjavi z drugimi generacijami. Pripadniki generacije X in baby boom so manj pogosto uporabljali opazovanje drugih/senčenje kot pripadniki generacij Y in Z, verjetnost vključitve v e-izobraževanje pa je bila večja pri starejših udeležencih (vključeni so bili vsi pripadniki generacije baby boom, medtem ko je bila vključenost v generaciji X 88-odstotna, v generaciji Y 78-odstotna in v generaciji Z pa 76-odstotna (Tabela 9).

Tabela 10: Rezultati za hi-kvadrat teste verjetnosti vključitve v različne oblike učenja na delovnem mestu

	χ^2	df	p
(1) Usposabljanje na	7,8	3	0,0 *
(2) Mentorstvo	7,7	3	0,0 *
(3) Coaching	6,1	3	0,1
(4) Organizacijsko	1,8	3	0,6
(5) Zunanje	5,3	3	0,1
(6) E-učenje	8,11	3	0,0 *
(7) Študij literature	3,1	3	0,3
(8) Samostojno	2,1	3	0,5
(9) Opazovanje/	8,1	3	0,0 *
(10) Sodelovalno	1,8	3	0,6
(11) Pomoč vodje	2,4	3	0,4

Kar zadeva pogostost uporabe različnim metod učenja na delovnem mestu, smo opazili pomembne razlike pri mentorstvu in pomoči/usmerjanju vodje, ter pri organizacijskem usposabljanju, kjer pa so bile razlike najmanj pomembne (glej Tabela 11). Na podlagi rezultatov post-hoc testov so bili baby boomerji in pripadniki generacije Y manjkrat vključeni v mentorstvo kot pripadniki generacij X in Z, pripadniki generacije Y pa so bili pogosteje deležni pomoči/usmerjanja vodje kot pripadniki generacije X. Organizacijskim usposabljanja pa so se pogosteje posluževali predstavniki. Baby boom generacije kot pripadniki generacije Z. Za rezultate post hoc testov glej Tabela 12.

Tabela 11: Rezultati ANOVE za testiranje razlik v pogostosti vključevanja v različne oblike učenja na delovnem mestu

n	df ₁	df ₂	F	p	η^2
---	-----------------	-----------------	---	---	----------

(1)	10			2,	0,0	0,
Usposablj	3	3	98	36	8	0
(2)	12	3	11	7,	< *	0,
(3)	95	3	90	0,	0,8	0,
(4)	14		14	2,	0,0	0,
Organizac	7	3	2	65	5 *	0
(5)	14	3	14	0,	0,7	0,
(6) E-	13	3	12	0,	0,6	0,
(7) Študij	14	3	14	0,	0,8	0,
(8)	15		15	0,	0,9	0,
Samostojn	7	3	2	18	1	0
(9)	14	3	13	0,	0,5	0,
(10)	15	3	14	0,	0,8	0,
(11)	14	3	14	2,	0,0 *	0,

Tabela 12: Post hoc testi za razlike v parih glede pogostosti vključevanja v različne oblike učenja na delovnem mestu

	diff	low	upp	<i>p</i>
(2)				
Y-Z	0,05	-0,7	0,86	1,00
X-Z	-0,8	-1,6	-0,0	0,04 *
Baby	-1,0	-2,0	-0,1	0,01 *
X-Y	-0,8	-1,5	-0,2	0,01 *
Baby	-1,1	-1,9	-0,3	0,00 *
Baby	-0,2	-1,0	0,56	0,85
(4)				
Organizacij				
Y-Z	0,44	-0,3	1,23	0,47
X-Z	0,33	-0,4	1,09	0,68
Baby	0,96	0,05	1,87	0,03 *

X-Y	-0,1	-0,7	0,51	0,96
Baby	0,52	-0,2	1,31	0,33
Baby	0,63	-0,1	1,40	0,15
(11) Pomoč				
Y-Z	0,54	-0,2	1,34	0,31
X-Z	-0,1	-0,8	0,69	0,99
Baby	0,50	-0,4	1,45	0,52
X-Y	-0,6	-1,2	0,00	0,05 *
Baby	-0,0	-0,8	0,79	1,00
Baby	0,60	-0,2	1,41	0,23

Opažene razlike so bile skromne, majhne so bile tudi velikosti učinka, vendar bi jih morda lahko pojasnili z drugimi značilnostmi udeležencev poleg njihove generacijske pripadnosti. Tako smo preverili tudi, če obstajajo razlike v učenju na delovnem mestu glede na doseženo izobrazbeno raven udeležencev raziskave. Med izobrazbeno stopnjo in pogostostjo vključenosti v zunanje usposabljanje ($p = 0,25$), e-učenje ($p = 0,17$) in študij literature ($p = 0,21$) so bile opažene signifikantne zmerne korelacije. Glej Tabelo 13 za podrobne rezultate.

