

UNIVERZA V MARIBORU  
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA

Magistrsko delo

**RAZVOJ ZAPOSLENIH KOT NALOŽBA V  
PRIHODNOST**

JUNIJ 2021

Karmen Žolger

UNIVERZA V MARIBORU  
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA

# **RAZVOJ ZAPOSLENIH KOT NALOŽBA V PRIHODNOST**

Magistrsko delo

Študent/(-ka): Karmen Žolger

Študijski program: Ekonomske in poslovne vede

Študijska usmeritev: Management, organizacija in človeški viri

Modul B: Management človeških virov

Mentor/(-ica): prof. dr. Sonja Treven

Lektor/(-ica): Zdenka Brumen Kralj, prof.

Licenca Creative Commons (CC): CC BY-NC-ND 4.0

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici prof. dr. Sonji Treven, ki mi je nudila vso podporo pri nastajanju magistrske naloge.

Iskreno se zahvaljujem Univerzitetni knjižnici Maribor z ravnateljico dr. Zdenko Petermanec ter sodelavcem, ki so mi pomagali in me motivirali. Zahvala tudi moji družini, ki me je vzpodbujala, da sem dosegla zastavljen cilj.



# NASLOV DELA: RAZVOJ ZAPOSLENIH KOT NALOŽBA V PRIHODNOST

**Ključne besede:** Upravljanje s človeškimi viri, razvoj zaposlenih, izobraževanje, usposabljanje, vrednotenje.

**UDK:** 005.963:027.7(497.4Maribor)(043.2)

## POVZETEK

*Okolje ne samo, da organizacije prisili v neprestano odzivanje na vse intenzivnejše spremembe iz okolja, jih tudi izziva, da same iščejo načine soustvarjanja sprememb. Prisiljene so iskati načine s pomočjo katerih poslovnemu okolju, pa tudi okolju nasploh, pokažejo, da zmorejo, da so lahko in da so boljše od svojih konkurentov.*

*Glavni ključ tega je upravljanje s človeškimi viri. Zaposleni so tisti, ki organizaciji prinašajo učinkovitost in uspešnost. Vlaganje v razvoj zaposlenih ni le trenuten strošek, če je pravilno izveden, je dobra naložba v prihodnost organizacije. Res je, da je tudi najbolj tvegana naložba v organizaciji, saj lahko zaposleni odidejo drugam. A, če zaposleni čuti, da organizacija misli nanj, vlaga v njegov razvoj, ceni njegove dosežke, čuti do organizacije posebno pripadnost in le redko odide.*

*Tudi Univerzitetna knjižnica Maribor je vsak dan bolj pod pritiskom zaradi sprememb v okolju. Hiter razvoj stroke, informacijske in komunikacijske tehnologije, nosilcev zapisov informacij in kar je tudi najpomembnejše spreminjanje potreb uporabnikov od zaposlenih zahtevajo neprestano izobraževanje in izpopolnjevanje veščin.*

*Magistrska naloga je sestavljena iz dveh delov, teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu smo opredelili temeljne pojme upravljanja s človeškimi viri, pomen razvoja zaposlenih ter proces izobraževanja in usposabljanja v organizacijah.*

*Pridobljeno znanje iz teoretičnega dela, smo želeli preveriti še v praksi. Tako smo s pomočjo Univerzitetne knjižnice Maribor izvedli raziskavo, s katero smo želeli izvedeti kako v knjižnici skrbijo za razvoj zaposlenih in ali se zaposleni zavedajo pomembnosti izobraževanja in razvoja.*

*Kljub pozitivnim rezultatom raziskave, smo mnenja, da bi podobno raziskavo morali v knjižnici izvesti še med uporabniki. Z rezultati obeh raziskav bi namreč pridobili širši in celovitejši pogled na ključne dejavnike razvoja zaposlenih.*

# TITLE/TITEL: EMPLOYEE DEVELOPMENT AS AN INVESTMENT FOR THE FUTURE

**Keywords:** Human resource management, employee development, education, training, evaluation.

**UDC classification:** 005.963:027.7(497.4Maribor)(043.2)

## ABSTRACT

*The environment forces organisations to constantly react to the intensive changes of the environment and challenges them to find ways of co-creating these changes. Organisations are forced to find ways to show the business environment and the environment in general that they can do it, that they are better than their competition.*

*The key to doing so is human resource management. Employees present an organisation's efficiency and success. Investing in the employees' development is a momentary cost and a good investment into the organisation's future. It is true that this is the riskiest investment an organisation can make, for the employees may decide to change organisations. On the other hand, if employees feel that their development is being supported, they may be incredibly loyal to the organisation and rarely decide to go elsewhere.*

*The University of Maribor Library is also under more pressure due to the changes in the environment. The rapid development of librarianship, ICT, carriers of information, and most crucial changed need of its users demand the staff's constant education and skills perfection.*

*The master's thesis consists of two parts, the theoretical and the empirical. The theoretical part defines the fundamental concepts of human resource management, the importance of staff development, and the process of their education and training.*

*The gained knowledge from the theoretical part was proved in practice. In the University of Maribor Library, we surveyed the employees, asking them about how the library takes care of their development and whether they are aware of the importance of their education and development.*

*Despite positive results, we think that such a survey should be carried out also among the library users. The results of both surveys would provide a broader and more complex overview of the key factors of staff development.*

# KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Opis področja in opredelitev problema	1
1.2	Namen, cilji in hipoteze raziskave	2
1.3	Predpostavke in omejitve	3
1.4	Metode raziskovanja	3
2	UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV	5
2.1	Pomen in vloga človeških virov v organizaciji	6
2.2	Vrednotenje človeških virov	7
2.2.1	Vloga vrednotenja človeških virov	8
2.2.2	Stroški človeških virov	8
2.2.3	Naložba v zaposlene	8
2.3	Vloga upravljanja človeških virov v podjetju	9
2.4	Ključne aktivnosti upravljanja človeških virov	10
3	RAZVOJ ZAPOSLENIH	12
3.1	Pomen razvoja zaposlenih za podjetje	14
3.2	Pomen razvoja zaposlenih za zaposlene	15
3.3	Cilji razvoja zaposlenih	15
3.4	Pristopi k razvoju zaposlenih	16
3.4.1	Formalna izobrazba	16
3.4.2	Ocenitev sposobnosti	17
3.4.3	Delovne izkušnje	17
3.4.4	Medsebojni odnosi	19
3.5	Najučinkovitejši načini razvoja zaposlenih	19
4	IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH	21
4.1	Opredelitev izobraževanja ter usposabljanja	22
4.2	Izobraževalna dejavnost v organizaciji	23
4.2.1	Dejavnosti in področja delovanja izobraževanja in razvoja zaposlenih v organizaciji	23
4.2.2	Faze procesa izobraževanja in usposabljanja	24
4.3	Merjenje rezultatov izobraževanja in usposabljanja	28
4.3.1	Metode ocenjevanja delovne uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih po izobraževanju	28
4.4	Dejavniki motiviranja zaposlenih za izobraževanje	31

4.5	Ovire zaposlenih za izobraževanje	33
5	ORGANIZACIJSKE OBLIKE IZOBRAŽEVANJA	34
5.1	Metode za večje skupine ali frontalne metode	34
5.2	Metode za manjše skupine	35
5.3	Metode za posameznika	35
5.4	Sodobne oblike izobraževanja in usposabljanja	37
5.5	Medgeneracijsko sodelovanje	38
6	IZOBRAŽEVALNI PROCES V UKM	40
6.1	Predstavitev Univerzitetne knjižnice Maribor	40
6.1.1	Poslanstvo in vizija UKM	40
6.1.2	Cilji UKM	41
6.2	Financiranje UKM	41
6.3	Organizacijska struktura UKM	42
6.4	Kadrovska struktura UKM	43
6.5	Izobraževalna dejavnost UKM	44
6.6	Analiza izobraževalne dejavnosti UKM	46
6.6.1	Uvod v raziskavo in metodologija	46
6.6.2	Rezultati in analiza raziskave	47
6.6.3	Analiza postavljenih hipotez	57
6.6.4	Izobraževanje zaposlenih v UKM - strošek ali dodana vrednost?	61
7	SKLEP	63
8	LITERATURA IN VIRI	67

## KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Vidiki upravljanja človeških virov po Ulrich-u</i>	10
<i>Slika 2: Razvoj zaposlenih</i>	13
<i>Slika 3: Načini uporabe delovnih izkušenj pri razvoju zaposlenih</i>	18
<i>Slika 4: Vzroki in rezultati ocenjevanja potreb</i>	24
<i>Slika 5: Model vrednotenja učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja po Kirkpatricku</i>	29
<i>Slika 6: Organigram UKM</i>	43
<i>Slika 7: Zaposleni po spolu (v %)</i>	43
<i>Slika 8: Kadrovska struktura UKM na dan 31.12.2020</i>	44
<i>Slika 9: Struktura anketirancev po spolu (v %)</i>	48
<i>Slika 10: Struktura anketirancev po starosti (v %)</i>	48
<i>Slika 11: Struktura anketirancev po izobrazbi (v %)</i>	49



<i>Slika 12: Struktura anketiranih po delovni dobi (v %) .....</i>	<i>49</i>
<i>Slika 13: Sklop vprašanj izobraževanje zaposlenih .....</i>	<i>50</i>
<i>Slika 14: Zadovoljstvo s pestrostjo izobraževanj glede na število let delovne dobe (v %) .....</i>	<i>51</i>
<i>Slika 15: Zaposleni v vlogi izobraževalcev v organizaciji .....</i>	<i>52</i>
<i>Slika 16: Razlogi anketirancev za izobraževanje (v %) .....</i>	<i>53</i>
<i>Slika 17: Ovire pri izobraževanju (v %) .....</i>	<i>54</i>
<i>Slika 18: Družinske zadeve kot ovira po spolu .....</i>	<i>55</i>
<i>Slika 19: Zdravstvene težave kot ovira po spolu.....</i>	<i>55</i>
<i>Slika 20: Sklop vprašanj razvoj zaposlenih .....</i>	<i>56</i>
<i>Slika 21: Želja po nadaljnjem izobraževanju glede na delovno dobo .....</i>	<i>58</i>
<i>Slika 22: Zavedanje potrebe nenehnega izobraževanja glede na delovno dobo.....</i>	<i>59</i>
<i>Slika 23: Dodatna izobraževanja pripomorejo k večji motiviranosti, k produktivnosti in uspešnosti .....</i>	<i>60</i>

## KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Pobuda za izobraževanje .....</i>	<i>52</i>
<i>Tabela 2: Prepoznavanje potreb po izobraževanju in razvoju.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabela 3: Pobuda za izobraževanje glede na delovno dobo.....</i>	<i>59</i>

## SEZNAM OKRAJŠAV

UKM	Univerzitetna knjižnica Maribor
ARRS	Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije
MOM	Mestna občina Maribor
MIZŠ	Ministrstvo za izobraževanje in šport
NUK	Narodna in univerzitetna knjižnica
IZUM	Institut informacijskih znanosti Maribor
UČV	Upravljanje s človeškimi viri



# 1 UVOD

## 1.1 Opis področja in opredelitev problema

V okolju, predvsem v poslovnem se dogajajo hitre in velike spremembe. Razvijajo se moderne tehnologije, pojavljajo se stalne spremembe in velika količina informacij. Tudi na področju visokošolskega izobraževanja je potrebno uvajanje računalniških, informacijsko komunikacijskih tehnologij. Vse to pa od organizacij zahteva, ne samo, da zaposluje izobražene ljudi, temveč morajo svoje zaposlene nenehno izobraževati in usposabljeni, da lahko vsem tem nenehnim novostim sledijo in tako ostanejo uspešni ter konkurenčni.

Sotočje globalnih megatrendov, kot so globalizacija, tehnološki napredek in staranje prebivalstva, spreminja vrste delovnih mest in spretnosti, ki so potrebne za njihovo opravljanje. Številni analitiki trdijo, da je kriza Covid-19 pospešila te spremembe, zlasti na področju digitalizacije in sprejemanja novih tehnologij. V tem kontekstu igra izobraževanje zaposlenih ključno vlogo pri pomoči delavcem, da posodobijo svoja znanja in pridobijo nova, ki jih narekujejo spremembe v svetu dela. Potencialne koristi razvoja zaposlenih so številne in vključujejo med drugim tudi večjo produktivnost, sledenje ciljem organizacije, večji občutek individualne izpolnjenosti in dobrega počutja (OECD, 2021).

Dejstvo je, da je usposabljanje in izobraževanje zaposlenih ter ustvarjanje učne organizacije pomemben dolgoročni dejavnik poslovnega razvoja, ki omogoča ohranjanje konkurenčne prednosti. Na to opozarjajo tudi številne raziskave v različnih državah in panogah. Gledano na bolj ozki ravni organizacijskega upravljanja je vlaganje v izobraževanje in znanje zaposlenih še posebej pomembno za doseganje organizacijskih ciljev. Rečemo lahko, da je pomanjkanje izobrazbe oziroma znanja pri zaposlenih negativen dejavnik za poslovanje.

Ekonomija 21. stoletja temelji na digitalni revoluciji in na ravnanju z informacijami. Poslovanje organizacij je odvisno od strokovnih, visoko motiviranih delavcev, ki obvladajo delo s sodobno tehnologijo, predvsem z informacijsko tehnologijo, ki nam je na voljo. Kljub vsej tehnologiji, ki jo imamo na razpolago, pa je prav človek največji kapital tega časa. Samo v ljudeh in njihovih zmožnostih in sposobnostih se skriva kapital prihodnosti (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 153).

Vinita Jha (2012) v svoji raziskavi navaja, da bo organiziran in učinkovit razvojni program, podprt z ustreznimi podpornimi aparati znatno pomagal organizaciji, da bo obdržala najbolj cenjene človeške vire, zlasti tiste, ki imajo veliko izkušenj z organizacijo. Če so organizacije sposobne podpreti vse zaposlene pri izpolnjevanju njihovih zahtev, zaposleni in organizacije dobijo dolgoročne koristi. Zelo pomembno za organizacije je tudi, da pravočasno ocenijo uspeh usposabljanja zaposlenih in razvojni program.

V magistrski nalogi smo opredelili pomen razvoja zaposlenih, raziskali zakaj je za organizacije tako pomembno, da postavijo racionalen sistem organiziranosti dela, učinkovito izobraževanje ter spodbuden sistem motiviranja za izobraževanje zaposlenih. V strokovnih krogih, ki se ukvarjajo z uspešnostjo organizacij, vedno pogosteje omenjajo prav področje razvoja kadrov, ki neposredno vpliva na uspešnost in učinkovitost organizacij. Znanje je namreč ključni dejavnik ustvarjanja dodane vrednosti organizacije.

Vse investicije v podjetju se skrbno načrtujejo, tako se mora načrtovati tudi investicija v izobraževanje. Za naložbe v človeške vire, so značilne številne prednosti, a je potrebno opozoriti tudi na to, da te naložbe vsebujejo tudi element tveganja. Vlaganje v človeške vire je že samo po sebi bolj tvegano kot vlaganje v fizični kapital, ker delodajalec ni lastnik vira. Zaposleni lahko odidejo pa čeprav jih pri tem pogodbe omejujejo. Da bi bile naložbe v človeške vire dovolj privlačne, mora biti njihova donosnost dovolj velika, da premaga tveganje.

Za pridobitne organizacije vemo, da je merilo uspešnosti in učinkovitosti dobiček, kakšno pa je to merilo v nepridobitnih javnih organizacijah? Te morajo opravljati svoje zakonsko določene obveznosti do javnosti. In če želijo te obveznosti učinkovito izvajati, potrebujejo usposobljene, inovativne in motivirane zaposlene. Pri javnih organizacijah je namreč finančni vidik omejitev in ne cilj, pa vendarle bi naj stremele k čim boljšemu izkoristku (Udovč, 2018, str. 58).

## **1.2 Namen, cilji in hipoteze raziskave**

Namen raziskovalne naloge je preučiti in potrditi, da ima razvoj zaposlenih za organizacije in njihovo prihodnost izredni pomen. Po preučitvi raziskav in člankov imamo boljši vpogled, kako organizacije vidijo in vrednotijo razvoj zaposlenih, torej njihovo izobraževanje in usposabljanje, ali za organizacije le-ta predstavlja priložnost za razvoj in večanje konkurenčne prednosti ali pa v razvoju kadrov v prvi vrsti vidijo le strošek, ne pa naložbe v boljšo prihodnost. Tako smo s pridobljenim znanjem v teoretičnem delu naloge, v empiričnem delu analizirali, kako izbrana organizacija upravlja z zaposlenimi, natančneje, kako skrbi za razvoj zaposlenih, torej za njihovo izobraževanje in karierni razvoj.

V teoretičnem delu naloge so bili cilji sledeči:

- selektivno izbrati ustrezno literaturo, jo preučiti in razumeti,
- predstaviti pomen upravljanja s človeškimi viri in podrobneje preučiti razvoj zaposlenih ter vpliv le-tega na prihodnost organizacije,
- ugotoviti, kaj za organizacije pomeni razvoj zaposlenih.

V empiričnem delu naloge so bili cilji sledeči:

- predstaviti Univerzitetno knjižnico Maribor,
- predstaviti in analizirati razvoj zaposlenih na konkretnem primeru,
- potrditi ali ovreči dane hipoteze ter podati morebitne predloge za izboljšave.

V magistrskem delu smo preverjali naslednje hipoteze:

H1: V UKM prepoznajo potrebe po izobraževanju in razvoju.

Hipoteza se je preverjala s statistično metodo analize podatkov, ki smo jih pridobili s pomočjo metode anketiranja zaposlenih ter analizo interne dokumentacije.

H2: Zaposleni z več kot 20 leti delovne dobe izrazijo manj želja po izobraževanju in razvoju kot zaposleni z delovno dobo pod 20 let.

Hipoteza se je preverjala s statistično metodo analize podatkov, ki smo jih pridobili s pomočjo metode anketiranja zaposlenih.

H3: Zaposleni v organizaciji menijo, da dodatna izobraževanja in usposabljanja pripomorejo k večji produktivnosti in boljši uspešnosti.

Hipoteza se je preverjala s statistično metodo analize podatkov, ki smo jih pridobili s pomočjo metode anketiranja zaposlenih.

### **1.3 Predpostavke in omejitve**

Sodobne organizacije se vse pogosteje zavedajo, da je za njihov razvoj in obstoj zelo pomembno dobro upravljanje s človeškimi viri.

V magistrski nalogi smo tako izhajali iz naslednjih predpostavk:

V organizacijah je vlaganje v kadre nujno, saj se drugače ne morejo prilagajati hitro spreminjajočemu poslovnemu okolju in tako zaostanejo za konkurenco. Z izobraževanjem namreč zaposleni pridobijo nova znanja, ki so potrebna za dobro opravljanje njihovega dela.

Univerzitetna knjižnica Maribor vlaga v razvoj svojih zaposlenih, ta pa prinaša zadovoljne uporabnike.

V nalogi smo se omejili na razvoj zaposlenih v delu izobraževanja in pridobivanja novih znanj, ter kako to vpliva na trenutno situacijo v organizaciji in njeno prihodnost. Prav tako smo se v raziskavi omejili samo na eno organizacijo in sicer UKM, ki spada pod javni sektor, kjer pa vemo, da organizacije ne obstajajo, da bi na trgu pridobile dobiček, temveč da zadovoljujejo javne potrebe. Omejili smo se torej na vprašanje, kaj pridobi z vlaganjem v razvoj kadrov, javna organizacija.

### **1.4 Metode raziskovanja**

Glede na to, da magistrska naloga vsebuje dva dela, teoretični in empirični del, smo uporabili več raziskovalnih metod. V teoretičnem delu smo uporabili metodo znanstvene deskripcije, s katero smo opredelili pojme kot so upravljanje s človeškimi viri, razvoj zaposlenih, izobraževanje in usposabljanje, evalvacija. S pomočjo metode kompilacije smo raziskovali in povzeli razna domača in tuja znanstvena ter raziskovalna dela na temo razvoj zaposlenih. Pri medsebojni primerjavi različnih podatkov, dejstev in informacij, ki smo jih našli med prebiranjem raznih raziskav, smo uporabili komparativno metodo.

Podatke za empirični del naloge smo pridobili predvsem iz internega gradiva organizacije. Vsa predhodno ugotovljena teoretična spoznanja smo analizirali na primeru izbrane visokošolske knjižnice, Univerzitetne knjižnice Maribor. Oprli smo se na anketo, ki smo jo razdelili med zaposlene. Analizirali smo vnaprej pripravljen vprašalnik ter odgovore nanj. Z raziskavo smo namreč želeli ugotoviti, kako v izbrani organizaciji skrbijo za razvoj zaposlenih, ali jim prisluhnejo, se pri razvoju srečujejo z morebitnimi ovirami. Uporabili smo metodo kvantitativne analize.

V raziskovalnem delu smo pri preverjanju hipotez uporabili naslednje metode:

- H1: Podatke za preverjanje hipoteze smo pridobili s pregledom interne dokumentacije ter metodo zbiranja podatkov z anketiranjem. V pomoč nam je bil vnaprej pripravljen vprašalnik. Uporabljena je bila statistična metoda analiziranja podatkov. Iz zbranih podatkov smo skušali ugotoviti ali v organizaciji prepoznajo potrebe po izobraževanju in usposabljanju ter kolikšen je delež zaposlenih, ki se s to trditvijo strinja.
- H2: Uporabljena je bila statistična metoda analiziranja podatkov. Podatke smo pridobili s pomočjo metode zbiranja podatkov z anketiranjem. Zanimalo nas je, ali starost zaposlenih vpliva na željo po izobraževanju in razvoju. Izračunali smo delež zaposlenih glede na delovno dobo, ki izrazijo več želja po izobraževanju in razvoju ter delež zaposlenih, ki se izobražujejo na lastno pobudo.
- H3: Uporabljena je bila statistična metoda analiziranja podatkov. Izračunali smo delež zaposlenih, ki menijo, da dodatna izobraževanja in usposabljanja pripomorejo k večji produktivnosti in boljši uspešnosti.

Zbrane podatke smo obdelali s programom Microsoft Excel. Podatke smo predstavili tabelarično in grafično ter v nadaljevanju s pomočjo sinteze podali sklepne ugotovitve in predloge za izboljšave.

## 2 UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV

Sodobne organizacije se spopadajo z različnimi izzivi pri svojem poslovanju. Za dolgoročni razvoj morajo ustvariti ravnotežje med ekonomsko uspešnostjo na eni strani, na drugi strani pa morajo skrbeti, da bodo med zaposlenimi dobri odnosi, da bodo ti zadovoljni in motivirani za doseganje ciljev organizacije. Zadovoljne pa morajo biti tudi stranke in uporabniki storitev. Temeljno vodilo prav vsake organizacije je želja po uspešnosti poslovanja. Temu pa sledi tudi upravljanje s človeškimi viri.

Večina organizacij je že sprejela dejstvo, da so zaposleni največje bogastvo in kreativen vir zagotavljanja konkurenčne prednosti pred drugimi. Tako so se morali spoprijeti z novo nalogo upravljanje razpoložljivih človeških virov ter pridobivanje novih virov. Pri tej nalogi managerjem strokovno pomoč daje kadrovska služba, ki ima na razpolago različne metode in aktivnosti, kako zadano nalogo izvajati (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 22).

Ob pravilni praksi upravljanja s človeškimi viri, lahko v organizaciji človeški kapital razvijejo na načine, ki so edinstveno primerni za zasnovo in strategijo organizacije. S tem zagotovijo, da so zaposleni motivirani, pravilno usposobljeni, sledijo ciljem organizacije ter s tem zagotavljajo uspešnost organizacije.

Kot navajata Carmel in Schaubroeck (2005) določena zaloga človeškega kapitala je dragocena le, če je usklajena z načrtovanjem in strategijo, kar pomeni, da lastnosti delovne sile medsebojno krepijo kulturo, strukturo in strategijo organizacije.

Strategija razvoja zaposlenih je na področju upravljanja s človeškimi viri ključna. Prav tako je zelo pomembna krepitev kompetenc ter nenehna skrb za zaposlene in njihovo usposabljanje. Investicija v človeški kapital je dolgoročna naložba, s katero si organizacija zagotavlja ne samo obstoj na trgu temveč tudi rast in povečuje uspešnost. Če rastejo zaposleni, posledično raste tudi organizacija.

Upravljanje s človeškimi viri je celovit in skladen pristop k zaposlovanju in razvoju ljudi. Je dejavnost, ki s svojo aktivnostjo zaposlenim v organizaciji pomaga k optimalnemu delovanju in doseganju ciljev in uspehov.

Prav poseben izziv pri upravljanju človeških virov pa je učinkovito upravljanje starejših zaposlenih, saj se nanaša tako na delodajalce, kot na zavzeto in aktivno vedenje starejših zaposlenih. Povezano je z vrednostnim sistemom in odnosom do staranja – ki mu moderne družbe niso preveč naklonjene. Starejši v organizacijah ne smejo biti podvrženi dodatnim pritiskom temveč je potrebno vzpodbujati in ustvarjati z ustreznimi kadrovskimi praksami in ukrepi prijazno delovno okolje, ki ruši stereotipe in podpira pozitivne izkušnje in sodelovanje (Drev & Planko, 2017).

Sistem sodobnega upravljanja človeških virov je kombinacija najmanj petih modelov: administrativnega, legalnega, finančnega, humanističnega in vedenjsko-spoznavnega modela. Navedeni modeli - vsak s svojega zornega kota - obravnavajo naslednja področja upravljanja (Dovžan, 2014, str. 78-80):

- dejavnike zunanjega (makro) in notranjega (mikro) okolja organizacije,

- načrtovanje in izbiro kadrov,
- razvoj in usposabljanje zaposlenih,
- komuniciranje,
- motiviranje,
- nagrajevanje ter
- ocenjevanje dela in rezultatov.

Dobro razvit sistem UČV pomaga organizaciji, da ustvari visoko zmogljiv delovni sistem, ki zajema posebne vzorce delovnih struktur, praks in procesov in je sestavljen iz številnih medsebojno povezanih delov, ki delujejo sinergično za doseganje organizacijskih ciljev. Deli vsebujejo komponente človeške učinkovitosti, strategijo, vizijo, poslanstvo in cilje organizacije, temeljne vrednote in prakse upravljanja. Kadar želi organizacija ustvariti visoko zmogljiv sistem dela, je potrebno, da najprej razmisli, kako se delo konča in nato oblikuje najučinkovitejši sistem UČV za doseganje svojih ciljev.

UČV v organizaciji ne sme opravljati vloge »policaja« reda in nadzora, usmerjen mora biti v strateško upravljanje organizacije in imeti ustrezno mesto v upravi. Kadar je vloga UČV usmerjena na aktivnosti, je bolj neučinkovita, draga in neusposobljena. Vloga UČV mora biti usmerjena v rezultate (Raspor, 2019, str.225).

## 2.1 Pomen in vloga človeških virov v organizaciji

Človeški viri so danes osnova konkurenčne prednosti organizacij, to pomeni, da so glavni vir preživetja in gonilo rasti in razvoja sodobnih organizacij. Človeški viri v organizaciji so vsi zaposleni oz. vso znanje in kompetence, ki jih prinašajo s seboj v organizacijo. Lahko bi rekli, da so temelj vsake organizacije. So tisti, ki omogočajo optimalno izrabo ostalih virov v organizaciji. Da pa dobro opravijo svoje naloge in so kos hitrim spremembam, ki jih narekuje okolje morajo biti usposobljeni. Tako kot se razvija tehnologija, se morajo razvijati tudi človeški viri.

Človek, človeški faktor je tisti, ki daje vrednost. Denar in oprema sta seveda pomembna in med bistvenimi komponentami za uspešno organizacijo, vendar sama po sebi še nista zagotovilo uspešnosti in to vse do takrat, ko z njima začnejo upravljati ljudje. Ti zaposleni morajo biti produktivni, uspešni, kar je stranski produkt zadovoljnih in motiviranih zaposlenih. Imeti morajo možnost, da se samopotrjujejo in skozi delo začutijo zadovoljstvo (Sops, 2014).

Lipičnik (1998, str. 26-28) opredeljuje človeške vire kot skupek človeških zmožnosti, in sicer:

- **Sposobnosti**, ki so v bistvu človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti. Izrazijo se predvsem z znanjem. Samo po sebi načeloma vplivajo na reševanje problemov s povsem neznanimi rešitvami.
- **Znanje**. To omogoča reševanje znanih problemov, torej takšnih, ki jih je že videl in rešil. Kadar pa človek znanje kombinira s sposobnostjo lahko reši tudi probleme s še neznanimi rešitvami.
- **Spretnosti**, ki so večinoma zmožnosti in se nanašajo na človekovo motorično znanje in sposobnosti.
- **Osebnostne lastnosti**. Sem spadajo vse človekove vrline, ki same po sebi niso nujne pri reševanju problemov, a dajejo osebni poudarek sleherni človekovi reakciji.



