

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

JANA REMŠKAR

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

MANAGEMENT IN USPOSABLJANJE V ZDRAVSTVENEM DOMU

Jana Remškar

Koper, 2013

Mentor: izr. prof. dr. Zlatka Meško Štok

POVZETEK

Naloga podrobneje obravnava teoretične definicije izpopolnjevanja in usposabljanja zaposlenih ter predstavlja planiranje, oblike in metode izpopolnjevanja v Zdravstvenem domu Koper. Dodatno izpopolnjevanje in usposabljanje v zdravstvenih ustanovah je zaradi narave dela izrednega pomena. Zdravstvo oziroma medicina sta vedi, ki se ves čas spreminjata, in ravno kontinuirano usposabljanje ter izpopolnjevanje lahko preprečita marsikatero strokovno napako. Zaposleni v obravnavani organizaciji si želijo dodatnega znanja, zato se jih velika večina dodatno izpopolnjuje in usposablja tudi izven organizacije, kljub temu pa menijo, da bi morala organizacija boljše poskrbeti za interna izpopolnjevanja in usposabljanja.

Ključne besede: izpopolnjevanje, usposabljanje, dodatno znanje, kontinuirano usposabljanje, dodatno izpopolnjevanje.

SUMMARY

The thesis focuses on the theoretical definitions of improvement and training in the Community Health Centre Koper and presents its improvement plans and methods. Additional improvement and training are essential in health care because of the specific characteristics of this profession. The science of health care or medicine is continually changing and constant training and improvement may prevent many professional mistakes. The research results show that the health center employees are aware of the importance of training and are taking different training courses independently of the institution, but they are of the opinion that the health centre should provide more efficiently for internal training and improvement.

Key words: improvement, training, additional knowledge, constant training, additional training.

UDK: 331.108.45(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opre delitev problema in teoretična izhodišča	1
1.2	Namen in cilj zaključne projektne naloge	3
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge	4
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	5
1.5	Predvidena vsebina	5
2	Opre delitev temeljnih pojmov	6
2.1	Izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje	6
2.2	Pomen izobraževanja	8
2.3	Cilji in naloge izobraževanja	8
2.4	Motivacija za izobraževanje	9
2.5	Ovire pri izobraževanju	10
2.6	Metode in oblike izobraževanja	11
2.7	Izobraževalna dejavnost v organizacijah	13
2.8	Ekonomski vidik izobraževanja	16
2.9	Kratek povzetek teoretičnega dela	18
3	Izpopolnjevanje in usposabljanje zaposlenih v ZD koper	19
3.1	Kratka predstavitev Zdravstvenega doma Koper	19
3.2	Planiranje in spremljanje plana izpopolnjevanja in usposabljanja	21
3.3	Oblike izpopolnjevanja in usposabljanja	22
4	Anketa o izpopolnjevanju in usposabljanju zaposlenih v ZD koper	24
4.1	Cilj in namen raziskave	24
4.2	Metodologija	24
4.3	Rezultati raziskave	24
4.3.1	Značilnosti analiziranega vzorca	24
4.3.2	Preverjanje hipotez	29
4.4	Sklepne ugotovitve	30
5	Zaključek	32
	Viri in literatura	33
	Priloge	35

SLIKE

Slika 1: Spol	24
Slika 2: Starost	25
Slika 3: Stopnja izobrazbe	25
Slika 4: Zadovoljstvo s trenutno izobrazbo	26
Slika 5: Vključenost v izobraževanje ali usposabljanje v zadnjem letu	26
Slika 6: Pomembnost motivov, ki spodbujajo k izobraževanju	27
Slika 7: Ovire pri usposabljanju	28
Slika 8: Osebno pridobivanje znanja, potrebnega za delo	28
Slika 9: Zadovoljstvo z usposabljanjem v ZD Koper	29

KRAJŠAVE

MO	mestna občina
NMP-PHE	nujna medicinska pomoč – prehospitalna enota
OE	organizacijska enota
OP	organizacijski predpisi
ZD	zdravstveni dom

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema in teoretična izhodišča

V nalogi bom opredelila pomen managementa, usposabljanje zaposlenih in motiviranje. Poskušala bom poiskati problem v usposabljanju in predstaviti, kaj je treba storiti za še večjo udeležbo na internih izpopolnjevanjih in usposabljanjih v Zdravstvenem domu Koper.

Tempo sedanjega življenja je iz dneva v dan hitrejši, časa zmanjkuje za vsakodnevna opravila, saj se delovni dan vse pogosteje zavleče v večer. Na delovnem mestu pa zahtevajo nova znanja, za kar se je treba nujno dodatno izpopolnjevati in usposablјati. Še posebej je to pomembno za zdravstveno nego, saj se zaradi hitrega razvoja medicine in tehnologije kaže potreba po vseživljenjskem izobraževanju. Žal pa se dogaja, da za usposabljanje in izpopolnjevanje zmanjkuje časa, vse prevečkrat pa tudi denarja.

Kavčič (2005) meni: »Posameznik, ki je usposobljen za opravljanje določenega dela v določeni dejavnosti, se danes neprestano sooča z razvojem in inovacijami te dejavnosti in je prisiljen, da prvotno osvojeno znanje, spretnosti, navade in sposobnosti izpopolnjuje, dopolnjuje in specializira. Če se posameznik ne bi stalno izpopolnjeval, bi ga razvoj v njegovi stroki kaj kmalu prehitel, posledice pa bi se pokazale v zmanjševanju rezultatov njegovega dela.«

Nenehne in nepričakovane spremembe so značilnost današnje družbe. Te spremembe se odražajo v novih proizvodih, v drugačnem načinu življenja in dela, v spremembi mišljenja ljudi in v njihovih vrednotah. Spremembe so tako hitre, da znanje čez noč zastara ali pa nas celo ovira pri reagiranju v povsem novi situaciji. Takim spremembam pa lahko sledijo samo ljudje, ki so sposobni svoje znanje kreativno uporabljati in ga nenehno obnavljati ter dopolnjevati. Če torej hoče organizacija takšne zaposlene, ki so se sposobni odzvati na spremembe, jim mora zagotoviti redno učenje ter najboljšo uporabo, obnavljanje in dopolnjevanje znanja (Možina 2003, 218).

Sedanja in bodoča tehnološka in tehnična razvitost, razvitost organizacije dela in razvitost tržno-ekonomskih odnosov ter sedanja in bodoča struktura delovnih procesov opredeljujejo v posamezni organizaciji zahteve in potrebe po določenih kadrih. Ti so ključni nosilci uresničevanja načrtovanih ciljev, programov dela in razvoja v vsaki organizaciji. Zato mora vsaka organizacija na podlagi ustrezne kadrovske-izobraževalne politike aktivno delovati pri razvoju in izobraževanju lastnih kadrov, ki so vključeni v izobraževalni sistem. Izobraževalna dejavnost v organizaciji je namreč po svoji naravi integralni del celotnega izobraževalnega sistema (Jereb 1998, 101).

Človek, usposobljen za opravljanje določenega dela v neki dejavnosti, se danes neprestano sooča z razvojem in inovacijami te dejavnosti in je zato prisiljen, da prvotno osvojeno znanje,

spretnosti, navade in sposobnosti izpopolnjuje, dopolnjuje ali specializira. Razvoj znanosti in z njim povezan razvoj proizvodnih sistemov ter procesov zavezujeta človeka, ne le da razvoj spremlja, temveč da ga tudi vodi, usmerja in izkorišča. Če bi namreč človek ostal le na začetnem nivoju usposobljenosti in se ne bi stalno izpopolnjeval, bi ga razvoj v njegovi stroki kaj kmalu prehitel, posledice pa bi se pokazale v zmanjšanju rezultatov njegovega dela (Jereb 1998, 19).

Dejavnost usposabljanja se v podjetju učinkovito izvaja le, če se pri njenem oblikovanju uporabi sistemski pristop. Ta pristop zahteva od zaposlenih, ki so odgovorni za oblikovanje načrtov usposabljanja, da upoštevajo vse dejavnike in spremenljivke, ki lahko vplivajo na učenje. Na program usposabljanja za določeno delo v organizaciji lahko vplivajo dogodki, ki se pojavijo kjerkoli v podjetju ali v njegovem okolju (Treven 1998, 209).

Ferjan (2005, 133) ugotavlja: »Proces managementa za usposabljanje, tako kot v klasičnih gospodarskih dejavnostih, vsebuje več funkcij. Pri izvajanju nekaterih funkcij participira država oziroma preko inštituta centralizacije določa okvire pristojnosti in delovanje managementa. Managementu v izobraževanju v večjem ali manjšem obsegu še vedno ostajajo vse dejavnosti posameznih funkcij procesa managementa.«

Kot pravita Wexley in Latham (2002, 3), je namen usposabljanja, da bi zaposleni pridobili znanje in sposobnosti za opravljanje delovnih aktivnosti. Med glavnimi cilji sta izpostavila tri najpomembnejše cilje:

- izboljšanje posameznikove samozavesti,
- povečanje posameznikovega strokovnega znanja ter
- povečanje motivacije posameznika, da bi delo opravljal še bolj uspešno in učinkovito.

Ena od glavnih funkcij procesa managementa, tako v gospodarstvu kot v negospodarstvu, je organiziranje. Organiziranje je proces vzpostavljanja, prilagajanja, ohranjanja in izvajanja sistema norm ter razmerij med ljudmi. Če zelo poenostavimo razlago definicije:

- pojem "norme" pomeni pravila;
- pojem "razmerja" pa položaj posameznika v odnosu na druge, glede na vsebino njegovega dela in položaj v hierarhiji.

Iz tega izhaja zelo preprosta definicija pojma "organizirati". Organizirati pomeni, deliti delo in postavljati pravila.

Funkcija organiziranja je splet ostalih funkcij procesa managementa, ugotavlja Ferjan (2005, 140).

Pojma izobraževanje in usposabljanje sta med seboj zelo povezana. Stališče, ki prevladuje, je, da je usposabljanje ožji pojem, izobraževanje pa širši, nadrejen. Usposabljanje je proces razvijanja tistih človekovih sposobnosti, ki jih ta potrebuje pri opravljanju nekih konkretnih del in nalog v okviru določene dejavnosti (Jereb 1998, 16).

Za podjetje je pomembno, da spremlja trenutno usposabljanje zaposlenih ter njihove potrebe po usposabljanju, ki bi ga želeli osvojiti, pomembna pa je tudi izmenjava mnenj in novih izkušenj, ki se je izkazala za zelo pozitivno prakso. Kakršnekoli povratne informacije podjetju prinesejo realno sliko, kaj si zaposleni želijo glede usposabljanja, kaj pogrešajo in s tem, ko zadovoljimo njihove potrebe glede usposabljanja in tudi drugih dejavnikov, slika dobi celoto, s tem pa so tudi zaposleni zadovoljni in bolj motivirani (Aktiv 2010).

Vodstvo podjetja se mora zavedati, da vsaka oblika učenja, tako formalna kot tudi neformalna, prispeva k dodani vrednosti podjetja in s tem k povečanju možnosti za uspeh. S širjenjem pozitivne vrednosti izobraževanja in učenja v podjetju se med vsemi zaposlenimi ustvarja pozitivna klima, ki zelo pripomore k temu, da zaposleni razumejo usposabljanje kot del razvijanja lastne kariere in osebnostnega razvoja (Berlogar 1996, 29).

Želja po znanju in nadaljnjem izpopolnjevanju je ena ključnih prvin, ki vplivajo na motivacijo odraslih za usposabljanje. Ta pa izvira največkrat iz dela, poklicne ali družbene aktivnosti. Povezana je z interesi, doživetimi izkušnjami in s potrebami posameznika po osebnem in poklicnem napredovanju (Valentič 1983, 46).

Kranjc (1982, 93–96) pravi, da se interesi posameznika razvijajo na podlagi učenja, splošnih izkušenj in sposobnosti. V veliki meri pa so odvisni od socialnega okolja, v katerem živi posameznik.

Motivacijo lahko označimo kot pomembno aktivnost managementa, če jo proučujemo v povezavi z organizacijo. Če izhajamo iz psihološkega koncepta, pa se nanaša na notranje in mentalno stanje posameznika (Treven 1998, 106).

Na področju izobraževanja je poleg motivov, ki spodbujajo posameznika k usposabljanju, pomembno poznati tudi ovire, ki odvrčajo posameznika od usposabljanja. Zelo pomembno je poznati razloge, ki posameznika ovirajo pri odločanju za usposabljanje, kajti če jih ne poznamo, jih tudi ne moremo odpraviti. Za usposabljanje naj bi se posameznik odločil prostovoljno. Če se posameznik ne zna spopasti z ovirami oziroma ne zna rešiti določenega problema, lahko to predstavlja oviro na poti do cilja (Jelenc 1996, 45).