Tabela 13: Korelacije med stopnjo izobrazbe in pogostostjo vključevanja v različne oblike učenja na delovnem mestu

	i:
(1) Usposabljan	-0
(2)	-0 0,
(3)	-0 0, 0,
(4) Organizacijs	0 0, 0, 0,
(5) Zunan	0 0, 0, 0, 0,
(6) E-	0 0, 0, 0, 0, 0,
(7) Študij	0 0, 0, -1 0, 0, 0,
(8) Samo stojno	0 -1 0, -1 0, 0, 0, 0
(9) Opazo	-0 0, 0, 0, -1 -1 -1 0 0
(10) Sodel ovaln	0 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0 -0 0,
(11) Pomo	0 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0 0 0, 0,

Diskusija

V diskusiji bomo poskušali odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja pri čemer bomo v prvem delu diskusije obravnavali vprašanja glede motivacije za učenje na delovnem mestu (RV1: Kako različne generacije ocenjujejo splošno motivacijo za učenje na delovnem mestu?; RV2: Kateri so najpomembnejši razlogi ali gonila za učenje skupaj z različnimi generacijami na delovnem mestu? in RV5: Ali stopnja izobrazbe vpliva na motive za učenje na delovnem mestu?) V drugem delu diskusije pa bomo odgovorili na vprašanja o uporabi in vključenosti različnih generacij v različne oblike ter metode učenja na delovnem mestu. (RV3: Kakšne metode učenja generacije uporabljajo na delovnem mestu? in RV4: Ali stopnja izobrazbe vpliva na uporabo metod učenja na delovnem mestu?)

Raziskava je pokazala, da se pripadniki generacije Z, torej najmlajše generacije med aktivno delovno silo, na splošno ocenjujejo kot najmanj motivirani za učenje na delovnem mestu, medtem ko med ostalimi generacijami ni opaziti statistično pomembnih razlik. Rezultat lahko iz našega gledišča interpretiramo v luči teoretskih razprav, kjer prevladujejo mnenja, da je najmlajša generacija posejduje največ kolektivnega znanja preteklih generacij (—) oz. da posejduje več sodobnega znanja, zato ne čuti motivacije za učenje na delovnem mestu. Lahko pa gre tudi za fenomen nezavedne motivacije, kjer se ljudjem zdi samoumno, da ko naletijo na problem, uporabijo vse razpoložljive (kognitivne in nekognitivne) vire,

da ga tudi rešijo, ne da bi ob tem uporabljali kakršnokoli motiv.

Pri preverjanju konkretnih motivov za učenje na delovnem mestu, smo uvodoma naredili razdelitev na dve skupini, zunanje in notranje motive, vendar nismo zaznali statistično pomembnih razlik med temi motivi med generacijami, zato smo analizirali vsak motiv posebej. Ugotovili smo, da pri generacijah Baby Boom, Y in Z prevladujejo motivi osebni razvoj in reševanje problemov, najšibkejši pa so motivi ugoditi delodajalcu in preseči svoje družinske člane po izobrazbeni ravni. Generacija X nekoliko odstopa z najmočnejšim motivom za osebni razvoj in napredovanje na delovnem mestu, najšibkejši motivi pa so bili preseganje družinskih članov in prekvalifikacija.

Pomembnejše razlike v motivih med generacijami so prisotne pri pridobivanju višje izobrazbe zaradi napredovanja v službi, ki je bolj izrazit pri pripadnikih generacije Z v primerjavi z generacijo baby boom. To nas ni presenetilo, saj baby boom generacija počasi zaključuje svoje aktivno delovno obdobje, medtem ko generacija Z šele gradi svojo karierno pot. Motiv *želja po doseganju* višje izobrazbene zaradi preseganja družinskih članov pa je bolj izrazit pri pripadnikih generacije Z v primerjavi z generacijo X. Slednje potrjuje tudi ugotovitve predhodnih raziskav, ki ugotavljajo, da je generacija Z v primerjavi z generacijo Y veliko bolj ambiciozna in podjetniško usmerjena.

Ugotovitve raziskave pa nakazujejo določene razlike v motivih glede na pridobljeno stopnjo formalne izobrazbe. Udeležencem raziskave z višjo stopnjo izobrazbe so za učenje na delovnem mestu manj pomembni motivi: osebni razvoj, napredovanje v službi, menjava

službe, prekvalifikacija, ugoditi delodajalcu in preseganje družinskih članov. Motivi za učenje na delovnem mestu so torej do neke mere povezani s stopnjo izobrazbe.

Pri raziskovanju oblik in metod učenja na delovnem mestu, smo posamično analizirali 11 oblik in metod učenja. Vse generacije v največji meri uporabljajo internetno samostojno učenje, kar uspešno razbija stereotipe o strahu pred uporabo sodobnih tehnologij pri zrelejših generacijah (baby boom in X) oz. o njihovi manjši digitalni pismenosti. Vsi predstavniki generacije baby boom, generacije X in generacije Z uporabljajo internet (100 %), medtem ko je ta odstotek pri generacije Y nekoliko manjši (98%). Ugotavljamo pa, da se v najmanjši meri za učenje na delovnem mestu uporablja coaching. To lahko pripišemo relativni novosti te metode. V okolju izvedene raziskave se je coaching namreč začel uporabljati šele po letu 2010. Predvidevamo, da to potrjujejo tudi rezultati, ki so pokazali, da coaching uporablja 76 % predstavnikov generacije Z, 68% generacije baby boom, 60% generacije Y in le 49% generacije X. Ugotovili smo tudi, da generacija X odstopa od drugih generacij pri uporabi usposabljanje na delovnem mestu in mentorstvo, v katere se vključuje v manjši meri kot druge generacije.