V literaturi pogosto naletimo tudi na pojem kadrovske vire. Definiciji kadrov in človeških virov sta si zelo podobni. Možina (1998, str. 3) na primer navaja, da so kadri vsi ljudje, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, pri načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za doseg osebni in organizacijskih ciljev. Lipičnik (1998, str. 3) pa pravi, da so človekove zmožnosti v ožjem smislu sposobnosti, znanje in motivacija.

Pogosto se v literaturi navaja pojem človeški kapital, ki pa je sestavljen iz spretnosti in kompetenc zaposlenih za uspešno opravljanje svojih nalog v skladu s poslovno strategijo. Temelje teorije človeškega kapitala je utemeljil Schultz (1961), ki jo je opredelil kot znanje in veščine, ki so jih ljudje pridobili med izobraževanjem in usposabljanjem; kar pomeni, da je ta kapital rezultat namernih naložb, ki so prinašale donose.

V sodobni globalni ekonomiji je na voljo ustrezna opredelitev človeškega kapitala katere avtor je Fitz-Enz (2009) in ga opredeljuje kot lastnosti, ki jih v službo prinese zaposleni in sicer inteligenca, izpolnjevanje delovne energije, pozitiven odnos, zanesljivost in zavzetost, sposobnost učenja, domišljija in ustvarjalnost. Vse te lastnosti, znanja in spretnosti mora razviti ne samo zaposleni, ampak tudi sam delodajalec.

Vse bolj postaja jasno in očitno, da so človeški viri ključni za uspeh organizacije in lahko ponujajo najboljšo donosnost investicije in konkurenčno prednost. Človeški viri niso več strošek poslovanja, temveč predstavljajo vir in investicijo, s katero je treba učinkovito in uspešno ravnati, da prinese visoke donose v obliki konkurenčne prednosti (Penger, 2006, str. 67). Zato je pomembno, da podjetje nenehno vlaga v svoj človeški kapital, saj bo z njegovo pomočjo lahko doseglo konkurenčno prednost pred ostalimi in s tem posledično tudi izboljšalo svojo profitabilnost (Biloslavo & Kljajić-Derović, 2016, str. 93).

Človeški kapital se pogosto obravnava kot edini vir, ki ga je mogoče nenehno razvijati in ga na podlagi tega lahko dolgoročno označimo kot ključnega v prizadevanjih za povečanje uspeha organizacije.

## **2.2 Vrednotenje človeških virov**

Vrednost neke dobrine je odvisna od njene sedanje in bodoče koristnosti za organizacijo. Kako pa določimo vrednost človeških virov. Mogoče lahko rečemo, da je njihova vrednost odvisna od sedanje vrednosti njihovih pričakovanih bodočih storitev. Pomembno je, da pri vrednotenju človeških virov, le te ločimo in vrednotimo posameznika in posebej celotno organizacijo. Pri vrednotenju človeških virov, pa ne smemo pozabiti upoštevati tako nedenarna kot denarna merila. Zavedati pa se moramo, da organizacija ne lasti zaposlenih in lahko človeške vire ovrednoti na dva načina, in sicer na potencialno vrednost ali koristno vrednost (Flamholtz, 1989, str. 173).

Potencialna vrednost človeških virov je sestavljena iz treh faktorjev, in sicer: produktivnosti, prenosnosti in napredovanja. Pri tem se produktivnost nanaša na pričakovano delo, ki bo opravljeno v času, ko bo ta zaposleni opravljal na sedanjem položaju v organizaciji, prenosnost na pričakovano delo, ki ga bo zaposleni opravil, če bo premeščen na drugo delovno mesto na isti ravni ter napredovanje predstavlja pričakovano delo, ki ga bo zaposleni opravil, če bo napredoval na višje izhodiščno delovno mesto. Vsi trije faktorji pa so seveda odvisni od znanja,

sposobnosti in motivacije vsakega posameznega zaposlenega in od organizacijske determinante, to je od vloge organizacije pri nagrajevanju in kaznovanju.

Med tem, ko pa je koristna vrednost odvisna od posameznikove potencialne vrednosti in verjetnosti, da bo ta posameznik ostal v organizaciji skozi svoje celotno delovno obdobje. Kar pomeni, da bo organizacija dejansko uresničila posameznikov potencial in uporabila vse posameznikove človeške vire v njegovi delovni dobi (Flamholtz, 1989, str. 63).

### **2.2.1 Vloga vrednotenja človeških virov**

Za vsako organizacijo je pomembno, da ima podatke o vrednosti človeških virov in z njimi povezanih stroškov. Te informacije v organizaciji zagotovi računovodstvo človeških virov. Takšne informacije pa omogočajo oddelku za upravljanje s človeškimi viri, da naredi ustrezen plan in sprejme pomembne odločitve v vseh fazah procesa ravnanja s človeškimi viri. Kot navaja Milost (2001, str. 45) so te faze naslednje:

- faza pridobitve,
- faza razvoja,
- faza razmestitve,
- faza ohranitve,
- faza ovrednotenja,
- faza nagrajevanja.

### **2.2.2 Stroški človeških virov**

Stroške človeških virov lahko opredelimo kot vse tiste stroške, ki nastanejo pri pridobivanju novega kadra ali zamenjavi starega. Delijo se na posredne stroške in neposredne stroške, obe vrsti stroškov pa nastaneta ob nadomestitvi zaposlenih ali ob pridobivanju novih. Tako so na primer posredni stroški, ki nastanejo ob pridobivanju človeških virov: stroški oglaševanja prostih delovnih mest, zdravniškega pregleda, stroški razgovora itn... Neposredni stroški so lahko stroški uvajanja na delovnem mestu, potrebno izobraževanje za osvojitvev dela, čas prilagoditve na delo, izguba znanja, izguba produktivnosti v času uvajanja novega zaposlenega (Branham & Books24x, 2001, str. 7).

Stroški človeških virov zajemajo vse stroške, ki nastanejo pri pridobivanju in zamenjavi kadra, prav tako pa tudi stroške nagrajevanja, razvoja in izobraževanja ter usposabljanja zaposlenih. K tem stroškom prištejemo tudi stroške ugodnosti, ki jih organizacije nudijo svojim zaposlenim ter administrativne stroške, ki nastanejo na področju človeških virov.

### **2.2.3 Naložba v zaposlene**

Naložbe v zaposlene so pomembna dejavnost upravljanja človeških virov. Za organizacijo pomenijo obstoj na trgu, še bolj pomembno pa je to, da ostajajo z njihovo pomočjo konkurenčne in uspešne. Tako kot ostale naložbe v organizaciji, se morajo tudi naložbe v človeške vire skrbno načrtovati. Za te naložbe so značilne številne prednosti, a te naložbe vsebujejo tudi element tveganja. Vlaganje v človeške vire je že samo po sebi bolj tvegano, kot vlaganje v fizični kapital, kjer je delodajalec lastnik vira. Delodajalec namreč ni lastnik vira in zaposleni lahko odidejo. Da bi bile naložbe v človeške vire dovolj privlačne, mora biti njihova donosnost dovolj velika, da premaga tveganje. Naložbe v zaposlene je potrebno vrednotiti,

vseskozi kontrolirati in skrbeti, da se ne prekorači proračun, ki je namenjen naložbam v zaposlene.

Kot pravi Peter F. Drucker (2001, str. 143) stroške je treba nadzorovati ne zmanjševati, a z naložbami je treba ravnati tako, da bodo obrodile čim več sadov.

Naložbe v zaposlene so skupek naslednjih naložb (Milost, 2001, str. 119):

- naložba v razpis,
- naložba v pridobitev,
- naložba v uvajanje in formalno usposabljanje,
- naložba v neformalno usposabljanje,
- naložba v neformalno uvajanje,
- naložba v pridobivanje izkušenj,
- naložba v razvoj.

### **2.3 Vloga upravljanja človeških virov v podjetju**

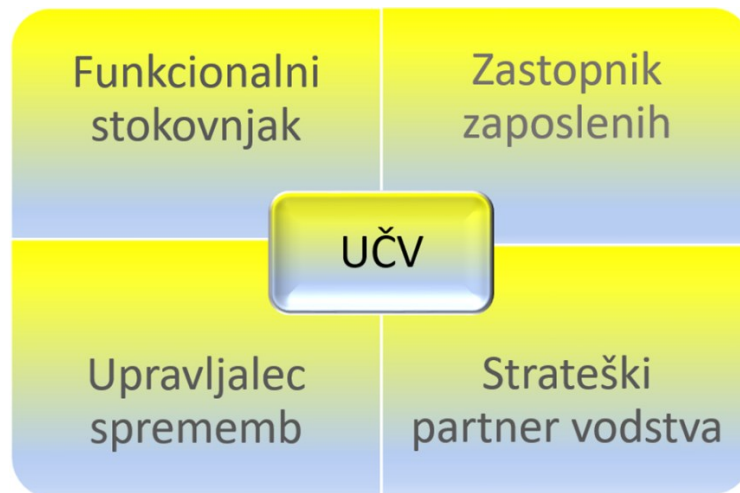
Vodje človeških virov nadzirajo najpomembnejši del uspešne organizacije - produktivno in uspešno delovno silo. To zahteva gledanje na ljudi kot na človeško premoženje in ne na stroške organizacije. Kot pri vseh drugih sredstvih lahko nadarjeno delovno silo strateško uporabimo za dodajanje vrednosti organizaciji.

Vloga UČV je prevzeti pobude in zagotoviti smernice, podporo in storitve o vseh zadevah v zvezi z zaposlenimi v organizaciji. V bistvu je UČV v vlogi dostavljavca – zagotavljanje nasvetov in storitev, ki organizacijam omogočajo, da stvari opravijo skozi oz. s pomočjo človeških virov. Njegova vloga je, da zagotavlja, da se kadrovske strategije, politike in prakse uvajajo in vzdržujejo, da se izboljšujejo delovna razmerja (sodelovanje in sporazumevanje med delodajalci in zaposlenimi). Razviti poskuša pozitivno psihološko sodelovanje (sklop vzajemnosti, vendar nepisana pričakovanja, ki obstajajo med posameznimi zaposlenimi in njihovimi delodajalci) in poskrbeti za vse, kar zadeva zaposlovanje, razvoj in dobro počutje zaposlenih, ter urediti razmerja med vodstvom in delovno silo. Ima vlogo, da ljudem omogoča, da kar najbolje izkoristijo svoje zmogljivosti, njihov potencial v korist organizacije in njih samih ter z izboljšanjem kakovosti delovnega življenja doseči zadovoljstvo s svojim delom (Armstrong, 2010, str. 19-20). Kot še Armstrong dodaja v nadaljevanju, je vloga UČV vedno bolj poslovno usmerjena – kar pomeni dodana vrednost in pomoč pri doseganju trajne konkurenčne prednosti. Kot tak prispeva k formulaciji poslovne strategije z zagotavljanjem, da pravilno ovrednoti in odpravi težave zaposlenih, ki vplivajo na razvoj in uspešnost organizacije. To lahko vključuje odpravljanje težav in ovir, ki jih imajo zaposleni, ki so povezane z novim razvojem, širitvijo in prevzemi podjetij, zlasti tistih, ki zadevajo razpoložljivost talentov in kako najboljšo izkoristiti ta talent. Vloga UČV je tudi prispevanje k doseganju poslovne strategiji, tako da se zagotovi, da so vedno na voljo nadarjeni ljudje in da se vzdržujejo visoke stopnje uspešnosti.

Ulrich v (Thill, Covarrubias Venegas, & Groblschegg, 2014, str. 100; povzeto po Ulrich, 1997) je sistematiziral različne kadrovske dejavnosti in opredelil specifične kadrovske vloge. Njegov model človeških virov zajema vse vidike, ki jih trenutno opredeljuje visoko razvit UČV. Po eni

strani odraža proces in dimenzijo ljudi kadrovske dejavnosti in na drugi strani operativni in strateški poudarek. Njegov model prikazuje Slika 1.

Slika 1: Vidiki upravljanja človeških virov po Ulrich-u



Vir: (Thill et al., 2014) povzeto po (David. Ulrich, 1997)

Vlogi strateškega partnerja in upravljalca sprememb odražata strateško usmeritev kadrovskega dela. Najpomembnejše naloge strateškega partnerja so uskladitev kadrovske dejavnosti s strategijo organizacije ter razvoj kadrovske strategije. Dejavnosti upravljalca sprememb so usmerjene v ljudi in se osredotočajo na sposobnost organizacije za sprejemanje sprememb. Vlogi funkcionalni oz. administrativni strokovnjak in zastopnik zaposlenih sta vlogi, ki sestavljata operativne vidike kadrovske dejavnosti. Funkcionalni strokovnjak zagotavlja učinkovito zasnovo in izvajanje kadrovskega procesa. Zastopnik zaposlenih se ukvarja z vsakodnevnimi težavami in potrebami zaposlenih, prizadevati si mora za povečanje prispevka zaposlenih, to je za zavzetost za organizacijo in sposobnosti za doseganje rezultatov (Thill et al., 2014, str. 100-101).

Kot pravi Ulrich (1998, str. 124-125) mora UČV, če je pravilno organizirano skrbeti za zmanjšanje stroškov in povečanje prihodkov, kar pomeni, da mora biti delo učinkovito organizirano in izvedeno.

## 2.4 Ključne aktivnosti upravljanja človeških virov

UČV se ukvarja z vsemi vidiki od tega kako so ljudje zaposleni in vodeni v organizaciji. Tako so aktivnosti UČV v organizaciji naslednje (Armstrong, 2010):

- sodelovanje pri oblikovanju organizacijske strukture in delovnih mest,
- strateško upravljanje človeških virov,
- razvoj organizacije,
- načrtovanje, iskanje in izbira zaposlenih,
- razvoj zaposlenih, izobraževanje, usposabljanje, upravljanje karier,
- skrb za odnose med zaposlenimi ter med zaposlenimi in vodstvom,
- dobro počutje zaposlenih, zagotavljanje varstva in zdravja na delovnih mestih,

- komuniciranje z zaposlenimi,
- upravljanje znanja in človeškega kapitala,
- urejanje delovno pravne zakonodaje, opravnomočiti zaposlene in jih vključiti v odločanje,
- upravljanje uspešnosti, vrednotenje dela, sistem nagrajevanja in ugodnosti,
- kadrovska administracija.

UČV lahko opišemo kot strateški, integriran in skladen pristop k zaposlovanju, razvoju in zadovoljstvu zaposlenih, ki delajo v organizaciji.

Kot navajata Šarotar in Čič ( 2020, str. 9) so ključne aktivnosti UČV *kadrovanje, upravljanje z delovno uspešnostjo* in *razvoj kadrov*. Da bo UČV učinkovit pa je potrebna usklajenost aktivnosti z organizacijsko kulturo in poslovno strategijo organizacije.

### 3 RAZVOJ ZAPOSLENIH

Organizacija mora zaposlene nenehno motivirati in jim zagotavljati učenje na delovnem mestu saj bodo le tako lahko uresničevali zastavljene cilje, sledili novostim in posledično dosegali boljše rezultate.

Usmerjen razvoj zaposlenih je integriran proces in svoj začetek mora imeti v poslovni strategiji organizacije. Nato sledi načrtovanje kompetenc, ki jih bomo potrebovali, da to strategijo uresničimo. Nekatere kompetence že imamo na ravni organizacije, nekatere si bomo morali pridobiti. Pridobimo si jih lahko z usmerjenim razvojem zaposlenih in/ali z zaposlovanjem. Potek in napredek razvoja zaposlenih nenehno spremljamo in ustrezno ukrepamo, da dosežemo cilje in skozi izkušnje nadgrajujemo proces (Florjančič, 2019).

Z razvojem kadrov želimo izboljšati človekove lastnosti, ki so pomembne pri delu in tudi vplivajo nanj. Pomembno je, da organizacija zastavi proces razvoja kadrov tako, da bo ta prispeval k rasti celotne organizacije, zaposleni pa bodo aktivno sodelovali v tem procesu, torej v razvoju organizacije in njih samih.

Razvoj zaposlenih lahko opredelimo kot proces izboljšanja delovanja posameznikov, skupine in celotne organizacije. Če želijo organizacije preživeti v tem dinamičnem času, ob tem pa še ostati konkurenčne, morajo proces razvoja zaposlenih nenehno izvajati (Phillips, 2005).

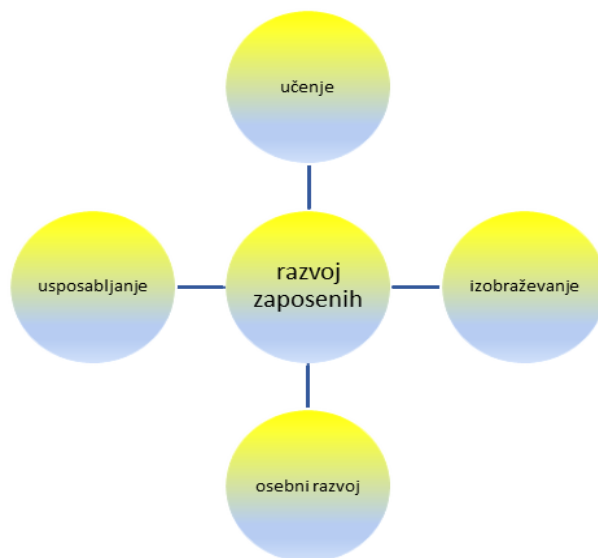
Razvoj zaposlenih je dolgoročna naložba. Vseh pomembnih sprememb in resničnega napredka pri razvoju sposobnosti, predvsem znanja in veščin zaposlenih ne moremo doseči čez noč. Z občasnimi kratkimi seminarji ali predavanji ne moremo pričakovati, da bomo v organizaciji kaj bistvenega spremenili. Razvoj zaposlenih lahko da pričakovane in željene rezultate le na podlagi sistematično načrtovanega razvoja zaposlenih skozi daljše obdobje. Še posebej je to pomembno pri razvoju ključnih zaposlenih, kot so vodje ali managerski kadri (Phillips, 2005).

Razvoj zaposlenih lahko povzamemo kot "integriran sklop načrtovanih programov, ki se zagotavljajo v določenem časovnem obdobju, da bi zagotovili, da imajo vsi posamezniki usposobljenost, potrebno za izvajanje njihovih najpomembnejših potencialov za podporo ciljem organizacije"(Jacobs & Washington, 2003, str. 344).

Razvoj zaposlenih je posebno področje upravljanja s človeškimi viri v organizaciji in vključuje dejavnosti, ki jih prikazuje Slika 2. Tako so ključne dejavnosti razvoja zaposlenih: učenje, usposabljanje, izobraževanje in osebni razvoj.

Razvoj človeških virov je sistematičen proces, ki vključuje usposabljanje in razvoj zaposlenih, razvoj organizacije in razvoj kariere zaposlenih. Je proces, ki poveča individualno, skupinsko in organizacijsko učinkovitost. Poudarja celostno uporabo teh komponent za doseganje višjih ravni individualne in organizacijske učinkovitosti, kot bi bila učinkovitost, če bi bil izbran ožji pristop.

Slika 2: Razvoj zaposlenih



Vir: Lasten

Kot navaja Šarotar (2020) je učenje dolgoročna sprememba v vedenju, ki nastopi kot posledica izkušenj in prakse. Izobraževanje pa pomeni pridobivanje znanja, razvijanje vrednosti in inteligence, ki se lahko uporabi na vseh področjih življenja. K temu prištevamo odprto učenje, kar pomeni učenje na daljavo, fleksibilno učenje ter na resursih zasnovano učenje. Z izobraževanjem lahko pospešimo in usmerimo učenje posameznika. Medtem, ko je usposabljanje načrtovana in sistematična sprememba vedenja, do katere pride na podlagi spremljanja učnih primerov, programov in upoštevanja napotkov, ki omogočajo posameznikom, da dosežejo potrebno raven znanja, spretnosti in sposobnosti.

Osebni razvoj je pridobivanje znanj, spretnosti in veščin z najrazličnejših področij, med njimi so najpomembnejša (Dovžan, 2014, str. 117-118):

- poklicno znanje, ki je prvi in neogiben pogoj,
- komunikativnost,
- pogajalske sposobnosti,
- organizacijske sposobnosti,
- samoiniciativnost,
- pripravljenost za izobraževanje,
- samostojnost,
- učinkovitost,
- kreativnost,
- dinamičnost.

Razvoj torej pomeni izboljšanje ali uresničevanje sposobnosti in možnosti posameznika na podlagi učenja in izkušenj, ki si jih pridobi z izobraževanjem (Šarotar, 2020).

Zaposleni bodo zadovoljnejši, če bomo dobro skrbeli za njihov karierni, strokovni in osebni razvoj, če bomo izkazovali zanimanje za njihov napredek pri delu in izobraževanju, spodbujali

njihovo rast v organizaciji in podobno. To pa lahko izvajamo z različnimi ukrepi. Najpomembnejše je, da načrtno spremljanje in skrb za razvoj sploh uvedemo. Razvoj, ki ni usmerjen tudi najverjetneje ni uspešen. Pomembno je, da spremljanje in usmerjanje razvoja in napredka posameznika začnemo izvajati že takoj, ko posameznik pride v organizacijo. Neposredni vodja mora spremljati razvoj, rast in napredek vseh zaposlenih, ne glede na to kje posameznik dela, kaj dela, starost in podobno. Pri spremljanju, načrtovanju in usmerjanju razvoja in napredka zaposlenih si lahko pomagamo z različnimi metodami, kot so kompetenčni načrti, letni razgovori, karierni načrti in podobno (Mihalič, 2008, str. 46).

### 3.1 Pomen razvoja zaposlenih za podjetje

V gospodarstvu, pa tudi v javnem sektorju je dosežek katerekoli organizacije izjemno odvisen od zaposlenih. Kadar organizacija vlaga v razvoj zaposlenih, se koristi kažejo na področju inovacij, zaposleni so bolj motivirani in seveda ta prinaša tudi ekonomske koristi. Tako ima razvoj zaposlenih naslednji pomen za podjetje ("Promoting adult learning in the workplace ", 2018):

- večja prodaja – večji dobiček,
- z razvojem postanejo zaposleni sposobnejši, samozavestnejši in zavzetnejši, tako zanje ni potrebno tolikšnega nadzora in se vodje lažje posvečajo svojemu delu,
- zmanjšanje nesreč pri delu,
- večja produktivnost in ustvarjanje dodane vrednosti podjetju, več izdelkov ali storitev, krajši časi izdelave,
- manj absentizma – odsotnosti z dela zaradi bolezni in fluktuacije - manj zaposlenih, ki zapuščajo podjetje,
- večja pripadnost zaposlenih podjetju, več predlogov za izboljšave,
- hitrejše in lažje prilagajanje novim delovnim procesom in tehnologijam,
- prekinitev monotonije dela,
- razvojni sistemski načrt proizvaja potrebne kvalificirane delavce skladno s potrebami določenega časa,
- problemi se rešujejo sproti saj reakcije organizacije postanejo proaktivne,
- boljša delovna disciplina,
- manjše potrebe po novem zaposlovanju in usposabljanju novo zaposlenih, kar pomeni nižje stroške uvajanja in novih zaposlitev,
- doseganje strateških ciljev in odkrivanje šibkih točk in prednosti organizacije.

Zaposleni, katerim podjetja nudijo izobraževanje in skrbijo za njihov razvoj, so bolj predani delu, izpolnjevanju ciljev podjetja in vedno pripravljene učiti se. Tako je vloga managerjev, da prepoznajo potencial zaposlenih in pripravijo prostor za njihov razvoj, ki je pomemben ne samo za napredek organizacije temveč tudi za zadovoljstvo zaposlenih (Stachová, Raišienė, & Stacho, 2019).

Zaposleni se namreč pogosto odločajo ali bodo ostali v organizaciji ali ne ravno na podlagi predvidenih razvojnih možnosti, če teh ne zaznavajo ali te ne obstajajo bodo prav gotovo zapustili organizacijo. Obstajajo namreč trije ključni razlogi zakaj organizacije in njihovi vodilni, ki želijo obdržati svoje zaposlene vlagajo v njihovo izobraževanje in usposabljanje: tako



zaposlenim pošljejo sporočilo, da so dovolj dragoceni, da vlagajo v njihov razvoj, neposredno prispevajo k ustvarjanju dolgoročne vrednosti za stranke. Podjetja na splošno uspejo obdržati več ljudi, ki jih izobražujejo (Branham & Books24x, 2001).

### **3.2 Pomen razvoja zaposlenih za zaposlene**

Zaposleni se morajo zavedati pomembnosti razvoja, saj jim le ta lahko prinese številne koristi na različnih področjih. Pomembno je, da vsak zaposleni, ki želi biti učinkovit in uspešen skrbi za svoj strokovni in osebni razvoj. Tako s strokovnim razvojem izpopolni svoje znanje, z osebnim razvojem pa razvije svoj značaj.

Za zaposlene se koristi razvoja odražajo na ekonomskem, socialnem področju in na področju blaginje. Koristi za zaposlene so torej naslednje ("Promoting adult learning in the workplace ", 2018):

- možnost napredovanja – vertikalnega in horizontalnega, nagrade in s tem izboljšanje odnosov, volja do dela,
- finančno korist predstavlja višji osebni dohodek,
- ohranjanje zaposlitve ter s tem povezane socialne varnosti,
- zavedanje lastne vrednosti,
- možnost izboljšanja položaja na delovnem mestu,
- večja fleksibilnost in mobilnost zaposlenih,
- odpravljanje pomanjkljivosti v spretnostih, znanju in izkušnjah,
- večja samozavest, povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje,
- manjša monotonost dela,
- izboljšanje mnenja o delodajalcu,
- možnost vpogleda v lastna znanja,
- vpogled zaposlenih v potrebe celotne organizacije,
- strokovni, delovni in osebni razvoj.

### **3.3 Cilji razvoja zaposlenih**

Za podjetja je zelo pomembno, da si zastavijo dobre cilje razvoja zaposlenih – kar se ne da storiti čez noč. Določanje ciljev razvoja zaposlenih pomaga zaposlenim, da izboljšajo svoje znanje in spretnosti, kar seveda poveča tisto, kar bodo prinesli organizaciji v prihodnosti. Naložba v razvoj zaposlenih pomeni bolj donosno in produktivno prihodnost. Cilji morajo spodbujati tako individualno kot organizacijsko učinkovitost.

Vinita Jha (2012) pravi, da je cilj razvoja zaposlenih pomagati organizaciji doseči svoj namen z dodajanjem vrednosti svojemu ključnemu viru – ljudem, ki jih zaposluje. Razvoj pomeni vlaganje v zaposlene, da jim omogočijo boljše delovanje in jim omogočiti, da kar najbolj izkoristijo svoje naravne zmožnosti.

Kot navaja Možina ( 2002, str. 68) je temeljni cilj razvoja zaposlenih pravočasno in učinkovito prilagajanje zaposlenih spremembam v organizaciji in okolju. Zavedati se je potrebno, da vse tržne, tehnološke, organizacijske ali druge spremembe seveda niso enako korenite in globoke, a prav vsaka zahteva čas za prilagajanje. Večje in zahtevnejše so spremembe, daljši čas je

potreben za prilagajanje znanja, sposobnosti, spretnosti, stališč in obnašanja zaposlenih tem spremembam (Stachová et al., 2019).

Posebni cilji razvoja zaposlenih so torej naslednji (Jha, 2012) :

- izboljšanje znanja in spretnosti zaposlenih ter pridobivanje sposobnosti za učinkovito izvedbo nalog in opravljanje dela,
- razvoj kariere. Razvijanje in izpopolnjevanje veščin pomaga zaposlenim, da ostanejo prilagodljivi, fleksibilni in bolj zaposljivi,
- zaposleni, ki se izobražujejo in usposablajo so bolj produktivni kar pomeni izboljšanje produktivnosti in kakovosti posameznikov in timov,
- pomagati zaposlenim, da rastejo znotraj organizacije, da v prihodnosti lahko, novo nastale potrebe po znanju črpajo znotraj organizacije,
- zmanjšanje časa potrebnega za učenje zaposlenih ob premestitvi na novo delovno mesto, napredovanju in imenovanju ter poskrbeti, da postanejo usposobljeni, samostojni in ekonomični kakor hitro se da.

### **3.4 Pristopi k razvoju zaposlenih**

Obstaja več pristopov k razvoju zaposlenih, ki se lahko uporabijo za upravljanje in izboljšanje uspešnosti zaposlenih. Pomembno je, da se izbirajo možnosti, ki ustrezajo sestavi delovne sile in ciljem razvoja, ki jih je potrebno doseči. Organizacije najpogosteje izbirajo med naslednjimi pristopi (Treven, 1998, str. 203-208):

- formalna izobrazba,
- ocenitev sposobnosti,
- delovne izkušnje in
- medsebojni odnosi.