1.2 Namen in cilj zaključne projektne naloge

Namen diplomske naloge je ugotoviti, kako management oziroma vodstvo v organizaciji usposablja zaposlene v zdravstvenih domovih, in na osnovi raziskave podati predloge ter izboljšave.

Posebna pozornost se mora nameniti izobraževanju in usposabljanju novih kadrov. Izobraževanje zahteva načrtovanje časa.

Cilji so:

- proučiti tujo in domačo literaturo,
- analizirati stanje,
- raziskava,
- podani predlogi za izobraževanje.

Zastavila sem naslednji hipotezi:

H1: Zaposleni v zdravstvenem domu menijo, da je vsebina usposabljanja dobro zasnovana.

H2: Zaposleni v zdravstvenem domu menijo, da sta način in oblika usposabljanja pomembna za nadaljnje izpopolnjevanje.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge

Naloga bo sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela.

V teoretičnem delu bom uporabila metodo deskripcije, s katero bom opisala pojme usposabljanja in izpopolnjevanja. Povzela bom tudi že obstoječa stališča domačih avtorjev iz uporabljene literature.

Empirični del bo zasnovan na raziskavi s pomočjo ankete.

V prvem, uvodnem delu bo podan okvir projektne naloge.

V drugem delu bom s pomočjo že obstoječe literature poskušala povzeti temeljno vsebino o izobraževanju s splošnega vidika in o izobraževanju odraslih. Opredelila bom nekaj temeljnih pojmov izobraževanja. Nato bom predstavila, kaj je pomen izobraževanja, kaj so cilji in naloge izobraževanja in kakšna je motivacija za izobraževanje. Sledijo ovire, ki so prisotne pri izobraževanju. Na kratko bom povzela tudi metode in oblike izobraževanja ter izobraževalne dejavnosti, ki so prisotne v organizacijah. Podala bom tudi ekonomski vidik.

V tretjem, raziskovalnem delu se bom osredotočila na praktični del. Na kratko bom predstavila Zdravstveni dom Koper, organizacijo izobraževanja, planiranje in spremljanje izobraževanja, oblike izobraževanja ter motivacijo zaposlenih za izobraževanje v zdravstveni negi.

Za zbiranje podatkov in ugotavljanje stanja sem uporabila anketo za zaposlene medicinske sestre in zdravstvene tehnike v ZD Koper na predvidenem vzorcu vsaj 70 anketirancev moškega in ženskega spola v starosti od 18 do 60 let. Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz 11 vprašanj, ki so zajemala spol, starost, izobrazbo, zadovoljstvo z izobraževanjem, ovire pri izobraževanju in možnosti izobraževanja. Anketiranim je bila pri izpolnjevanju zagotovljena anonimnost. Ankete sem izvajala v mesecu novembru 2012.

V četrtem delu bom podala morebitne težave in pomisleke pri anketiranju. Nato bom analizirala ter grafično in tabelarno prikazala rezultate ankete in svoje ugotovitve.

V petem delu bom podala sklepe in zaključek.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Za predstavitev teoretičnega dela bo uporabljena strokovna literatura predvsem s področja letnih poročil.

Obstaja možnost, da bom določene vsebine iz projektne naloge obravnavala subjektivno.

Omejitev pri obravnavanju omenjenega problema je izpopolnjevanje in usposabljanje celotne strukture zaposlenih. V ZD Koper se udeležuje dodatnih izpopolnjevanj celotna zdravstvena stroka, jaz pa se bom omejila zgolj na zaposlene v zdravstveni negi.

1.5 Predvidena vsebina

V prvem, uvodnem delu je podan okvir projektne naloge. V drugem delu bom s pomočjo že obstoječe literature poskušala povzeti temeljno vsebino o izobraževanju s splošnega vidika in o izobraževanju odraslih. Opredelila bom nekaj temeljnih pojmov izobraževanja. Nato bom predstavila, kaj je pomen izobraževanja, kaj so cilji in naloge izobraževanja ter kakšna je motivacija za izobraževanje. Sledijo ovire, ki so prisotne pri izobraževanju. Na kratko bom povzela tudi metode in oblike izobraževanja ter izobraževalne dejavnosti, ki so prisotne v organizacijah. Na koncu pa bom podala tudi ekonomski vidik. V tretjem, raziskovalnem delu se bom osredotočila na praktični del. Na kratko bom predstavila ZD Koper, organizacijo izobraževanja, planiranje in spremljanje izobraževanja, financiranje izobraževanja, oblike izobraževanja ter motivacijo zaposlenih za izobraževanje. V tretjem delu bom podala morebitne težave in pomisleke pri anketiranju. V četrtem delu bom analizirala rezultate ankete in podala svoje ugotovitve. V petem delu pa bom podala sklepe in zaključek. V zadnjem delu je navedena uporabljena literatura.

2 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

2.1 Izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje

Učenje je dejavnost, ki poteka skozi vsa obdobja človekovega življenja. Človek se začne učiti v otroštvu in nadaljuje v obdobju mladostništva. Ko izstopi iz sistema rednega izobraževanja, se njegovo učenje ne konča. Človek potrebuje namreč ves čas novo znanje, ki ga zahtevajo spremembe v njegovem življenju, kot so delovno mesto, kariera, družina, starševstvo in starost (Možina 2003, 210).

Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikujejo znanstveni pogled na svet (Jereb 1998, 17). Sam smoter izobraževanja naj bi bil zagotoviti mladim in odraslim ljudem neko podlago za razumevanje idej oz. tradicij, ki naj bi vplivale na družbo, kulturo, v kateri živijo, ter pridobiti spretnosti, ki jih potrebujejo pri sporazumevanju.

Ker bom v projektne delu govorila tudi o izobraževanju odraslih, se mi zdi prav, da opredelim tudi, kaj razumemo pod pojmom odrasli. Pojem odrasli označuje osebo, ki je postala telesno in intelektualno zrela (Jelenc 1991, 17). Izobraževanje odraslih sodi v fazo nadaljevalnega izobraževanja, ki se začne, ko se posameznik po fazi začetnega izobraževanja (gre za fazo izobraževanja otrok in mladine) znova vključi v izobraževanje, kjer odrasle osebe ponovno poskušajo razvijati svoje zmožnosti, izboljšati ali pa spremeniti svojo strokovno in poklicno usposobljenost ali pa si želijo pridobiti višjo stopnjo izobrazbe.

Opredelitve izobraževanja odraslih so se spreminjale. Unesco je leta 1976 sprejel naslednjo hipotezo: »Izobraževanje odraslih označuje celoto organiziranih izobraževalnih procesov katere koli vsebine, stopnje, uporabljenih metod, formalno ali drugačno, ki bodisi nadaljujejo ali nadomeščajo začetno izobraževanje v šolah. V teh procesih razvijajo osebe, ki jih v posameznih družbah štejejo za odrasle, svoje sposobnosti, bogatijo znanje, izboljšujejo ali spreminjajo poklicno usposabljanje, stališča, vedenje, da bi se polnovredno osebno razvijale ali sodelovale pri oblikovanju socialnega, kulturnega in gospodarskega razvoja« (Ličen 2009, 16).

Ločiti moramo formalno in neformalno izobraževanje. Formalno izobraževanje je tisto, ki privede do formalno potrjenih izobraževalnih rezultatov, kot so dosežena stopnja izobrazbe, diploma ali poklicna kvalifikacija. Neformalno izobraževanje pa je tisto, ki ne poteka po običajni poti formalnega šolskega dela, ampak gre velikokrat za študij na daljavo s pomočjo medijev, v manjšem delu pa tudi kot neposredni osebni stik, npr. pogovor, konzultacije. Izobraževanje delimo tudi na splošno in strokovno. Če je težišče izobraževalnega procesa

usmerjeno v oblikovanje takih znanj in sposobnosti, ki jih nujno potrebuje za življenje vsak človek, govorimo o splošnem izobraževanju. Kadar pa gre pri izobraževanju za posredovanje znanj, sposobnosti in navad, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje določenega poklicnega dela, govorimo o strokovnem izobraževanju. Zavedati se moramo, da se splošno in strokovno izobraževanje med seboj tako prepletata in pogojujeta, da je zlasti na višjih ravneh izobraževanja težko reči, kje se neha splošno in kje se začne strokovno izobraževanje (Jereb 1998, 16).

Pojma izobraževanje in usposabljanje sta med seboj zelo povezana. Stališče, ki prevladuje, je, da je usposabljanje ožji pojem, izobraževanje pa širši, nadrejen. Usposabljanje je proces razvijanja tistih človekovih sposobnosti, ki jih ta potrebuje pri opravljanju nekih konkretnih del in nalog v okviru določene dejavnosti (Jereb 1998, 16). Izpopolnjevanje pa pomeni, da posameznik svoje osvojeno znanje oz. spretnosti dopolnjuje in spreminja ter mu omogoča širitev, dopolnitev svoje izobrazbe. Kadar govorimo o razvijanju znanj, spretnosti, imamo v mislih vedno tudi usposabljanje človeka za izvajanje življenjskih in poklicnih nalog. Navedeni pojmi tvorijo pojmovno enotnost, kar pomeni, da ne moremo govoriti o izobraževanju brez usposabljanja ali obratno. Izobraževanje in usposabljanje naj bi razumeli kot dvoje nerazdružljivih dejavnosti, vendar pa bom zaradi želje po jasnosti in preglednosti dela uporabljala le en termin – izobraževanje.

Možina (2003, 216) pravi, da lahko usposabljanje opredelimo kot proces, s katerim razvijamo tiste posameznikove dejavnosti, ki jih potrebuje pri opravljanju natančno določenega dela v okviru določene dejavnosti. Lahko pa bi usposabljanje označili kot načrtno in sistematično spremembo vodenja posameznika, do katere pride na osnovi načrtnega in organiziranega učenja, ki posamezniku omogoča razviti določene sposobnosti, potrebne za izvajanje konkretnega, natančno določenega dela.

Pod pojmom izpopolnjevanja razumemo procese dopolnjevanja, sistematiziranja in spreminjanja že osvojenega znanja, spretnosti, navad ter razvitih sposobnosti. Izpopolnjevanje omogoča človeku, da vse svoje življenje osvežuje, dopolnjuje, širi in pogloblja svojo izobrazbo (Jereb 1998, 19).

2.2 Pomen izobraževanja

Odrasli so se vedno učili: ob naravnih katastrofah, vojnah, boleznih, poroki in rojevanju otrok ter njihovi vzgoji, ob obdelovanju polja in izdelovanju orodja, ob igri in plesu, ob svojih religioznih iskanjih. Ker so bile spremembe počasnejše, je tudi učenje potekalo kot del življenjskih dogodkov in ni bilo ločeno od delovanja. Učili so se s posnemanjem, ob izkušnjah, s poskusi, z napakami in drugače. V 19. stoletju, ki je prineslo hitrejše spremembe, kot je mobilnost, in drugačen svet dela, so se začele širiti tudi organizirane oblike izobraževanja odraslih. V drugi polovici 20. stoletja začnejo povezovati vse procese učenja – tako organizirane kot priložnostne in nenamerne – v mreže učenja. Vse vrste učenja povezujejo, pomembni postanejo vsi programi, ki so na nekem območju dostopni ljudem, in vse dejavnosti, ob katerih se učijo. Pozornost ni usmerjena le na formalne izobraževalne institucije, temveč na mrežo programov in dostopnost možnosti za učenje. Sodobno izobraževanje odraslih opredelijo kot celoto, sestavljeno iz strukturiranih, namernih, organiziranih človekovih učnih dejavnosti in nenamernega učenja v odraslosti (Ličen 2009, 17).

Izobraževanje odraslih kot organizirana dejavnost se je doslej razvijalo predvsem v dveh sklopih. Prvi sklop ponuja izobraževanje, ki razvija potrebne zmožnosti za razvoj kariere, uspešnost in učinkovitost odraslega na delu, drugi sklop pa kritične pristope do družbenega dogajanja, razvija kritičnost do družbenih razmer z namenom, da bi spreminjali življenje v skupno dobro. V postmoderni dobi se rojeva še tretji sklop, in sicer med tistimi posamezniki, ki niso zadovoljni le s prvima dvema in iščejo znanje, s katerim bi znali živeti na Zemlji (Ličen 2009, 213).

2.3 Cilji in naloge izobraževanja

S stališča organizacije naj bi izobraževanje zaposlenih prispevalo k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organizaciji dela. Iz teh zahtev lahko izvedemo specifične cilje izobraževalne dejavnosti v organizaciji. Ti so:

- stalno usposabljanje in izpopolnjevanje delavcev skladno s spremembami in razvojem tehnologije, organizacije dela in družbenoekonomskih odnosov;
- načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje kadrov ter usmerjanje kadrov v nadaljnje izobraževanje;
- kontinuirano preučevanje in zadovoljevanje potreb organizacije po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanje kadrov;
- pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih ustreznih profilov, stopenj in smeri izobraževanja;

- dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo in učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih oblik ter metod izobraževanja;
- vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi ter uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti v organizaciji (Jereb 1998, 101).