Raziskava razkriva tudi najmanj in najbolj priljubljene metode učenja na delovnem mestu med generacijami. Predstavniki generacije Baby Boom se najraje poslužujejo samostojnega učenja preko interneta, e-izobraževanja in študija literature (100 %), medtem ko so pokazali manjšo verjetnost vključitve v usposabljanje na delovnem mestu (72 %).

Generacija X najpogosteje uporablja sodelovalno učenje (98 %) in v najmanjši meri coaching (49 %). Generacija Y se najpogosteje poslužuje samostojnega učenja preko interneta in najredkeje usposabljanja na delovnem mestu, medtem ko generacija Z najpogosteje uporablja samostojno učenja preko interneta in opazovanje/senčenje (100 %), najmanj pa posega po usposabljanju na delovnem mestu, ki je sicer najmanj uporabljena metoda učenja na delovnem mestu pri vseh generacijah.

V raziskavi je bilo tudi ugotovljeno, da obstaja statistično pomembna povezava med formalno izobrazbo in metodami učenja na delovnem mestu: zunanje usposabljanje, študij literature in e-učenje pogosteje uporabljajo ljudje z višjo stopnjo izobrazbe.

Poudariti je treba, da ima raziskava tudi določene omejitve, saj so zaključki ⁸⁸ podani na podlagi dobljenih rezultatov iz vzorca 7 manjših izobraževalnih organizacij. Čeprav je bil odziv več kot 50-odstoten, je bilo sodelovanje v raziskavi prostovoljno, torej so v njej sodelovali le zainteresirani posamezniki, za katere sklepamo, da so tudi bolj motivirani za učenje. Drugo omejitev predstavlja izobrazbena raven sodelujočih v raziskavi, ki je bila precej visoka, zato vzorec ne odraža dejanske izobrazbene strukture slovenskega delovno aktivnega prebivalstva. Tretjo omejitev vidimo v možnosti različnega razumevanje izbranih oblik in metod učenja na delovnem mestu, čeprav smo jih v raziskovalnem vprašalniku dodatno pojasnili. Določeno omejitev predstavlja tudi morebitna subjektivnost respondentov v smeri podajanja družbeno zaželenih in všečnih odgovorov.

Zaključek

V prispevku smo se osredotočali na učenje na delovnem mestu vzdolž štirih delovno aktivnih generacij (Z, X, Y in baby boom). Zanimalo nas je ali med njimi obstajajo razlike v motivaciji za učenje ter raziskali najpogosteje uporabljene metode učenja na delovnem mestu. V prvem delu smo na podlagi predhodnih raziskav in študija literature smo ugotovili, da med generacijami obstajajo pomembne razlike glede družbenega okvira, v katerem so generacije odraščale (Brečko 2012, Zemke 2000) in pomembno vpliva na njihove vrednote, specifično vedenje in odnos do učenja in dela. V drugem delu prispevka se osredotočamo na učenje na delovnem mestu, kjer smo poudarili pomen medgeneracijskega dialoga, sodelovanja in učenja. Opisali smo različne metode učenja na delovnem mestu in predstavili nekaj praktičnih primerov. V tretjem delu pa smo predstavili rezultate raziskave in analizirali podatke za generacije Z, Y, X in Baby boomer, podatkov za veterane pa zaradi zelo majhnega števila še vedno aktivnih predstavnikov te generacije na trgu dela nismo pridobili.

Raziskava je na področju motivacije in prevladujočih motivov za učenje na delovnem mestu pokazala nekoliko nižjo splošno motiviranost za učenje na delovnem mestu pri generaciji Z v primerjavi z drugimi generacijami. Pri vseh generacijah pa sta najbolj izrazita motiva za učenje na delovnem mestu osebni razvoj in reševanje problemov. Najmanj izražen motiv pa je preseganje družinskih članov. Ugotovili smo tudi prisotnost razlik v motivih med generacijami glede na doseženo stopnjo formalne izobrazbe.

Pri analiziranju metod in oblik učenja na delovnem mestu smo ugotovili, da se vse štiri preučevane generacije najpogosteje poslužujejo samostojnega učenja preko interneta, najmanj pogosto uporabljena metoda pa je coaching. Raziskava je tudi pokazala, da obstaja statistično povezava med doseženo stopnjo formalne izobrazbe in uporabo učnih metod na delovnem mestu kot tudi povezava med motivi ter doseženo stopnjo formalne izobrazbe.