#### **3.4.1 Formalna izobrazba**

Med formalne izobraževalne programe lahko štejemo razne tečaje, ki so organizirani v organizacijah za njihove zaposlene, krajše seminarje pod vodstvom svetovalcev ali strokovnjakov iz univerz, programe MBA ter podiplomske in doktorske programe za direktorje in managerje (Treven, 1998, str. 203-208).

Palumbo in drugi (2018) navajajo, da se formalno izobraževanje nanaša na dogajanje v sistemu izobraževanja in usposabljanja v državi. Izobraževanje je uradno in strukturirano. To vrsto izobraževanja organizirajo javne organizacije ali priznane zasebne ustanove in ima rezultate s formalnim potrjevanjem in formalno stopnjo kvalifikacije, ki jo priznajo ustrezni nacionalni izobraževalni organi. Po navadi je organizirano kot redno izobraževanje in se izvaja kot stalen proces z določenimi stopnjami. Formalno izobraževanje zajema osnovno, nižje in višje srednješolsko, visoko in univerzitetno izobraževanje, ki doseže vrhunec z doseganjem stopnje ali poklicne kvalifikacije, diplome oz. priznanega spričevala. Zajema pa tudi programe izobraževanja odraslih.

Terminološki slovar vzgoje in izobraževanja navaja naslednjo definicijo formalnega izobraževanja: Učenje, ki poteka v organiziranem in strukturiranem okolju, v institucijah za izobraževanje (v šoli centru za usposabljanje ali na delovnem mestu) in se izrecno označuje

kot posebna dejavnost glede na cilje, čas ali vire. Formalno učenje je z vidika učenca načrtno in vodi do priznanih spričeval, diplom in kvalifikacij.

Možina (2003, str. 43) med formalno izobraževanje zaposlenih šteje:

- formalno izobraževanje za pridobitev poklicne in strokovne izobrazbe;
- različne specializacije z javno veljavno potrditvijo posebne usposobljenosti;
- druga izobraževanja, ki se potrjujejo s certifikatom o usposobljenosti za opravljanje poklica ali dela.

Če povzamemo formalna izobrazba pomeni izobraževanje na za to ustanovljenih šolah, fakultetah, institucijah ter tečaje in druge izobraževalne programe, za katere zaposleni prejmejo določeno stopnjo izobrazbe ali nacionalni certifikat, ki ga lahko potem uporabljajo kot dokazilo, da so prejeli določena znanja.

### **3.4.2 Ocenitev sposobnosti**

Dejavnost ocenjevanja sposobnosti zaposlenih predstavlja učinkovito metodo ugotavljanja ustreznosti posameznikov in rednega spremljanja njihovega razvoja ter napredka pri delu in v delovnem okolju. V najširšem pojmovanju je ocenjevanje zaposlenih namenjeno kvalitativnemu in kvantitativnemu merjenju oziroma preverjanju dosežene ravni učinkovitosti in uspešnosti posameznikov, kakor tudi skupin in timov. V ožjem pomenu pa ocenjevanje sposobnosti zaposlenih vključuje individualno ugotavljanje ravni kakovosti in količine opravljenih del in nalog, nivoja osvojenih in uporabljenih znanj ter veščin ter drugih ključnih kompetenc, ravni doseganja zastavljenih ciljev pri delu ter stopnje ustvarjanja nove oziroma dodane vrednosti v organizaciji (Mihalič, 2020, str. 4).

V organizacijah informacije za ocenjevanje zbirajo na različne načine in lahko uporabljajo več metod. Tako se nekatere organizacije poslužujejo tudi psiholoških testov, na podlagi katerih ocenjujejo veščine zaposlenih, stilov komuniciranja in njihovih osebnosti. Najpogostejše uporabljena orodja za ocenjevanje so Myers-Briggsov psihološki test, 360-stopenjski sistem povratnih informacij, ocenjevalni centri.

### **3.4.3 Delovne izkušnje**

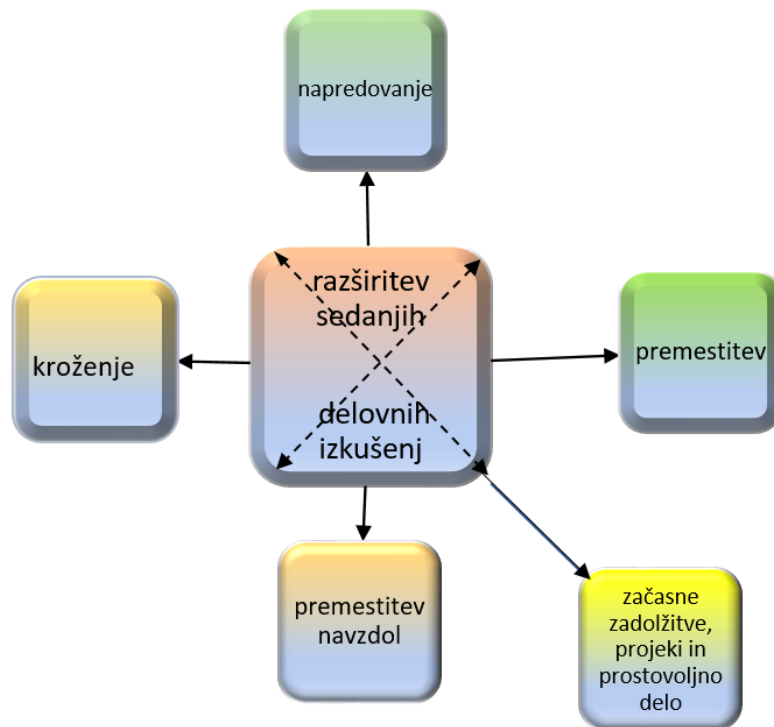
Zaposleni se v podjetju razvijajo s pomočjo delovnih izkušenj, le-te so rezultat vsakodnevnih medsebojnih odnosov, aktivnosti in raznovrstnih situacij v delovnem procesu, torej lahko rečemo, da so izkušnje, ki jih zaposlen pridobiva na delovnem mestu skozi delo, ki ga opravlja.

Te delovne izkušnje lahko v procesu razvoja različno uporabijo. Najpogostejši načini uporabe delovnih izkušenj so (Novak, 2008, str. 149):

- kroženje med delovnimi mesti,
- premestitve,
- napredovanje,
- premiki navzdol,
- širitev dela
- začasne naloge.

Slika 3 predstavlja različne načine uporabe delovnih izkušenj za razvoj zaposlenih, naštetih zgoraj.

Slika 3: Načini uporabe delovnih izkušenj pri razvoju zaposlenih



Vir:(R. A. Noe, Hollenbeck, J.B., Gerhart, B., & Wright, P.M., 2017, p. 396)

#### *Kroženje med delovnimi mesti*

Pri tej metodi zaposlenega prestavljamo med različnimi delovnimi mesti ali med oddelki. Zaposleni tako dobijo širši nabor spretnosti, izkušenj in znanj, kot bi jih pridobili, če bi delali samo na enem delovnem mestu. S to metodo si lahko pomagamo, kadar določamo področje na katerem bi novo zaposleni bil najbolj učinkovit (Bajec, Boštjančič, & Tement, 2016, str. 156).

Prednost kroženja med delovnimi mesti je v posrednem preverjanju sposobnosti zaposlenih – z uporabo kroženja namreč delodajalec dobro spozna funkcioniranje zaposlenega v različnih situacijah in na različnih delovnih mestih ter tako izve, kaj in koliko lahko pričakuje od njega. S kroženjem med delovnimi mesti pridobivamo raznolike delovne izkušnje. Zaposlene tako premaknemo iz cone udobja, jih spodbudimo, da so izpostavljeni različnim situacijam ter razvijajo nove veščine in kompetence – na ta način organizacija usmerja njihov osebni in strokovni razvoj (Ašič, 2020, str. 338).

#### *Premestitve, napredovanje in premestitve navzdol*

Za razvojne namene so premestitve na višje ali nižje delovno mesto oz. premestitev na isti ravni pogost način. Ni nujno, da premestitve povečujejo službene odgovornosti, lahko gre le za to, da zaposleni prejme drugačno nalogo, kot pa jo je opravljal do sedaj. Pri tem pa odgovornosti ostanejo podobne. Pri napredovanju pa gre za premestitev zaposlenega na višje

ovrednoteno delovno mesto, na katerem bo opravljal zahtevnejše in odgovornejše delo, napredovanje na položaj z večjimi izzivi. Napredovanje običajno vključuje tudi prejemanje višje plače. Kadar je zaposleni premeščen navzdol, pomeni da je deležen manj odgovornosti in pooblastil (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2017, str. 398).

#### *Širitev dela*

Ta metoda se nanaša na dodajanje izzivov ali novih odgovornosti na trenutna delovna mesta. To lahko vključuje posebne projektne naloge in zamenjavo vlog znotraj dela skupine oz. raziskovanje novih načinov za delo s strankami (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2017, str. 396).

Začasne naloge se nanašajo na poskusne zaposlitve, na primer – začasna zaposlitev na višji položaj, da ugotovijo ali so kos novim nalogam ali jih te zanimajo.... Sem Noe in drugi (2017, str. 400) uvrščajo tudi izmenjavo zaposlenih, oddih od dela, ki je namenjen za osebni razmislek, razvoj spretnosti, dokončanje izobraževanja. Prav tako prostovoljne naloge, ki lahko dajo zaposlenim možnost, da obvladujejo spremembe, poučujejo, imajo visoko raven odgovornosti. Za vse te naloge pa je značilno, da se izvajajo samo določen čas, ki je vnaprej določen.

#### **3.4.4 Medsebojni odnosi**

V organizaciji lahko zaposleni razvijajo svoje spretnosti in povečujejo svoje znanje s povezovanjem s sodelavci. Mentorstvo in coaching sta dva tipa povezovanja med zaposlenimi. Pri mentorstvu gre za prenašanje znanja med starejšimi, izkušenejšimi zaposlenimi na mlajše, manj izkušene zaposlene. Največ mentorskih odnosov se razvije neuradno in neformalno, predvsem zaradi interesov zaposlenih po deljenju znanja v organizaciji. Coaching opredeljujemo kot proces razvoja zaposlenih, tako, da jim omogočimo, da razvijejo svoje sposobnosti in izkušnje, hkrati pa jim zagotavljamo, da prejemajo neprekinjene povratne informacije, svetovanje in nadaljnje spremljanje. Cilj coachinga je izboljšati relativno izolirane naloge, spretnosti ali dejavnosti za doseg vnaprej določenega cilja. Lahko tudi zelo pozitivno vpliva na zaposlene (Seehusen, Rogers, Al Achkar, & Chang, 2021).

Splošen namen programov za razvoj zaposlenih je predvsem zagotoviti neko sistematično pot za povečanje usposobljenosti zaposlenih, ne glede na to ali se te pridobljene kompetence uporablja za sedanje ali prihodnje delo (Jacobs & Washington, 2003).

#### **3.5 Najučinkovitejši načini razvoja zaposlenih**

Organizacije morajo vzpodbujati rast in karierni razvoj zaposlenih. To lahko dosežejo le z organizacijo ustreznih razvojnih programov. Ti programi morajo zajemati razne programe usposabljanja, seminarje, sestanke, ocenjevanje uspešnosti in podobno. Prav tako je pomembno, da redno preverjajo povratne informacije in tako spremljajo napredovanja svojih zaposlenih.

Vodje ali strokovnjaki za kadre morajo sprejeti pobude za oceno spretnosti in znanja zaposlenih ter oblikovati ustrezne programe usposabljanja v skladu z njihovimi interesnimi področji, potrebami in zahtevami. Pomembno je, da so programi razvoja smiselni in da zaposlenim dodajo vrednost. Zaposleni se med seboj razlikujejo, kar pomeni, da je za njih

potrebno tudi pripraviti različne programe usposabljanja in razvoja. Kot prvo, je potrebno ugotoviti potrebo po usposabljanju za vsakega posameznika. Zaposlene s podobnimi potrebami lahko nato uvrstimo v eno skupino.

Da bodo načini razvoja zaposlenih najučinkovitejši je potrebno dosledno upoštevati določene temeljne zakonitosti. Po Mihalič (2008, str. 60) so te zakonitosti naslednje:

- ukrepi in pristopi razvoja se izvajajo v soglasju z zaposlenimi,
- kvaliteta razvoja posameznikov je visoka za vse zaposlene,
- ukrepi razvoja zaposlenih so transparentni,
- možnosti razvoja so enake za vse zaposlene v organizaciji,
- hitrost razvoja je prilagojena vsakemu posamezniku posebej,
- razvoj zaposlenih se prvenstveno izvaja v dobro zaposlenega,
- način razvoja enega zaposlenega ni nikoli v škodo nekoga drugega,
- celosten in trajen razvoj vseh zaposlenih je prioriteta vodstva.

## 4 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH

Pravi talent je največje bogastvo vsake organizacije in ena bistvenih vlog upravljanja s človeškimi viri je zagotoviti, da se zaposleni s pravimi znanji dovolj dolgo držijo organizacije. Težava mnogih organizacij danes je, da vložijo ogromno truda v privabljanje zaposlenih v svoje podjetje, vendar pa porabijo premalo časa za ohranjanje in razvijanje talentov. Pomembno je, da v organizacijo pritegnemo prave talente, jih nadgradimo, motiviramo in obdržimo (Shailashri, 2017).

Zaradi razvoja trenutnega dinamičnega poslovnega okolja, ki je bolj globalno in konkurenčno kot kdaj koli prej, je ključnega pomena vseživljenjsko učenje zaposlenih in način kako organizacije podpirajo njihov razvoj (Lejeune, Mercuri, Beausaert, & Raemdonck, 2016).

Izobraževanje na delovnem mestu je za vse zaposlene pot za pridobivanje spretnosti višjih ravni ali ustrežnejših spretnosti, s katerimi bodo boljše pripravljeni na nove izzive, ki so povezani z avtomatizacijo, digitalizacijo in globalizacijo.

Znanje, ki je vgrajeno v ljudi in sisteme organizacije, lahko pri podjetju povzroči trajnostno konkurenčno prednost, saj je takšno znanje dragoceno, redko, neponovljivo in nenadomestljivo (Afiouni, 2007).

Prav znanje vsaki organizaciji omogoča bolj učinkovito uporabo človeških virov in zmogljivosti. V ospredje prihaja dejstvo, da znanje, ki so si ga zaposleni pridobili v formalnem izobraževanju - ob nenehnih spremembah - ne zadostuje, ampak hitro zastareva. Pojma učeča se organizacija in vseživljenjsko učenje se v sodobnem svetu razraščata iz spoznanja, da vlaganje v zgradbe, naprave, opremo in tehnologijo ne zagotavljajo pravega donosa. Nasprotno pa investicije v posebne spretnosti in znanja, ki ga lahko ponudijo sposobni in motivirani ljudje, prinašajo učinke (Dovžan, 2014, str. 114-115).

V kontekstu doseganja višje stopnje zadovoljstva zaposlenih iz naslova izvajanja izobraževanja oz. pridobivanja novih znanj in drugih kompetenc, je za posameznike najpomembnejše, da jim omogočamo (Mihalič, 2008, str. 44):

- možnost in priložnost učenja zagotovimo vsem zaposlenim,
- prenašajmo lastna znanja in veščine na zaposlene,
- nagradimo pridobivanje in uporabo novih znanj,
- usklajujemo organizacijske potrebe po učenju z individualnimi željami,
- učenje komunicirajmo kot pogoj za strokovni in osebni razvoj,
- spodbujajmo zaposlene k medsebojni izmenjavi znanj in izkušenj,
- razvijajmo učenje na delovnem mestu,
- zaposlenim občasno omogočimo izobraževanje, ki je v danem trenutku morda bolj v interesu posameznika kot pa organizacije,
- stalno učenje uveljavimo tudi kot pogoj za napredovanje zaposlenih.

Zaposleni so najdragocenejše premoženje vsake organizacije, saj lahko ustvarijo ali zlomijo ugled organizacije in pozitivno ali pa negativno vplivajo na donosnost. Izobraževanje in

usposabljanje je nujno na delovnem mestu, saj brez tega zaposleni stari in novo zaposleni nimajo dobrega razumevanja svojih odgovornosti oz. dolžnosti. S tem pridobijo informacije, znanje in strokovno usposobljenost za dobro opravljeno delo in razvojne možnosti tako zaposlenih samih kot posledično organizacije (Ania, Hubeis, & Kuswanto, 2018, str. 137).

## **4.1 Opredelitev izobraževanja ter usposabljanja**

### *Izobraževanje*

Izobraževanje je sistematičen in načrten proces razvijanja in pridobivanja tako splošnih, kot strokovnih in tudi znanstvenih znanj, spretnosti, sposobnosti, veščin, navad in drugih kompetenc posameznega zaposlenega (Mihalič, 2006, str. 190).

Vpliva na posameznikov intelektualni razvoj, pomaga odkrivati še neznane talente in zmožnosti ter izboljšuje njegovo delovanje in razmišljanje. Koncepti, vrednote in ideje spreminjajo posameznikov način mišljenja, izboljšujejo sposobnost reševanja problemov in razčiščujejo vrednote (Vukovič & Miglič, 2006, str. 21).

Izobraževanje lahko opredelimo kot dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter izoblikujejo znanstveni pogled na svet (Jereb, 1998, str.17).

### *Usposabljanje*

Za usposabljanje pa lahko rečemo, da je proces s katerim zaposleni razvija specifična znanja, sposobnosti in spretnosti, ki jih potrebuje pri opravljanju točno določenega dela. Je proces razvijanja sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju konkretnega dela. Usposabljanje sestavljajo načrtovani programi, namenjeni povečanju uspešnosti posameznikov, skupin in/ali organizacijski ravni (Vukovič & Miglič, 2006, str. 22).

Pojem usposabljanje bi mogoče lahko razumeli kot neko vmesno fazo med izobraževanjem in delom ali pa kot dodaten trening tistih znanj, sposobnosti in navad, ki so potrebna za opravljanje določenega dela v organizaciji (Svetlik et al., 2009, str. 483).

Usposabljanje se prav tako nanaša na načrtovano prizadevanje organizacije, da zaposlenim olajša učenje delovnih kompetenc. Te kompetence vključujejo znanje, veščine ali vedenja, ki so ključnega pomena za uspešno delovno uspešnost. Cilj usposabljanja je, da zaposleni obvladajo znanje, spretnosti in vedenja, ki so poudarjena v programih usposabljanja in jih uporabijo pri njihovih vsakodnevnih dejavnostih.

Izobraževanje in usposabljanje se neločljivo prepletata pa Migličeva (2005, str. 36) ugotavlja naslednje razlike:

- razlikujeta se potem koliko so lahko njuni učni cilji izraženi v vedenjski obliki,
- metodah in učnih vsebinah,
- času, ki je običajno potreben za doseganje učnih ciljev,
- okoliščinah v katerih se izvajata.



Preden pa v organizaciji uvedemo proces izobraževanja in usposabljanja, moramo izvesti analizo potreb po izobraževanju in usposabljanju. Prav je, da izvedemo analizo delovnih nalog, analizo potreb organizacije, analizo posameznih zaposlenih. S pomočjo teh zbranih informacij, se odločimo kakšno izobraževanje bomo uporabili in kakšni naj bodo cilji izobraževanja. Lahko rečemo, da nam analiza potreb po izobraževanju pove, na katerem področju moramo investirati v zaposlene, da bo samo delovanje organizacije uspešnejše.

## **4.2 Izobraževalna dejavnost v organizaciji**

Organizacije, ki želijo ohraniti raven konkurenčnosti in uspešnosti, vseskozi načrtujejo izobraževanja, ki so namenjena osebnemu in strokovnemu razvoju zaposlenih ter lažjemu vključevanju v delovni proces. V pogojih globalnih sprememb se namreč srečujejo z nešteti izzivi. Formalno izobraževanje pridobljeno skozi proces rednega šolanja ni več dovolj, potrebno je permanentno izobraževanje, kjer se delo prepleta z izobraževanjem.

Izobraževanje v organizaciji predstavlja odlično priložnost za poglobljanje znanja zaposlenih. Le to, dokazano vodi do večje motivacije zaposlenih, izboljšuje zmožnosti učinkovitejšega reševanja obstoječih delovnih nalog in preko novih pridobljenih znanj zaposlenih, vodi do novih kreativnih rešitev in idej. Časovna in finančna investicija v lastno znanje in znanje zaposlenih, je ena izmed najboljših poslovnih odločitev, ki jih lahko sprejmemo v organizaciji. Kljub očitnim prednostim, je izobraževanje samo v poslovnih načrtih velikokrat spregledano, ali še huje tretirano kot nujno zlo. Stroški izvedbe, zahtevani čas in organizacija tečajev, zbiranje ponudb, odsotnost zaposlenih z delovnih mest in apatija zaposlenih. Vse to so kredibilni razlogi, ki negativno vplivajo na odločitev ali vlagati v kulturo znanja v organizaciji ali ne (Kastelic, 2016, str. 234).

Organizacije se morajo vse bolj zavedati, da sodobna znanja omogočajo razvoj novih izdelkov in storitev. To pa dosegamo le, če se znanje zaposlenih dopolnjuje in izpopolnjuje, saj brez tega novega znanja zaposleni ne morejo več zadostiti vse večjim in obsežnejšim zahtevam poslovnega okolja.

### **4.2.1 Dejavnosti in področja delovanja izobraževanja in razvoja zaposlenih v organizaciji**

Usposabljanje in razvoj sta procesa, ki pomagata zaposlenim, da se na/učijo čim učinkoviteje opravljati njihovo delo. Na prvi pogled so njihovi cilji in nameni jasni in enostavni, pa se vendarle pogosto zgodi, da je njihovo doseganje zapleteno. V praksi se namreč pojavljajo številna vprašanja, ki so povezana z načrtovanjem, razvijanjem, izvedbo, oblikovanjem in evalvacijo posameznih faz usposabljanja (Miglič, 2001, str. 44).

Usposobljeni, predani in zadovoljni zaposleni so ključni za organizacijsko uspešnost, za kar je pomembno, da v organizaciji smiselno in sistematično načrtujejo usposabljanje in razvoj. Da bodo pri tem uspešni morajo znati zbirati in analizirati informacije in le-te pravilno uporabiti pri načrtovanju, oblikovanju in evalvaciji programov usposabljanja. Raziskava pomaga določiti specifične programe usposabljanja in opredeli prakso, potrebno za podporo strateškega razvoja organizacije. Z natančnim načrtovanjem namreč lahko racionaliziramo proces izobraževanja.

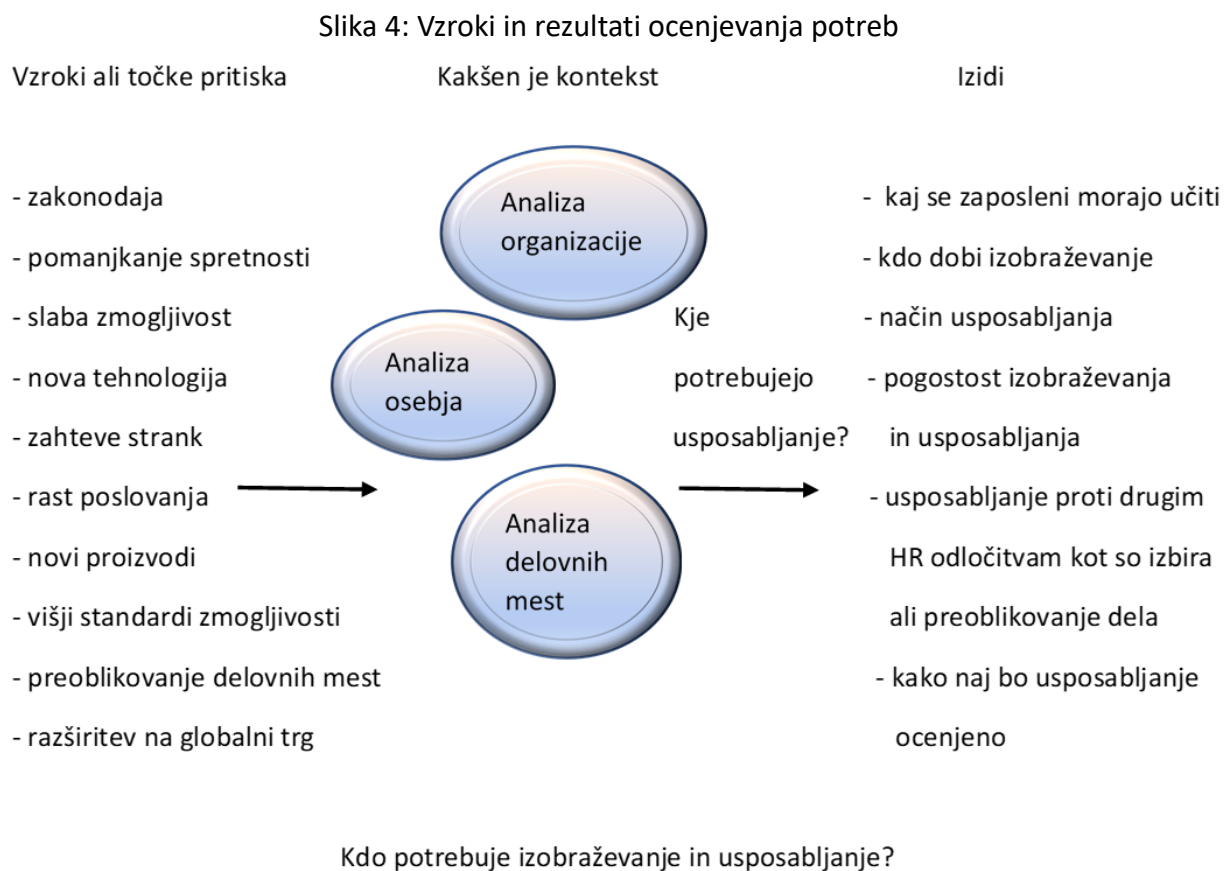
## 4.2.2 Faze procesa izobraževanja in usposabljanja

Uspeh izobraževanja in usposabljanja je v celoti odvisen od pravilne izvedbe vseh korakov procesa: predhodna analiza potreb po izobraževanju in usposabljanju, razvoj in izvajanje ustreznega načrta za izobraževanje in usposabljanje ter vrednotenje le-tega.

### 4.2.2.1 Raziskovanje izobraževalnih potreb

Ocenjevanje potreb je prvi korak v postopku oblikovanja izobraževanja in usposabljanja.

Slika 4 prikazuje vzroke in izide, ki izhajajo iz ocene potreb. Kot vidimo veliko točk pritiska nakazuje nujnost izobraževanj in usposabljanj.



Vir: (R. A. Noe, 2009, str. 104)

Te tako imenovane točke pritiska ali sprožilci vključujejo težave z zmogljivostjo, nove tehnologije ali notranje in zunanje zahteve strank za usposabljanje, preoblikovanje delovnih mest, novo zakonodajo, spremembe želja strank kot tudi podporo poslovni strategiji organizacije kot npr. rast, globalno poslovanje.

Kot kaže Slika 4 je raziskovanje potreb potrebno obravnavati s treh vidikov, in sicer z vidika organizacije, posameznika in z vidika zahtev dela. Tako se globalne izobraževalne potrebe

opredelijo s planom potreb po kadrih in s planom pridobivanja kadrov. Ti plani vsebujejo različne kazalce, kot so na primer struktura potrebnih kadrov, število potrebnih novih zaposlitev, potrebe po novem znanju in spretnosti. Na podlagi teh planov se zaposlene usmerja v ustrezne izobraževalne oz. programe za usposabljanje (Avsec et al., 2007).

Seveda, pa pri vseh načrtih dela in izobraževanja ne smemo pozabiti in upoštevati posameznikovih potencialov in razvojnih ambicij. Najpomembnejša je želja po izobraževanju in razvoju v organizaciji. Kot smo že zapisali v prejšnjih poglavjih, ob pomanjkanju teh želja pri zaposlenih je potrebno najti ustrezno motivacijo in jih spodbujati v tej smeri, da bodo tudi sami prepoznali potrebo po razvoju in prednosti izobraževanja. Ena izmed najprimernejših oblik za ugotavljanje posameznikovih ambicij in potencialov po razvoju je opravljanje letnega razgovora med zaposlenim in vodjo. Letni razgovor je poglobljen, strukturiran in usmerjen pogovor med vodjo in sodelavcem, ko se pogovorita o vsem kar bi utegnilo vplivati na delo zaposlenega, na izboljšanje odnosov, pogoje za delo, motivacijo za delo in uspešnost delavca. Majcen (2001) pravi, da je letni razgovor pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost. Je vnaprej dogovorjen, izvaja se najmanj enkrat na leto. Vodja in sodelavec si tako lahko v miru razložita svoja razmišljanja o sodelavčevemu delu, razvoju, načrtih, pričakovanjih, možnem napredovanju, željah po izobraževanju, usposabljanju. Prav tako pa vodja tudi pove svoja pričakovanja glede sodelavčevega dela ter o sodelavčevi vlogi v organizaciji, ki jo vidi kot vodja.