Izobraževalna dejavnost v organizaciji mora slediti njenemu razvoju in pravočasno reagirati na vse spremembe. Da bo lahko uresničila svoje cilje, mora opraviti predvsem naslednje temeljne naloge:

- analizirati in ugotavljati potrebe po izobraževanju glede na zahtevnost in vrsto dela ter problematiko organizacije dela;
- načrtovati zadovoljevanje izobraževalnih potreb in usmerjati zaposlene v izobraževanje glede na zahteve in možnosti organizacije (finančne, materialne, kadrovske itd.);
- izdelovati programe in učne načrte posameznih predmetov ter drugih sestavin programov za razne oblike internega usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih;
- organizirati in realizirati mora potrebe po izobraževanju ter izbor ustreznih oblik, metod in tehnik izobraževanja ter usposabljanja;
- kontrolirati, spremljati in vrednotiti mora rezultate svojega dela (Jereb 1998, 102).

Človekovo "učenje" lahko opazujemo kot "priprave za zadovoljevanje življenjskih potreb". Proces "učenja" za človeka namreč predstavlja:

- pridobivanje znanj, spretnosti in sposobnosti za obvladovanje načinov za zadovoljevanje potreb (kar predstavlja izobraževalno komponento učenja oziroma izobraževanje);
- pridobivanje življenjskih in delovnih izkušenj, navad, razvijanje kritičnega odnosa do dela, dobrin, vrednot in okolja nasploh (kar predstavlja vzgojno komponento učenja oziroma vzgojo) (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 128–129).

2.4 Motivacija za izobraževanje

Odrasle spodbuja k učenju veliko dejavnikov, od interakcije z drugimi ljudmi do užitka, zadovoljstva, želje, da bi preizkusili svoje znanje, radovednost ali želja po dokončanju prekinjenega izobraževanja. Po navadi vpliva na odločitev za vnovično izobraževanje več motivov, ki se med seboj prepletajo in spodbujajo. Maslow, ki je raziskoval hierarhijo človekovih potreb, pravi, da ima človek hkrati potrebo po znanju in strah pred neznanjem, ki izvira iz slabih izkušenj, ne pa iz primarne človekove lastnosti (Jelenc 1996, 39).

Izobraževanci se navadno vključijo v izobraževalni proces z določenimi motivi. Če so motivi, ki jih v izobraževanje vodijo, važni, vredni in trajni, je to precejšnje zagotovilo, da bo izobraževanje uspešno. Motive ločimo glede na vrsto, moč in njihovo trajnost. Motivi nastajajo iz različnih potreb in če gre za motive sodobnega človeka, lahko te motive razdelimo

v tri skupine: v prvo bi šteli tiste, ki jih porajajo potrebe poklicnega dela; v drugo skupino bi uvrstili motive, ki nastajajo zaradi potrebe po smotrnem preživljanju prostega časa; v tretjo skupino pa naj bi spadali motivi, ki porajajo še druge potrebe človeka (Jereb 1998, 41).

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

2.5 Ovire pri izobraževanju

Na področju izobraževanja je poleg motivov, ki spodbujajo posameznika k usposabljanju, pomembno poznati tudi ovire, ki odvrtačajo posameznika od usposabljanja. Zelo pomembno je poznati razloge, ki posameznika ovirajo pri odločanju za usposabljanje, kajti če jih ne poznamo, jih tudi ne moremo odpraviti. Za usposabljanje naj bi se posameznik odločil prostovoljno. Če se posameznik ne zna spopasti z ovirami oziroma ne zna rešiti določenega problema, lahko to predstavlja oviro na poti do cilja (Jelenc 1996, 45).

Posamezniki naj bi se za izobraževanje odločali prostovoljno. Na poti do uresničitve nekega cilja se pojavijo ovire, ki lahko posameznika celo odvrtejo od cilja, še posebno, če se z ovirami ne zna spopasti oz. določenega problema ne zna rešiti. Ovire, na katere naletijo posamezniki pri izobraževanju, so lahko situacijske, kot npr.: pomanjkanje časa, preveliki stroški izobraževanja, prevelika oddaljenost izobraževalnih institucij, lahko so prisotne tudi institucijske, kjer gre za ponudbo izobraževalnih programov, za urnike predavanj, za vpisne pogoje, lahko pa so tudi dispozicijske, kjer gre za lastnosti posameznika, kot so samozavest, zmožnost za učenje, odnos do izobraževanja (Jelenc 1996, 46).

Odrasli pogosto navajajo pomanjkanje časa kot razlog, zakaj se ne udeležijo usposabljanja ali izpopolnjevanja. Največkrat je to le izgovor, s katerim skušajo prikriti dejanske ovire, zaradi katerih se ne odločijo za usposabljanje.

Raziskave na splošno kažejo, da dovolj časa ne pomeni tudi večje aktivnosti ali vključevanja v izpopolnjevanja. Po navadi se odrasli, ki so zelo zaposleni, odločijo še za izpopolnjevanje, ki poteka v njihovem prostem času, saj imajo jasneje izoblikovane cilje in zato tudi veliko motivacijo za izpopolnjevanje (Jelenc 1996, 33).

Na splošno rečeno, so sama pričakovanja glede izobraževanja v prihodnosti bolj pesimistična, saj so posamezniki preobremenjeni z delom v službah in doma. Stroški za izobraževanje so čedalje višji in zato si jih v današnjem dragem življenju ne more privoščiti vsak. Za nekatere

je ovira tudi oddaljenost kraja izobraževanja, saj je večina organizacij, ki ponujajo izobraževanje, skoncentrirana v večjih mestih. V nekaterih posameznikih je prisoten tudi občutek, da so prestari za izobraževanje. To ne velja v primeru, da jih na izobraževanje napoti ustanova, v kateri so zaposleni.

Nekatere ovire, na katere naletimo, se torej da odpraviti oz. se jih da omiliti, medtem ko nekaterih ovir ni možno odpraviti oz. nanje težko vplivamo. Izkušen strokovnjak bi moral znati delati z izobraževanci in jim tako pokazati nov pogled na izobraževanje, ki naj bi jim prinesel zadovoljstvo ter užitek.

2.6 Metode in oblike izobraževanja

Če želimo, da bi tisti, ki se izobražuje, dojemal snov kar najlažje, moramo to zagotoviti z uporabo različnih učnih metod in oblik. V praksi se pogostokrat dogaja, da se metode in oblike med seboj zamenjujejo, vendar je zelo pomembno, da jih med seboj razlikujemo.

Za kakovostno izobraževanje sta potrebna poznavanje in ustrezna uporaba metod ter oblik izobraževanja. Metode in oblike, ki naj bi jih uporabili pri izobraževanju, morajo biti čim bolj različne, saj imajo le tako vsi, ki se izobražujejo, enake možnosti. Metode in oblike morajo biti izbrane tako, da so prilagojene potrebam in željam posameznih skupin.

Razlikujemo tri temeljne vrste izobraževalnih oblik (Jereb 1998, 56):

- množične,
- skupinske in
- posamične.

Pri množičnih izobraževalnih oblikah si izobraževanci pridobijo znanje z učiteljevim poučevanjem. Pri tej obliki učitelj nastopa pred vso skupino in z njo tudi komunicira. Zaradi svoje ekonomičnosti ta oblika največkrat prevladuje. Prisotne so tudi pomanjkljivosti, kot sta npr. to, da komuniciranje poteka le v eno smer in da ni prisotnega sodelovanja med udeleženci. Prisotno je tudi dolgočasje.

Pri skupinskih izobraževalnih oblikah je večja skupina razdeljena na več manjših skupin, pri čemer potem te skupine samostojno delajo. Ko končajo z delom, svoje rezultate predstavijo učitelju. Prisotna sta velika aktivnost izobraževancev in sodelovanje med njimi. Razvijejo se določene sposobnosti in spretnosti.

Pri posamičnih izobraževalnih oblikah pa izobraževanci samostojno rešujejo naloge in ne sodelujejo med seboj. Tu si vsak posameznik čisto sam organizira svoje delo. V preteklih letih se je uveljavilo tudi izobraževanje na daljavo, kjer izobraževanci prav tako čisto samostojno delujejo, vendar pa dobijo določene usmeritve od svojih učiteljev. Ta oblika je učinkovita le, če imajo izobraževanci na voljo učno gradivo in razne pripomočke. V praksi se pojavlja kombinacija vseh oblik izobraževanja.

Razlikujemo pa tudi naslednje metode izobraževanja (Jereb 1998, 58):

- pretežno pasivne,
- pasivno-aktivne in
- pretežno aktivne.

Pasivne izobraževalne metode uporabljamo v primerih, ko izobraževanci nimajo potrebnega znanja o snovi oz. je njihovo znanje pomanjkljivo. Naloga učitelja je, da posreduje, kar se da največ informacij, medtem ko izobraževanci poslušajo in si snov zapisujejo. So torej pasivni. V praksi se uporabljajo naslednje pasivne izobraževalne metode: *metoda predavanja*, ki se med seboj razlikujejo po kvaliteti in tem, kateremu nivoju izobraževalcem je namenjena. Je pa strokovna, logično zasnovana. *Metoda pripovedovanja* je primerna za posredovanje manj zahtevnih učnih vsebin. Je sproščena, ne temelji toliko na logičnosti in ima manj strokovnega pristopa. Med pasivne metode sodita tudi *metoda poročanja*, kjer učitelj navaja objektivne misli, in *metoda kazanja*, kjer se izobraževanec kažejo slike, predmeti, hkrati pa jih učitelj opozori na namen opazovanja ter da bodo morali o tem tudi poročati.

Pri pasivno-aktivnih izobraževalnih metodah se upošteva aktivno sodelovanje tako učitelja kot tudi izobraževancev. Med pasivno-aktivne izobraževalne metode sodijo: *metoda pogovora*, kjer mora učitelj poskrbeti za vsebino pogovora, za njegov potek in končne zaključke; *metoda diskusije*, kjer gre za to, da se kar najbolj aktivira izobraževanec in se jih pripravi do tega, da osvojijo nova znanja. Tu učitelj najprej predstavi neki problem in o njem izobraževanci razpravljajo, kasneje pa se preveri, ali je bil problem pravilno razumljen; *metoda različnih vaj*, ki služi preoblikovanju teoretičnega znanja v praktično znanje; *metoda preučevanje primerov*, ki je primerna za razvijanje določenih spretnosti in je zasnovana na obsežnem ter podrobnem primeru določene situacije; *metoda igranja vlog*, kjer izberemo problem iz prakse in vsakemu izobraževancu namenimo določeno vlogo. To vlogo naj bi odigrali prepričljivo in jo čim bolj približali realnosti.

Pri aktivnih izobraževalnih metodah izvor znanja ni učitelj, ampak si mora izobraževanec sam pridobiti znanje iz drugih virov. Učitelj pa mu je pri tem lahko le v pomoč. Med aktivne izobraževalne metode spadajo: *metoda dela z besedili*, kjer izobraževanci delajo samostojno in morajo izdelati neki povzetek, poročilo; *metoda prigodka*, kjer morajo izobraževanci

najprej spoznati problem ter ga opredeliti in zbrati potrebne dodatne informacije, ki vodijo k rešitvi problema, in *metoda programiranega izobraževanja*, kjer funkcijo poučevanja prevzame programirano učno gradivo, izobraževanci pa si z njim sami pridobivajo znanje.

Vse metode in oblike izobraževanja niso vedno primerne za vse situacije oz. položaje. Imamo pa na voljo več različnih metod in oblik tako, da lahko vsak posameznik izbere tisto, ki mu je bližja in je za njegove potrebe najustreznejša.

2.7 Izobraževalna dejavnost v organizacijah

Nenehne in nepričakovane spremembe so značilnost današnje družbe. Te spremembe se odražajo v novih proizvodih, v drugačnem načinu življenja in dela, v spremembi mišljenja ljudi in v njihovih vrednotah. Spremembe so tako hitre, da znanje čez noč zastara ali pa nas celo ovira pri reagiranju na povsem novo situacijo. Takim spremembam pa lahko sledijo samo ljudje, ki so sposobni svoje znanje kreativno uporabljati in ga nenehoma obnavljati ter dopolnjevati. Če torej hoče organizacija takšne zaposlene, ki so se sposobni odzvati na spremembe, jim mora zagotoviti redno učenje ter najboljšo uporabo, obnavljanje in dopolnjevanje znanja (Možina 1998, 218).