Prispevek zaključujemo s spoznanjem, da se z večanjem generacijske raznolikosti organizacije soočajo z vedno večjim izzivom prestrukturiranja procesov organizacijskega učenja (Prelog et al., 2019, str. 64). Soočajo se z izzivi pretoka znanja med generacijami ter zagotavljanjem podpornega in motivacijskega okolja za prenos znanja. Eden od pomembnih izzivov pri (pre)oblikovanju učnih strategij in učnih procesov na delovnem mestu je vzdrževanje motivacije za učenje kot tudi izbor metod ter oblik, ki bodo primerne za vse generacije in bodo spodbujale sodelovanje, učenje in prenos znanja. Prav zato je naša ambicija nadaljnje raziskovanje fenomena učenja in prenosa znanja na delovnem mestu, ki bo prispevalo k trajnostnemu razvoju organizacij ter hkrati gradilo medgeneracijsko sožitje.

Literatura 4. dela:

34. Angel, M. (2019). *Generation Z*. Pridobljeno 19. 12. 2021, <https://www.academia.edu/people/search?utf8=✓&q=angel+Generation+z>
35. Bal, P., Kooij, D., & Rousseau, D. (2018). *Aging workers and the employee-employer relationship*. Švica: Springer International Publishing.
36. Bjursel, C. (2019). Inclusion in education later in life: Why older adults engage in education activities. *European Journal for Research on the Education and Learning of Adults*, Vol.10, No.3, 2019, pp. 215-230.
37. Brečko, D. (2021a). Intergenerational cooperation and stereotypes in relation to age in the working environment. *Changing societies & personalities*. 2021, vol. 5, no. 1, str. 103-125.
38. Brečko, D. (2021b). Intergenerational cooperation, learning and knowledge-sharing in the workplace. *Izzivi prihodnosti*. maj 2021, letn. 6, št. 2, str. 61-84.
39. Brečko, D. (2018). Medgeneracijsko učenje za uresničevanje strategije dolgožive družbe. *HR&M : strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*.
40. Brečko, D. (2010). Medgeneracijski HRM v slovenskih organizacijah : rezultati raziskave s strokovnim komentarjem. *HRM*, p. 56-62.
41. Brečko, D. (2008a). Medgeneracijsko komuniciranje : v iskanju medgeneracijskega sožitja. *HRM*, p. 48-56.
42. Brečko, D. (2008b). Medgeneracijsko učenje : z medgeneracijskim učenjem do medgeneracijskega dialoga, sodelovanja in sožitja generacij. *HRM*, p. 14-20.
43. Brečko, D. (2008c). V iskanju medgeneracijskega sožitja : raziskava o komuniciranju med generacijami. *Tajnica*, p. 10-12.
44. Brečko, D. (2008d). Kdo koga ne more? : raziskava o komuniciranju med generacijami. *Tajnica*, p. 11-12.
45. Brečko, D. (2008e). Mlade motivirajo le pozitivni argumenti : raziskava o komuniciranju med generacijami. *Tajnica*, p.13-17.
46. Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. Retrieved 3. of May 2020 from <http://dx.doi.org/10.15219/em74.1351>
47. Evropska komisija. (2011). *Transferability of Skills across Economic Sectors: Role and Importance for Employment at European Level*. Pridobljeno 3. maja 2020 iz https://www.researchgate.net/publication/294260822_Transferability_of_Skills_across_Economic_Sectors
48. Floor, S. (2007). Knowledge Management Among the Older Workforce. *Journal of Knowledge management*, 11(4), 82-96.
49. Hsu, I. C. (2006). Enhancing Employee Tendencies to Share Knowledge - Case Studies of Nine Companies in Taiwan. *International Journal of Information Management*, 26(4), str. 326-338.
50. Kane, S. (2020). *Baby Boomers in the Workplace : How Their Generational Traits and Characteristics Affect the Workplace?* Pridobljeno 13. 1. 2021, <https://www.thebalancecareers.com/baby-boomers-2164681>.
51. Kranjc, A. (2008). *Izobraževanje starejših v Sloveniji: zakaj in kako: nacionalna mreža nevladnih organizacij izobraževanje starejših*. Ljubljana: Slovenska univerza za tretje življenjsko obdobje, združenje za izobraževanje in življenjsko vključenost.
52. Laudert, E. (2018). Generation Z: Utilizing Adaptive and Authentic Leadership to Promote Intergenerational Collaboration at Work. *Digital USD : Univerity of San Diego*, p.1-39.
53. Ličen, N. & Bolčina, B. (2010). *Izobraževanje – most med generacijami : Priročnik za medgeneracijsko učenje*. Ljudska univerza Ajdovščina, Ajdovščina.