Kadar se vodja in podrejeni ne dogovorita za razgovor, se namreč pogosto zgodi, da ko zaposlen vodji napove svoj odhod, ta odgovori: "Presenečen sem in razočaran. Imel sem načrte zate." Skrite priložnosti lahko najdemo v organizacijah vseh velikosti, zlasti kadar rastejo. Ko pa zaposleni postanejo nezadovoljni, pred preučevanjem notranjih možnosti prepogosto začnejo gledati po drugih organizacijah. Prednost notranjega gibanja je na splošno lažja, toda možnosti, ki so na trgu dela, so morda preveč mamljive. Tukaj je pomembna vloga vodje, ki mora govoriti z zaposlenimi, jih povprašati o njihovih poklicnih ciljih, jim razkriti načrte, ki jih ima organizacija zanje in ohranjati stalen karierni dialog. Poleg tega je še vedno praksa v mnogih velikih podjetjih, da gre za načrtovanje nasledstva. Marsikje pa so ti načrti stroga tajna. Zakaj teh načrtov ne bi delili s potencialnimi zaposlenimi in jih na tak način spodbudili in jim omogočili vizualizacijo priložnosti, ki jih organizacija vidi v njihovi prihodnosti (Branham & Books24x, 2001, str. 12).

#### 4.2.2.2 Določitev ciljev

S pomočjo analize potreb po izobraževanju in usposabljanju pridobimo informacije s pomočjo katerih oblikujemo cilje, ki naj bi jih udeleženci pridobili po zaključku izobraževanja ali usposabljanja. Ti cilji so vložek oz. izhodišče za oblikovanje programa izobraževanja in usposabljanja. Prav tako so merila za presojo ustreznosti in uspešnosti programa. Določanje teh ciljev temelji na nalogah, potrebnem znanju, spretnostih in sposobnostih, ki podrobno določajo kaj naj bi udeleženec obvladal po končanju programa. V cilje je potrebno vključiti tudi razmere, v katerih poteka delo, in standarde, na podlagi katerih bo udeleženec evalviran po zaključenem izobraževanju in usposabljanju (Miglič, 2005, str. 56-57). Kadar so idealne razmere, cilji združujejo cilje udeleženca in cilje oblikovalca programa ter so podlaga za oblikovanje ustreznega učnega okolja in meril za preverjanje doseganja ciljev.

#### 4.2.2.3 *Oblikovanje plana programov*

Namen faze oblikovanje plana programov ali načrtovanje izobraževanja in usposabljanja je načrtovati in oblikovati program, ki bo zadovoljil ugotovljene potrebe v prvi fazi procesa ter v največji meri zagotovil doseganje ciljev, ki so bili zastavljeni. Pri tem lahko oblikovalci plana uporabijo različne modele, metode in pristope, ter jih med seboj po potrebi tudi kombinirajo.

Oblikovanje načrta izobraževanja in usposabljanja se pravzaprav začne že z oblikovanjem ciljev. Nadalje je potrebno izbrati obliko izobraževanja. Izobraževanje lahko poteka na individualni ravni, v majhnih skupinah ali pa v velikih skupinah. Podrobneje jih bomo opisali v naslednjih poglavjih. Kot navaja Jereb (1998, str. 110-112) s planiranjem izobraževanja in usposabljanja na podlagi izobraževalnih potreb in možnosti odločamo za določene vrste izobraževanja in usposabljanja, njihov obseg, za število zaposlenih, ki jih bo izobraževanje in usposabljanje zajelo, za časovne determinante posamezne izobraževalne aktivnosti, o nosilcih posameznih aktivnosti in seveda o potrebnih finančnih sredstvih za izvedbo programa. Temeljno izhodišče za planiranje izobraževanja in usposabljanja je plan razvoja zaposlenih. Če tega organizacija nima, predstavlja izhodišče dokumentacija usklajenih potreb po izobraževanju in usposabljanju. Plani izobraževanja in usposabljanja so podobno kot drugi kadrovske plani lahko kratkoročni, srednjeročni in dolgoročni. Z dolgoročnimi plani skušamo v organizaciji v grobih okvirih opredeliti predvsem kadrovsko-izobraževalno politiko in njene cilje, v srednjeročnih planih pa na podlagi omenjene politike in ciljev predvsem taktiko in cilje pri zadovoljevanju globalnih in diferenciranih potreb po izobraževanju in usposabljanju. Taktiko in cilje, opredeljene v srednjeročnem planu, operacionaliziramo v kratkoročnih planih izobraževanja in usposabljanja.

Hauko in Zaplotnik Kovač (2008, str. 50) ugotavljata, da mora biti izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v organizaciji načrtovano v okviru letnega poslovnega in finančnega načrta, saj le ta predstavlja vsebinski in finančni okvir načrtovanja izobraževanja in usposabljanja. Kar pomeni, da se vse faze procesa izobraževanja in usposabljanja načrtujejo v skladu z opredeljenim poslovnim načrtom.

Pri načrtovanju izobraževanja v organizaciji moramo biti posebej pozorni tudi na starost zaposlenih, ki jih bomo napotili na izobraževanje. Predvsem pa moramo paziti, da ne bi zašli v zapadanje stereotipom, kot je npr. ta, da se starejši odrasli niso več sposobni učiti ali pa da dosegajo slabše učne uspehe kot mladi. Ogibati se je treba poenostavljenemu posploševanju in pripisovanju nekaterih značilnosti, stališč, vrednot ipd. odraslim, samo glede na starost. Ravno zaradi tega se pri načrtovanju izobraževanja zaposlenih ni dobro opirati samo na eno značilnost, temveč si je potrebno sliko ustvariti na podlagi različnih informacij o skupini ali posameznemu udeležencu, ki bi ga želeli vključiti v izobraževanje ali usposabljanje (Možina, 2003).

#### 4.2.2.4 *Organizacija in izvedba izobraževanja in usposabljanja*

Stopnja organizacije in izvedbe izobraževanja in usposabljanja sestoji iz priprave in usklajevanja vseh dejavnikov in ukrepov, potrebnih za učinkovito izvajanje izobraževalnih procesov. Temeljna naloga organizacije neposrednega izobraževalnega dela je smotrno usklajevanje vseh temeljnih dejavnikov procesa izobraževanja in usposabljanja z namenom, da bi ustvarili razmere za učinkovito izvedbo posameznih izobraževalnih programov. Temeljna naloga izvedbe izobraževanja in usposabljanja je, da s pomočjo uporabe ustreznih učnih oblik,

metod, sredstev in pripomočkov čim bolj učinkovito dosežemo cilje programa (Možina et al., 1998, str. 204).

#### 4.2.2.5 *Vrednotenje rezultatov izobraževanja*

Vrednotenje programov izobraževanja in usposabljanja lahko služi za optimizacijo kakovosti izobraževanja in usposabljanja ter izbrati najučinkovitejši program in zavrniti neučinkovite. Takšne odločitve so še posebej pomembne v nestabilnih gospodarskih razmerah, ko morajo organizacije zaradi manjšega proračuna prekiniti oziroma zmanjšati obseg teh programov (Kucherov & Manokhina, 2017, str. 120).

Vrednotenje pomaga organizaciji pri izbiri, ocenjevanju in sledenju različnih tečajev in programov izobraževanja in usposabljanja. Vodstvu organizacije pomaga pri nepotrebnem zapravljanju denarja za napačne oz. slabe programe in oceniti denarno naložbo v programe. Z upoštevanjem finančnih in socialnih vidikov vrednotenje programov pomaga pri globalni analizi stroškov in koristi. Prav tako pomaga kadrovske službi za ocenitev učinkovitosti programov izobraževanja in usposabljanja. Vrednotenje ne sme potekati samo med izvajanjem programov, ampak tudi takrat, ko se udeleženec vrne na svoje delovno mesto. Glede na to, da izobraževanje in usposabljanje pridobiva na pomenu, se je skozi leta oblikovalo veliko modelov vrednotenja. Najpogosteje so uporabljeni Kirkpatricov model, ki ga bomo podrobneje opisali v nadaljevanju, Hamblinovi petstopenjski pristopi, Kaufmanovih pet stopenj ocenjevanja, konteksta, vnosa, reakcije in izhoda, Philipsov petstopenjski model vrednotenja in tako naprej. Ti modeli imajo različne rezultate in perspektive, ki temeljijo na zahtevah organizacije, ki jih uporablja (G. Jain, Sharma, & Shrivastava, 2021).

Ne glede na to kateri model vrednotenja organizacija izbere, je doslednost njegovega oblikovanja in izvajanja odločilna za količino informacij in njihovo kakovost. Informacije se lahko zbirajo na različnih stopnjah evalvacijskega procesa. Učinkovito spremljanje programa že lahko med njegovim potekom pokaže na odstopanja od načrtovanega. Prav tako lahko v primerih, ko je program dosegel zastavljene cilje, nanj vplivajo nenehne spremembe v okolju. To so lahko uvajanje novih učnih pripomočkov in tehnik ali sprememba skupine udeležencev. Te pa lahko povzročijo, da cilji izobraževanja in usposabljanja niso več ustrezni, kar znova potrjuje, da sta izobraževanje in usposabljanje nenehno razvijajoč se proces (Miglič, 2005, str. 59-60).

#### 4.2.2.6 *Izboljšava ali razširitev izobraževanja in usposabljanja*

Kot smo že povedali, vrednotenje rezultatov izobraževanja in usposabljanja zagotavlja povratne informacije o oblikovanju in izvajanju programov. Še posebej je pomembno pri zagotavljanju negativnih povratnih informacijah na objektivni način. Te informacije pomagajo ugotoviti, katere spremembe v vsebini, strategiji, metodah, tehnikah, učnih pripomočkih itd. so potrebne, da postane program izobraževanja in usposabljanja učinkovitejši. V tem pogledu je vrednotenje dragoceno orodje za spreminjanje in izboljševanje izobraževanja in usposabljanja. To je zelo pomembno, kadar se posamezne dejavnosti ponavljajo daljši čas in izkušnje prvih skupin večajo koristi nadaljnjih. Pri tem je dobro, da so merila, ki so podlaga vrednotenju, določena pred oblikovanjem učne situacije, torej v fazi analize potreb (Miglič, 2005, str. 80).

### **4.3 Merjenje rezultatov izobraževanja in usposabljanja**

Vodje kadrovskih služb že desetletja poskušajo prikazati vrednost celotne naložbe, da bi razumeli razmerje med porabljenim in končnim prispevkom človeških virov. Makro v primerjavi z mikro je odličen način za obravnavo naložbe v človeški kapital. Navsezadnje je treba odločitve sprejeti na obeh ravneh. Na makro ravni organizacije skušajo dolgoročno razumeti vrednost celotne naložbe v človeški kapital in razmerje med vlaganjem in nadaljnjim uspehom. Na mikro ravni se vodstveni delavci pogosto zanimajo za odločitve o financiranju določenih projektov ali programov človeškega kapitala ali pa ocenjujejo projekt ali program, da bi ugotovili, ali dodaja vrednost, ki so jo pričakovali (Phillips, 2005).

Veliko organizacij in raziskovalcev so poskušali izobraževanje in usposabljanje oceniti kot organizacijsko naložbo in so za vrednotenje uporabili enostavne metode vrednotenja donosnosti naložbe (ROI). Vendar sta s temi prizadevanji ocenjevanja povezani dve pomembni problematični področji. Kot prvo povzroča težave kako oceniti koristi in kot drugo preprostost uporabljene metodologije v izračunu. Čeprav se zdi relativno lahko določiti finančno vrednost stroškov, ki so povezani z izobraževanjem in usposabljanjem, ni tako za koristi, saj nekatere je možno vrednotiti npr. zmanjšano število napak pri opravljanju nalog in druge, ki to niso, npr. izboljšana morala. Kakšno vrednost lahko postavimo izboljšanju morale, zmanjšani ravni stresa, daljša kariera, bolje usposobljeno osebje, izboljšano upravljanje časa. Vse to so lahko donosi od naložb v zaposlene. Nemogoče je namreč postaviti argument, ki pripíše vrednost in jo poveže z enim samimi vzrokom kot je na primer usposabljanje (Murray & Efendioglu, 2007).

Vrednotenje programov izobraževanja in usposabljanja mora presegati preprosto ocenjevanje zadovoljstva. Strategija vrednotenja na več ravneh bo našla veliko pomembnih informacij, ki jih je mogoče uporabiti za izboljšanje vsebine programov, izboljšanje usposabljanja, večji pomen za delo udeležencev in druge izboljšave v vsakdanji praksi.

Ob navedenih dejstvih o vrednotenju programov izobraževanja in usposabljanja pa ne smemo zanemariti pomenov sredstev, vloženih v programe izobraževanja in usposabljanja. Sredstva, ki so bila temu namenjena bodo koristno porabljena le, če bo posledica izobraževanja in usposabljanja izboljšana uspešnost in učinkovitost zaposlenih in če bo imela organizacija neposredno korist. Kadar je namreč izobraževanju in usposabljanju dodana merljiva vrednost, ga vodilni kadri sprejemajo kot pomembnega za organizacijski uspeh, če ne, pa ga lahko ocenijo kot odvečni način porabe sredstev ter ga ne podpirajo in ne spodbujajo. Kar pa vemo, nima pozitivnega učinka na razvoj organizacije. Prav podpora in spodbujanje vodilnih kadrov v organizaciji je pomembno, da se organizacija razvija (Znanstveno posvetovanje o razvoju organizacijskih, 2001, str. 132).

#### **4.3.1 Metode ocenjevanja delovne uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih po izobraževanju**

Vrednotenje je orodje, ki ga je mogoče konstruktivno uporabiti za pomoč organizacijam, kako najbolje izkoristiti svojo naložbo v izobraževanje in usposabljanje. Z ocenjevanjem izobraževanja in usposabljanja postavimo osnove, s katerimi presežemo izobraževanje kot strošek in ga ovrednotimo kot naložbo.

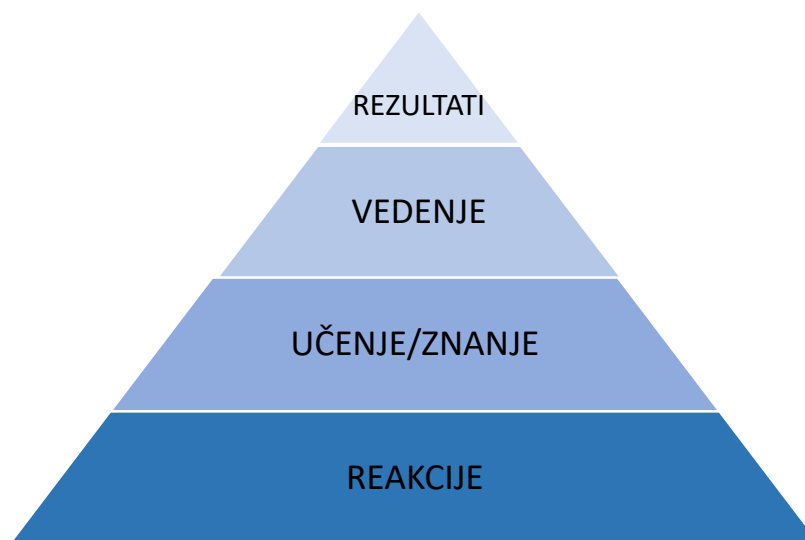
Učinkovitost izobraževanja in usposabljanja najlažje opišemo kot stopnjo spretnosti in znanj, ki jih je udeleženec pridobil med treningi ter jih zna tudi uporabiti. Da organizacija ugotovi katera izobraževanja in usposabljanja so bolj učinkovita, mora narediti načrt ovrednotenja in oceniti izvedeno izobraževanje in usposabljanje. Idealna metoda ocenjevanja mora biti zanesljiva, veljavna, sprejemljiva in ekonomična (Morrison, 2003). Prav tako mora idealna metoda vsebovati tako subjektivne in objektivne mere kot tudi kvalitativne in kvantitativne pristope. Učinkovito in sprotno vrednotenje namreč pospeši razvoj ter izboljša učinkovitost usposabljanj (Abdulghani et al., 2014).

#### 4.3.1.1 Kirkpatricov pristop vrednotenja uspešnosti usposabljanja

Model vrednotenja usposabljanja, ki se najpogosteje omenja v literaturi je Kirkpatrickov model. Model Donalda Kirkpatricka ovrednoti usposabljanje z vidika udeleženca, glede na to, kako se je udeleženec počutil glede usposabljanja, kaj se je naučil in kako se je vedenje udeleženca spremenilo. Usposabljanje ocenjuje tudi z vidika vodenja, tako da oceni, ali so bili doseženi želeni rezultati.

V tem modelu so navedene štiri ravni merjenja učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja, kar prikazuje Slika 5. Donald Kirkpatrick navaja štiri ravni merjenja učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja.

Slika 5: Model vrednotenja učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja po Kirkpatricu



Vir: Povzeto po (Špital & Boštjančič, 2019, str. 127)

Kot prvo navaja raven *reakcij*. Na tej ravni raziskovalci merijo stopnjo zadovoljstva udeležencev s programom. Programi se ovrednotijo kot uspešni, če so udeleženci zadovoljni s programom tako, da so motivirani za učenje. Zanimanje, pozornost in motivacija udeležencev pri spremljanju tečaja so kazalniki uspešnosti programa. V tej prvi fazi bodo udeleženci dobili vprašalnik o zadovoljstvu glede zadev, povezanih z izobraževanjem in usposabljanjem, kot so materiali, inštruktorji, okolje izobraževanja in usposabljanja in porabe (Lathifa Rosiana & Badrun, 2018).

Na drugi ravni (*raven učenja/znanja*) merimo znanje in veščine. Učenje lahko opredelimo kot spremembo odnosa, izboljšanje znanja in izboljšanja veščin udeležencev po opravljenem programu. V tej oceni je potrebno izmeriti tri komponente in sicer katero znanje se je naučilo, kako se je spremenil odnos in kakšne spretnosti so se razvile. To lahko ocenjevalci preverijo s pomočjo testov znanja, ki merijo znanje ali pridobljene kognitivne učinke. Znanje lahko prav tako izmerijo s pomočjo opazovanja (Ašič, 2020, str.130-137).

Pri tretji ravni *vedenje* se ocenjuje sprememba odnosa udeležencev po preusmeritvi iz programa nazaj na delovno mesto. Tukaj merimo v kolikšni meri udeleženci pridobljeno znanje in veščine uporabljajo na delovnem mestu. To meritev je najbolje izvesti nekaj mesecev po koncu programa, uporabimo lahko različne metode, kot so metoda 360°, vprašalnike ali opazovanje. Učinki programa prikazujejo pozitivne spremembe v njihovem vedenju in učinkovitosti (Lathifa Rosiana & Badrun, 2018).

Četrta raven *rezultati* je osredotočena na končne rezultate in je najpomembnejša za organizacijo, saj meri izid izobraževanja in usposabljanja za organizacije. Tukaj se upoštevajo rezultati večje produktivnosti zaposlenih, ki so se programa udeležili. Pomagamo si s pomočjo mer, ki jih organizacija uporablja za merjenje učinkovitosti oz. uspešnosti zaposlenih, seveda pa morajo le-te vključevati veščine in znanja pridobljena na izobraževanju in usposabljanju (Ašič, 2020, str. 132).

S to metodo lahko organizacije sistematično ugotovijo, ali so dosegli cilje izobraževanja in usposabljanja na različnih ravneh, kar pomeni na ravni zaposlenega kot na ravni celotne organizacije. Preverijo lahko zadovoljstvo s programom, znanje in spremembe vedenja udeležencev ter rezultate, ki jih ima izobraževanje in usposabljanje za delovno organizacijo. Za organizacije je smiselno, da vrednotijo izobraževanje in usposabljanje, saj na tak način lažje upravičijo njihovo pomembnost za doseganje ciljev organizacije. Na podlagi vrednotenja se lahko odločijo ali bodo takšne programe izvajali tudi v prihodnje, ali jih je potrebno prilagoditi ali pa opustiti. Ta model je primeren za vrednotenje kakršnihkoli izobraževanj in usposabljanj, saj je zelo prilagodljiv. Tako ga lahko uporabljajo vodje, kadrovske službe, kot tudi izvajalci programov izobraževanja in usposabljanj (Ašič, 2020, str. 131).

#### 4.3.1.2 *Sodobni pristopi k vrednotenju usposabljanja*

Zgoraj omenjen pristop vrednotenja usposabljanja je splošen in lahko bi rekli tradicionalen model, na katerem so kasneje gradili svoje modele mnogi drugi avtorji. Ti teoretiki in praktiki so Kirkpatrickov model nadgrajevali, upoštevajo pa ga tudi raziskovalci, ki ponujajo drugačne kategorije oz. alternativni koncept, ki se od Kirkpatrickovega loči zlasti v številu ravni in vidikih merjenja (Miglič, 2005, str. 128).

Praktiki nadaljujejo z oblikovanjem novih modelov, ki bi nadomestili Kirkpatrickov model, saj se je skozi uporabo, pojavilo več dilem, ki se nanašajo večinoma na merjenje na višjih evalvacijskih ravneh. Vendar je zaradi enostavnosti modela in njegovega zgodnjega vstopa na področje evalvacije le maloštevilnim uspelo Kirkpatrickov model v celoti opustiti, saj so, če ne drugega, pri razvijanju lastnih sistemov uporabili njegovo terminologijo. Sodobnejši modeli evalvacije izobraževanja in usposabljanja so tako (Miglič, 2005, str. 127-137):

- *Phillipsov model vračanja investicije*. Phillips je razvil novo merilo oz. raven in jo dodal Kirkpatrickovemu modelu. Peta raven je povračilo v usposabljanje vloženi sredstev in je



za organizacijo merilo vrednosti programa usposabljanja, izraženo v denarni vrednosti. Za izračun sta možna dva načina: izračun povprečja koristi in stroškov ter izračun vračila investicije. Ta model je pravzaprav le podaljšek Kirkpatrickovega modela v petstopenjskega, vrednost usposabljanja pa se izrazi v denarni obliki in pojasnjuje kako izračunati vračanje investicije v usposabljanje.

- *Kearnsov in Millerjev model KPMT*. Avtorja z modelom skušata dokazati, da je lahko vsakršna korist preoblikovana v konkretno finančno matriko. Izhodišče modela so poslovni ukrepi, ki jih želi organizacija izboljšati, naloga organizatorjev in izvajalce usposabljanja pa je, da ugotovijo dejavnike, ki vplivajo nanje. Če jih je mogoče izboljšati, je naslednji korak določanje posegov, ki bi prinesli izboljšanje.
- *Model London Business School (model LBS)*. Ta model še bolj poudarja nujnost vključevanja analize potreb po izobraževanju in usposabljanju. Avtorja modela poudarjata, da naj bi bil namen evalvacije povečati učne izkušnje. K obstoječim evalvacijskim modelom ne dodaja nič novega, predvsem poudarja elemente, ki so že dolga leta del učinkovite prakse.
- *Holtonov model prenosa znanja*. Avtor je oblikoval vsestranski in obsežnejši model, ki naj bi v nasprotju s Kirkpatrickovim sistemom ocenjeval vpliv osnovnih interventnih spremenljivk, kot so motivacija za učenje, posameznikovo sposobnost za izobraževanje in usposabljanje, njegove osebne značilnosti in okoliščine prenosa znanja. Izvirnost tega modela je v njegovi pobudi za podrobno analiziranje okoliščin dela udeležencev izobraževanja in usposabljanja v povezavi z možnostmi prenosa učenja. Model ne obravnava več reakcije udeležencev na program izobraževanja in usposabljanja kot prvi rezultat programa, marveč kot vpliv na uspešnost učenja, uvaja individualno delovno uspešnost namesto vedenja ter upošteva vpliv različnih organizacijskih dejavnikov na rezultate izobraževanja in usposabljanja. Prav tako za merjenje rezultatov izobraževanja in usposabljanja predlaga samo troje meril: učenje, spremembe v individualni delovni uspešnosti ter organizacijske rezultate.

#### **4.4 Dejavniki motiviranja zaposlenih za izobraževanje**

Motivacija zaposlenih za izobraževanje in posledično za njihov razvoj je ključna. Pomembna je tako za zaposlene kot tudi za samo organizacijo. Zaradi ekonomskih in tehnoloških sprememb, razvoja organizacije ter konkurenčnosti trga moramo nenehno izpolnjevati znanja, ki jih zaposleni potrebujejo pri opravljanju svojega dela. Kot navaja Boštjančič (2016, str. 153) lahko z novimi znanji na eni strani lažje dosegamo organizacijske cilje, vplivamo na poslovne rezultate in imamo možnost povečevati tržni delež, na drugi strani pa se pri zaposlenih poveča delovno zadovoljstvo, izboljša odnos do strank ter zmanjša stopnja odhodov iz organizacije.

Zaposleni se med seboj razlikujejo. Tako se razlikujejo tudi njihove želje in motivacija po izobraževanju. Izobraževanje bo uspešno, če so ti motivi pomembni in trajnostni. Brez motivacije si ne moremo zamisliti uspešnega izobraževanja in razvijanja zaposlenih. Saj je ravno motivacija tista, ki žene zaposlenega do svojega optimuma.

Motivacija je osrednji element človeškega procesa učenja. Če organizacija ni sposobna motivirati svojih zaposlenih, se znanje znotraj organizacije praktično ne uporablja v največji možni meri. Prav za to postane cilj vsake učeče se organizacije, da najde dejavnike, ki ji omogočajo, da zaposlene motivira za nenehno učenje in izkoriščanje tega znanja, s tem pa si zagotovi preživetje.

V literaturi najdemo več motivacijskih teorij, te pa se ukvarjajo tudi s proučevanjem učinkov različnih motivacijskih dejavnikov na zaposlene v organizaciji ter kako so zaposleni zadovoljni s temi dejavniki. Motivacijo v organizaciji moramo razumeti kot skupno prizadevanje tako posameznikov, kot organizacije, da bi dosegli zastavljene cilje.

Zaposleni se navadno odločijo za izobraževanje na podlagi določenih motivov. Močnejši kot so motivi, bolj bo izobraževanje uspešno in koristno. Vendar pa ta motivacija ni nujno, da bo stalno prisotna in niha na podlagi razpoložnja zaposlenih, problemov pri delu, pogojev izobraževanj.

V literaturi so najpogosteje omenjeni trije motivi, ki ženejo zaposlene, da se dodatno izobražujejo, in sicer so to napredovanje, tekmovanje in ugled.

Ko organizacije načrtujejo izobraževanje in usposabljanje ter zaposlene, ki naj bi se programa udeležili je smiselno, lahko bi rekli skoraj nujno upoštevati tudi motiviranost in želje zaposlenih. Problem namreč nastane, če zaposleni za izobraževanje ni motiviran ali če se programa udeležuje pod pritiskom. Izobraževanje ne bo prineslo rezultatov, ki si jih organizacija želi in finančna sredstva ne bodo učinkovito in racionalno izkoriščena. Tako je dobro, če se s takšnim zaposlenim vodje pogovorijo. Pogosto prav skozi pogovor spozna, da so zanj izobraževanja in usposabljanja koristna.

Vodja mora pri opravljanju svojih motivacijskih nalog biti posebno pozoren na informacije, ki zadevajo spodbujanje ljudi (Dovžan, 2014, str. 84):

- katere pomembne cilje želijo zaposleni doseči in
- na kakšen način je delovna uspešnost povezana z doseganjem teh ciljev.

Na drugi strani pa mora vodja upoštevati učinke raznih odločitev in motivacijo sodelavcev (Dovžan, 2014, str.85):

- kako neka odločitev zmanjšuje ali povečuje ovire pri povezanosti delovne uspešnosti z doseganjem individualnih ciljev in
- kako neka odločitev povečuje ali zmanjšuje verjetnost doseganja delovne uspešnosti.

Včasih je zaposlene zelo težko motivirati za permanentno izobraževanje. Ljudje pogosto posegajo po liniji najmanjšega odpora z razmišljanjem »Zakaj bi, če pa ni nujno?«, pogosto se primerjajo s tistimi, ki delajo manj. Ljudje ne radi žrtvujejo svoj prosti čas za delo in službo. Pomembno je, da se zaposleni poistovetijo z organizacijo. Na delovnem mestu se morajo počutiti domače. Kdor je odgovoren ve, da je organizacija toliko dobra, kolikor so dobri zaposleni v njej. Potrebno je narediti kolikor je v naši moči. Dobri zgledi vlečejo. Kadar se zaposleni ne izobražujejo jih lahko povozi čas. Kako neprijetno je, če sodelavec, še posebej mlajši reče, da se to ne dela več tako in da obstajajo nova orodja ipd. Želja po »biti fit v znanju« bi morala biti močna motivacija po izobraževanju. Pomembno pa je tudi, da se tisti, ki se redno izobražujejo ustrezno nagradijo, tisti z več specifičnega znanja lahko npr. napreduje v vodjo oddelka (Centa & Hafner, 2020).