Kadar želi organizacija organizirati in izvesti določeno izobraževanje, mora poznati potrebe družbenega okolja in hkrati tudi potrebe, ki se porajajo znotraj organizacije. Organizacija izvaja izobraževanje v sodelovanju z zunanjimi izvajalci ali pa to opravi v okviru svoje lastne dejavnosti. Izdelan mora biti tudi program za izobraževanje, ki predstavlja podlago za samo izvedbo. V nadaljevanju bom bolj podrobno opisala faze izobraževalne dejavnosti v organizaciji (Jereb 1998, 103).

Raziskovanje izobraževalnih potreb

Gre za najbolj pomembno stopnjo v izobraževalni dejavnosti. Od nje so odvisne vse nadaljnje stopnje in zato jo je treba realizirati celovito ter sistematično. Ločimo globalne in diferencirane izobraževalne potrebe. Pomembno je, da ugotovimo, katere so globalne izobraževalne potrebe po kadrih. Te so opredeljene s planom potreb po kadrih in s planom pridobivanja kadrov. Plan potreb po kadrih realiziramo tako, da opredelimo in ugotovimo kadrovske vire. Kadrovske vire lahko podjetje dobi od zunaj ali pa znotraj podjetja. Vendar pa nobeno podjetje ne pridobiva kadrovskih virov le z zaposlovanjem, zato mora opredeliti svoje globalne potrebe po izobraževanju, ki pa se ugotavljajo na podlagi sedanje in prihodnje tehnične, ekonomske ter organizacijske razvitosti. Ko dobimo vse podatke in ko jih analiziramo, lahko ugotovimo, kakšna naj bi bila potrebna kvalifikacijska in izobrazbena struktura kadrov ter kakšne popravke naj bi naredili v obstoječi kadrovski strukturi. To nam

predstavlja globalne potrebe po izobraževanju za določeno obdobje. Na podlagi tega potem usmerjamo mlade in zaposlene v ustrezne izobraževalne programe, s katerimi si potem pridobijo ustrezno strokovno izobrazbo.

Diferencirane izobraževalne potrebe so opredeljene v planu razvoja kadrov in tudi v planu razporejanja ter sprejemanja kadrov. Te potrebe so številne in jih zadovoljujemo z usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih. Poznamo nekaj metod, s katerimi ugotovimo, kakšne so potrebe po nadaljnjem izobraževanju in izpopolnjevanju. Te metode so naslednje: *odkrivanje interesov zaposlenih*, kjer se želimo približati potrebam posameznika glede nadaljnega izobraževanja, usposabljanja; *analiza problemov pri delu*, s katero ugotavljamo, ali niso problemi na delovnem mestu povezani s pomanjkljivostmi v usposobljenosti zaposlenih; *primerjalna analiza dejanske usposobljenosti zaposlenih z zahtevami delovnega mesta*, s katero ugotavljamo mogoče primanjkljaje v izobrazbi, znanjih, izkušnjah zaposlenih. Te izobraževalne potrebe skušamo zadovoljiti tako, da dosežemo usklajenost delovnega mesta s strokovno usposobljenostjo delavca, vendar pa se zelo pogosto pojavijo neskladja med izobraževalnimi potrebami in možnostmi njihovega zadovoljevanja. Rešitev naj bi se iskala predvsem v smeri boljših organizacijskih rešitev. Naloga izobraževalnega sistema naj bi bila stalno analiziranje stroškov in koristi izobraževalnih ukrepov ter vrednotenje izobraževanja. Podjetje mora vedno dobro oceniti, koliko je neka izobraževalna akcija pomembna.

Načrtovanje izobraževanja

V tej stopnji se na podlagi izobraževalnih potreb in možnosti odločamo za določene vrste izobraževanja, za njihov obseg, o finančnih sredstvih in o nosilcih posameznih aktivnosti. Podjetje mora imeti plan razvoja kadrov, kajti če tega nima, se mora podjetje nasloniti na dokumentacijo usklajenih izobraževalnih potreb. Plani so lahko kratkoročni, srednjeročni in dolgoročni. Dolgoročni plani izobraževanja opredeljujejo kadrovsko-izobraževalno politiko in cilje. Srednjeročni plani na podlagi politike in ciljev opredeljujejo taktiko ter cilje pri zadovoljevanju globalnih in diferenciranih izobraževalnih potreb. V kratkoročnih planih izobraževanja operacionaliziramo taktiko in cilje, ki so bili opredeljeni v srednjeročnem planu. Plan izobraževanja lahko sestavimo na več načinov in eden izmed načinov je, da opredelimo tri komponente: programsko, izvedbeno in finančno. S programsko komponento opredelimo programsko strukturo kadrovskih razvojnih ukrepov, s katerimi bomo zadovoljevali globalne in diferencirane potrebe. Z izvedbeno komponento opredelimo nosilce programov, kraj, trajanje in obseg izobraževanja. S finančno komponento pa opredelimo, koliko bo izobraževanje stalo. Ko je plan narejen, ga moramo predložiti organom upravljanja v obravnavo in potrditev. Potrjen plan je podlaga za nadaljnje delo izobraževalne dejavnosti v podjetju.

Programiranje izobraževanja

Na podlagi ugotovljenih izobraževalnih potreb, ki so načrtane v planu izobraževanja, s programiranjem izobraževanja podrobno in po nekaterih didaktičnih načelih oblikujemo vsebino določenih izobraževalnih akcij. Izdelava, sprejem in potrditev izobraževalnih programov za pridobitev strokovne izobrazbe so v pristojnosti ministrstva, pristojnega za šolstvo, ter strokovnega sveta. Metodologija programiranja zahteva skupinsko delo ustreznih strokovnjakov – programerjev. Sestavljajo jo naslednje osnovne stopnje: *izdelava načrta programa*, v katerem opredelimo osnovna področja izobraževanja; *podrobno razčlenjevanje posameznih področij* na vsebinske celote in osnovne teme, ki jih razporejamo v njihovi logični povezanosti; *ugotavljanje in razporejanje vsebin* v okviru določene teme, ki je del programa. Gre za najtežavnejšo stopnjo programiranja, kjer pravila niso natančna. Obseg in globina določenih vsebin morata biti razvidna iz programa. Interni izobraževalni programi so raznoliki in številni. To so: programi pripravništva, programi splošnega izpopolnjevanja in dopolnilnega izobraževanja delavcev, programi usposabljanja zaposlenih za enostavna in manj zahtevna dela.

Organizacija in izvedba izobraževanja

Naloge izobraževalne dejavnosti, ki se pojavljajo v okviru raziskovanja izobraževalnih potreb, planiranja izobraževanja in priprave izobraževalnih programov, dajejo podlago za uresničitev organizacije ter izvedbe izobraževanja. Tu ločimo zunanjo in notranjo organizacijo izobraževalne dejavnosti. Različne razvojne možnosti in pojav specifičnih potreb po izobraževanju so povzročili, da so se v podjetjih razvile različne organizacijske oblike izobraževalne dejavnosti, ki so: izobraževalni center, ki zagotavlja kakovostno ugotavljanje globalnih in diferenciranih izobraževalnih potreb; oddelek za izobraževanje, ki je primeren za večja podjetja; organizator izobraževanja v okviru kadrovske službe, ki opravlja naloge v povezavi s politiko in financiranjem izobraževanja, z razvojnimi nalogami; izobraževalna dejavnost kot ena od nalog kadrovskega delavca, kjer ta opravlja vse naloge kadrovske dejavnosti, pa tudi del operativnih nalog na področju izobraževanja. Notranja organizacija izobraževalne dejavnosti sestoji iz priprave in usklajevanja dejavnikov ter ukrepov, ki so potrebni za učinkovito izvedbo izobraževalnih procesov. Glavna naloga izvedbe izobraževanja je, da s pomočjo učnih pripomočkov in oblik učinkovito dosežemo zastavljene cilje. Podjetje lahko izobraževalne aktivnosti realizira samo s pomočjo lastnih kadrov ali pa v dogovoru z zunanjimi izvajalci. Vsak način ima svoje dobre in slabe lastnosti. Podjetje pa se bo odločilo za tistega, ki mu v dani situaciji najbolj ustreza.

Spremljanje in vrednotenje izobraževanja

S to dejavnostjo ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja. Ločimo notranje in zunanje vrednotenje izobraževanja. O notranjem vrednotenju izobraževanja govorimo, ko izobraževalno dejavnost vrednotimo na podlagi učinkov, ki jih vidimo v rezultatih izobraževancev med samim izobraževalnim procesom in po njem. Splošni kriteriji notranjega vrednotenja izobraževanja izvirajo iz ugotovljenih izobraževalnih potreb in so: pogoji za izobraževalno delo, brez katerih, če niso prisotni, ne moremo pričakovati, da bo izobraževalna dejavnost pri svojem delu uspešna (prostor, oprema finančna sredstva); realizacija izobraževalnih programov, ki je pomemben kriterij za ugotavljanje učinkovitosti izobraževanja, saj se sprašujemo, v kolikšni meri so zastavljeni cilji s programom doseženi; notranja organizacija izobraževanja – glavni kriteriji za oceno ustreznosti notranje organizacije izobraževanja so ustreznost izbranih učnih metod, priprave in časovne razporeditve učnega procesa, dostopnost in raznolikost učnih pripomočkov, sredstev in odzivi ter rezultati izobraževancev, kjer ugotavljamo njihova mnenja o dejavnikih izobraževalnega procesa ter njihovo zadovoljstvo z izvedenim izobraževanjem. Zunanje vrednotenje izobraževanja pomeni ugotovitev učinkov in posledic izobraževanja, ki se kažejo znotraj delovnega procesa kot boljša kvaliteta dela, boljši medsebojni odnosi, boljša prilagodljivost. Splošni kriteriji zunanjega vrednotenja izobraževanja izvirajo iz opredeljenih potreb in ciljev, ki jih pred izobraževalno dejavnost postavlja okolje. Ti kriteriji so: zadovoljitev kadrovsko-razvojnih potreb, usklajenost programov in potreb, delovna uspešnost zaposlenih in prispevek k razvoju podjetja.

Ekonomika izobraževanja v organizaciji

V podjetjih se izvajajo različne oblike izobraževanja, ki se med seboj razlikujejo po trajanju, vsebini in zahtevnosti. Izrednega pomena je, da za vsako izobraževalno akcijo posebej ugotovimo ekonomsko ceno, ki pa na vsakega posameznega izobraževančca vključuje materialne stroške, kjer upoštevamo posredne in neposredne stroške izobraževalnih akcij, amortizacijo, ki zajema del nepremičnih osnovnih sredstev, kot so prostori, zgradbe, ter del premičnih osnovnih sredstev, kot so oprema, tehnologija in dohodek, ki obsega plače učnega in pomožnega osebja.

2.8 Ekonomski vidik izobraževanja

Pri izobraževanju razlikujemo ekonomske in neekonomske učinke. Ugotavljanje in merjenje enih in drugih ni enostavno, med drugim zato, ker se medsebojno prepletajo. Ta ugotovitev pravzaprav kaže vsaj na dvojno funkcijo izobraževanja: je potrošnja in je investicija. Na

vprašanje, ali vpliva izobraževanje na družbenoekonomski razvoj in ta na izobraževanje, lahko odgovorimo le pritrdilno. Poleg naravnih bogastev je človeški faktor odločujoč v družbenoekonomskem razvoju (Černetič 2006, 52).

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

Izobraževanje odraslih se financira iz treh virov: od države, podjetja in posameznika. Država v skladu s svojimi interesi določi, katere programe ali institucije bo financirala v celoti, pri katerih pa bo sodelovala le z določenim deležem. Financiranje, ki ga ponudi država, je skromno, saj financira le osnovnošolsko izobraževanje odraslih in prekvalifikacijo zaposlenih zaradi pridobitve ali spremembe zaposlitve. Podjetje prispeva k sofinanciranju izobraževanja na dva načina: z izvajanjem programov izobraževanja za svoje zaposlene z lastnimi ali najetimi zmogljivostmi za izobraževanje (osebje, oprema) ali pa le financira izobraževanje svojih zaposlenih. Uveljavlja se združevanje sredstev v sklade, ki so namenjeni za zavarovanje izobraževanja zaposlenih, za raziskave in razvoj izobraževanja odraslih. Posameznik ima z izobraževanjem največje stroške, saj se ti nanašajo na vpisnino, šolnino, stroške za prevoz, bivanje, prehrano, učne pripomočke. Posameznik poravnava stroške za tiste izobraževalne dejavnosti, ki so zanimivi le zanj.