54. Maj, J. (2015). Age management in enterprises: CSR or a necessity? Retrieved 3. of May 2020 iz https://www.researchgate.net/publication/286077807_Age_management_in_Polish_enterprises_CSR_or_a_necessity
55. McCrindle, M. Why we named them Gen Alpha. Retrieved 3. of May 2020 from <https://mccrindle.com.au/insights/blogarchive/why-we-named-them-gen-alpha/> Patrick, H. A. & Kumar V. R. (2012). *Managing workplace diversity: Issues and challenges*. Pridobljeno 4. 1. 2021, <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244012444615>.
56. Piktialis, D., & Greenes, K.A. (2008). *Bridging the Gaps: How to transfer Knowledge in Today Multigenerational Workplace*. New York: The Conference Board. Research Report R-1428-08-RR
57. Prelog N. & Ismagilova, F. S. & Boštjančič, E. (2019). Which Employees are Most Motivated to Share Knowledge - the Role of Age-Based Differentiation in Knowledge-Sharing Motivation. *Changing Societies & Personalities*, Vol 3., No.1, pp. 52-67.
58. Ramovš, K. (2013). Medgeneracijsko sožitje in solidarnost. *Kakovostna starost*, p. 23-31. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje.
59. SURS (2019a). *SiStat : Demografsko in socialno področje*. Pridobljeno 30. 11. 2021 https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/10_Dem_soc_07_trg_dela_05_akt_preb_po_regis_virih_02_07728_aktivno_preb_kazal/?tablelist=true.
60. SURS (2019b). *Socioekonomske značilnosti meddržavnih selivcev, Slovenija, 2017*. Pridobljeno 6. 12. 2020, <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7837>.
61. Speer, L. (2011). *Four generations working together in the workforce and in higher education*. Tennessee: East Tennessee State University.
62. Šverc, A., Rustja, E. (2007). *Medgeneracijska pedagogika v luči vseživljenjskega učenja*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
63. Tolbize, A. (2008). *Generational differences in the workplace*. Minnesota: Research and training center on community living, University of Minnesota.
64. Tulgan, B. & Reimaker, T. (2013). *Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort*. Pridobljeno 10. 1. 2021, <https://grupespsichoterapija.lt/wp-content/uploads/2017/09/Gen-Z-Whitepaper.pdf>.
65. Trizano-Hermosilla, I., & Alvarado, J.M. (2016). Best alternatives to Cronbach's alpha reliability in realistic conditions: Congeneric and asymmetrical measurements. *Frontiers in Psychology*, 7:769.
66. UMAR (2018). Poročilo o razvoju 2018. Pridobljeno 10. 5. 2020 na https://www.umar.gov.si/razvoj-slovenije/porocilo/news/porocilo-o-razvoju-20180/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&hash=43d76322253811c0b28ba610537f8e91
67. World Economic Forum. (2016). *The Future of Jobs*. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution.
68. Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work - Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace - second edition*. New York: American Management Association.
69. ZPIZ - Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje. (2019). *Mesečno statistično poročilo*. Pridobljeno 12. 12. 2021, [https://www.zpiz.si/cms/userfiles/file/MSP_november_2019\(2\).pdf](https://www.zpiz.si/cms/userfiles/file/MSP_november_2019(2).pdf). Zaključek

V. Zaključek

Monografija Izobraževanje in kadrovi management: Izobraževanje, razvoj kadrov in upravljanje znanja v prvem delu obravnava osnovne pojme kadrovskega in izobraževalnega managementa in uvrsti izobraževanje v sistem kadrovskega managementa z vsemi pojavnimi manifestacijami, ki so tudi podrobneje predstavljene.

V drugem delu je opisan proces upravljanja izobraževanja po modelu ADDIE. Podrobneje so predstavljeni proces analize izobraževalnih potreb, oblikovanje in razvoj izobraževalnih programov, njihova implementacija ter evalvacija programov, pa tudi izobraževalne aktivnosti na letni ravni. Posebej je predstavljen tudi učni sporazum kot orodje za pripravo individualnih izobraževalnih in razvojnih programov. V tem delu je podrobneje opisana tudi normativna ureditev izobraževanja na Hrvaškem.

V tretjem delu monografije smo podrobno analizirali upravljanje znanja v organizaciji, ki predstavlja eno izmed razvojnih in prihodnostno usmerjenih funkcij vsakega izobraževalnega menedžerja. Ta je soodgovoren za učno krivuljo organizacije ter akumulacijo organizacijskega znanja.

V četrtem delu smo se osredotočili na učenje na delovnem mestu skozi prizmo štirih generacij delovno aktivnih posameznikov (Z, X, Y in baby boom). Zanima nas, ali med njimi obstajajo razlike v motivaciji za učenje, in raziskali smo najpogosteje uporabljene metode učenja na delovnem mestu. Na podlagi preteklih

raziskav in literature smo ugotovili, da med generacijami obstajajo pomembne razlike v družbenem okviru, v katerem so odraščale, kar močno vpliva na njihove vrednote, specifično vedenje ter odnos do učenja in dela. Raziskava na področju motivacije in prevladujočih motivov za učenje na delovnem mestu je pokazala nekoliko nižjo splošno motiviranost za učenje pri generaciji Z v primerjavi z ostalimi generacijami. Pri vseh generacijah sta bila kot najmočnejša motiva za učenje na delovnem mestu izpostavljena osebni razvoj in reševanje problemov. Prav tako smo ugotovili razlike v motivih med generacijami glede na doseženo raven formalnega izobraževanja. Pri analizi metod in oblik učenja na delovnem mestu smo ugotovili, da vse štiri proučevane generacije najpogosteje uporabljajo samostojno učenje prek interneta, medtem ko je coaching najmanj uporabljena metoda. Raziskava je prav tako pokazala, da obstaja statistična povezava med doseženo ravniyo formalnega izobraževanja in uporabo metod učenja na delovnem mestu ter povezava med motivi za učenje in doseženo ravniyo formalnega izobraževanja.