## 4.5 Ovire zaposlenih za izobraževanje

Kot je pomembno, da pravilno motiviramo zaposlene za izobraževanje in usposabljanje, je pomembno, da poznamo in se tudi zavedamo ovir, ki zaposlene odvrčajo od izobraževanja in usposabljanja. Ovire lahko odpravimo le, če se jih zavedamo in jih prepoznamo. Za nekatere je največja ovira za izobraževanje pomanjkanje časa, za druge pomanjkanje finančnih sredstev. Lahko pa je vzrok tudi v osebnosti posameznika.

Že leta 1981 je Patricia Cross (Cross, 1981) enako oblikovala model, po katerem morajo zaposleni, preden se vključijo v izobraževalni program oziroma med samim izvajanjem programa, premagovati tri vrste ovir. Prve so situacijske ovire, kot so družinske ovire, zdravstvene težave, pomanjkanje časa in podobno. Te ovire izvirajo iz posameznikovega trenutnega položaja. Naslednje ovire so institucijske. Med te uvrščamo neprimerni urnik, neprimerni programi, oddaljeno lokacijo izvajanja izobraževanja. Tem sledijo še dispozicijske ovire, ki pa se nanašajo na vedenjske vzorce in samopodobo o sebi kot učencu. Pogosto se namreč zgodi, da imajo starejši zaposleni mnenje, da so prestari za dodatna izobraževanja ali pa je pri zaposlenih z nižjo izobrazbo mogoče zaznati pomanjkanje interesa za učenje in zaupanja v svoje sposobnosti. Med dispozicijske ovire lahko štejemo tudi pomanjkanje energije, slabe ocene v času rednega šolanja, naveličanost.

Ovire za izobraževanje se lahko pojavijo na vseh stopnjah izobraževanja in močno vplivajo na potek izobraževanja. Vplivajo lahko na motivacijo za izobraževanje ali pa celo zaposlenega odvrnejo od želje po nadaljevanju izobraževanja in usposabljanja.

Ovire za izobraževanje pa se pojavljajo tudi na strani organizacije. Vsa izobraževanja za vodstvo niso enako pomembna, tako se mora to odločiti katero izobraževanje je nujno, katero je primerno in katero je nepotrebno. Včasih je odločitev o izvedbi izobraževanj subjektivna in ni nujno, da bo učinkovita za organizacijo. V času poteka, je izobraževanje strošek za organizacijo. V stroške izobraževanj lahko prištevamo stroške kotizacij, ki so včasih lahko zelo visoki, stroške poti, nočitev, kadar je izobraževanje v oddaljenem kraju ali traja več dni, izplačilo dnevnic. Pogosto je problem tudi ta, da zaposlenega ni na delovnem mestu in njegova odsotnost povzroči zastoj delovnega procesa. Večina organizacij na začetku leta planira določena sredstva, ki so namenjena za izobraževanje in, ko so ta sredstva porabljena, se tudi izobraževanja ustavijo, saj nimajo več od nikoder črpati sredstev za plačilo stroškov izobraževanja (Centa & Hafner, 2020).

## 5 ORGANIZACIJSKE OBLIKE IZOBRAŽEVANJA

Organizacija se na podlagi rezultatov pridobljenih z analizo potreb in pripravo načrta izobraževanja odloči za ustrezno metodo izobraževanja. Izbira lahko med več metodami, odvisno pa seveda od tega komu je izobraževanje namenjeno. Nekatere metode so namreč primerne samo za posameznike, nekatere za manjše skupine, spet druge za izobraževanje velikih skupin.

Metode izobraževanja se med seboj razlikujejo tudi po različnih vidikih. En izmed vidikov je komunikacija med učiteljem, izobraženci in izvori informacij.

Tako lahko metode delimo na (Možina et al., 1998, str. 186):

- pasivne izobraževalne metode,
- pasivno – aktivne izobraževalne metode,
- aktivne izobraževalne metode.

Pasivne izobraževalne metode so primerne predvsem pri množičnih izobraževalnih oblikah. Glavni prenašalec informacij je učitelj. Posreduje se še nepoznana učna snov. To so lahko razna predavanja, poročanje, kazanje,...

Pasivno-aktivne metode v veliko večji meri upoštevajo skupno dejavnost učitelja in učenca. Pri tej metodi učenci svoje pridobljeno znanje nadgradijo, učitelji pa jih med izobraževanjem usmerjajo. Te metode so razgovor, diskusije, vaje, študije primerov, igranje vlog.

Aktivne metode, pri katerih je izobražencem učna snov že nekoliko poznana, pridobivajo si jo sami iz raznih virov. Pri tej obliki učitelj izobražencem samo pomaga z navodili in nasveti.

### 5.1 Metode za večje skupine ali frontalne metode

Predavanja

Gre za pasivno izobraževalno metodo. Udeležencu omogoča pasivno sodelovanje in zahteva le malo njegovega sodelovanja, v večini le poslušajo, gledajo in si mogoče delajo zapiske. Je najpogosteje uporabljena metoda za množično izobraževanje. Prav zato je zanimiva tudi za učitelje - predavatelje, ker je z njo mogoče posredovati informacije velikemu številu ljudi ob relativno nizkih stroških. Gre za govorno predstavitev strokovne in vsebinsko zaokrožene enote. Predavatelj predava o še neznani temi za udeležence. Da bo predavanje učinkovito je zelo pomembno, da bo predavatelj spreten govornik, zanimiv, da predavanja ne bodo predolga. Za lažje razumevanje teme predavanj, je dobro, da so v predavanje vključeni tudi vizualni prikazi.

Prednost predavanja je ta, da se izkaže kot zelo koristna metoda pri velikih skupinah in tudi v kombinaciji z drugimi tehnikami, ki so primernejša za praktično izobraževanje. Pri prenosu določenega znanja na poslušalce govornik nadzoruje celoten proces, vendar to ne izključuje prepričljivega govorjenja, ki spodbuja vključenost poslušalcev. V primeru nepravilne uporabe, ima lahko ta metoda tudi nekatere slabosti, kot so enosmerna komunikacija, pasivna vloga

udeleženca, nizka stopnja absorpcije. Predavanja so najbolj usmerjevalna izobraževalna metoda (Cip.gov.si, 2016).

### Študije primerov

Za izobraževanje velikih skupin je primerna tudi metoda študije primerov oz. case study. Te se nanašajo na resničen opis dogodkov, ki so se zgodili v preteklosti. Od udeležencev se zahteva, da analizirajo dogodek, interpretacijo in poročila za prihodnje aktivnosti. S to metodo želijo pri udeležencih vzpodbuditi praktično uporabo znanja in razmišljanja. Rezultati so odvisni od ustrezne izbire dogodkov.

### Igre vlog

Pri tej metodi se izbere neka situacija ali problem iz prakse in vsakemu izobražencu se nameni določena vloga. Pri tem je pomembno da izobraženci odigrajo določeno situacijo dovolj prepričljivo in da se skušajo z osebo, ki jo predstavljajo identificirati. Ta metoda je primerna še posebej za obravnavanje različnih delovnih situacij – za izobraževanje in usposabljanje kadrovnikov, komercialistov in drugih zaposlenih, ki imajo pri svojem delu opravka z ljudmi (Jereb, 1998, str. 64).

Uporabljajo se še druge metode kot so možganska nevihta, razprave in diskusije. Ter nekoliko novejša metoda učenje na prostem. Ta se uporablja na tečajih usposabljanja v naravi. Od udeležencev zahteva boljšo fizično pripravljenost in ni najbolj primerna za starejše zaposlene. Primerna je predvsem za izboljšanje timskega dela.

Nekatere izmed teh metod lahko uporabimo tudi pri izobraževanju manjših skupin.

## **5.2 Metode za manjše skupine**

Pri tej metodi se oblikujejo manjše skupine, ki delajo samostojno in rezultat dela predstavijo učitelju, lahko tudi ostalim skupinam.

### Brenčalne skupine

Gre za skupino sestavljeno iz 3 do 8 udeležencev. Ti najprej poslušajo predavanje ali krajšo video predstavitev, nato pa s sosedom izmenjajo mnenje o predstavljeni temi.

### Podkev

Za to metodo je značilno, da so mize postavljene v obliki podkve oz. U oblike. Ta postavitvev pripomore k spodbujanju interakcije. Ker so udeleženci z obrazom obrnjeni drug proti drugemu, so bolj pripravljeni sodelovati v razpravi z ostalimi udeleženci in s predavateljem. Predavatelj ima tudi lažji dostop do vsakega posameznika.

## **5.3 Metode za posameznika**

### Usposabljanje na delovnem mestu

Metodo najpogosteje uporabljamo v organizaciji, kadar je potrebno uvesti v delo novo zaposlenega ali za pridobivanje spretnosti, ki so potrebne, da bo delo učinkovito opravljeno.

Gre za usposabljanje zaposlenega na njegovem delovnem mestu, njegov nadrejeni ali pa sodelavec z več izkušnjami, pa mu pokaže na kakšen način naj zadane naloge opravi, da bo njegovo delo kvalitetnejše in bolj učinkovito. Kot vsaka metoda ima tudi ta nekaj prednosti in slabosti. To učenje navadno poteka v neformalni obliki in ne povzroča dodatnih stroškov organizaciji oz. so ti stroški nizki.

## Mentorstvo

Izraz mentor pomeni izkušenega svetovalca in vodnika. Najpogosteje ta izraz v organizaciji povežemo s pripravništvom in manj z izobraževanjem. Za mentorja lahko torej rečemo, da je oseba, ki ima znanje, izkušnje in spretnosti in je seveda pripravljena prevzeti odgovornost za mentorski odnos z mentorirancem, ki pa potrebuje takšna znanja. V grobem gre torej za odnos sodelovanja med bolj izkušeno in manj izkušeno osebo, ko izkušenejša oseba uči, svetuje, pomaga z znanjem in izkušnjami manj izkušeni. Pri mentorstvu je pomembno, da posameznik v mentorskem odnosu razvija in gradi svojo osebnost, pridobiva nova znanja in izkušnje, s tem pa razvija lastno identiteto ter dosega osebne cilje v razvoju svoje kariere. Vsako mentorstvo, ki izhaja iz posameznika, njegovih potreb, želja interesov, obstoječih izkušenj in znanj ter v procesu diadnega sodelovanja odpira pri mentorirancu nove, neodkrite značilnosti osebnosti in podlage za posameznikovo nadaljnjo rast in razvoj, je učinkovito mentorstvo. Pravimo, da je mentorstvo edinstven odnos med mentorjem in mentorirancem, je učno partnerstvo, v katerem gre za način podpore mentorja mentorirancu in za učinkovit, vzajemen odnos sodelovanja. Mentorstvo pomaga odkrivati kritičnega, samostojnega in ustvarjalnega posameznika, ob tem pomeni tudi pomoč posamezniku pri njegovem razvoju in vključitvi v okolje. Mentorstvo je danes zelo pogosta oblika izobraževanja, ki pomeni prenos znanja in izkušenj mentorja na mentoriranca (Govekar-Okoliš, 2016, str. 4).

Iz mentorskega načina učenja in povezovanja izhajajo številne prednosti za mentorja in tudi za mentoriranca. Oba rasteta in se izpopolnjujeta.

Za mentoriranca je pomembno, da je ambiciozen, učljiv in pripravljen za prevzem odgovornosti za svoje napredovanje. Prav tako mora biti pripravljen za sprejemanje povratnih informacij, ki ni nujno, da bodo vedno pozitivne oz. prijetne.

Ko pridejo v organizacijo novi zaposleni, ti s seboj prinesejo sveže znanje in energijo, lojalni zaposleni pa v organizaciji že leta nabirajo dragocene izkušnje. Ko se oba vidika v organizaciji združita v naslavljanju istih ciljev, se začne ustvarjati posebna vrednost, takrat je dobro, da se za pomoč in podporo pri tem vzpostavi učinkovit mentorski sistem. Novo zaposlenim ta sistem omogoča uspešno vključitev v delovno okolje in usmerja usposabljanje za samostojno opravljanje dela na strokovnem področju. Med mentoriranjem poteka prenos znanj in izkušenj ne samo z mentorja na mentoriranca, temveč tudi obratno, kar prinaša dolgoročne pozitivne učinke v rezultatih dela (Cvelbar & Bogataj, 2018).

Pri mentorstvu sta v ospredju sicer mentorirančev napredek in razvoj, vendar pa se v tem odnosu razvija tudi mentor. Mentor bolj reflektira svoje delo, je sprejemljivejši za izzive, izboljšajo se njegove sposobnosti prenosa znanja in spretnosti na druge, dobiva nove zamisli. Zaupanje med mentorjem in mentorirancem ima velik pomen saj se le tako lahko razvije spodbuden mentorski odnos. Da mentoriranec mentorju začne zaupati, pa mora ta imeti nekatere lastnosti in spretnosti. Pri zadnjih so pomembne predvsem komunikacijske

spretnosti, ki so najpomembnejši dejavnik za razvoj uspešnega mentorskega odnosa, se jih je pa treba naučiti ravno tako kot katere koli druge spretnosti, saj se je drugače težko uspešno sporazumevati (Rupert, 2013, str. 84).

Vključevanje v program mentorstev je priporočljivo za vse generacije, kar pomeni za novo zaposlene, delavce, ki se vrnejo v organizacijo po daljši odsotnosti in ob prerazporeditvah na druga področja dela ter starejše zaposlene.

#### **5.4 Sodobne oblike izobraževanja in usposabljanja**

Tako kot okolje, se hitro spreminjajo tudi metode in tehnologija izobraževanja in učenja. Tradicionalne sisteme nadomešča širok nabor novih tehnologij za oblikovanje vsebin, njihovo prejemanje in komunikacijski kanali, kot je videodistribucija in mobilna uporaba. Tako postajajo vsebine izobraževanja za prejemnika vedno bolj odprte in fleksibilne in spodbujajo kreativnost. Kanali pa so odprti in prostopretočni ter omogočajo nadgrajevanje znanj, kot tudi ponovno uporabo na drugih področjih, drugih ljudi v drugem delu sveta. Zahvaljujoč eksploziji visoko kvalitetnih, brezplačnih kanalov, kot so YouTube, Khan Academy, Udacity, NovoEd in drugi, omogočajo organizacijam in posameznikom dostop do nenehnega izobraževanja. Učenje se je premaknilo iz učilnic. Tako je postal svet v katerem živimo platforma za učenje, kjer si izbiramo vsebine, čas in kanal prejemanja ter možnosti za nadgrajevanja teh istih vsebin (Petronijević, 2021).

Organizacije se vedno bolj odločajo za uporabo sodobne oblike pridobivanja znanja. Pod pojmom sodobne oblike pridobivanja mislimo E-izobraževanje ali izobraževanje na daljavo, medorganizacijsko učenje, imenovano tudi benchlearning in rotacijsko učenje.

E-izobraževanje, učenje na daljavo ter digitalne vsebine omogočajo boljše prilagajanje potrebam določene organizacije in zaposlenih. E-izobraževanje je priročna oblika izobraževanj, ki ne zahteva potovanja in odsotnosti z dela. Kar je še posebej pridobilo na pomenu v času pandemije Covid-19, saj je odprava fizičnih stikov in omejitev gibanja pospešila uporabo tehnologije. Večina dela se je namreč preoblikovala v delo na daljavo, prav tako pa tudi izobraževanja.

Ko govorimo o e-izobraževanju mislimo na uporabo tehnologije, s katero najbolj približamo izobraževanje ljudem in s tem poskrbimo, da je čas, ki je namenjen oz., ki ga zaposleni vložijo v izobraževanje tudi najboljše izkoriščen.

Seveda je za e-izobraževanje pomembno, da imamo na voljo ustrezno opremo in ustrezno stopnjo informacijske pismenosti. Glavna prednost te vrste izobraževanj, je prav gotovo fleksibilnost in prilagodljivost zaposlenemu. Zaposleni se za izobraževanje odloči, ko ima za to čas.

Na podlagi razvoja sodobnih in inovativnih orodij za prenos znanja na daljavo, je e-izobraževanje postalo priljubljena in učinkovita metoda na področju izobraževanja tako za organizacije kot tudi za posameznika. Tako številne smernice in priporočila Evropske unije (»eLearning Action Plan«, »eLearning Initiative«, »eLearning Programme«), Združenih narodov in drugih pomembnih mednarodnih institucij vedno več pozornosti namenjajo prav tej raziskovalni temi. E-izobraževanje zagotavlja »samopostrežni način« dela za uporabnike, saj omogoča učenje komurkoli, kadarkoli in kjerkoli (Arh, Rajkovič, & Jerman-Blažič, 2005).

Rotacijsko učenje temelji na sistematičnem rotiranju zaposlenih med posameznimi timi in delovnimi mesti. S tem se zaposleni načrtno naučijo različnih veščin in drugih kompetenc. Ta način učenja je še posebej primeren za vodilne in vodstvene zaposlene. Ta vrsta učenja je še posebej pomembna pri razporejanju zaposlenih na najustreznejša delovna mesta. Tako zaposleni boljše pozna delovanje različnih funkcij v podjetju, kar pomeni večjo produktivnost in zavzetost zaposlenega. Na ta način se lahko v organizaciji rodijo številne inovativne ideje ter izboljšave (Mihalič, 2006, str. 191).

Pri benchlearningu gre za obliko najučinkovitejšega pridobivanja najbolj ustreznih znanj za opravljanje vsakodnevnih del in nalog zaposlenih. Gre za medorganizacijsko učenje, ki v svoji najožji obliki poteka med dvema ali več organizacijami iste panoge. Tako gre za sistematično pridobivanje, razvoj in izmenjavo izkušenj, znanj iz drugih organizacij. Ena glavnih prednosti je prenašanje dobre prakse v poslovanju (Lipuš, 2011, str. 31).

## **5.5 Medgeneracijsko sodelovanje**

Staranje populacije ni nekaj novega temveč dolgoročni trend, ki se je v državah razvitega sveta začel pred več desetletji. Opazi se v spreminjanju starostne strukture populacije, odraža pa se v naraščanju deleža starejših oseb in upadanju deleža ljudi v delovni dobi. Tako je eden od največjih izzivov sveta v 21. stoletju, saj staranje populacije postaja vse bolj očitna resničnost vseh družb in se pojavlja v kontekstu globalnih ekonomij ter hitrih tehnoloških in kulturnih sprememb. Številne študije glede delovne uspešnosti starejših kažejo, da so starejši zaposleni po svojih delovnih sposobnostih in učinkovitosti skoraj enakovredni mlajšim zaposlenim, običajno pa imajo tudi znanje in izkušnje, ki lahko nevtralizirajo morebitne slabosti pri opravljanju del, ki so povezana s staranjem. Tudi narava dela se v zadnjih nekaj desetletjih spreminja, močno se je zmanjšal obseg del, ki so zahtevale visoke fizične zmogljivosti, pri katerih starejši zaposleni praviloma niso v prednosti, povečal pa se je obseg del, za katerih opravljanje so starejši zaposleni lahko enako ali celo bolj kompetentni kot mlajši. Starejše zaposlene pogosto obravnavamo po negativnih stereotipih, a so kljub temu pomemben kapital organizacije, enako kot vse druge generacije sodelavcev. Imajo svoje značilnosti, enako kot najmlajša ali srednja generacija zaposlenih. Prav za to bi si v organizacijah morali prizadevati, da ravnanje s starejšimi vtkejo v celovit sistem ravnanja s človeškimi viri z namenom, da bo skupina starejših zaposlenih lahko enako uspešno in učinkovito delovala znotraj organizacije kot druge skupine zaposlenih ter da bo organizacija znala identificirati in omogočiti njihov razvoj potencialov (Debelnjak, 2021).

Tako bo zelo pomembno, da se v organizacijah gradi na medgeneracijskem sodelovanju, ki v prvi vrsti temeljni na medgeneracijskem učenju. Prav medgeneracijsko učenje zagotavlja prenos, izmenjavo znanja in izkušenj na področju dela. Zagotavlja pa tudi solidarno pomoč med generacijama. Na tak način mladi s prenosom znanja in izkušenj veliko pridobijo ter lažje začnejo svojo pot v organizaciji, starejši pa tako ostajajo dlje časa aktivnejši, pridobivajo nova znanja in kompetence ter tako ostajajo v koraku z bliskovitim razvojem tehnologije in digitalizacije.

Govorimo torej o vzajemnem mentorstvu, ki se od klasičnega mentorskega programa razlikuje na način, da gre pri mentorstvu za odnos, v katerem izkušen mentor vodi manj izkušenega mentoriranca pri razvijanju specifičnih veščin in znanj, ki bodo okrepile strokovno in osebno rast manj izkušene osebe. Vzajemno mentorstvo pa združi mlajšega in starejšega partnerja,



ki si medsebojno izmenjujeta znanja in izkušnje. Koncept temelji na vzajemnosti in sodelovanju, medgeneracijskem spoštovanju in sprejemanju izkušenj in ne na starosti oz. senioriteti. Zaposlen, ki je mlajši od 30 let, je lahko dobro izkušen v digitalizaciji, in ravno zaradi tega je lahko idealen mentor vodji, ki je bistveno starejši. Medtem, ko lahko starejši partner nudi mlajšemu izkušnje, ki si jih je pridobil v dolgoletnem vodenju zaposlenih (Petronijević, 2021).

V avgustu 2020 je pod okriljem projekta »Vsi zmagujemo« bila izvedena raziskava javnega mnenja 'Medgeneracijsko sodelovanje na delovnem mestu'. Pokazala je, da obstaja v kolektivih še veliko priložnosti za krepitev obratnega mentorstva. Anketiranci se namreč v višji meri strinjajo s tem, da imajo podjetja dober prenos znanja in veščin s starejših na mlajše zaposlene, kot v obratni smeri. Raziskava tudi potrjuje domnevo, da imajo mlajši zaposleni boljše digitalne kompetence. Kar 77,7 % zaposlenih anketirancev je namreč dobro uporabo računalnika in tehnologije pripisalo starostni kategoriji zaposlenih 18–30 let, 69 % pa zaposlenim 31–45 let. Slaba petina (19,2 %) vprašanih, ki so zaposleni, meni, da to velja za tiste, ki so stari med 46 in 55 let, le 1,6 % pa bi to pripisala delavcem, ki so starejši od 56 let. Starejšim zaposlenim pa pripisujejo predvsem zvestobo. Po mnenju vseh anketirancev so za ljudi v starostni skupini 31–45 let značilne kreativnost, pripravljenost na učenje, ambicioznost, učinkovitost, in prilagodljivost. Starejšim delavcem 46–55 let pripisujejo lastnosti, kot so zanesljivost, znanje, izkušnost, mentoriranje in deljenje znanja (MDDSZ, 2020).

## 6 IZOBRAŽEVALNI PROCES V UKM

Kakor gospodarstvo se tudi organizacije javnega sektorja srečujejo z naglimi spremembami v okolju, in UKM ni nobena izjema. Spremembe so posledica hitrega razvoja tehnologije in informatike, uporabniki pa postajajo vedno bolj zahtevni, njihove zahteve so vse bolj specifične. Nov izziv na hitro prilagoditev in osvojitve novih znanj je tudi prinesla epidemija Covid-19. Kljub temu, da so se že vse spremembe odvijale pred epidemijo, je ta prinesla nov pogled na delo na daljavo. In zdaj ob hitrejših premikih, organizacija potrebuje usposobljene in sposobne delavce za spopadanje z novo nastajajočimi izzivi. Prav tako knjižnica pridobiva na pomenu v današnjem okolju, ko znanje postaja vedno bolj pomembno, družba je vse bolj učeča. Knjižnica je tista, ki s svojim poslanstvom ohranja in prenaša znanje in je podpora v procesih vseživljenjskega učenja.

Zaposleni morajo znati delovati v kompleksnem in stalno spreminjajočem se okolju, ki je povsem nasprotno sorazmerno enostavnemu, stabilnemu in predvidljivemu družbenemu okolju v preteklosti.

### 6.1 Predstavitev Univerzitetne knjižnice Maribor

Univerzitetna knjižnica Maribor je ustanova, ki ima s svojim poslanstvom in dejavnostjo pomen in odgovornost v lokalnem (univerzitetnem in mestnem), regionalnem (območje severovzhodne Štajerske) in v nacionalnem okolju. Cilj Univerzitetne knjižnice Maribor je biti mednarodno primerljiva, sodobna osrednja univerzitetna knjižnica, ki deluje po načelih bibliotekarske vede ter svoj razvoj usklajuje z razvojem pedagoških, znanstvenoraziskovalnih, umetniških in strokovnih področij Univerze v Mariboru. Zastavila si je temeljno usmeritev – tesno povezanost s poslanstvom in cilji univerze. V univerzitetnem okolju si prizadeva postati enakovreden partner pri doseganju cilja univerze izobraziti strokovnjaka, ki bo s svojo ustvarjalnostjo in inovativnostjo dodana vrednost družbi, v regionalnem zbiralec domoznanskega gradiva in dokumentacije in soustvarjalec kreativne in inovativne podobe univerze in Maribora, na področju kulture in znanosti, kot ustvarjalec in poustvarjalec ter v nacionalnem okolju druga depozitarna organizacija kot varuh slovenske pisne kulturne in znanstvene dediščine za prihodnost (UKM, 2020).

#### 6.1.1 Poslanstvo in vizija UKM

##### Poslanstvo

Univerzitetna knjižnica Maribor, osrednja univerzitetna knjižnica Univerze v Mariboru, zbira, organizira, hrani in ohranja edinstvene zapise človeške misli in kreativnosti ter zagotavlja dostop do le teh. Vzpodbuja in podpira intelektualno rast in uveljavlja pretok informacij in idej s prostim dostopom do vsega zapisanega znanja, informacij in stvaritev in s tem pedagoško, znanstvenoraziskovalno, strokovno in umetniško delo na Univerzi v Mariboru. Je varuhinja kulturne dediščine slovenskega naroda in države, znanstvene dediščine Univerze v Mariboru ter domoznanske dokumentacije mesta Maribor in širše regije. Svojim uporabnikom zagotavlja učinkovit in celovit dostop do zapisanega znanja ne glede na lastništvo in obliko. Univerzitetna knjižnica Maribor, učni center, s svojimi zbirkami in storitvami služi procesom

izobraževanja, poučevanja in raziskovanja Univerze v Mariboru, intelektualni osebni in strokovni rasti in vseživljenjskemu izobraževanju vseh svojih uporabnikov (UKM, 2020).

Vizija

Cilj Univerzitetne knjižnice Maribor je biti mednarodno prepoznavna, nacionalno pomembna, regionalno angažirana, sodobna osrednja univerzitetna knjižnica, ki svoj razvoj usklajuje z razvojem pedagoških, znanstvenoraziskovalnih, umetniških in strokovnih področij Univerze v Mariboru ter je dejavnik v napredku širšega družbenega okolja, v katerem deluje (UKM, 2020).

### **6.1.2 Cilji UKM**

V UKM so si zastavili naslednje cilje (UKM, 2020):

- zbiranje, nakup, organiziranje, hranjenje in ohranjanje edinstvenih zapisov človeške misli in kreativnosti ne glede na lastništvo in obliko;
- izobraževanje uporabnikov in spodbujanje informacijske pismenosti ter strokovne in osebne rasti uporabnikov in zaposlenih;
- zagotavljanje enostavno dostopnega, uporabnikom prijaznega in varnega okolja za uporabnike in zaposlene;
- uporaba inovativne tehnologije za doseganje produktivnosti in učinkovitosti;
- spodbujanje komunikacije in sodelovanja s partnerskimi knjižnicami, fakultetami in z drugimi izobraževalnimi ustanovami ter lokalnim okoljem;
- spodbujanje ustvarjalne misli in dinamične organizacije, ki se odziva na spremembe ciljev in potreb univerze ter okolja;
- nenehno izboljševanje učinkovitosti knjižnice z vrednotenjem uspešnosti in učinkovitosti delovanja knjižnice.

## **6.2 Financiranje UKM**

Glede na to, da želimo z magistrsko nalogo v praksi raziskati in ugotoviti kako UKM skrbi za razvoj zaposlenih, je prav tudi omeniti način financiranja knjižnice. Saj vemo, da za razvoj zaposlenih ni vedno dovolj le to, da organizacija prepozna potrebe po razvoju, temveč so za izvedbo potrebna tudi zadostna finančna sredstva.