Država bi morala izkoristiti svoj vpliv in oblikovati nacionalno izobraževalno politiko, usposabljanje in izobraževati strokovnjake v največji meri ter spodbujati raziskovalno delo. V interesu države je predvsem formalno izobraževanje. Neformalno izobraževanje je v interesu neprofitnih, prostovoljnih organizacij. Financiranja formalnega izobraževanja ne moremo ločiti od financiranja neformalnega izobraževanja. Za to sta dva bistvena razloga (Jelenc 1991, 50):

- obe področji izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja morata biti usklajeni glede narave ter vsebine in trajanja programov, to pa zahteva tudi medsebojno usklajeno financiranje;
- cilj – minimizirati skupne stroške izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja ter doseči kar največjo učinkovitost celotnega sistema izobraževanja – je mogoče uresničiti le ob poznavanju in medsebojnem usklajevanju ter dopolnjevanju financiranja obeh področij.

Odgovornost za izobraževanje bi morala biti skupna nam vsem. Država naj bi vsako leto prispevala za izobraževanje nekaj sredstev iz državnega proračuna za programe, ki so že prej

določeni z letnim planom. Tudi lokalne organizacije in skupnosti naj bi prispevale nekaj denarja. Največje breme pade na rame ostalih organizacij in posameznikov.

2.9 Kratak povzetek teoretičnega dela

V teoretičnem delu diplomskega dela sem skušala na kratko povzeti nekaj najpomembnejših tem s področja organizacije izobraževanja. S pomočjo obstoječe literature sem na začetku opredelila nekaj temeljnih pojmov o izobraževanju na splošno in o izobraževanju odraslih. Opredelila sem pomen izobraževanja, cilje in naloge izobraževanja ter predstavila, kakšni so motivi za izobraževanje in katere ovire so lahko prisotne pri izobraževanju. Na kratko sem opisala metode in oblike, ki jih poznamo pri izobraževanju, ter opisala izobraževalno dejavnost, ki je prisotna v organizacijah. Na koncu sem podala še ekonomski vidik izobraževanja. O izobraževanju na splošno in o izobraževanju odraslih bi se dalo napisati še veliko več, vendar sem želela opozoriti le na nekatere najbolj bistvene točke.

3 IZPOPOLNJEVANJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH V ZD KOPER

3.1 Kratka predstavitev Zdravstvenega doma Koper¹

Zdravstveni dom Koper (v nadaljevanju ZD Koper) je javni zdravstveni zavod, ki v skladu z Zakonom o zdravstveni dejavnosti opravlja zdravstveno dejavnost na območju Mestne občine Koper, ki je tudi ustanoviteljica zavoda.

ZD Koper je bil v sedanji organiziranosti ustanovljen leta 1955 za izvajanje osnovnega zdravstvenega varstva, ki obsega preprečevanje bolezni in poškodb, odkrivanje, diagnostiko, zdravstvenovzgojno delo, zdravljenje in rehabilitacijo na ambulantni ter dispanzerski način v poslovnih prostorih ZD Koper, na terenu in na območju občine Koper. Od 15. 11. 2010 izvaja ZD Koper, skupaj z Zdravstvenim domom Izola in Zdravstvenim domom Piran, Centralno urgentno službo na lokaciji Splošne bolnišnice Izola. ZD Koper izvaja osnovno zdravstveno varstvo za vse ljudi, ki potrebujejo zdravstveno pomoč. Pri tem ravna enako, ne glede na nacionalnost, veroizpoved, raso, spol in drugačnost.

ZD Koper (skupaj s koncesionarji) zagotavlja primarno zdravstveno varstvo za nekaj več kot 54.000 prebivalcev (cca 2,5 % vseh prebivalcev Republike Slovenije), na področju, ki se razprostira na 311 km² površine.

ZD Koper zagotavlja zdravstveno varstvo prebivalcem MO Koper, v nekaterih dejavnostih pa tudi za druge občine in širše območje Obale (razvojna ambulanta, NMP-PHE, specialistične ambulante).

ZD Koper na podlagi Odloka o ustanovitvi javnega zavoda ZD Koper opravlja osnovno zdravstveno dejavnost, ki obsega:

- spremljanje zdravstvenega stanja prebivalcev in predlaganje ukrepov za varovanje, krepitev in izboljšanje zdravja ter preprečevanje, odkrivanje, zdravljenje in rehabilitacijo bolnikov ter poškodovancev;
- preventivno zdravstveno varstvo rizičnih skupin in drugih prebivalcev v skladu s programom preventivnega zdravstvenega varstva in z mednarodnimi konvencijami;
- zdravstveno vzgojo ter svetovanje za ohranitev in krepitev zdravja;
- zdravstveno rehabilitacijo otrok in mladostnikov z motnjami v telesnem in duševnem razvoju;
- patronažne obiske, zdravstveno nego, zdravljenje in rehabilitacijo bolnikov na domu ter oskrbovancev v socialnovarstvenih in drugih zavodih;
- nujno medicinsko pomoč (dežurna služba, enota NMP-A in NMP-PHE Obala);
- zdravstvene preglede športnikov;

- ugotavljanje začasne nezmožnosti za delo;
- diagnostične in terapevtske storitve;
- center za preprečevanje in zdravljenje odvisnosti od prepovedanih drog,
- antikoagulantno zdravljenje;
- ginekologijo.

ZD Koper opravlja tudi specialistične ambulantne dejavnosti, in sicer:

- diabetologijo;
- psihiatrijo;
- ultrazvočno diagnostiko;
- medicino dela, prometa in športa ter
- razvojno ambulanto.

ORGANI ZAVODA

Organi ZD Koper so:

- svet zavoda,
- direktor zavoda,
- strokovni vodja zavoda ter
- strokovni svet zavoda.

ZD Koper predstavlja in zastopa direktor, ki ga za obdobje 4 let imenuje svet zavoda s soglasjem ustanovitelja MO Koper. Strokovno delo vodi strokovni vodja, ki ga za obdobje 4 let imenuje svet zavoda na predlog direktorja in po predhodnem mnenju Strokovnega sveta ZD Koper.

Organ upravljanja v zavodu je svet zavoda, ki ga sestavlja 13 članov: 7 članov imenuje MO Koper, 3 člane imenujejo predstavniki delavcev zavoda, 3 člane pa imenujejo predstavniki zavarovancev in drugih uporabnikov.

Strokovni organ zavoda je strokovni svet, ki ga sestavljajo člani, ki so praviloma po funkciji vodje posameznih organizacijskih enot zavoda.

¹ Celotno poglavje povzeto po ZD Koper (2011).

3.2 Planiranje in spremljanje plana izpopolnjevanja in usposablja²

Planiranje in spremljanje plana izpopolnjevanja in usposabljanja v ZD Koper poteka po točno določenem diagramu (priloga 1). V nadaljevanju je diagram tudi natančno opisan.

Ugotavljanje potreb

Direktor, strokovni vodja in pomočnik direktorja za zdravstveno nego v sodelovanju z vodji OE in vodji služb ugotavljajo potrebe po dodatnih (dopolnilnih) izobraževanjih ter strokovnih izpopolnjevanjih na osnovi sistematizacije delovnih mest (opisi delovnih mest), zahtev veljavne zakonodaje in tekočih potreb. Podatke o izobrazbi in izvedenih strokovnih izpopolnjevanjih pridobijo v kadrovski službi in tajništvu zavoda. Potrebe se evidentirajo v ustrezen obrazec (priloga 1), ki ga vodje posredujejo v pregled direktorju, strokovnemu vodji in pomočniku direktorja za zdravstveno nego do konca tekočega leta za naslednje leto. Potrebe po dodatnih izpopolnjevanjih se ugotavljajo sproti glede na novosti in tekoče potrebe v zdravstvu.

Izdelava letnega načrta izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja

Vodja kadrovske službe v sodelovanju s strokovnim vodjem in pomočnik direktorja za zdravstveno nego pripravi predlog letnega načrta izobraževanj ter strokovnega izpopolnjevanja. Tako pripravljen predlog načrta posreduje direktorju.

Letni načrt izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja v skladu z možnostmi

Strokovni svet obravnava predlog letnega načrta za strokovno medicinsko področje. Če je predloženi letni načrt izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja v skladu z možnostmi realizacije (zagotovljena finančna sredstva), ga direktor potrdi, v nasprotnem primeru ga vrne v vnovično pripravo vodji kadrovske službe.

Obveščanje vodij enot o izpopolnjevanju in izobraževanju

Vodja tajništva obvesti OE in vodje služb o sprejetju načrta izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja.

Organiziranje izpopolnjevanja in izobraževanja

Izvajanje izpopolnjevanja in izobraževanja se izvaja skladno z dokumentom »Pravila o strokovnem izpopolnjevanju in izobraževanju«.

Udeleženci so dolžni po končanem izpopolnjevanju in izobraževanju oddati fotokopije potrdil, spričeval oz. druge dokumente o izvedenih izpopolnjevanjih in izobraževanjih kadrovske službi.

Izdelava poročila o izpopolnjevanju in izobraževanju

Vodja kadrovske službe v sodelovanju z vodjo tajništva zavoda izda letno poročilo o izpopolnjevanju in izobraževanju zaposlenih. Poročilo obsega oceno realizacije letnega načrta.

Merjenje procesa

Kazalniki kakovosti:

- Razmerje med planiranimi in realiziranimi strokovnimi izpopolnjevanji in izobraževanji.

Merjenja se izvajajo najmanj 1-krat letno. Nosilec te aktivnosti je vodja kadrovske službe, ki na osnovi doseženih rezultatov izvaja ustrezne ukrepe (korekcijske, korektivne, preventivne).

Arhiviranje

Dokumentacija se arhivira skladno z zahtevami OP Arhiviranje dokumentacije in OP Zapisi o kakovosti.

Nadzor nad izvajanjem

Za nadzor in izvajanje tega procesa je odgovoren in pooblaščen vodja kadrovske službe. O nadzoru vodi zapise, ki so podlaga za izvajanje korekcijskih, korektivnih ali preventivnih ukrepov. O izvajanju teh ukrepov se vodijo ustrezni zapisi. Nadzor nad izvajanjem se izvaja 1-krat letno.

²Celotno poglavje povzeto po ZD Koper (2011).

3.3 Oblike izpopolnjevanja in usposabljanja

Strokovno izobraževanje v ZD Koper poteka v skladu s Pravilnikom o strokovnem izpopolnjevanju. Cilj izobraževanja je zagotoviti ustrezno usposabljanje delavce. Prioriteta je izobraževanje medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov s področja strokovnih znanj za podaljšanje licence.

4 ANKETA O IZPOPOLNJEVANJU IN USPOSABLJANJU ZAPOSLENIH V ZD KOPER

4.1 Cilj in namen raziskave

Namen raziskave je ugotoviti, kako so zaposleni zadovoljni z organizacijo izpopolnjevanj in usposabljanj v ZD Koper. Kaj jih motivira in kaj ovira pri dodatnem usposabljanju ter izpopolnjevanju?

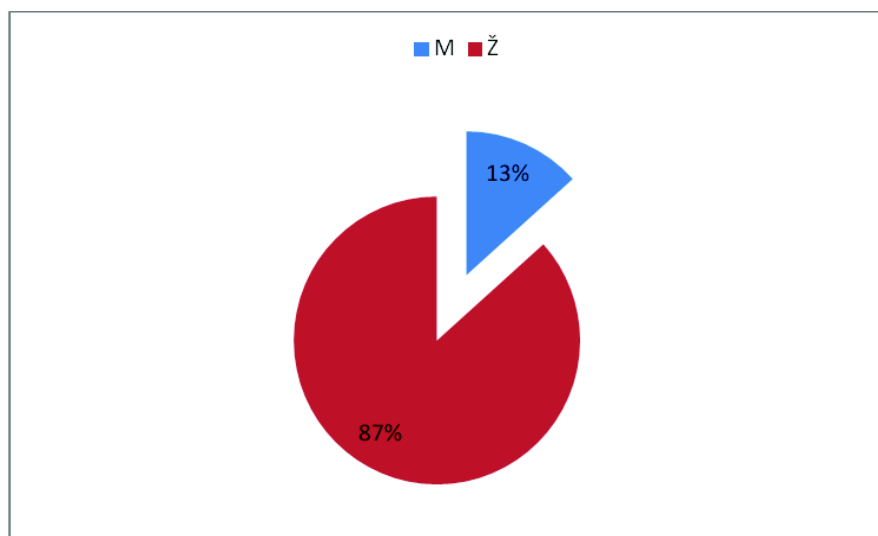
Cilj raziskave pa je potrditi oziroma ovreči zastavljeni hipotezi.

4.2 Metodologija

Prvi del ankete je spraševal po splošnih podatkih, kot so spol, starost in stopnja izobrazbe. Drugi del pa je vseboval vprašanja o samem izobraževanju in organizaciji usposabljanja ter izpopolnjevanja. Ankete so bile anonimne. Anketiranje je potekalo en mesec, in sicer v mesecu novembru 2012. Zaposlenim v zdravstveni negi sem razdelila 72 anketnih vprašalnikov, vrnjenih pa sem dobila 58 izpolnjenih vprašalnikov.