S povečevanjem generacijske raznolikosti se organizacije soočajo z vse večjimi izzivi pri restrukturiranju procesov organizacijskega učenja. Izzivi se kažejo predvsem v pretoku znanja med generacijami ter zagotavljanju podpornega in motivacijskega okolja za prenos znanja. Eden ključnih izzivov pri (pre)oblikovanju strategij in procesov učenja na delovnem

mestu je ohranjanje motivacije za učenje ter izbira metod in oblik, ki bodo primerne za vse generacije in bodo spodbujale sodelovanje, učenje in prenos znanja.

Za konec dodajam, da je izobraževalni menedžer poklic prihodnosti. Ljudje bodo vedno potrebovali znanje, tako kot potrebujejo hrano in pijačo, zato vas spodbujam, da pozorno spremljate razvoj tega poklica in s svojim delom prispevate k njegovemu ugledu ter pomenu naše stroke.

VI. del: Priloge



Vzorec programa usposabljanja
Vzorec pogodbe/dogovora o usposabljanju

Priloga 1: Vzorec programa usposabljanja

S ČUSTVENO INTELIGENTNO KOMUNIKACIJO DO BOLJŠIH ODNOSOV NA DELOVNEM MESTU



Izobraževalni program

Namen in cilji usposabljanja

Ne delo ne denar, temveč vaša čustvena inteligenca določa vašo uspešnost, način sodelovanja z drugimi in zadovoljstvo v življenju.

(Danijela Brečko)

Uvidi kvantne fizike nam jasno kažejo, da človek ni samo racionalno, ampak tudi čustveno bitje. Na to dejstvo v delovnem okolju, pa tudi drugod, pogosto pozabljamo. Vendar svojo energijo za delo črpamo iz več virov, ne le iz razuma. Moč osebne energije se kaže na ravni mobilizacije fizičnega, čustvenega, intelektualnega in vedenjskega potenciala oziroma drugače povedano: moč naše energije določa to, kar čutimo, kar mislimo in način, kako se vedemo do sebe in drugih. Fenomen osebne energije kot nezavednega entiteta ima izjemno velik vpliv na vsa področja delovanja

posameznika ter določa kakovost medosebne komunikacije in sodelovanja, pa tudi (delovno) uspešnost vsakega posameznika. Delovanje naše zavestne in nezavedne psihe povezuje čustvena inteligenca. Čustveno inteligenco lahko razvijamo vse življenje z aktivnostmi in treningi. Tako je že veliko čustveno šibkih ljudi zraslo v osebe z veliko čustveno močjo in prilagodljivostjo.

Izziv, ki ga naslavljam v delavnici, je: kako ustrezno in učinkovito komunicirati ter sodelovati s posameznikom skozi prizmo njegove čustvene matrike? Pri tem bomo uporabili načela in strategije čustveno inteligentne komunikacije, ki jih bomo preizkusili v praksi.

Znanja in kompetence

Znanja: vodenje, komunikacija, psihologija

Kompetence: neverbalna komunikacija, verbalna komunikacija, čustvena inteligenca

95

Cilji usposabljanja in izobraževanja

Po zaključenem usposabljanju bodo udeleženci:

- lažje prepoznali svojo čustveno matriko in matriko svojih sodelavcev,
- znali uporabljati strategije prehoda iz enega v drugo čustveno in energetsko stanje,
- uporabljali načela čustveno inteligentne komunikacije,
- uporabljali strategije čustveno inteligentne komunikacije za gradnjo učinkovitih in dolgoročnih odnosov.

Metodologija izvajanja

Usposabljanje poteka v skupini do največ 16 udeležencev. Med usposabljanjem udeleženci aktivno sodelujejo pri vajah in simulacijah.

Za izvajanje izobraževanja je potreben

svetel prostor s premičnim pohištvom, tabla s papirjem, računalnik za predstavitve, dostop do interneta, zvočniki za računalnik in projektor. Vso drugo potrebno opremo prinesemo s seboj.

Vsebina

- Koncept osebne energije in vloga čustev
- Čustva in komunikacija
- Prepoznavanje čustvene matrike sogovornika/sodelavca
- Prakticiranje načel čustveno inteligentne komunikacije
- Razlikovanje med opazovanjem in presojanjem
- Empatija in sočutje
- Iskrenost v komunikaciji
- Prepoznavanje in izražanje naših občutkov
- Podajanje in sprejemanje povratnih informacij (model OSKAR)
- Uporaba pozitivnih formulacij v komunikaciji
- Jasnost in natančnost oblikovanja sporočila
- Izražanje hvaležnosti
- Premagovanje samoobtoževanja
- Izražanje prošelj ali zahtev?
- Svetovanje ali razumevanje?
- Izbira učinkovitih komunikacijskih strategij glede na čustveno matriko druge strani

Časovni in terminski načrt izvajanja

Program traja 8 ur in se izvaja v enem dnevu. Dan usposabljanja poteka:

- bodisi od 8.00 do 15.00 (z dvema 15-minutnima odmoroma za kavo in 45-minutnim odmorom za kosilo),
- bodisi od 9.00 do 16.00 (z dvema 15-minutnima odmoroma za kavo in 45-minutnim odmorom za

kosilo).