UKM je javni zavod in neprofitna organizacija. Neprofitna organizacija je organizacija katere cilj ni pridobivanje dobička za lastnike, temveč je njen temeljni cilj zadovoljevati potrebe različnih interesnih skupin z zagotavljanjem določenih storitev. Odločitve, ki jih sprejema vodstvo so običajno namenjene zagotovitvi najboljše možne storitve z razpoložljivimi viri. Uspeh se meri predvsem s količino in kakovostjo storitev, ki jih organizacija zagotavlja. Rečemo lahko tudi, da se uspeh neprofitnih organizacij meri s tem, koliko prispeva k javni blaginji. Ker je storitev bolj nejasen, manj merljiv koncept kot dobiček, je uspešnost težje izmeriti kot v profitnih organizacijah. Težje je narediti jasno izbiro med alternativnimi načini delovanja, da se vzpostavijo odnosi med stroški storitev in njihovimi koristmi in celo za količinsko opredelitev zneska koristi. Kljub temu pa mora vodstvo storiti vse, kar je v njegovi moči, da zagotovi učinkovito in uspešno uporabo virov organizacije. Osrednji problem je torej ugotoviti, katere

politike in prakse vodenja v profitnih organizacijah so se izkazale za učinkovite in lahko koristijo tudi v javnih organizacijah (Anthony & Young, 1984, str. 20).

Podatke o financiranju organizacije smo poiskali v Računovodskem poročilu UKM za leto 2020 (UKM, 2021c). UKM kot osrednja knjižnica Univerze v Mariboru je financirana s strani Ministrstva za izobraževanje in šport, Mestne občine Maribor, ARRS, drugih virov kot so razni projekti ter tržne dejavnosti. Glavni financer je MIZŠ in v letu 2020 predstavlja 73,9 % vseh prihodkov, MOM 6,8%, ostali viri financiranja pa 19,3%. V poročilu navajajo, da trenutni način financiranja knjižnične dejavnosti ne upošteva niti realnega dviga cen na trgu za blago in storitve, čeprav je ta postavka namenjena tudi nakupu knjižničnega gradiva – dostopom do elektronskih informacijskih virov (baz podatkov) in nakupu literature. Ob nespremenjenem načinu financiranja bo knjižnica s pokrivanjem materialnih stroškov tudi v prihodnosti najedala sredstva za nakup knjižničnega gradiva in s tem osnovno dejavnost. Knjižnica opravlja tudi arhivsko funkcijo in med tekočimi transferi niso zajeta sredstva za pokrivanje materialnih stroškov pri opravljanju te funkcije. Velik problem za UKM predstavlja tudi pomanjkanje sredstev za nakup opreme, saj so v letu 2020 od financerja prejeli samo 20.635 EUR, kar predstavlja le 0,64 % vseh prihodkov. Stopnja odpisanosti opreme je kar 94% in je s tem že ogroženo izvajanje osnovne dejavnosti. Tako morajo v UKM iz leta v leto iskati nove načine financiranja, da lažje sledijo zahtevam na trgu in predvsem novim zahtevam uporabnikov, ki pa vemo, da postajajo vedno bolj zahtevni.

Porabo sredstev morajo v finančnem načrtu načrtovati v skladu z Zakonom o izvrševanju proračuna<sup>1</sup>. Nad porabo sredstev, investicijami in drugimi finančnimi prilivi in odlivi je še posebej pomemben nadzor, saj gre za porabo družbenega denarja. Tako mora organizacija s sredstvi, ki jih prejme za svoje delovanje v javno dobro skrbno in strogo namensko ravnati. S tem so tudi omejeni s porabo sredstev za izobraževanje in razvoj zaposlenih ter nabave potrebne opreme, pa tudi težko denarno motivirajo zaposlene, saj sistem plač po Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju<sup>2</sup> ne dopušča sistema nagrajevanja kot ga lahko uporabljajo uspešne organizacije v gospodarstvu. Tako je potrebno najti druge načine motivacije, tako za delo, kot razvoj in izobraževanje zaposlenih.

### **6.3 Organizacijska struktura UKM**

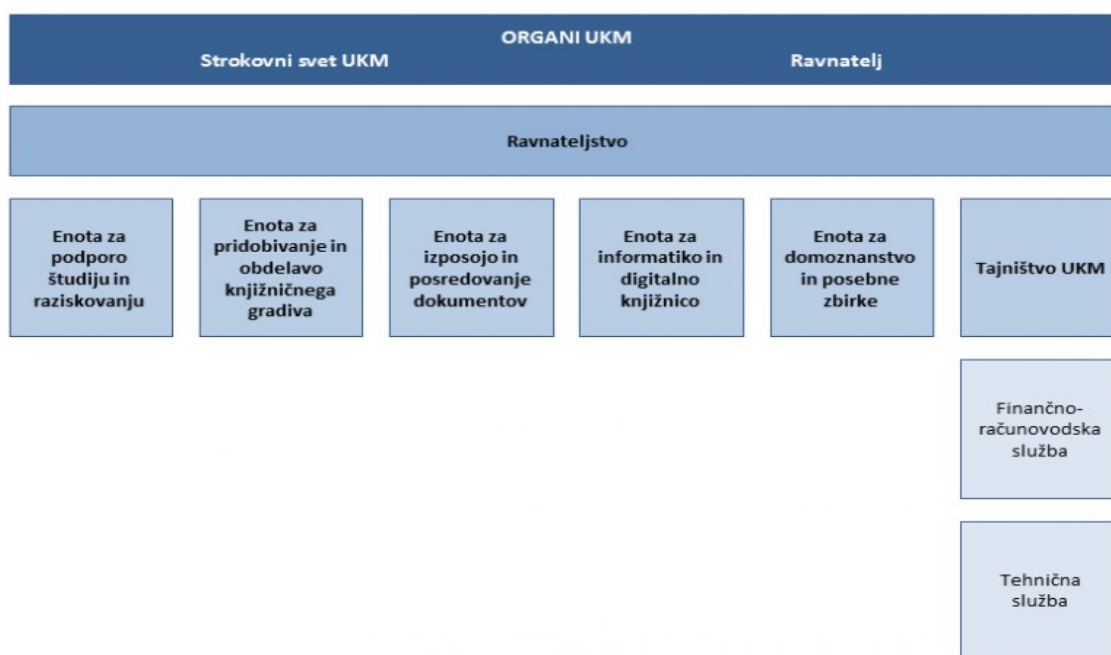
Organizacijska struktura UKM oz. določitev poslovnih procesov je zastavljena tako, da lahko podkrepi strateški razvoj knjižnične dejavnosti na UM. Organigram predstavlja Slika 6.

---

<sup>1</sup> Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2020 in 2021 je bil objavljen v Uradnem listu št. 174/2020.

<sup>2</sup> Zakon o sistemu plač v javnem sektorju je bil objavljen v Uradnem listu RS, št.110/2006

Slika 6: Organigram UKM

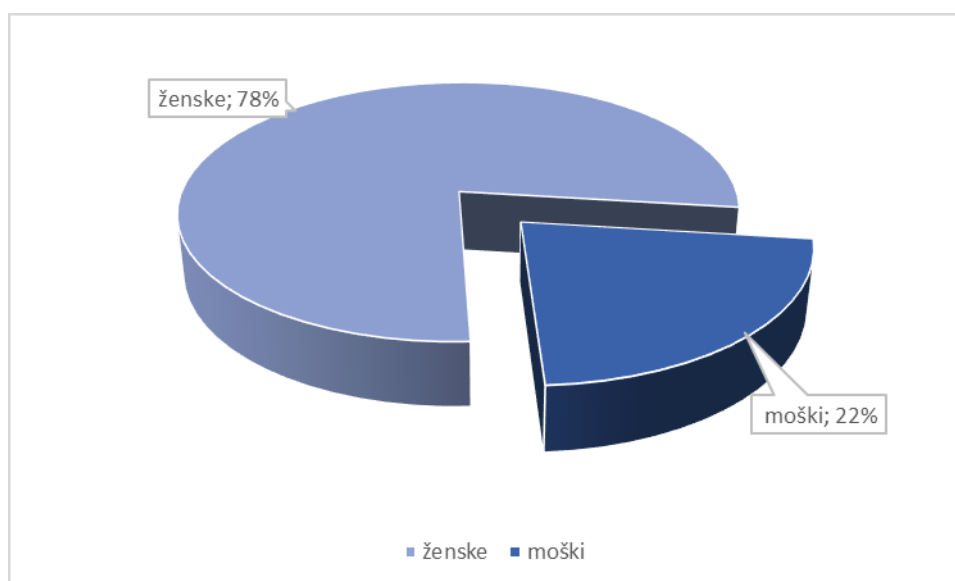


Vir: <https://ukm.um.si/enote-slu-be>

## 6.4 Kadrovska struktura UKM

Na dan 31. 12. 2020 je delo v UKM opravljalo 81 zaposlenih, od tega 79 za nedoločen čas in 2 za določen čas (1 zaposlen za določen čas mandata in 1 zaposlena za določen čas trajanja projekta). Žensk je 63, moških pa 18. Razdelitev po spolu predstavlja Slika 7.

Slika 7: Zaposleni po spolu (v %)



Vir: Lasten

Slika 8: Kadrovska struktura UKM na dan 31.12.2020

Spol	I. tarifni razred	II. tarifni razred	III. tarifni razred	IV. tarifni razred	V. tarifni razred	VI. tarifni razred	VII. tarifni razred	VIII. tarifni razred
Moški	0	0	0	2	7	1	8	0
Ženske	0	1	0	8	17	3	27	2
<b>SKUPAJ</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>35</b>	<b>2</b>
Starostna struktura zaposlenih	0	39,0	0	56	53,91	55,0	47,05	51,5
<b>Povprečna starost zaposlenega v UKM:</b>							<b>51,26</b>	

Vir: UKM interno gradivo

Pri starostni strukturi zaposlenih je upoštevana povprečna starost v posameznem tarifnem razredu, kar prikazuje Slika 8.

## 6.5 Izobraževalna dejavnost UKM

Temeljni cilj izobraževanja v UKM je izboljšati in razširiti sposobnosti zaposlenih, da kar največ prispevajo k doseganju ciljev organizacije ter s tem povečajo učinkovitost njenega delovanja.

Izobraževanje zaposlenih in pridobivanje novih znanj sta ključnega pomena za uresničevanje poslanstva ustanove, zato se zaposleni redno udeležujejo strokovnih izpopolnjevanj, kot so tečaji, seminarji, predavanja, usposabljanja ter strokovna in znanstvena posvetovanja. Prav tako se z novostmi redno seznanjajo na sejnih ter ostalih, s knjižnično dejavnostjo povezanih dogodkih doma in v tujini.

Zaposleni v knjižnici se morajo konstantno izobraževati, to od njih zahteva hiter razvoj stroke, informacijske in komunikacijske tehnologije, nosilcev zapisov informacij in seveda spreminjanje potreb uporabnikov knjižnice.

Izobraževanje zaposlenih v knjižnici mora biti izvedeno tako, da spodbuja znanstvenoraziskovalno delo, sledi znanstvenim in strokovnim spoznanjem ter sami spreminjajoči se vlogi knjižnic v družbi in potrebam po novih znanjih.

UKM ima na podlagi svojega poslanstva in odgovornega dela velik pomen v lokalnem, regionalnem in vse bolj tudi nacionalnem okolju. To okolje v katerem deluje, pa je podvrženo nenehnim spremembam. Da lahko zagotavlja kakovostne storitve mora biti knjižnica dinamičen organizem, ki se nenehno prilagaja spremembam, ciljem ter potrebam univerze in okolja. Vedenje in potrebe uporabnikov rastejo, tako kot raste tehnološki napredek. Zgolj ponudba klasičnih knjižničarskih storitev ni več dovolj. Potrebno je prilagajanje, učenje, usposabljanje. Potrebno je preoblikovati in prenoviti poslovne procese, da lahko sledi

potrebam vedno zahtevnejših in številčnejših uporabnikov, katerim ni več dovolj le knjiga v tiskani obliki ali literatura na tiskanih medijih (CD), potrebno jim je zagotoviti elektronske informacijske vire. Poslovni proces mora potekati tako, da so logično medsebojno povezani izvajalski in nadzorni postopki, ki pripeljejo do načrtovane storitve za uporabnika (UKM, 2021a).

V knjižnici je potrebno vzpodbujanje permanentnega izobraževanja knjižničarjev ter njegovo ustrezno vrednotenje pri kariernem razvoju zaposlenih. Zaposleni morajo prav tako obvladati določeno znanje, da lahko usposablajo in izvajajo programe izobraževanj za svoje zaposlene, zlasti na področju informacijske pismenosti.

Pri izobraževanju in usposabljanju se UKM poslužuje metod, ki so namenjene za večje skupine – kot so razna predavanja, ter metode za manjše skupine prav tako pa metode, ki so namenjene zgolj posameznikom. Za zaposlene se organizirajo delavnice ali predavanja na temo delo z uporabniki kot so npr. predavanje Odzivanje na potrebe globalno oviranih uporabnikov in uporabnikov, ki se hitreje fizično utrudijo.

Primer izobraževanja za manjše skupine, ki so jo izvedli skupaj z zunanjim izvajalcem, je delavnica z naslovom Trening socialnih veščin. Na tej delavnici so se zaposleni pogovarjali o:

- pomenu in vplivu samopodobe;
- komunikacijskih spretnostih, tehnikah in odzivih;
- kreiranju medsebojnih odnosov in timske naravnosti;
- osebnostnih lastnosti in medgeneracijskih razlikah;
- komunikaciji s strankami in reševanju neugodnih situacij;
- obvladovanju čustev in rokovanju s stresom;
- motivaciji in samomotivaciji;
- samoiniciativnosti in ustvarjalnosti na delovnem mestu ...

Za knjižničarje je prav tako pomembno, da dobro obvladajo tuje jezike, saj je med uporabniki vedno več tujih študentov. V UKM se že več let v sodelovanju z Andragoškim zavodom izvaja tečaj angleškega jezika, ki je organiziran tako, da je v ospredju tematika knjižnica, delo z uporabniki. V letu 2021 začenjajo s tečajem nemškega jezika, na katerem bodo lahko zaposleni na vseh ravneh znanja le-tega nadgrajevali.

V organizaciji se izvajajo razna interna izobraževanja, kjer zaposleni svoje znanje delijo z drugimi zaposlenimi. Izvajajo se razne delavnice - tečaji, kjer zaposleni nadgradijo svoje znanje v Excelu, Wordu oz. drugih orodjih.

Zanimiv način izobraževanja oz. prenos znanja med zaposlenimi, pa so pred kratkim v knjižnici na predlog vodstva uvedli tako imenovane Kreativne ponedeljke. Kot je že iz imena razvidno, te delavnice potekajo ob ponedeljkih, zaposleni ima na voljo določen čas in takrat lahko, določeno znanje, ki ga ima, deli s svojimi sodelavci, tako da pripravi svoje predavanje ali predstavitev in s tem svoje znanje prenaša na sodelavce.

Kot smo že omenili, se zaposleni zaradi potreb na delovnem mestu udeležujejo izobraževanj in usposabljanj, ki jih organizirata Narodna in univerzitetna knjižnica (NUK) ter Institut informacijskih znanosti (IZUM). Oba izvajata izobraževanje za vzajemno katalogizacijo in se tečaji za knjižničarje dopolnjujejo.

Izobraževanja na IZUM-u se udeležujejo knjižničarji, ki sodelujejo v sistemu vzajemne katalogizacije in izgrajujejo baze podatkov sistema COBISS.SI.

Na NUK-u izvajajo različne oblike neformalnega izobraževanja, ki se ga lahko zaposleni udeležujejo na podlagi njihovih potreb po izobraževanju pri svojem delu.

Žal pa se tudi UKM, tako kot veliko drugih organizacij v naši državi sooča z omejenimi finančnimi sredstvi za izobraževanje. Posledično žal ne more podpreti vseh želenih in potrebnih izobraževanj, ki se izkažejo kot zaželeni in potrebni za rast organizacije, ampak v planu dela in finančnem načrtu vedno na podlagi analize potreb po izobraževanju ovrednoti najpomembnejše, ki so v planu dela ovrednotene kot prioriteta ena in druge pod prioriteto dva. Izobraževanja v drugi prioriteti, pa se žal zaradi pomanjkanja sredstev ne izpeljejo v celoti.

## **6.6 Analiza izobraževalne dejavnosti UKM**

Pomena zlasti usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih v UKM oziroma pomena razširitve in dopolnjevanja njihove strokovnosti ni treba posebej utemeljevati, saj brez znanja ni mogoče vzdrževati niti obstoječega stanja, sploh pa ni mogoče zagotavljati nadaljnjega razvoja sistema Univerzitetne knjižnice. Zato vodstvo UKM daje usposabljanju in izpopolnjevanju ter nasploh razvoju zaposlenih ustrezno mesto v strategiji. Vlaganje v njihovo znanje je daljnosežna naložba, ki že v razmeroma kratkem času prinaša vidne rezultate – kakovostno, učinkovito in zakonito delo zaposlenih, kar v povratni zvezi vpliva ravno na gospodarno porabo proračunskih sredstev, tako pa na celovito racionalizacijo delovanja organizacije porabe javnih sredstev.

Iz poročila o realizaciji izobraževanj vidimo, da se je v letu 2020 (UKM, 2021b) raznih izobraževanj in krajših usposabljanj udeležilo 774 zaposlenih. Samo strokovnih usposabljanj kot so tečaji za pridobitev strokovnih nazivov, licenc in strokovnih znanj ter udeležbe na posvetovanjih se je udeležilo 206 zaposlenih. Krajših usposabljanj, tečajev in delavnic pa se je udeležilo 559 zaposlenih. 9 zaposlenih je vključenih v pridobivanje formalne izobrazbe na različnih fakultetah.

V večini so izobraževanja, ki se jih zaposleni udeležujejo, oblikovana za točno določene profile, le nekaj je takih, ki so namenjena vsem zaposlenim. Prav tako je več zunanjih izvajalcev, čeprav so v zadnjih letih v UKM začeli vse bolj uporabljati tudi metode pri katerih znanje prenašajo med zaposlenimi.

Na podlagi analize potreb po izobraževanju in usposabljanju se pripravi letni plan izobraževanj. Predlog plana naredijo vodje posameznih organizacijskih enot skupaj z zaposlenimi. Nato ga posredujejo zaposlenim, ki so zadolženi za pripravo letnega plana. Ti pripravijo ustrezen plan izobraževanj. Ker so sredstva za izobraževanje žal omejena, se izobraževanja po nujnosti uvrščajo v prioriteto 1 oz. prioriteto 2. Predlog se obravnava na kolegiju ravnateljice, potrjen predlog se vnese v letni plan dela, ki ga najprej potrdi strokovni svet, kasneje pa še pristojno ministrstvo skupaj s finančnim načrtom.

### **6.6.1 Uvod v raziskavo in metodologija**

Za zbiranje podatkov smo uporabili metodo anektiranja, in sicer smo izvedli spletno raziskavo. Zbiranje podatkov je potekalo med zaposlenimi obravnavane organizacije, med 03.05.2021 in



18.05.2021. V UKM je bilo na dan 03.05.2021 zaposlenih 82 ljudi, anketni vprašalnik, izdelan s pomočjo orodja na 1ki, je bil posredovan vsem zaposlenim.

Vprašalnik je vseboval 9 vprašanj in je v prilogah magistrskega dela. Izdelan je bil na podlagi vsebin teoretičnega dela, saj smo tako lahko povezali teoretičen del z raziskovalnim. Prav tako pa je to način, da se teorija preveri v praksi. Večinoma uporablja Likertovo lestvico strinjanja vprašanega s trditvijo. Strinjanje lahko izrazi z vrednostjo Nikakor se ne strinjam, do Popolnoma se strinjam. Pri sklopu vprašanj, kjer smo želeli izvedeti oceno vpliva na željo po izobraževanju je bila vrednost od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni najmanjši vpliv, 5 pa največji vpliv. Pri 4. vprašanju, kjer smo sodelujoče povpraševali na čigavo pobudo se najpogosteje izobražujejo, so bili ponujeni 3 odgovori, in sicer na lastno pobudo, pobudo vodje in drugo.

Zaposlene smo pozvali k sodelovanju preko elektronske pošte, v kateri smo jim posredovali povezavo na anketo. Obvestili smo jih, da se bodo zbrani podatki uporabili le za potrebe izdelave magistrskega dela. Z odzivom na anketo smo zadovoljni, saj se je odzvalo 63 od 82 zaposlenih, kar pomeni, da se je odzvalo 76,83 odstotkov zaposlenih.

Podatke, ki smo jih med raziskavo pridobili, smo obdelali s pomočjo statistične analize podatkov. Predstavili smo jih z metodo grafičnega in tabelaričnega prikaza.

## **6.6.2 Rezultati in analiza raziskave**

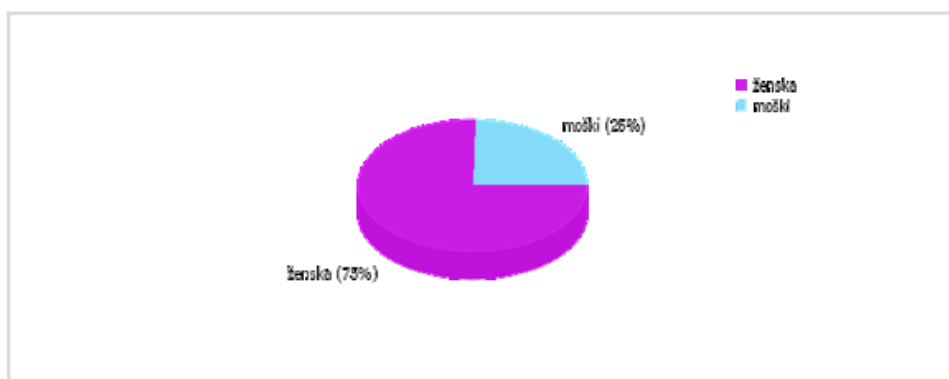
Vprašalnik je sestavljen iz 9 vprašanj. Vsebinsko je razdeljen na 3 sklope, in sicer iz 4 demografskih vprašanj, 4 vprašanja so se navezovala na izobraževanje zaposlenih ter 1 vprašanje na razvoj zaposlenih. S pomočjo anketnega vprašalnika smo želeli pridobiti čim več informacij o raziskovanem problemu.

Z anketnim vprašalnikom smo zbirali podatke o objektivnih dejstvih in dogajanju s področja razvoja zaposlenih, predvsem s področja izobraževanja in podatke o željah, mnenjih, stališčih in interesih po izobraževanju in razvoju respondentov. Želeli smo izvedeti, kako za razvoj skrbijo v izbrani organizaciji in kakšno je zadovoljstvo zaposlenih glede izobraževanj in usposabljanj.

Kot smo že navedli zgoraj je bilo 63 respondentov, od tega je bila 1 anketa neuporabna, 62 uporabnih.

V raziskavi je sodelovalo 25% moških in 75% žensk (Slika 9). Prevladujejo ženske, saj je večina zaposlenih v organizaciji žensk.

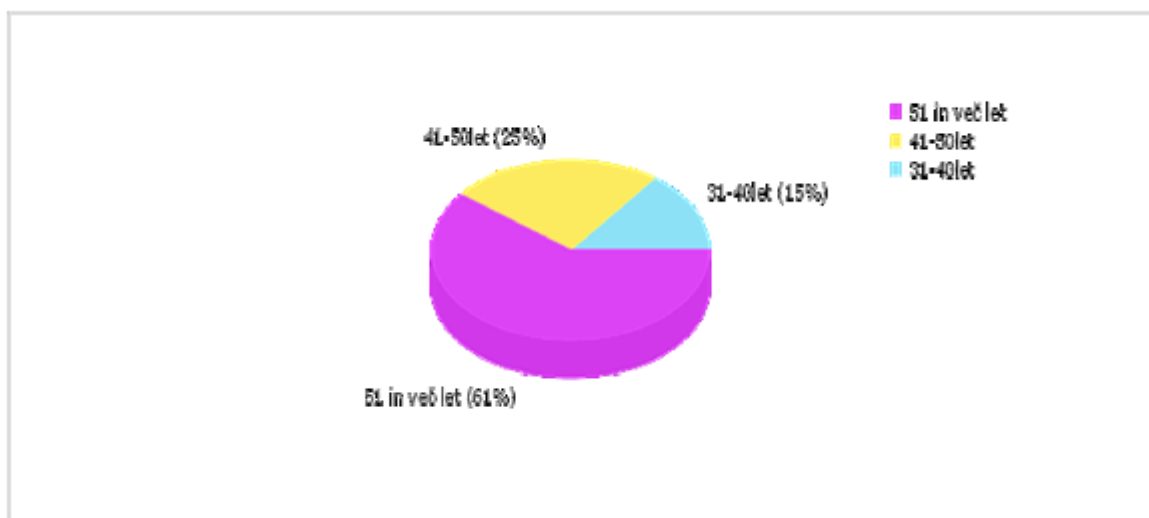
Slika 9: Struktura anketirancev po spolu (v %)



Vir: Lasten

Pri anketiranju starostne strukture je sodelovalo 9 zaposlenih s starostjo od 31 do 40 let kar predstavlja 15%. 15 sodelujočih je starih med 41 do 50 let, kar predstavlja 25%. 37 sodelujočih je starih 51 in več let, kar predstavlja 61%.

Slika 10: Struktura anketirancev po starosti (v %)

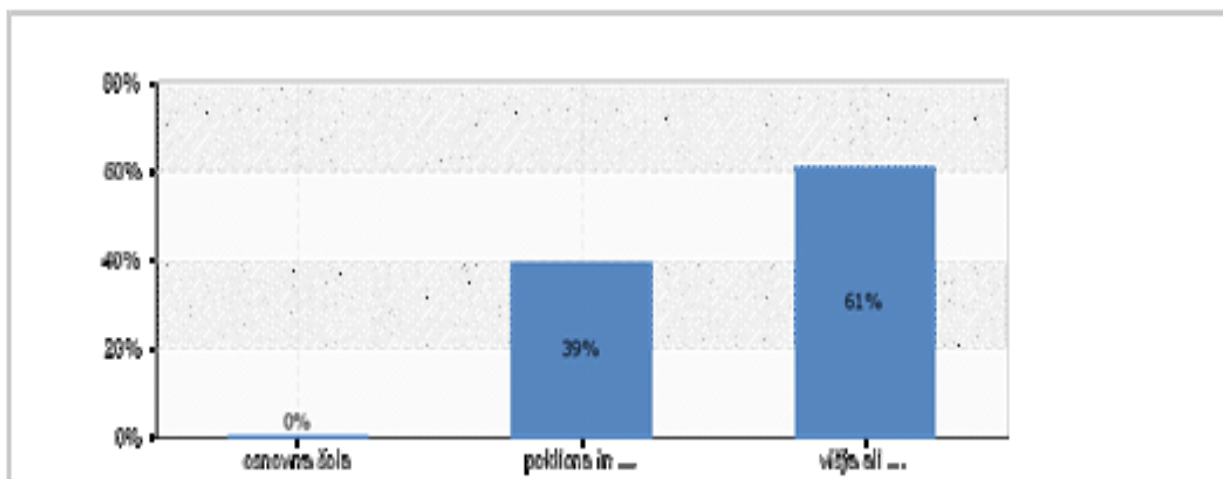


Vir: Lasten

Prevladovali so zaposleni, ki so stari 51 in več let (Slika 10), kar ne preseneča, saj je bila povprečna starost v organizaciji na dan 31.12.2020 51,26 let. V ta razred torej spada največ sodelujočih v raziskavi. Ta podatek nam pove, da v organizaciji prevladujejo starejši zaposleni, mlajših pod 30 let sploh ni. Podatek tudi zgovorno prikazuje, da se bo kadrovska struktura v prihajajočih letih najverjetneje spremenila, saj se bo velik del kadrov zamenjal. Tako bo organizacija v nekaj naslednjih letih imela veliko dela na področju upravljanja s človeškimi viri, še posebej na področju razvoja zaposlenih.

Naslednje vprašanje iz sklopa demografskih vprašanj se je nanašalo na stopnjo izobrazbe sodelujočih v raziskavi. 61% anketiranih ima visoko strokovno oz. univerzitetno izobrazbo, nekaj manj anketiranih, natančno 39 % pa srednjo in poklicno izobrazbo (Slika 11).