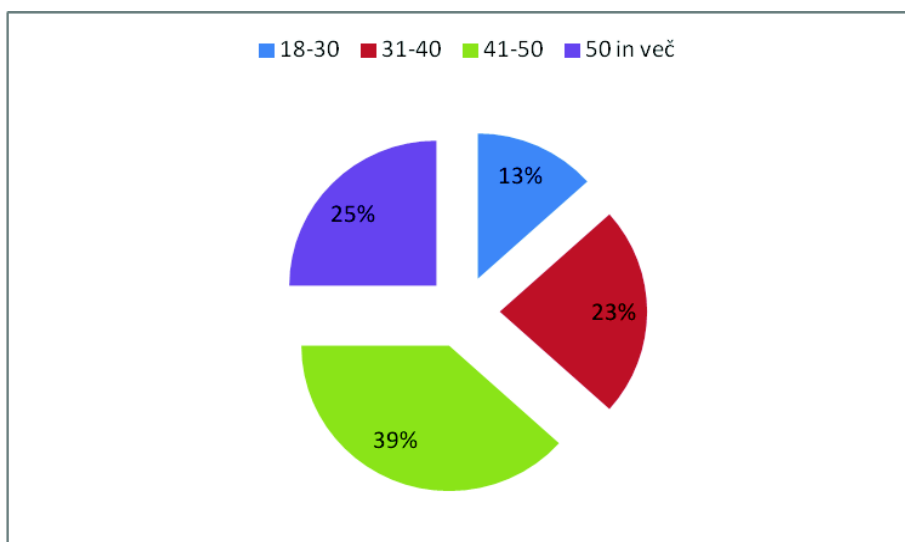
4.3 Rezultati raziskave

4.3.1 Značilnosti analiziranega vzorca



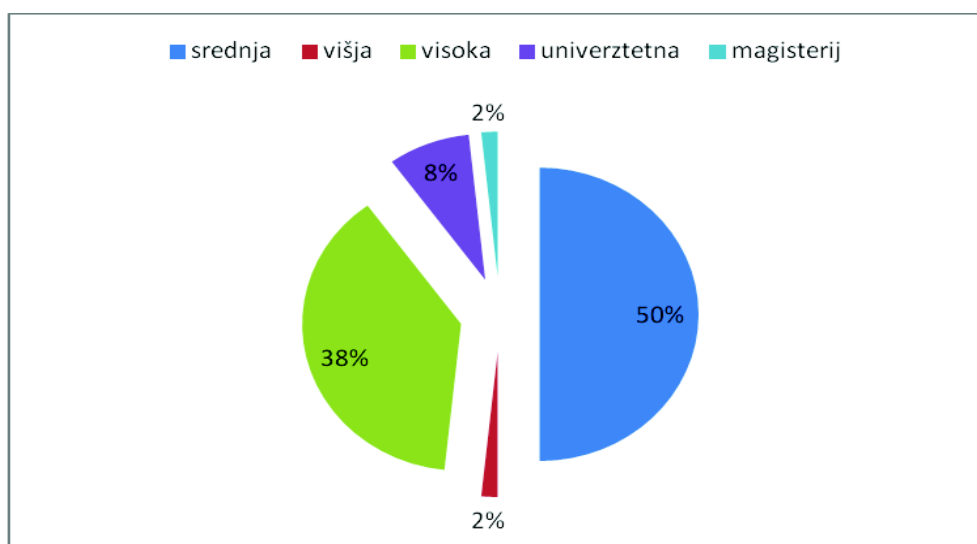
Slika 1: Spol

V raziskavo je bilo vključenih 60 odraslih oseb, med katerimi je bilo 87 % žensk in 13 % moških.



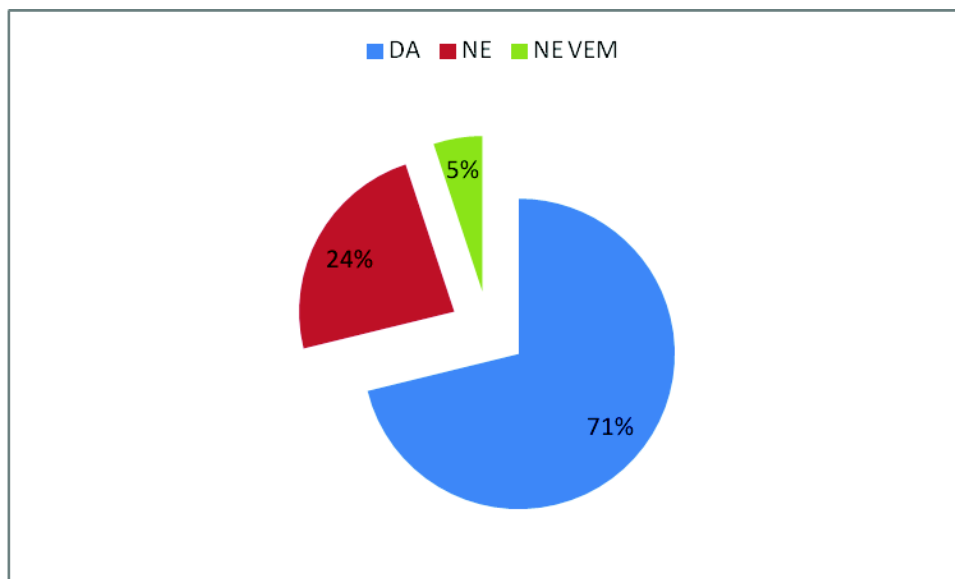
Slika 2: Starost

Največ anketirancev je bilo starih med 41 in 50 let (39 %), najmanj pa med 18 in 30 (13 %).



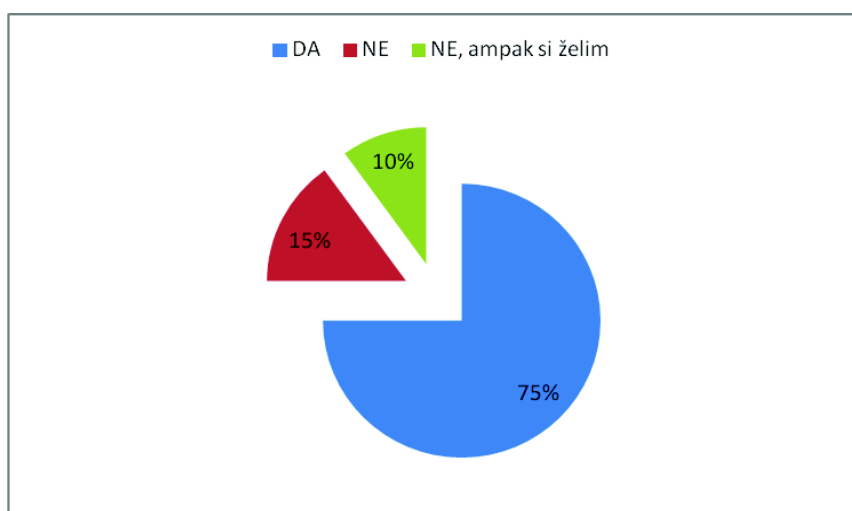
Slika 3: Stopnja izobrazbe

Kar polovica anketiranih (50 %) ima končano peto stopnjo izobrazbe. Visoko stopnjo ima 30 % vprašanih, 8 % ima končano univerzitetno stopnjo, po 2 % pa imata končano višjo stopnjo in magisterij.



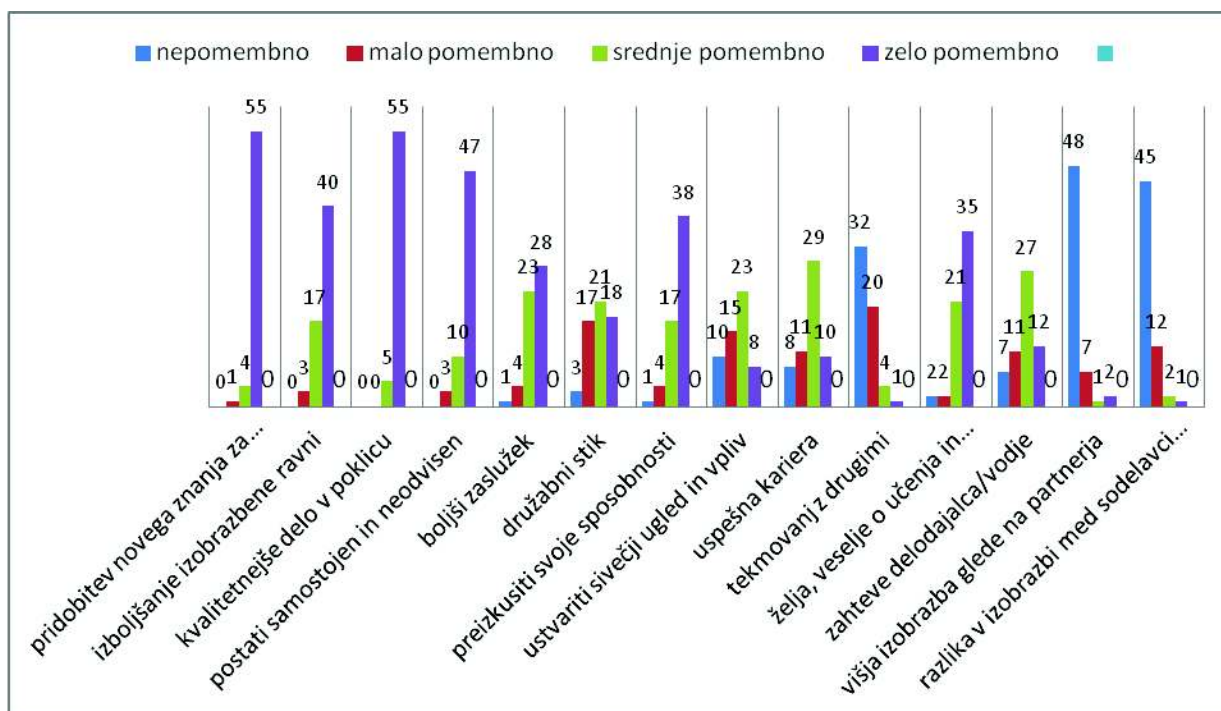
Slika 4: Zadovoljstvo s trenutno izobrazbo

S trenutno stopnjo izobrazbe je zadovoljnih 71 % anketiranih, 24 % pa jih je odgovorilo negativno.



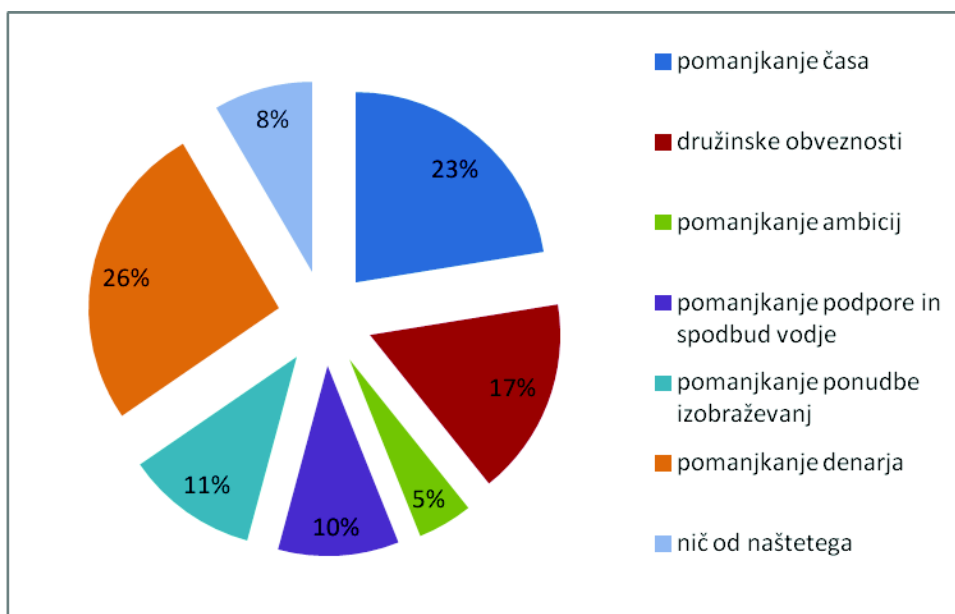
Slika 5: Vključenost v izobraževanje ali usposabljanje v zadnjem letu

75 % vprašanih je bilo v zadnjem letu vključenih v kakršnokoli usposabljanje ali izpopolnjevanje, 15 % jih ni bilo vključenih v nikakršno obliko izpopolnjevanja, 10 % jih ravno tako ni bilo vključenih, vendar bi se želeli dodatno usposablјati.