Terminski načrt izvajanja: po dogovoru.

Reference voditeljice programa

Dr. Danijela Brečko je od leta 2015 izvršna direktorica v Sofosu, Inštitutu za upravljanje znanja in razvoj talentov. Doktorirala je na Filozofski fakulteti v Ljubljani, kjer je pred tem magistrirala s področja osebnega razvoja odraslih. Poslovna znanja je pridobivala na dodatnih izobraževanjih, med drugim je zaključila 7-tedenski program *General Management Program* na IECD Bled. Vodstvene veščine je razvijala in gradila kot direktorica Planeta GV, ki ga je vodila 15 let. Danes je docentka za management na MLC – Fakulteti za management in pravo ter docentka za področje izobraževanja in upravljanja s človeškimi viri na fakulteti Doba. Na Filozofski fakulteti predava magistrski študij *Načrtovanje razvoja kadrov*.

Izkušnje/reference izvajalke



Dr. Danijela Brečko ima Več kot 25 let izkušenj s predavanji in usposabljanji ter več kot 15 let

izkušenj z moderiranjem skupinskih procesov komunikacije. Usposablja na področju vodenja, upravljanja s človeškimi viri, upravljanja dogodkov, izobraževalnega menedžmenta in osebnega razvoja ter pedagoško-andragoškega usposabljanja. Svoje predavateljsko in trenersko delo povezuje z lastnimi raziskavami ter je registrirana za opravljanje raziskovalne

dejavnosti. Avtorica 15 strokovnih knjig (*Kako se odrasli spreminjajo, Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom, Razvijanje osebnega socialnega kapitala, 40 sodobnih metod učenja ...*), učbenika *Izobraževanje in menedžment* ter več kot 250 strokovnih člankov. Aktivno je sodelovala pri oblikovanju *Standardov kadrovske stroke* v okviru svojega delovanja v Slovenskem kadrovskega združenju. Od leta 2016 vodi nacionalni projekt *Organizacijska energija*.

Več na: www.sofos.si

Priloga 2: Vzorec pogodbe o izobraževanju

Na podlagi 172. in 173. člena Zakona o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/2002), kolektivne pogodbe.....oziroma splošnega akta delodajalca..... sklepata(firma in sedež), ki jo zastopa....., v nadaljevanju delodajalec in(ime in priimek), (EMŠO), (davčna številka) na delovnem mestuprebivališče....., v nadaljevanju delavec.

POGODBO O IZOBRAŽEVANJU

1. člen (namen in interes izobraževanja)

Delodajalec napoti delavca na izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje (navedite ustrezno obliko, v nadaljevanju: izobraževanje) zaradi potreb delovnega procesa (ali zaradi izognitve odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz razloga nesposobnosti ali poslovnega razloga) in s tem ohranitve zaposlitve pri delodajalcu. Izobraževanje je v interesu delodajalca.

2. člen (vrsta izobraževanja)

Delavec se bo izobraževal(navedite vrsto izobraževanja, na primer za pridobitev strokovnega naslova univerzitetnega pravnika in program ter organizatorja izobraževanja).

3. člen (kraj izobraževanja)

Delavec se bo izobraževal (navedite kraj izobraževanja). Komentar Kraj izobraževanja je pomemben zaradi povračil stroškov poti, bivanja, prehrane v času izobraževanja in odsotnosti z dela.

4. člen (trajanje izobraževanja)

Izobraževanje bo potekalo po programu izobraževanja (navedite program po katerem se bo delavec izobraževal) v delovnem in izven delovnega časa obdobju od ...do.... in sicer(na primer vsak prvi petek v mesecu in vsako soboto).

5. člen (odsotnost z dela zaradi izobraževanja)

Delavec bo odsoten z dela zaradi izobraževanja(na primer vsak prvi petek v mesecu).

6. člen (vštevanje delavčeve odsotnosti v delovni čas)

Delavcu se njegova odsotnost zaradi izobraževanja, ki traja med delovnim časom všteva v delovni čas in delavcu se za čas te odsotnosti plača nadomestilo plače v višini njegove povprečne mesečne plače iz zadnjih treh mesecev. Izobraževanje izven delovnega časa (na primer ob sobotah, ki ni delovna) se delavcu ne všteva (varianta: všteva) v delovni čas.