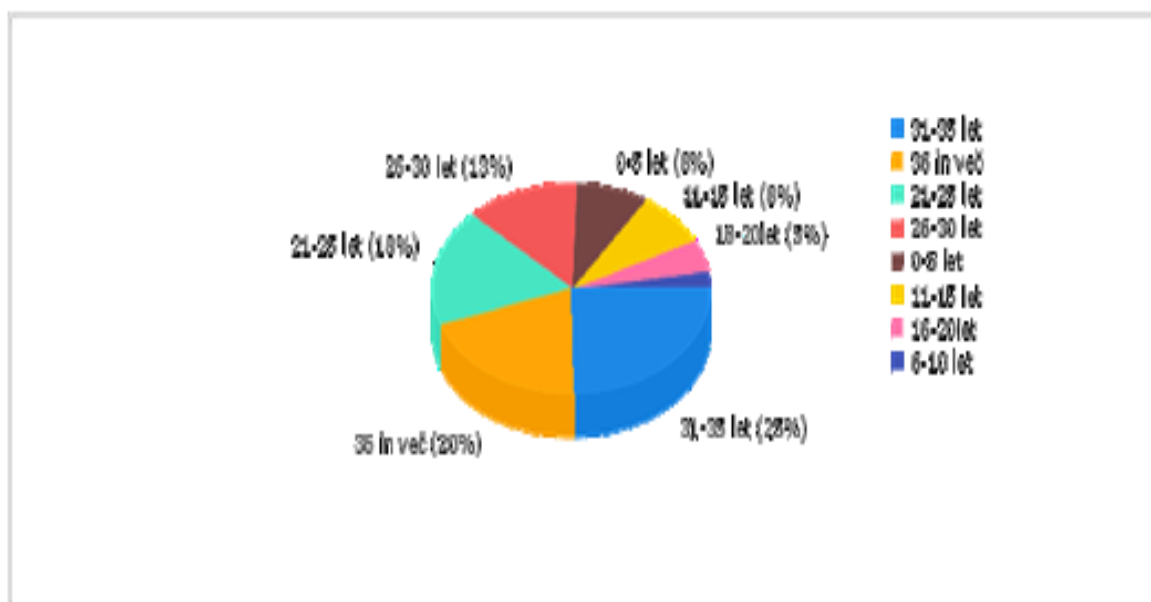
Slika 11: Struktura anketirancev po izobrazbi (v %)



Vir:

Sklop demografskih vprašanj smo zaključili z vprašanjem o delovni dobi sodelujočih v raziskavi.

Slika 12: Struktura anketiranih po delovni dobi (v %)



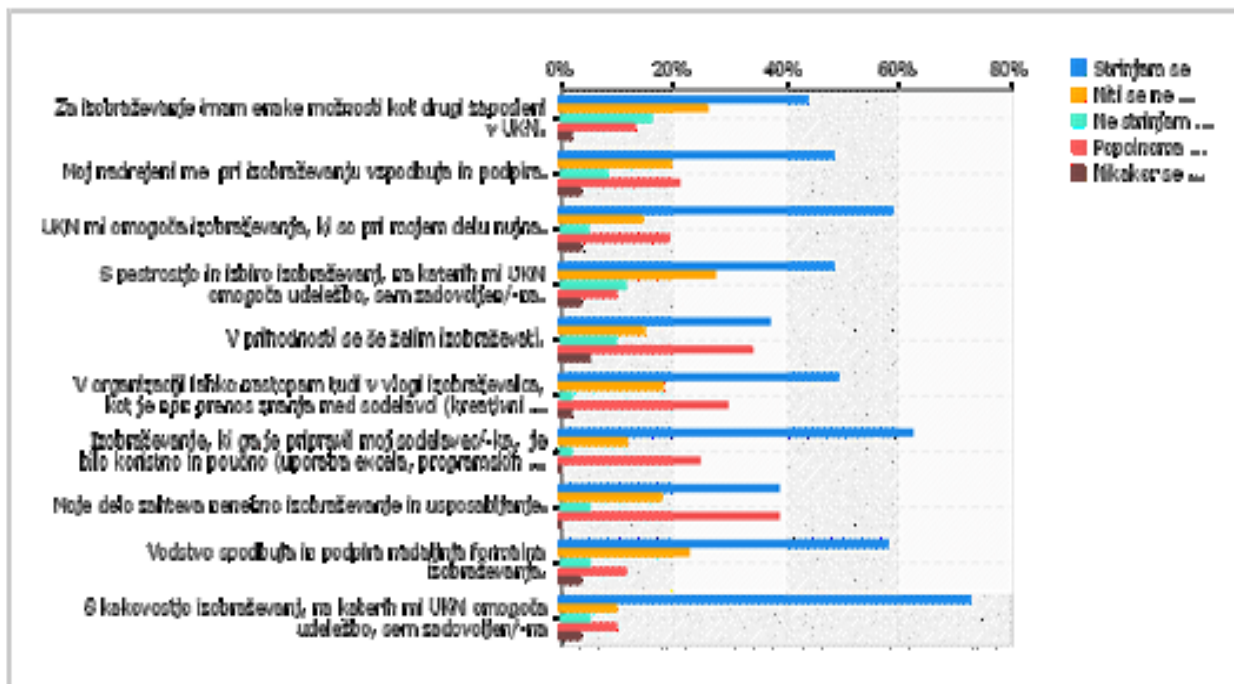
Vir: Lasten

Najvišji odstotek sodelujočih ima 31-35 let (Slika 12). Visok delež je tudi zaposlenih z delovno dobo nad 36 let, in sicer 20%, kar pa znova ne preseneča glede na starostno povprečje v organizaciji.

Demografske podatke smo analizirali z razlogom, da smo se seznanili s podatki o spolu, starosti, delovni dobi in izobrazbi sodelujočih.

V sklopu vprašanj, ki so se navezovala na izobraževanje zaposlenih smo sodelujoče prosili, da izrazijo svoje strinjanje z 10 navedbami v zvezi z izobraževanjem Slika 13:

Slika 13: Sklop vprašanj izobraževanje zaposlenih



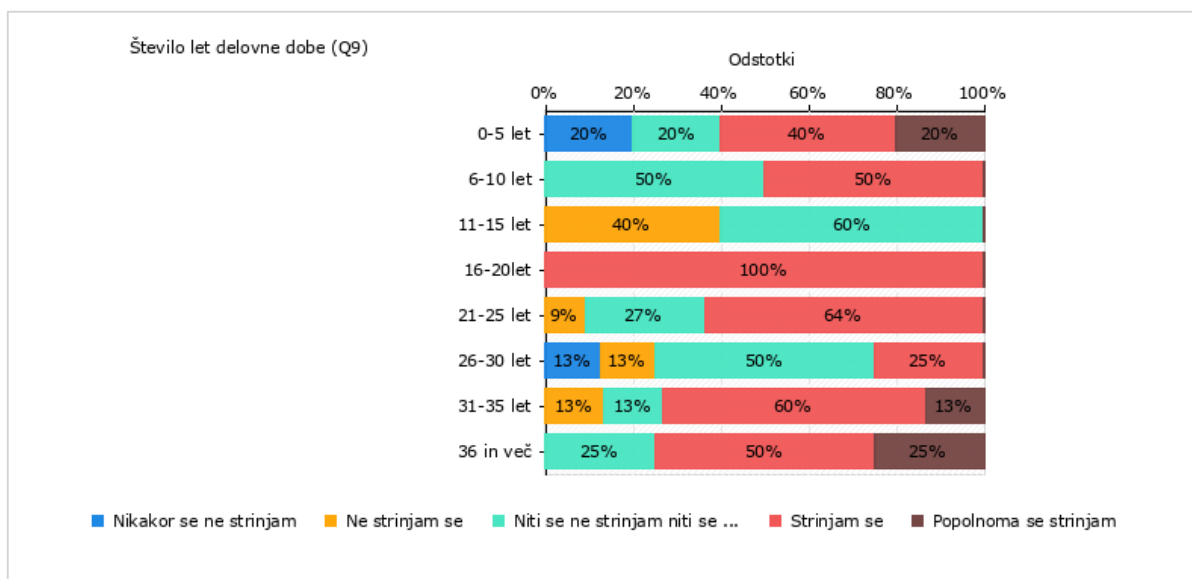
Vir: Lasten

57% sodelujočih se strinja (44% se strinja in 13% se popolnoma strinja), da imajo v organizaciji enake možnosti za izobraževanje, le 18% se s to trditvijo ne strinja, Ostali so neopredeljeni oz. se s trditvijo niso niti ne strinjali in niti strinjali (Slika 13).

Sodelujoči so tudi zadovoljni s pestrostjo in izbiro izobraževanj na katerih jim UKM omogoča udeležbo, saj se jih 58% strinja oz. popolnoma strinja s to navedbo. Tudi s kakovostjo izobraževanj na katerih jim UKM omogoča udeležbo je 51% sodelujočih zadovoljnih. 8% je takih, ki s kakovostjo izobraževanj niso zadovoljni.

Zanimalo nas je tudi kako so respondenti zadovoljni s pestrostjo in kakovostjo izobraževanj, ki jim jih UKM nudi glede na doseženo delovno dobo. Zanimivo je, da so najbolj kritični respondenti z delovno dobo od 11-15 let (100%) ter respondenti z delovno dobo med 26-30 let (76%). Niso pa tako kritični glede kakovosti izobraževanj, najvišji odstotek nezadovoljstva s kakovostjo je v skupini z delovno dobo od 26-30 let, in sicer 26% (Slika 14).

Slika 14: Zadovoljstvo s pestrostjo izobraževanj glede na število let delovne dobe (v %)



Vir: Lasten

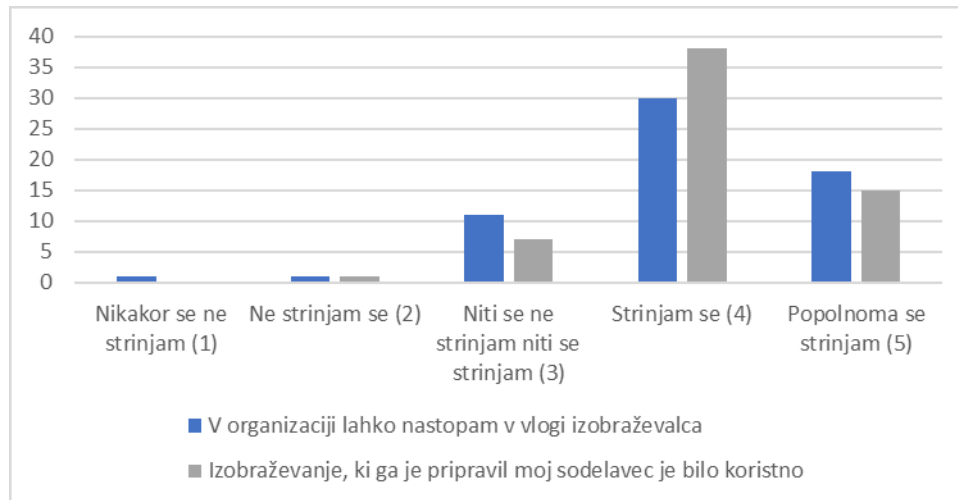
Prav tako se večina sodelujočih (79%) strinja s trditvijo, da UKM zaposlenim omogoča izobraževanja, ki so pri njihovem delu nujna.

V novi – informacijski družbi je dodana vrednost v znanju. Informacijska in tehnološka pismenost postajata bistveni zahtevi za delo na skoraj vseh področjih in ravneh. Okolje se nenehno spreminja in od zaposlenih zahteva permanentno izobraževanje. Zaradi spreminjanja dela, organiziranosti, sprememb v vodenju in komuniciranju, je za zaposlene zelo pomembno, da se hitro znajdejo v vseh teh spremembah. Za sledenje vsem tem spremembam se je potrebno nenehno izobraževati in razvijati svoje sposobnosti. To potrjujejo tudi sodelujoči v anketi, saj se jih kar 78% strinja s trditvijo Moje delo zahteva nenehno izobraževanje in usposabljanje.

Zaposleni dobrih rezultatov pri delu ne dosegajo izključno zaradi formalne izobrazbe in strokovne usposobljenosti, ampak tudi zato, ker stalno skrbijo za svoj strokovni razvoj, znajo svoje znanje uporabiti v različnih situacijah in okoliščinah, ter so pripravljeni vložiti več truda za pripravo kakovostnejših rešitev in ob razumevanju strateških in strokovnih smernic z njimi povezati tudi svojo karierno pot (MJU).

Kot kažejo rezultati med sodelujočimi pa tudi pregled poročila o realiziranih izobraževanjih v letu 2020, je v organizaciji dobro poznano izobraževanje med zaposlenimi. Slika 15 prikazuje strinjanje s trditvama V organizaciji lahko nastopam v vlogi izobraževalca in izobraževanje, ki ga je pripravil moj sodelavec je bilo poučno. 48 oseb (30 se strinja in 18 se popolnoma strinja), da lahko v organizaciji nastopajo v vlogi izobraževalca. Ta izobraževanja pa sodelujoči ocenjujejo kot koristna in poučna. Kar 53 anketirancev se strinja oz. popolnoma strinja s to trditvijo.

Slika 15: Zaposleni v vlogi izobraževalcev v organizaciji



Vir: Lasten

Pri tem gre predvsem za Kreativne ponedeljke, kjer sodelujoči svoje znanje prenašajo naprej med svoje sodelavce. V letu 2020 jih je bilo 10. Gre za prenos splošnega znanja, lahko pa tudi specifičnih znanj, ki so posebej uporabna za knjižničarje in bibliotekarje ter njihovo delo z uporabniki. Prenos znanja in informacij je za organizacijo zelo pomemben. Tako na teh predavanjih, ki jih zaposleni pripravijo za sodelavce ali raznih sestankih pride do izmenjave izkušenj in pogledov na določen problem. S tem so sodelavci drug drugemu vir učenja.

Z vprašanji smo želeli izvedeti tudi kakšna je motivacija zaposlenih za izobraževanje. Pri ocenjevanju motivacije za izobraževanje smo uporabili spremenljivke, s pomočjo katerih smo ugotavljali na čigavo pobudo se zaposleni udeležujejo izobraževanja, kateri so glavni razlogi za izobraževanje, ali se bi v prihodnosti še želeli izobraževati.

Pri vprašanju na čigavo pobudo se najpogosteje izobražujejo, je 73 % odgovorilo na lastno pobudo in 23 % na pobudo vodje. Vprašanje je bilo kombinirano in so lahko pod dva ponujena odgovora, torej na lastno pobudo in na pobudo svoje vodje, dodali še odgovor po lastnem izboru. Za to možnost sta se odločila samo dva sodelujoča, dodan je bil odgovor potrebe dela (Tabela 1).

Tabela 1: Pobuda za izobraževanje

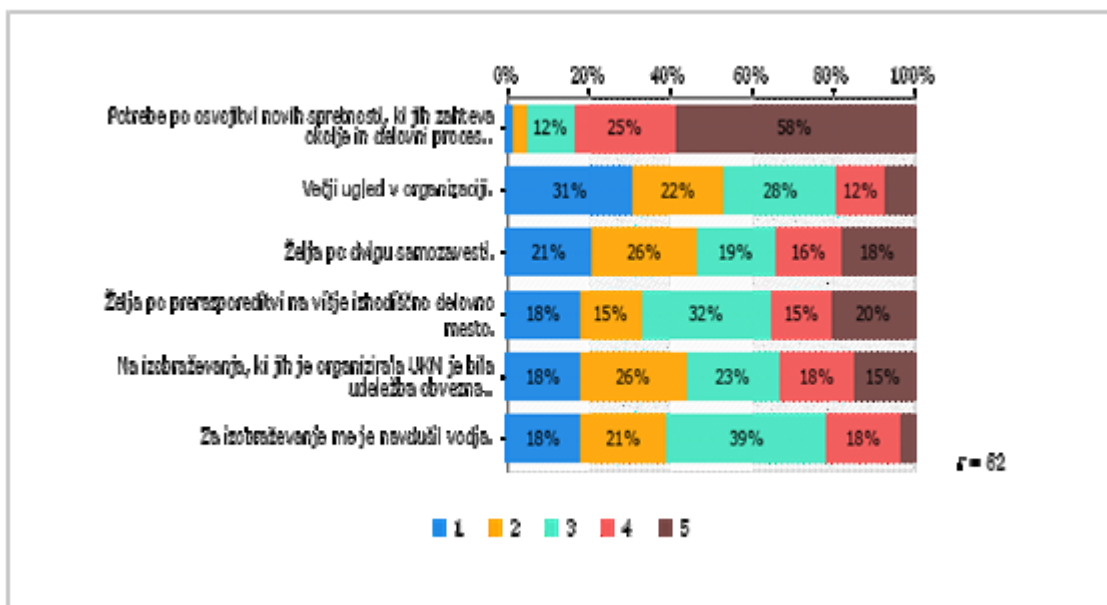
Najpogosteje se izobražujem:	Frekvenca	Odstotek
Na lastno pobudo	45	73%
Na pobudo svojega vodje	14	23%
Drugo	2	3%
Drugo:		
potrebe dela, pa tudi lastna pobuda	1	2%

Vir: Lasten

Za razvoj zaposlenih ter njihovo izobraževanje je zelo pomembno, da ga vzpodbujajo in podpirajo vodje. Zaposleni lahko dajejo pobude za izobraževanje, a če ni posluha s strani vodij in vodstva, to negativno vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Vodje so prvi na katere se zaposleni obrnejo s predlogi za izobraževanje in prav vodje morajo oceniti ali je izobraževanje nujno in koristno za dela, ki jih opravlja podrejeni ter v skladu s planom izobraževanja. S trditvijo Moj nadrejeni me pri izobraževanju vzpodbuja in podpira se je strinjalo 69% sodelujočih.

Da bi čim boljše spoznali razloge za udeležbo na izobraževanjih in usposabljanjih smo udeležence prosili, da trditve z razlogi za udeležbo ocenijo z oceno od 1 do 5, kjer 1 pomeni najmanjši vpliv in 5 največji vpliv na odločitev. Razdelitev odgovorov prikazuje Slika 16.

Slika 16: Razlogi anketirancev za izobraževanje (v %)



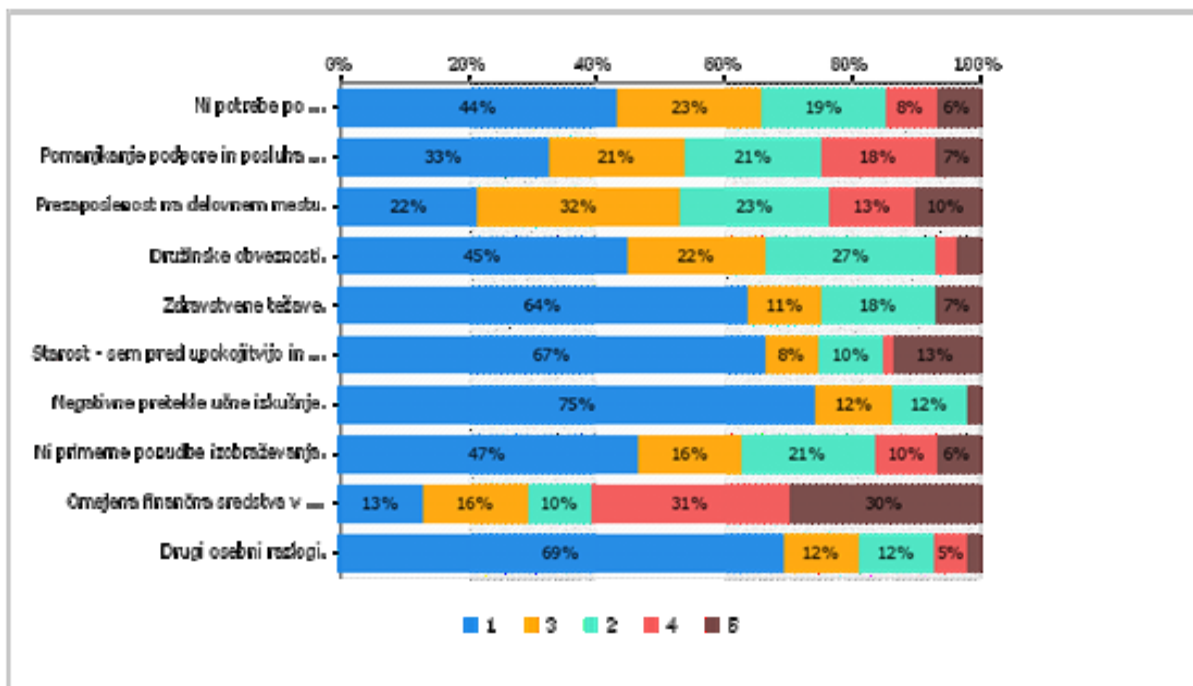
Vir: Lasten

Največji vpliv na odločitev za izobraževanje so sodelujoči pripisali trditvi Potrebe po osvojitvi novih spretnosti, ki jih zahteva okolje in delovni proces, in sicer jih je 58 % to trditev ocenilo z vrednostjo 5 in 25% z vrednostjo 4. Oboje pa se dopolnjuje z rezultati o potrditvi trditve sodelujočih, da njihovo delo potrebuje nenehno izobraževanje in usposabljanje. Povprečna ocena pri tej trditvi je 4,35. Nekoliko slabši vpliv na udeležbo na izobraževanjih so sodelujoči pripisali trditvi, da jih je za izobraževanje navdušil vodja. Kar 39% sodelujočih je tej trditvi pripisalo vrednost 3, 18% 4 in le 3% vrednost 5. Povprečna ocena pri tej trditvi je 2,72. Razlogov zakaj je ta ocena slabša, je verjetno več. Eden izmed njih je verjetno tudi ta, da so vodje seznanjeni s proračunom za izobraževanje za svojo enoto in glede na sredstva ne morejo podrejenih navduševati za vsa izobraževanja, ki bi se jih zaposleni lahko udeležili.

Slaba lastnost znanja je, da zelo hitro zastari. Če zaposleni želijo slediti spremembam, ki jih prinaša globalizacija in ob tem postati in ostati za delodajalca konkurenčna delovna sila, so se dolžni nenehno učiti in izobraževati (Kastelic, 2016, str. 235).

Pri izobraževanju in usposabljanju pa se pojavljajo tudi ovire. Ovire smo poskušali oceniti z uvedbo desetih spremenljivk, ki se nanašajo na: ni potrebe po izobraževanju, pomanjkanje podpore in posluha vodij in vodstva za želje zaposlenih, prezaposlenost na delovnem mestu, družinske obveznosti, zdravstvene težave, starost, negativne prejšnje učne izkušnje, ni primerne ponudbe izobraževanja, omejena finančna sredstva v organizaciji, ki so namenjena izobraževanju ter drugi osebni razlogi. Vsako od navedenih trditev so anketiranci ocenili z ocenami od 1 do 5, pri čemer je ocena 1 pomenila, da omenjena ovira anketiranca v najmanjši meri, in ocena 5, da ga ovira v največji meri. Razdelitev odgovorov prikazuje Slika 17.

Slika 17: Ovire pri izobraževanju (v %)



Vir: Lasten

Največjo oviro pri izobraževanju in usposabljanju med sodelujočimi predstavljajo omejena finančna sredstva, ki so namenjena za izobraževanje in usposabljanje. 30% anketirancev je tej oviri pripisalo oceno 5, in 31% oceno 4. Rezultat pravzaprav ne preseneča, saj smo že na začetku poglavja pisali o financiranju organizacije in o omejenih sredstvih za izobraževanje ter razvoj zaposlenih.

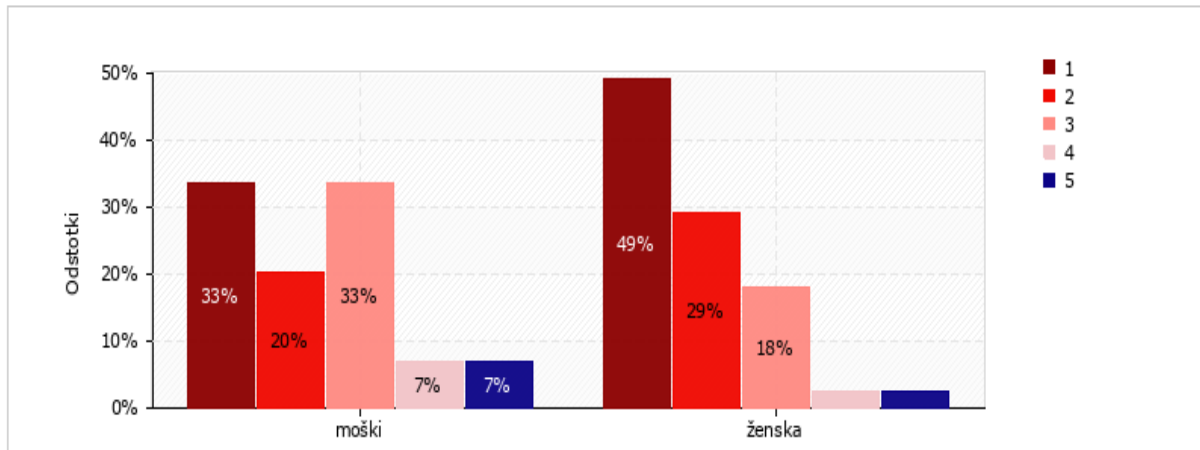
Glede na podatek, da je bila na dan 31.12.2020 povprečna starost 51,26 let ne preseneča rezultat, da je 13% sodelujočih kot največjo oviro ocenilo Starost – sem pred upokožitvijo in ne čutim potrebe po izobraževanju in usposabljanju.

V literaturi pogosto najdemo podatek, da je velika ovira pri udeležbi prezaposlenost na delovnem mestu in pomanjkanje podpore in posluha vodij in vodstva za želje zaposlenih, za UKM ne moremo reči, da je tako. Le 7 % sodelujočih je kot največjo oviro navedlo pomanjkanje podpore in posluha vodij. Prav tako je malo sodelujočih, le 10% navedlo pomanjkanje časa na delovnem mestu, kot največjo oviro pri udeležbi v izobraževanju.



Zanimivo je, da družinske zadeve ne predstavljajo večje ovire, kljub temu, da je med respondenti večina žensk. Kot kaže Slika 18, je celo 49% žensk ocenilo omenjeno oviro z oceno 1.

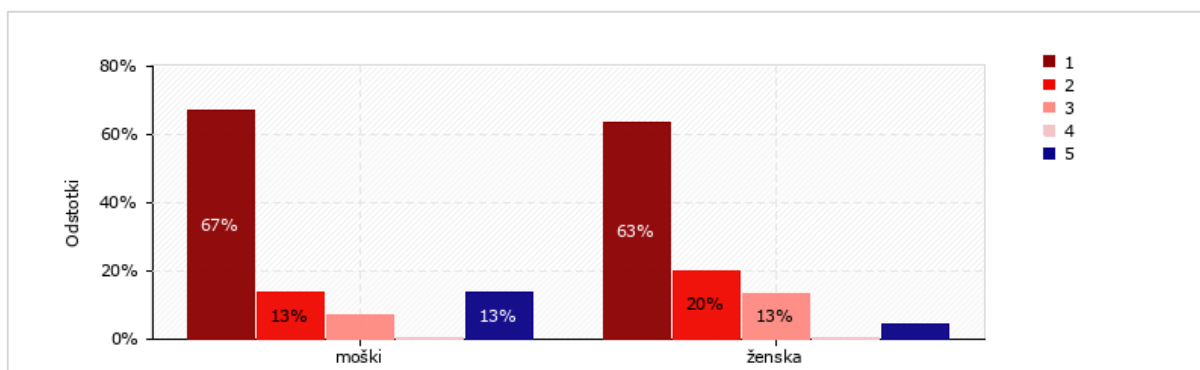
Slika 18: Družinske zadeve kot ovira po spolu



Vir: Lasten

Ostalim oviram kot so: ni potrebe po dodatnem izobraževanju, negativne pretekle izkušnje in ni primerne ponudbe izobraževanj ter drugi osebni razlogi niso pripisali večje pomembnosti. Glede na starost zaposlenih, smo pričakovali, da bodo zdravstvene težave ovrednotene kot večja ovira, a temu ni tako. Kar 64% respondentov je zdravstvene težave kot oviro ocenilo z oceno 1. Zanimalo nas je tudi kako so ocenili zdravstvene težave kot oviro pri izobraževanju glede na spol. Rezultate prikazuje Slika 19.

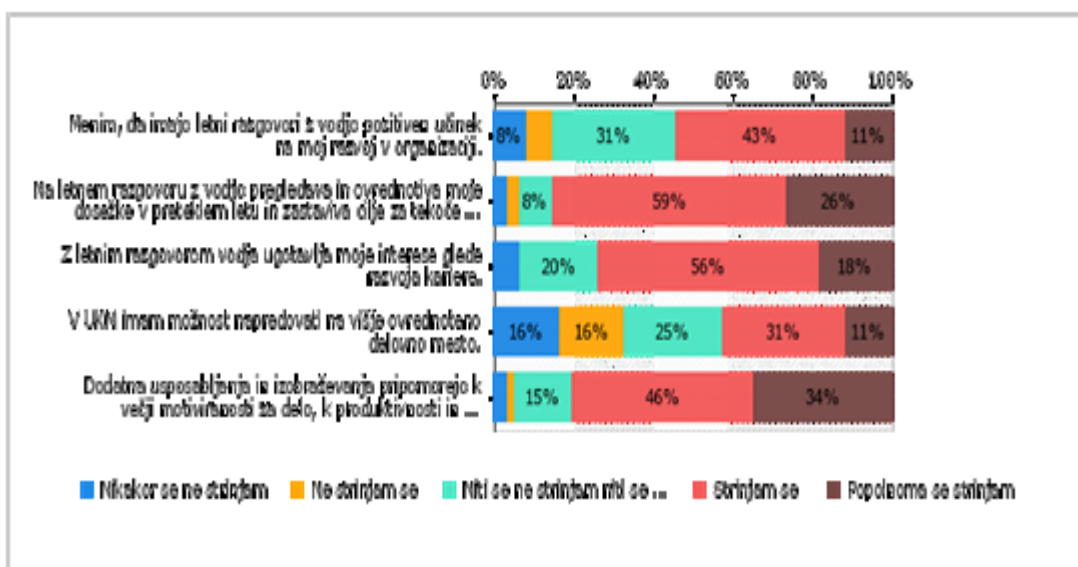
Slika 19: Zdravstvene težave kot ovira po spolu



Vir:

Za razvoj zaposlenih, kakor tudi za ocenjevanje zaposlenih je v organizacijah zelo pomembno izvajanje letnih razgovorov. Letni razgovor velja za eno najprimernejših oblik za ugotavljanje posameznikovih ambicij in potencialov v razvoju. Prav tako smo želeli izvedeti ali imajo zaposleni v UKM možnost napredovati na višje ovrednoteno delovno mesto, ter kakšno je njihovo mnenje o dodatnih izobraževanjih in usposabljanjih ali le-ta pripomorejo k večji motiviranosti za delo, k produktivnosti in uspešnosti. Pregled trditev in rezultatov kaže Slika 20.