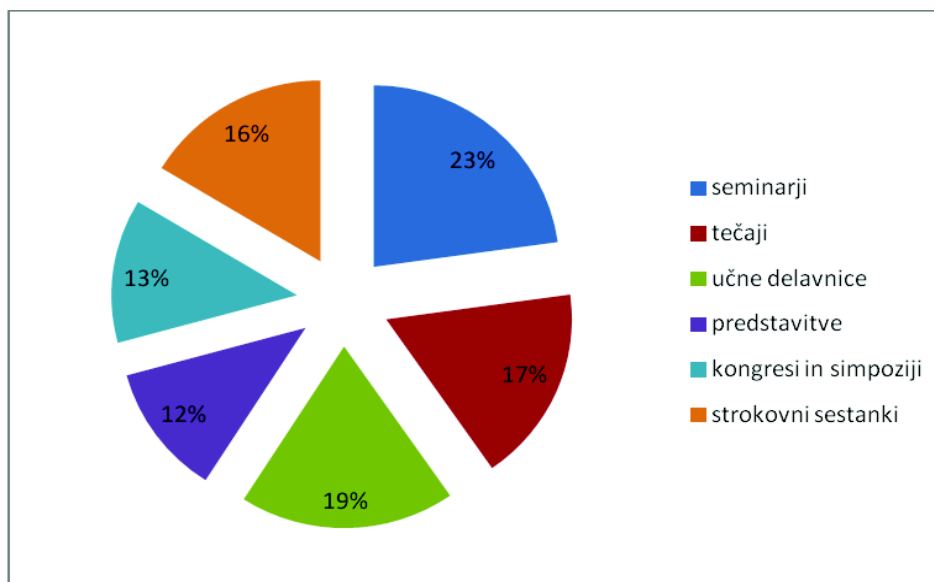
Slika 6: Pomembnost motivov, ki spodbujajo k izobraževanju

Pri vprašanju o pomembnosti različnih motivov, ki jih spodbujajo k izpopolnjevanju in usposabljanju, so anketiranci pomen posameznega motiva ocenili s pomočjo lestvice: »nepomembno, malo pomembno, srednje pomembno in zelo pomembno«. Ocenjevali so pomen štirinajstih motivov. Kot motive, ki jih najmanj motivirajo za izpopolnjevanje, so anketiranci označili: »višja izobrazba glede na partnerja« (83 %), sledi »razlika v izobrazbi med sodelavci« (75 %) in »tekmovanje z drugimi« (56 %). Kar 91 % anketirancev meni, da je »pridobitev novega znanja za lasten razvoj« zelo pomemben motiv. Enak odstotek jih meni, da je zelo pomemben motiv tudi »kvalitetnejše delo v poklicu«. Dokaj velik odstotek (78 %) jih meni, da je zelo pomembno »postati samostojen in neodvisen«. 50 % jih meni, da je srednje pomemben motiv »uspešna kariera«, s 47 % sledi trditev »zahteve delodajalca/vodje«, nato s 35 % »želja, veselje do učenja in izobraževanje« ter »družabni stik«. »Tekmovanje z drugimi« je 35 % anketirancev označilo kot malo pomembno.



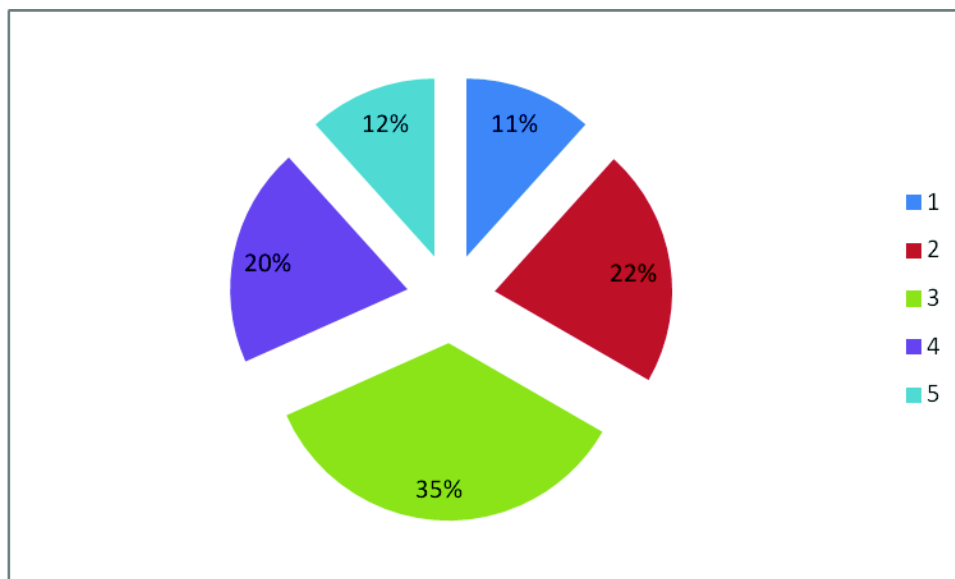
Slika 7: Ovire pri usposabljanju

Pri tem vprašanju je 26 % anketiranih odgovorilo, da je največja ovira pomanjkanje denarja. Na drugem mestu s 23 % sledi pomanjkanje časa, sledijo pa s 17 % družinske obveznosti, z 11 % pomanjkanje ponudb za izpopolnjevanje, 10 % anketiranih je odgovorilo, da jim oviro predstavlja pomanjkanje podpore in spodbud vodje.



Slika 8: Osebno pridobivanje znanja, potrebnega za delo

23 % anketiranih je odgovorilo, da pridobi največ znanja na seminarjih, 19 % anketiranih se udeležuje učnih delavnic, 17 % pridobi največ znanja na tečajih, s 16 % sledijo strokovni sestanki, s 13 % kongresi in simpoziji, 12 % anketiranih pa je odgovorilo, da pridobijo nova znanja na predstavitev. Anketiranci so imeli tudi možnost napisati, kje se še izobražujejo. Veliko jih je odgovorilo, da pridobijo novo znanje z delom med sodelavci, tudi izkušnje so izrednega pomena. Nekaj jih je omenilo, da se usposablajo samoiniciativno.



Slika 9: Zadovoljstvo z usposabljanjem v ZD Koper

Pri tem vprašanju sem želela izvedeti, kako so zaposleni zadovoljni z usposabljanjem, ki ga nudi ZD Koper. Odločiti so se morali za ocene od 1 – kar je najslabše – do 5 – kar je najboljše. Po pričakovanjih se jih je največ odločilo za oceno 3 (35 %). Oceno 2 je dalo 22 % anketiranih. 20 % se jih je odločilo za oceno 4. Oceno 5 je obkrožilo 12 % anketiranih. Za oceno 1 pa se je odločilo 11 % anketiranih.

Motivacija za usposabljanje

Zastavila sem jim tudi vprašanje, kaj bi jih motiviralo, da bi se večkrat izobraževali oziroma usposabljali in izpopolnjevali. Anketiranci so sami napisali motive. Nekaj jih na to vprašanje ni želelo odgovoriti. Dobra motivacija bi za anketirance bila, če bi bile teme na usposabljanjih bolj zanimive in raznolike. Želijo si tudi kvalitetnejša predavanja. Motivacijo vidijo pri napredovanju, ki jih prinesejo usposabljanja in izpopolnjevanja. Nekateri so omenili, da bi jih motiviralo, če bi zavod prispeval večji denarni vložek za usposabljanje.

4.3.2 Preverjanje hipotez

Hipoteza 1: Zaposleni v zdravstvenem domu presojujejo, da je vsebina usposabljanja dobro zasnovana.

Iz anketnega vprašalnika ugotovimo, da bi si anketiranci želeli več zanimivih tem in več kvalitetnejših predavanj. To pomeni, da vsebina usposabljanja v Zdravstvenem domu Koper ne zadosti interesu zaposlenih. Vendar je zasnova oziroma planiranje usposabljanja in izpopolnjevanja v zavodu dobro, zato bi bilo morda treba le bolj izpeljati zastavljeno in poslušati uporabnike izpopolnjevanj, da bi dobili želene rezultate. Hipotezo delno potrdimo.

Hipoteza 2: Zaposleni v zdravstvenem domu Koper presojajo, da sta način in oblika usposabljanja pomembna za nadaljnje izpopolnjevanje.

Anketni vprašanji številka sedem in devet sta mi bili v veliko pomoč pri preverjanju hipoteze. Anketiranci so namreč pri vprašanju, kje pridobivajo znanja, ki ga potrebujejo za delo, pritrdilno odgovorili na čisto vsa našeta vprašanja (seminarji 23 %, učne delavnice 19 %, tečaji 17 %).

Zaposleni so se tudi strinjali z motivi, ki spodbujajo k izpopolnjevanju in usposabljanju, in da je pridobitev novega znanja za lasten razvoj zelo pomembna trditev. Ravno tako menijo, da je zelo pomembno kvalitetnejše delo v poklicu. Zelo pomembna trditev se jim zdi tudi, da postanejo pri svojem delu samostojni in neodvisni. Hipotezo potrdimo.

Menim pa, da bi s še bolj kvalitetnimi in zanimivi predavanji, kar je omenjeno že pri hipotezi 1, zanimanje in udeležba na izpopolnjevanjih narasla ter preseгла vsa pričakovanja Zdravstvenega doma Koper.

4.4 Sklepne ugotovitve

Rezultati raziskave kažejo, da je relativno visok odstotek zaposlenih, ki so zadovoljni s trenutno stopnjo izobrazbe.

Približno enako visok je odstotek zaposlenih, ki so bili v zadnjem letu vključeni v kakršnokoli obliko izobraževanja.

Kot zelo pomemben motiv za izobraževanje so zaposleni označili pridobitev novega znanja za lasten razvoj, izboljšanje izobrazbene ravni, kvalitetnejše delo v poklicu, postati samostojen in neodvisen, kot zelo pomemben motiv so izpostavili tudi veselje do učenja in izobraževanja. Za najmanj pomembne motive so zaposleni izpostavili tekmovanje z drugimi, višjo izobrazbo glede na partnerja in razliko v izobrazbi med sodelavci.

Kot največjo oviro so zaposleni postavili pomanjkanje denarja in časa. Dokaj visok odstotek je zaslediti pri pomanjkanju ponudbe izobraževanj in podpore ter spodbud vodje.

Visok odstotek zaposlenih pridobi največ znanja na seminarjih, učnih delavnicah in tečajih. Sledijo strokovni sestanki, kongresi in simpoziji ter na koncu predstavitev.

Dokaj visok odstotek anketirancev se je glede zadovoljstva z izpopolnjevanjem v Zdravstvenem domu Koper opredelil nevtrarno. Malenkost manj, čeprav še vedno relativno visok odstotek, jih ni ravno zadovoljnih.

Pri preverjanju zastavljenih hipotez sem lahko pri prvi hipotezi ovrgla svojo trditev, in sicer glede na rezultate raziskave; vsebina usposabljanja v Zdravstvenem domu Koper ni dobro zasnovana. Pri drugi hipotezi pa sem svojo trditev lahko potrdila, in sicer način in oblika usposabljanja sta pomembna za nadaljnje izpopolnjevanje. To je moč zaslediti predvsem pri tistem vprašanju, kjer so anketiranci lahko sami zapisali svoje motive za usposabljanje.

5 ZAKLJUČEK

Znanje kot resnično vrlino današnjega časa nam v naslednjih povedih lepo ponazarja Blaž Kos (2012): »Radovednost in vseživljenjsko učenje ter neprestano izpopolnjevanje. Vseživljenjsko učenje je pojem, ki ga že dolgo časa poznamo. Vseeno pa resnično pravo vseživljenjsko učenje šele sedaj dobiva svoj sijaj. Družba znanja od posameznika pričakuje, da se neprestano izobražuje, tako formalno kot neformalno, razvija svoje sposobnosti ter osebnostno raste. Pri tem govorimo tako na profesionalnem kot tudi socialnem, tehnološkem, poslovnem in drugih področjih. V družbi znanja je dejansko pravilo poslovnega delovanja rek: *Več znaš, več veljaš.*«

Raziskava je pokazala, da imajo zaposleni voljo in željo po dodatnem izpopolnjevanju ter usposabljanju. Predvsem je bila presenetljiva ugotovitev, da imajo željo po novem in dodatnem usposabljanju predvsem zaposleni z visokošolsko izobrazbo. Prav tako je zadovoljstvo s trenutno stopnjo izobrazbe večje pri zaposlenih s srednjo izobrazbo, medtem ko si višješolsko in visokošolsko izobrazbo zaposleni želijo še nadgraditi. Iz rezultatov je razbrati, da bi si zaposleni želeli, da bi vodstveni kader oz. vodje pokazali več interesa, da si zaposleni želijo usposabljati. Od tod sledi sklep, da si zaposleni sami iščejo svoje vire znanja, kar pa ni vedno izvedljivo, saj je pomanjkanje denarja eden izmed glavnih razlogov, zakaj se izpopolnjevanja in usposabljanja ne udeležujejo, kakor bi si želeli.