7. člen (obveznosti delavca)

Delavec se zavezuje: - da bo redno izpolnjeval vse obveznosti v zvezi z izobraževanjem po določenem programu navedenem v 2. členu te pogodbe, - da bo redno dostavljal v kadrovske službe delodajalcu (na primer v kadrovske službe) listine iz katerih je razvidno da izpolnjuje obveznosti v zvezi z izobraževanjem, - da bo po končanem izobraževanju ostal v delovnem razmerju toliko časa kot je trajalo izobraževanje, (ali na primer dvakrat toliko časa kot je trajalo izobraževanje), v nasprotnem je delavec dolžan delodajalcu povrniti sorazmeren del plačanih stroškov izobraževanja z zakonskimi zamudnimi obrestmi od dneva prenehanja pogodbe o zaposlitvi, - povrniti vse plačane stroške izobraževanja, skupaj z zamudnimi obrestmi od dneva (na

primer od predložitve zadnje listine o izpolnjevanju obveznosti v zvezi z izobraževanjem) če se delavec preneha izobraževati po lastni krivdi, - povrniti morebitno nastalo škodo

8. člen (obveznosti delodajalca)

- da bo delavcu plačal nadomestilo plače za čas odsotnosti v skladu s 6. členom te pogodbe,

- da bo redno poravnal stroške izobraževanja in stroške v zvezi z opravljanjem izpita in sicer:

1. šolnino, na podlagi predložitve računa
2. potne stroške (na primer za najcenejši javni prevoz) na podlagi potnega naloga
3. stroške prehrane po pravilih obračunavanja in izplačevanja dnevnice
4. stroške bivanja, po predloženem računu
5. druge stroške.....

- delavcu ponuditi novo pogodbo o zaposlitvi najpozneje (na primer v 6. mesecih po končanem izobraževanju) za opravljanje del na delovnem mestu za katero se je izobraževal (v primeru, če se delavec izobražuje zaradi zasedbe novega delovnega mesta).

9. člen (spremenjene okoliščine)

Če med trajanjem izobraževanja nastanejo okoliščine, ki imajo za posledico, da delavec ne konča izobraževanja in za te okoliščine ni odgovorna nobena stranka, ugasnejo obveznosti obeh strank. Če gre za nemožnost izpolnitve s strani delavca, za katero je odgovoren, delodajalčeva obveznost ugasne. Delavec pa je delodajalcu dolžan povrniti stroške izobraževanja z zamudnimi obrestmi in morebitno nastalo škodo.

10. člen (zamuda)

Če delavec ne konča izobraževanja v dogovorjenem roku, izpolnitev obveznosti za delodajalca pa pomeni bistveno okoliščino, lahko delodajalec odstopi od

pogodbe. V primeru, da je do zamude prišlo po krivdi delavca delodajalec lahko zahteva vrnitev celotnega plačila stroškov zvezi z izobraževanjem, zamudne obresti in morebitno nastalo škodo.

11. člen (sprememba pogodbe)

Spremembe in dopolnitve pogodbe se sklenejo v pisni obliki v soglasju obeh pogodbenih strank.

12. člen (način reševanja spora)

Morebitne spore v vezi s pogodbo stranki rešujeta sporazumu, če pa to ne bi bilo mogoče, pa spor reši delovno sodišče v(ali arbitraža.....)

13. člen (število izvodov)

Pogodba je sestavljena v dveh izvodih od katerih vsaka stranka prejme po en izvod.

13. člen (začetek veljavnosti)

Pogodba začne veljati z dnem, ko jo podpišeta obe pogodbeni stranki. Komentar Začetek veljavnosti uresničevanja določil pogodbe določita stranki sporazumno, odvisno od konkretnega primera..

Delavec

Delodajalec

V, dne.....

O avtorici



Dr. Danijela Brečko je izvršna direktorica v Sofosu, Inštitutu za upravljanje znanja in razvoj talentov. Doktorirala je na Filozofski fakulteti v

Ljubljani, kjer je pred tem pridobila znanstveni magisterij s področja osebnega razvoja odraslih. Poslovna znanja je pridobivala z dodatnimi izobraževanji, kot je 7-tedenski program General Management Program, ki ga je zaključila na IECD Bled. Vodstvene veščine je razvijala in nadgrajevala kot direktorica Planeta GV, ki ga je vodila 15 let. Danes je docentka za management na MLC – Fakulteti za management in pravo ter docentka za področje razvoja kadrov na Zdravstveni fakulteti v Novem mestu. Od leta 2002 sodeluje s Fakulteto Doba, kjer poučuje izobraževanje in kadrovski management.

V svojem delu že vrsto let uspešno povezuje prakso s teorijo in teorijo s prakso.

Ima več kot 25 let izkušenj s predavanji in usposabljanji ter moderiranjem skupinskih procesov komunikacije v slovenskih in tujih organizacijah in podjetjih. Izvaja usposabljanja s področij managementa, psihologije vodenja, upravljanja z ljudmi pri delu, izobraževalnega managementa in osebnega razvoja. Vodi nacionalni projekt Organizacijska energija, katerega poslanstvo je povečanje energije v organizacijah za večjo strast in trajnostno rast. Svoje predavateljsko in trenersko delo povezuje z lastnimi raziskavami ter je registrirana za opravljanje raziskovalne dejavnosti. Tako je iz njenega peresa nastalo 15 strokovnih knjig in ~~več kot 300~~ ¹⁰⁰ strokovnih in znanstvenih člankov.

Prav tako je nosilka mednarodnega certifikata EMCC Senior Practitioner coach/mentor, v Sloveniji pa opravlja častno funkcijo ambasadorke znanja.