Sodobna družba od nas vsak dan zahteva nova znanja in samo tako se lahko prebijamo skozi ovire, ki nam jih danes postavljajo naši nadrejeni. Potrebno je konstantno izpopolnjevanje, saj le tako lahko sledimo novim zahtevam in novostim, ki so na tržišču. In prav je, da organizacije nudijo vsaj osnovne možnosti za usposabljanje in izpopolnjevanje svojih zaposlenih. Zavedamo pa se, da današnja situacija ne omogoča, da bi javni zavodi to lahko omogočali. Zaposleni bi se zato morali tudi sami osredotočiti na svoje znanje in tudi sami poiskati možnosti, kjer bi lahko pridobili vsa potrebna in dodatna znanja, ki jih potrebujejo za svoje delo.

Vsi zaposleni nimajo enakih možnosti za usposabljanje in izpopolnjevanje. Za to obstajajo najrazličnejši razlogi. Zato bi morali svoja znanja posredovati naprej in tako bi lahko v okviru različnih delovnih sestankov ali delavnic nastala interna izobraževanja, ki ne bi tako finančno obremenila organizacije.

VIRI IN LITERATURA

Aktiv. 2010. *Izobraževanje zaposlenih*.

[Http://www.aktiv.si/novice/20100122/Izobrazevanje_zaposlenih_](http://www.aktiv.si/novice/20100122/Izobrazevanje_zaposlenih_) (13. 11. 2012).

Berlogar, Janko. 1996. Neizobraževanje zaposlenih-izvirni greh managementa? *Andragoška spoznanja* 2: 29–32.

Černetič, Metod. 2006. *Management ekonomike izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.

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

Florjančič Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

Jelenc, Sabina. 1996. *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Jelenc, Zoran. 1991. *Terminologija izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Pedagoški Inštitut pri Univerzi v Ljubljani.

Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.

Kavčič, Boris Miha. 2005. *Management v izobraževanju – stališča medicinskih sester do vseživljenskega izobraževanja v Zdravstvenem domu Maribor*.

[Http://www.google.si/search?source=ig&hl=sl&rlz=&q=management+v+izobrazevanju - +stališča+medicinskih+sester](http://www.google.si/search?source=ig&hl=sl&rlz=&q=management+v+izobrazevanju+-+stališča+medicinskih+sester) (13. 11. 2012).

Kos, Blaž. 2012. *Novodobni način dela in sodobno delovno mesto*.

[Http://www.blazkos.com/novodobni-nacin-dela-in-sodobno-delovno-mesto.php](http://www.blazkos.com/novodobni-nacin-dela-in-sodobno-delovno-mesto.php) (30. 1. 2013).

Ličen, Nives. 2009 *Uvod v izobraževanje odraslih: Izobraževanje odraslih med moderno in podstmoderno*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.

Kranjc, Ana. 1982. *Motivacija za izobraževanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.

Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Možina, Tanja. 2003. *Kakovost v izobraževanju*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.

Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Valentič, Jože. 1983. *Sodobno izobraževanje odraslih*. Ljubljana: Dopisna delavska univerza Univerzum.

Zdravstveni dom Koper. 2011a. *Letno poročilo 2011*. [Http://www.zd-koper.si/sl/letna-poslovna-porocila-in-financni-nacrti](http://www.zd-koper.si/sl/letna-poslovna-porocila-in-financni-nacrti) (15. 10. 2012).

Zdravstveni dom Koper. 2011b. *Organizacijski predpis. Strokovno izpoponjevanje in izobraževanje zaposlenih 2011*. 2. Izdaja. Interno gradivo, Zdravstveni dom Koper.

Wexley, Kenneth N., in Gary P. Latham. 2002. *Developing and Training Human Resources Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

PRILOGE

- Priloga 1 Strokovno izpopolnjevanje in izobraževanje zaposlenih – Diagram poteka osnovnih aktivnosti
- Priloga 2 Obrazec »Načrt strokovnega izpopolnjevanja«
- Priloga 3 Anketni vprašalnik, uporabljen pri raziskavi

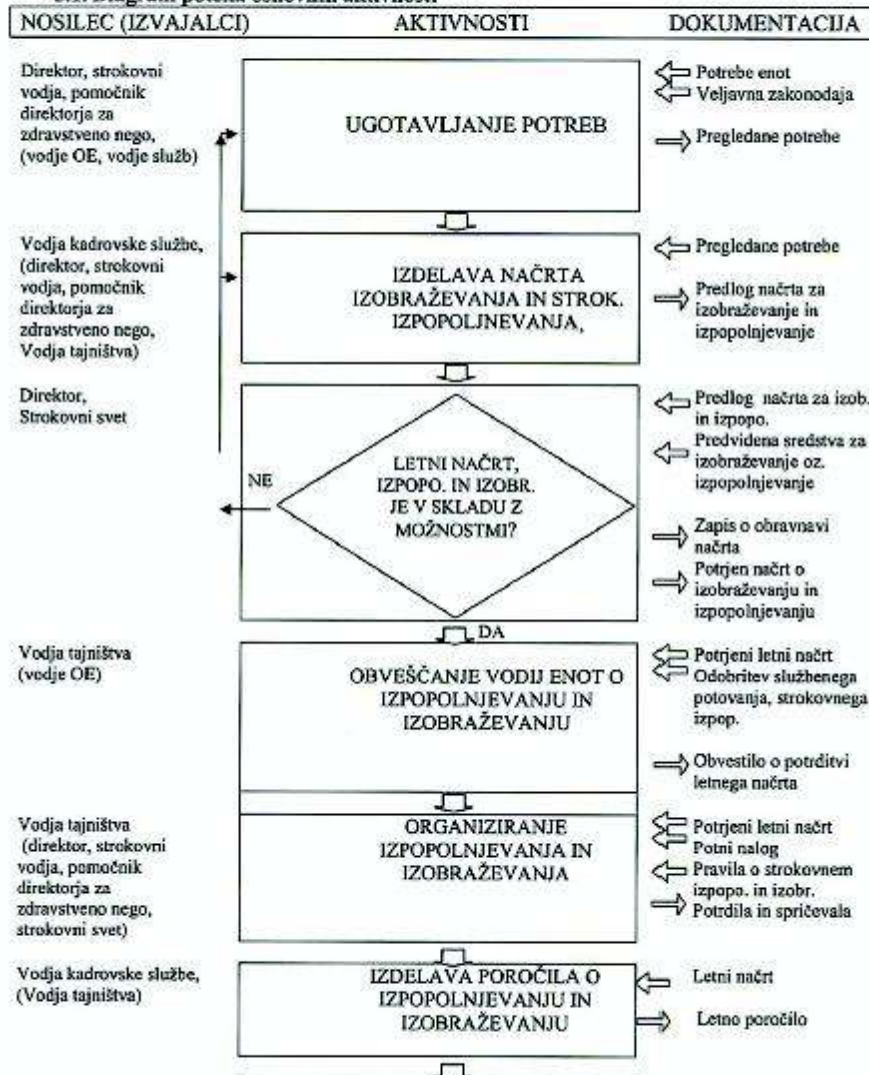
Strokovno izpopolnjevanje in izobraževanje zaposlenih – Diagram poteka osnovnih aktivnosti

 ZD KOPER		ORGANIZACIJSKI PREDPIS	Številka dokumenta: 6 622 01
		STROKOVNO IZPOPOLNJEVANJE IN IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH	
Izdaja: 02	Velja od: 20.07.2011		

II. VSEBINSKE IN POSTOPKOVNE DOLOČBE

5. Postopek

5.1. Diagram poteka osnovnih aktivnosti




Dokument je oblikovan računalniško. Na papir natisnjen dokument predstavlja kopijo. V primeru razlik med dokumenti se upošteva izvirni dokument (elektronski ali ovržena pisna verzija), ki se nahaja pri tajnici direktorja.
OB 6 423 01 02 01

 ZD KOPER	ORGANIZACIJSKI PREDPIS STROKOVNO IZPOPOLNJEVANJE IN IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH	Številka dokumenta: 6 622 01
		Stran od strani: 6 od 8
Izdaja: 02	Velja od: 20.07.2011	



Obrazec »Načrt strokovnega izpopolnjevanja«

		ORGANIZACIJSKI PREDPIS		Številka dokumenta: 6 622 01	
Izdaja: 02		Velja od: 20.07.2011		IZPOPOLNJEVANJE IN IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH	
				Stran od strani: 9 od 9	

8.1. PRILOGA 1 – Obrazec »NAČRT STROKOVNEGA IZPOPOLNJEVANJA«

NAČRT STROKOVNEGA IZPOPOLNJEVANJA ZA LETO _____

SLUŽBA: _____

SKUPAJ SLUŽBA: _____

SKUPAJ DNI: _____

ZAP. ŠT.	NAZIV STROKOVNEGA IZPOPOLNJEVANJA	NAZIV DELOVNEGA MESTJA	ŠT. UDELEŽENCEV	ŠT. DNI	ŠT. DNI SKUPAJ	IZVAJALEC IZPOPOLNJEVANJA	OCENITEV STROŠKOV	OCENITEV STROŠKOV SKUPAJ
	SKUPAJ							

DATUM: _____

Vodja enote: _____

Direktor: _____

Anketni vprašalnik, uporabljen pri raziskavi

Spoštovani!

Sem Jana Remškar in končujem študij na Fakulteti za management v Kopru. Pripravljam zaključno projektno nalogo z naslovom *Izpopolnjevanje in usposabljanje zaposlenih v Zdravstvenem domu Koper*. V ta namen bom opravila kratko raziskavo, pri kateri bom uporabila naslednji anketni vprašalnik.

Na Vas se obračam s prošnjo, da izpolnite anketni vprašalnik in na ta način prispevate k uresničitvi moje zaključne projektne naloge. Vaši odgovori so za mojo raziskavo zelo pomembni, zato Vas prosim, da ob izpolnjevanju upoštevate naslednje:

- Ni pravih ali napačnih odgovorov, zanima me le Vaše mnenje.
- Vaši odgovori so anonimni, zato Vas prosim, da ste pri odgovarjanju iskreni.
- Pridobljene podatke bom uporabila izključno za potrebe projektne naloge.

Za sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem!

**VPRAŠALNIK: MOTIVACIJA ZAPOSLENIH ZA IZPOPOLNJEVANJE IN
USPOSABLJANJE**

SPLOŠNI PODATKI

1. Vaša trenutna starost

- 18–30
- 31–40
- 41–50
- 50 in več

2. SPOL

M Ž

3. Obkrožite dosedanjo izobrazbo

- 1. srednja
- 2. višja
- 3. visoka
- 4. univerzitetna
- 5. magisterij
- 6. drugo: _____

4. Vaše delovno mesto?

5. Ste zadovoljni s trenutno stopnjo izobrazbe?

DA NE NE VEM

6. Ali ste bili v zadnjem letu vključeni v kakršnokoli obliko izobraževanja ali usposabljanja?

DA NE NE, AMPAK SE ŽELIM IZOBRAŽEVATI

Če da, zapišite, kolikokrat: _____

7. Ocenite pomembnost spodaj navedenih motivov, ki vas spodbujajo k izobraževanju:

	nepomembno	malo pomembno	srednje pomembno	zelo pomembno
Pridobitev novega znanja za lasten razvoj				
Izboljšanje izobrazbene ravni				
Kvalitetnejše delo v poklicu				
Postati samostojen in neodvisen				
Boljši zaslužek				
Družabni stiki				
Preizkusiti svoje sposobnosti				
Ustvariti si večji ugled in vpliv				
Uspešna kariera				
Tekmovanje z drugimi				
Želja, veselje do učenja in izobraževanja				
Zahteve delodajalca/vodje				
Višja izobrazba glede na partnerja				
Razlika v izobrazbi med sodelavci in vami				

Priloga 3

8. Kaj vas ovira, da se izobraževanja udeležite v manjši meri, kot bi si želeli?
(Obkrožite lahko več odgovorov.)

- pomanjkanje časa
- družinske obveznosti
- pomanjkanje ambicij
- pomanjkanje podpore in spodbud vodje
- pomanjkanje ponudbe izobraževanj
- pomanjkanje denarja
- nič od naštetega

9. Na kakšen način vi osebno pridobite največ znanja, ki ga potrebujete pri delu?
(Obkrožite lahko več odgovorov.)

- a) na seminarjih
- b) na tečajih
- c) na učnih delavnicah
- d) na predstavitvah
- e) na kongresih in simpozijih
- f) na strokovnih sestankih
- g) drugo: _____

10. Kaj bi vas motiviralo, da bi se večkrat izobraževali?

11. Kako ste zadovoljni z izobraževanjem in usposabljanjem v Zdravstvenem domu Koper?

1 2 3 4 5