Slika 20: Sklop vprašanj razvoj zaposlenih



Vir: Lasten

Na podlagi 105. člena Zakona o javnih uslužbencih<sup>3</sup> mora nadrejeni spremljati delo, strokovno usposobljenost in kariero javnih uslužbencev, ter vsaj enkrat letno opraviti razgovor o tem s podrejenimi. Namen teh razgovorov je pregled doseganja dosedanjih delovnih in razvojnih ciljev ter zastavljanje ciljev za prihodnje leto. Da je temu tako, so potrdili tudi sodelujoči v anketi. Kar 85% respondentov se je s trditvijo, da na letnem razgovoru z vodjo pregledajo in ovrednotijo cilje zaposlenega v preteklem letu in zastavita cilje za naslednje leto strinjalo oz. popolnoma strinjalo. Le 6% je bilo takih, ki se s to trditvijo niso strinjali.

Prav tako so se udeleženci ankete v veliki meri strinjali s trditvijo, da z letnim razgovorom vodja ugotavlja njihove interese glede razvoja kariere. 74% je takih, ki so se strinjali oz. popolnoma strinjali s to trditvijo. 54% sodelujočih se je tudi strinjalo oz. popolnoma strinjalo s trditvijo, da imajo letni razgovori z vodjo pozitiven učinek na njihov razvoj v organizaciji.

Nekoliko manjši, a še zmeraj dober odstotek respondentov se strinja s trditvijo, da imajo v UKM možnost napredovati na višje ovrednoteno delovno mesto. 42% respondentov se je s to trditvijo strinjalo, 25% respondentov se glede te trditve ni opredelilo in 32% respondentov se s to trditvijo ni strinjalo.

Z izvedbo letnih razgovorov tako vodje zberejo informacije, ki jih potrebujejo za odločanje o razporejanju zaposlenih, ocenjevanju, koga bodo usmerili na usposabljanje in izobraževanje. Prav tako se lahko predvidijo prihodnje zahteve in izzivi za zaposlene na ravni organizacije in se lahko na podlagi tega določijo najboljše razvojne aktivnosti. Med letnimi razgovori se lahko prepoznajo tudi ključni kadri in se skupaj z njimi poiščejo načini kako lahko gradijo kariero v UKM ter prispevajo k njeni uspešnosti.

<sup>3</sup> Zakon o javnih uslužbencih je bil objavljen v Uradnem listu RS, št. 63/07

Respondenti se tudi v veliki meri strinjajo s trditvijo, da dodatna usposabljanja in izobraževanja pripomorejo k večji motiviranosti za delo, k produktivnosti in uspešnosti. 80% sodelujočih se je s to trditvijo strinjalo oz. popolnoma strinjalo.

### 6.6.3 Analiza postavljenih hipotez

V uvodu magistrske naloge so bile zastavljene 3 hipoteze, ki so se preverile z različnimi vprašanji iz ankete ter analizi internih dokumentov organizacije.

Hipotezo 1, ki se glasi: »V UKM prepoznajo potrebe po izobraževanju in razvoju«, smo preverjali z naslednjimi trditvami iz vprašalnika:

- UKM mi omogoča izobraževanja, ki so pri mojem delu nujna.

S to trditvijo se strinja 79% respondentov.

- Vodstvo spodbuja in podpira nadaljnja formalna izobraževanja.

Tudi s to trditvijo se strinja velik delež respondentov, in sicer 69% (Tabela 2).

Tabela 2: Prepoznavanje potreb po izobraževanju in razvoju

	Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
UKM mi omogoča izobraževanja, ki so pri mojem delu nujna	3,00 %	5,00 %	13,00 %	60,00 %	19,00 %
Vodstvo spodbuja in podpira nadaljnja formalna izobraževanja	3,00 %	5,00 %	23,00 %	58,00 %	11,00 %

Vir: Lasten

Da bi zastavljeno hipotezo lažje preverili, smo pregledali še interne dokumente o izobraževanju in računovodske izkaze. V letu 2020 se je v organizaciji izobraževalo 774 zaposlenih, 9 zaposlenih pa pridobiva formalno izobrazbo na različnih fakultetah. Za izobraževanje je bilo v letu 2020 porabljenih 9.544,16 eur, zavedati pa se je potrebno, da je bilo leto 2020 posebno leto, zaznamovano s pandemijo, spremembo delovnega procesa in procesov izobraževanja. Večina izobraževanj se je odvijala preko spleta, kar pomeni, da so bili tudi stroški izobraževanj nižji. Stroški kotizacij za spletna izobraževanja so bili znatno nižji, kot na tistih, ki so potekali v živo, prav tako ni bilo potnih stroškov za odhajanje na ta izobraževanja, posledično ni bilo izplačil dnevnic, nočitev. Veliko izobraževanj je bilo tudi brezplačnih. Prav tako ni bilo izobraževanj v tujini, kjer so navadno stroški izobraževanj najvišji.

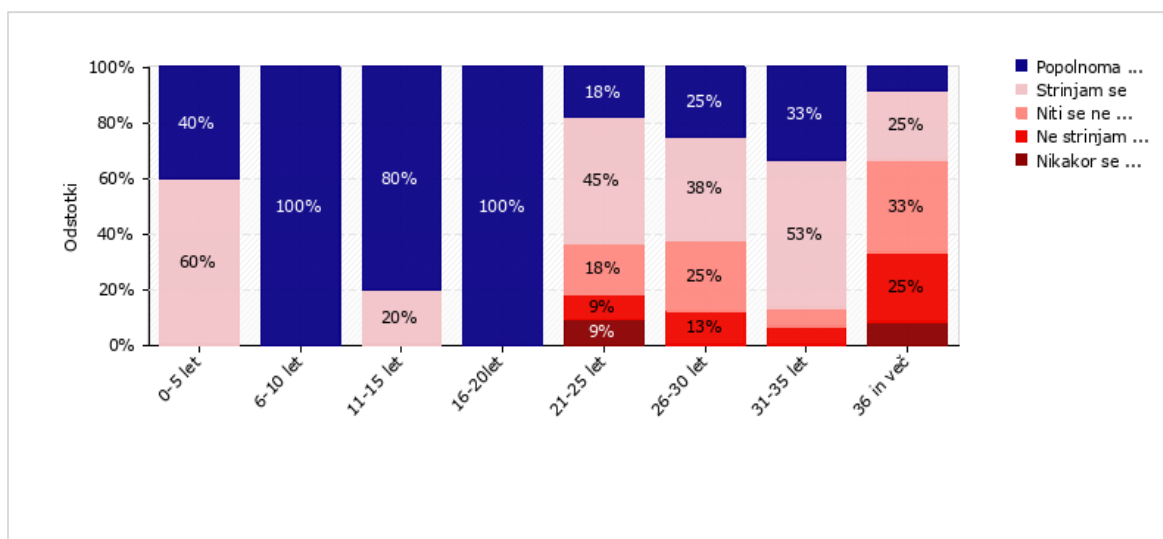
Seveda pa ne smemo pozabiti, da je knjižnica javni zavod, financiran iz državnega proračuna in morajo zagotavljati, da se prejeta sredstva porabljajo pravilno, smotrno in v skladu z nameni, določenimi v finančnem načrtu ter v Zakonu o izvrševanju proračuna.

Tako imajo omejena sredstva za nabavo sodobne opreme, ki je pomembna pri razvoju zaposlenih ter ne morejo v celoti izpolniti plana izobraževanj. Tega se zavedajo tudi zaposleni, saj je 30% respondentov ocenilo trditev Omejena finančna sredstva v organizaciji, ki so namenjena izobraževanju z oceno 5, kar pomeni, da ovira v veliki meri vpliva na njihovo izobraževanje ter 31% z oceno 4. Povprečna ocena pri tej trditvi je tako znašala 4,1.

Glede na navedene podatke lahko Hipotezo 1 potrdimo. V UKM prepoznajo potrebe po izobraževanju in razvoju zaposlenih, a je njihova največja ovira pri izpeljavi le-tega pomanjkanje finančnih sredstev. Tako se potrudijo in izluščijo tiste potrebe, ki so najnujnejše in jih uresničijo, ostale pa uresničujejo po zmožnostih.

Hipotezo 2, ki se glasi: »Zaposleni z več kot 20 leti delovne dobe izrazijo manj želja po izobraževanju in razvoju kot zaposleni z delovno dobo pod 20 let«, smo preverjali s trditvijo iz prvega vprašanja, in sicer: »V prihodnosti se še želim izobraževati« ter četrtem vprašanjem, ki je spraševalo na čigavo pobudo se anketiranci najpogosteje izobražujejo.

Slika 21: Želja po nadaljnem izobraževanju glede na delovno dobo



Vir:Lasten

Slika 21 nam prikazuje strinjanje sodelujočih s trditvijo »V prihodnosti se še želim izobraževati«. Zaposleni z delovno dobo pod 20 let se s to trditvijo popolnoma strinjajo oz. strinjajo. Pri tistih z delovno dobo nad 20 let pa se rezultati porazdelijo med vseh pet možnosti odgovorov, kar pomeni, da želja po izobraževanju ni tako močna kot pri mlajših zaposlenih. 17% sodelujočih se s trditvijo ni strinjalo, nekaj čez 19% se niso opredelili oz. so izbrali možnost niti se ne strinjamo, niti strinjamo. Teh, ki se v tej skupini strinjajo s trditvijo je tako 63%. Odstotek je precej nižji, kot pri tistih, ki imajo delovno dobo pod 20 let, kjer je odstotek 100%.

Tabela 3: Pobuda za izobraževanje glede na delovno dobo

		Število let delovne dobe								Skupaj
		0-5 let	6-10 let	11-15 let	16-20 let	21-25 let	26-30 let	31-35 let	36 in več	
Najpogosteje se izobražujem	na lastno pobudo	4	2	5	3	7	7	11	6	45
	na pobudo vodje	1	0	0	0	3	1	4	5	14
	drugo	0	0	0	0	1	0	0	1	2
	skupaj									61

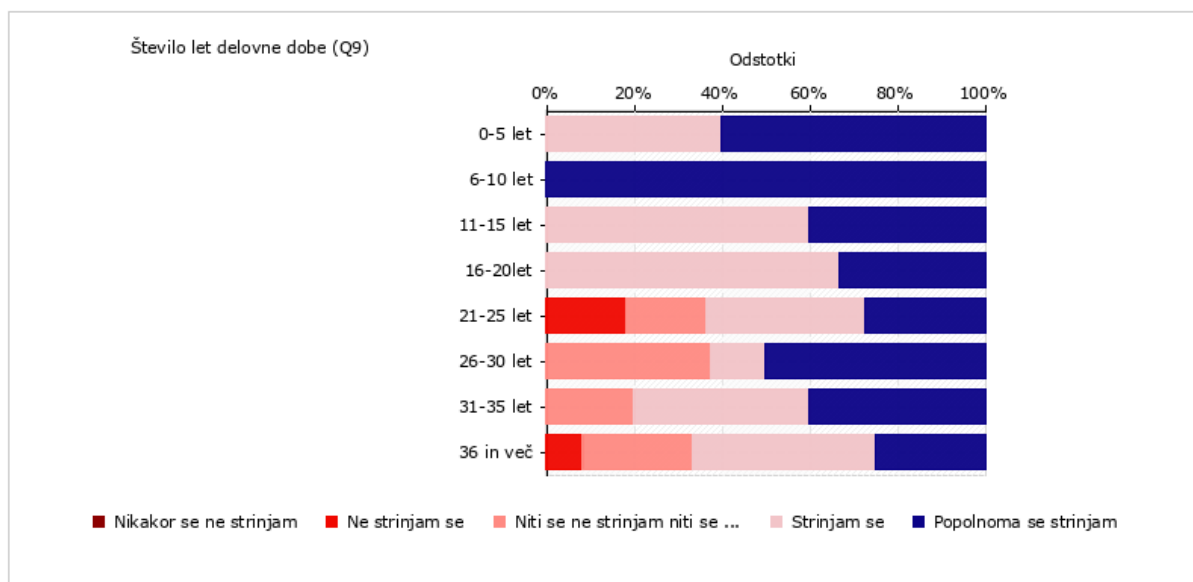
Vir: Lasten

Prav tako se večina sodelujočih z delovno dobo pod 20 let izobražuje na lastno pobudo, teh je 93% in le 7% se jih izobražuje na pobudo vodje. Med tem, ko je odstotek zaposlenih z delovno dobo nad 20 let nižji in predstavlja 67% sodelujočih, pa tudi delež tistih, ki se izobražujejo na pobudo vodje je višji, in sicer znaša 28% (Tabela 3).

Pri potrjevanju te hipoteze si lahko dodatno pomagamo tudi pri pregledu ovir za izobraževanje in sicer oviro »Starost – sem pred upokojitvijo in ne čutim potrebe po izobraževanju in usposabljanju«. Tej oviri je 17% sodelujočih z delovno dobo nad 20 let določilo oceno 5 ter 2% oceno 4.

Pa tudi največ respondentov z delovno dobo pod 20 let se zaveda, da njihovo delo zahteva nenehno izobraževanje in usposabljanje, kar prikazuje Slika 22.

Slika 22: Zavedanje potrebe nenehnega izobraževanja glede na delovno dobo



Vir: Lasten

Pravilno smo predvidevali, glede želje po izobraževanju in usposabljanju v povezavi s številom let delovne dobe. Na podlagi pridobljenih rezultatov lahko Hipotezo 2 potrdimo.

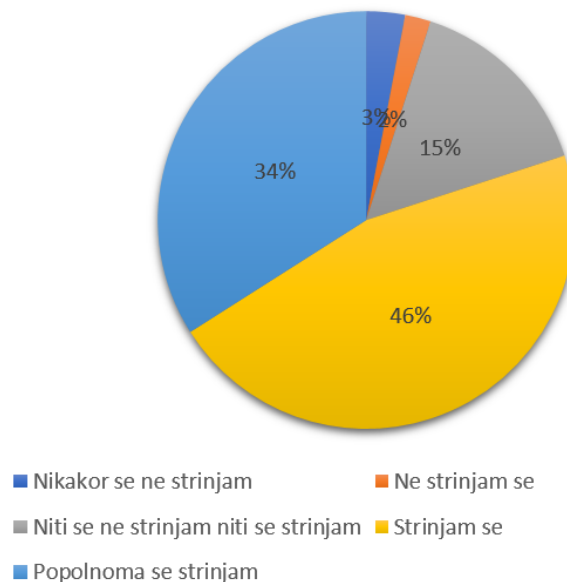
Hipotezo 3, ki se glasi »Zaposleni v organizaciji menijo, da dodatna izobraževanja in usposabljanja pripomorejo k večji produktivnosti in boljši uspešnosti« smo preverjali s trditvijo: »Dodatna usposabljanja in izobraževanja pripomorejo k večji motiviranosti za delo, k

produktivnosti in uspešnosti«. Respondenti se v veliki meri strinjajo s trditvijo in sicer se 34% respondentov popolnoma strinja in 46% se strinja s to trditvijo. Slika 23 prikazuje razrez strinjanja respondentov s to trditvijo. Le 5 % respondentov se s to trditvijo ne strinja.

Zaposleni, ki so deležni dodatnega izobraževanja, so zmožni boljšega opravljanja svojega dela. Prej prepoznajo potrebe po spremembah, ki jih zahteva poslovno okolje, lažje se prilagodijo vsem potrebnim delovnim procesom, da se te spremembe čim prej vključijo v delovni proces in jim omogočajo odlično izvedbo zadanih nalog.

Dodatno izobraževanje vpliva tudi na samozavest in posledično motivacijo zaposlenih, saj z globljim poznavanjem poslovanja, samega sektorja poslovanja in drugimi pridobljenimi veščinami hitreje, lažje in bolje opravlja svoje naloge. Redno izobraževanje in usposabljanje poskrbi, da so zaposleni v organizaciji ne le odlično motivirani, temveč tudi na tekočem z najnovejšimi trendi v sektorju. Usposobljeni, motivirani zaposleni, z detajlnim poznavanjem procesov, bodo poskrbeli, da bo organizacija v samem vrhu. Konkurenčnost na trgu je dandanes močno povezana z usposobljenostjo zaposlenih v organizaciji. Rastoča mednarodna konkurenca in vedno večje zahteve in pričakovanja uporabnikov silijo organizacijo k nenehnemu izboljševanju uspešnosti in učinkovitosti. Organizacija je prisiljena k uvajanju novih sprememb, da bi od njih imela korist tako organizacija kot uporabniki. Organizacija mora zato slediti uporabnikom, saj postajajo njihove potrebe vse bolj zahtevne. Tako sta učinkovitost in uspešnost organizacije odvisna od številnih delovnih procesov, ki sestavljajo delo in sredstva dela, predstavljajo pa niz aktivnosti z namenom, da se doseže neka raven opravljene storitve (Kastelic, 2016, str. 234).

Slika 23: Dodatna izobraževanja pripomorejo k večji motiviranosti, k produktivnosti in uspešnosti



Vir: Lasten

Glede na rezultate raziskave lahko Hipotezo 3 potrdimo.

#### 6.6.4 Izobraževanje zaposlenih v UKM - strošek ali dodana vrednost?

Razvoj zaposlenih v UKM vključuje vse dejavnosti, ki neposredno ali posredno vplivajo na sposobnosti zaposlenih tako knjižničarjev, bibliotekarjev kot strokovnih in administrativnih delavcev za lažje opravljanje njihovega sedanjega dela in prihodnjega dela. Postopek zahteva opredelitev kompetenc, potrebnih za učinkovito opravljanje njihovega dela. Potrebno pa je tudi zagotavljanje, da so vse dejavnosti razvoja usmerjene v pridobivanje teh kompetenc. Razvoj zaposlenih v UKM poteka v različnih oblikah, kot so razne delavnice, konference, usposabljanje na delovnem mestu, usmerjenost k novim zaposlenim, medgeneracijsko sodelovanje.

V knjižnici se zavedajo, da so samo motivirani in zadovoljni sodelavci ključ do kakovosti na vseh področjih delovanja organizacije. Zavedajo se, da je potrebno omogočati timsko delo, potrebno je spodbujanje postavljanja in doseganja osebnih in skupnih ciljev UKM, spodbujanje strokovne in osebne rasti zaposlenih ter dobrih medsebojnih odnosov. Le to vodi do celovitega in zaključenega kroga zagotavljanja kakovosti. Načrtovanje in skrb za rast strokovnih potencialov zaposlenih je za UKM posebnega pomena. Princip učeče se organizacije temelji na dveh vidikih znanja, na znanju posameznika in znanju organizacije. Znanje zaposlenih je za organizacijo velik kapital, ki ga je treba negovati, z učenjem plemenititi in s prenosom znanja nadgrajevati kot znanje organizacije. Komunikacija in povezovanje mladostnih idej z izkušnjami sodelavcev zagotavlja knjižnici stalnico v razvoju in naložbo v prihodnost (UKM, 2021a). Znanje vsekakor knjižnici prinaša dodano vrednost, saj le z znanjem lahko sledijo zahtevam poslovnega okolja in predvsem zahtevam uporabnikov.

Z rezultati raziskave smo zadovoljni, saj kažejo, da v knjižnici prepoznajo potrebe po razvoju zaposlenih. Tudi zaposleni, kljub temu, da prevladujejo starejši zaposleni izkazujejo željo po nadaljnjem izobraževanju. Prav tako se zavedajo, da če želijo uspešno in učinkovito opravljati svoje delo, so dodatna izobraževanja nujna.

Za UKM je razvoj zaposlenih zelo pomemben, če bo želela slediti trendom okolja in zahtevam uporabnikov. V prihodnosti bodo morali veliko časa nameniti razvoju, predvsem tistih ključnih delovnih mest, na katera te hitre spremembe najbolj vplivajo. Prav tako bi bilo priporočljivo, da se v večji meri posvetijo razvoju ciljnih vodstvenih kompetenc svojih vodij. Tudi vloga vodij se v učeči se organizaciji spreminja. Vodje bodo morale osvojiti bistveno bolj individualiziran in k ljudem (in ustvarjanju odnosov z njimi) usmerjen vodstveni stil. Prav tako, pa bo organizacija morala skrbeti za razvoj njim prilagojenih in bolj strateško načrtovanih pristopov k upravljanju in razvoju vodstvenih potencialov oz. kompetenc (Raspor, 2019, str. 226).

Glede na starostno strukturo v organizaciji, bo v knjižnici zelo pomembno, da pravilno pristopijo k upravljanju starejših delavcev, ter razvijejo učinkovito medgeneracijsko sodelovanje in prenos znanja. Za dobro delovanje morajo razviti strategijo, s katero bodo ohranili znanje, ki ga imajo starejši zaposleni znati uspešno prenesti na mlajše zaposlene. V prihodnjih letih se bo upokojilo kar nekaj zaposlenih in bi bilo škoda, da svojo znanje odnesejo s seboj, namesto, da ga predajo tistim, ki ostajajo oz. prihajajo za njimi v organizacijo. V organizaciji se namreč nahajajo različne generacije zaposlenih, od generacije Baby Boomerja do generacije Y, kar pomeni, da bi v organizaciji morali obstajati različni načini prenosa znanja, ki bi omogočili učinkovit prenos znanja. Marsikje po svetu je že dobro uveljavljeno obratno mentorstvo, kjer mlajši delavci pomagajo starejšim delavcem na določenih področjih dela.

Predvsem tistih, ki zahtevajo razumevanje nove tehnologije. Za tak odnos pa je pomembno, da se ustvari in vzdržuje odprt odnos do izkušenj ter odpravijo ovire statusa in položaja.

Da si bodo v knjižnici lažje načrtali smer razvoja zaposlenih, bi zraven raziskave o zadovoljstvu z izobraževanjem in razvojem zaposlenih, priporočali da se pripravi še podobna podrobna raziskava med uporabniki knjižnice. UKM mora slediti uporabnikom, saj postajajo njihove potrebe vse bolj zahtevne. Poznati morajo svoje uporabnike, njihove navade, želje. Učinkovitost in uspešnost knjižnice je odvisna od številnih delovnih procesov, ki predstavljajo niz aktivnosti, katerih namen je v največji meri zadovoljiti potrebe uporabnikov. Pomembno namreč je, da se UKM zaveda potreb po izobraževanju in razvoju zaposlenih. Prav tako mora vedeti, katere spremembe bo s tem procesom pridobila, kako in kje bo lahko te učinke uporabila in katere zahteve bo s tem zadovoljila. V vse to pa mora vključiti zaposlene, opredeliti njihove vloge in pojasniti kaj potrebuje in pričakuje od njih. Rezultati obeh raziskav bi prinesli ustrezne smernice. Ob uresničevanju teh smernic, torej z ustreznim razvojem zaposlenih in posredno tudi knjižnice, bi ta naložba prav gotovo postala naložba v uspešno prihodnost knjižnice.



## 7 SKLEP

Upravljanje s človeškimi viri predstavlja v organizaciji široko področje in je splet različnih dejavnosti. Z aktivnostmi, ki jih izvajajo v sklopu UČV, skrbijo za zaposlene, njihov razvoj, izobraževanje, zadovoljstvo. UČV s svojo dejavnostjo pomaga organizaciji, da ostane konkurenčna na trgu. Bolje, kot bodo v organizaciji ravnali z zaposlenimi, bolj bodo ti motivirani za delo in produktivnost bo višja. V sklopu UČV se vrši veliko dejavnosti in zahteva veliko časa, vendar, če je le to pravilno zasnovano, prinaša še več koristi za organizacijo. V organizacijah morajo biti pozorni na vse temeljne funkcije UČV, saj to igra pomembno vlogo na različnih organizacijskih, družbenih in gospodarsko povezanih področjih, ki med drugim vplivajo na doseganje ciljev organizacije in s tem uspešnega nastopa in obstanka na trgu. Učinkovito UČV v organizaciji zagotavlja prave ljudi na pravih delovnih mestih, kar posledično pomeni, da bodo potenciali zaposlenih bolj optimalno izkoriščeni oz. uporabljeni.

Zaposleni so glavno premoženje katere koli organizacije. Njihove aktivne vloge, ki jo imajo za uspeh organizacije ne smemo podcenjevati. Naložbe v ta edinstvena sredstva postajajo nuja, če želi organizacija povečati delovno uspešnost. Z investiranjem v zaposlene, organizacije izboljšujejo stopnjo zadrževanja zaposlenih, povečuje se zadovoljstvo pri delu in ustvarjalnost. Usposabljanje in razvoj zaposlenih se pogosto uporabljata za odpravo vrzeli med trenutnimi nastopi in pričakovanimi prihodnjimi nastopi.

Organizacije morajo na razvoj zaposlenih gledati kot naložbo v znanje in prihodnost in ne samo kot strošek v računovodskih izkazih. Zavedamo se, da so finančna sredstva za izobraževanje pogosto omejena in ni mogoče izvesti vseh razvojnih dejavnosti. Prav tako je za razvoj zaposlenih pomembna tudi sodobna oprema, ki jim je v organizaciji na voljo, kjer pa so zopet ključna zadostna finančna sredstva. Na izobraževanja kot so udeležbe na raznih strokovnih seminarjih, simpozijih ipd., v organizaciji ne smejo gledati kot nagrado zaposlenemu. Saj to ni nagrada, je nuja, da se zaposleni razvijajo, osvajajo nova znanja, kompetence in novo tehnologijo.

Da bo razvoj zaposlenih dobra naložba, mora biti dejavnost stalna in predvsem premišljeno načrtovana. Drugače je sama sebi namen oz. goli strošek in izguba časa. Razvoj mora biti usmerjen, skrbno in dobro načrtovan, zanj mora biti predvidenega dovolj časa, prilagojen mora biti posamezniku in le-ta se mora strinjati z njim.

Organizacija ima s kakovostnim in stalnim izobraževanjem zaposlenih vedno na voljo kompetentne in konkurenčne zaposlene - le s pomočjo takšnih zaposlenih pa lahko suvereno in konkurenčno nastopa na trgu. Usposobljeni, kompetentni in motivirani zaposleni, so najpomembnejši pogoj za vzpodbujanje produktivnosti dela. Za organizacijo je pomembno, da najde pristop za sodelovanje, motiviranje zaposlenih in razvoj pravičnega sistema nagrajevanja, ki skrbi za razvoj, rezultate in učinkovitost dela.

Naložbe v zaposlene so prepoznane kot eden osnovnih sestavnih delov organizacije, ki omogočajo zaposlenim napredovanje. Prav naložbe v človeške vire zagotavljajo zaposlenim potrebno znanje in veščine za ustvarjanje novih izdelkov in storitev. Prav tako izboljšajo produktivnost zaposlenih v delovnem okolju in v organizaciji, organizaciji dajejo lastno sposobnost doseganja konkurenčne prednosti.

Mobilnost zaposlenih – možnost, da naložba nekega dne stopi skozi vrata in odide, je verjetno največja ovira organizacij, da si povrnejo donosnost naložb v človeški kapital. To predstavlja edinstven element tveganja v naložbe v človeški kapital, ki presega običajne ravni tveganja, povezanega s katero koli obliko naložbe.

V magistrski nalogi smo s pomočjo različne domače in tuje literature najprej teoretično opredelili upravljanje s človeškimi viri v organizaciji. Nato smo opredelili še razvoj zaposlenih ki je obravnavano kot posebno področje upravljanja s človeškimi viri ter podrobneje obravnavali še izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. V četrtem poglavju smo opredelili tudi ovire, ki najpogosteje ovirajo zaposlene, da bi se odločili za izobraževanje. Te se lahko pojavljajo skozi celotno fazo izobraževanja, vplivajo lahko na motivacijo zaposlenega za izobraževanje ali ga celo odvrnejo od želje po nadaljevanju izobraževanja. Ovire se lahko pojavljajo tudi na strani organizacije, pogosto za vodstvo vsa izobraževanja niso enako nujna, včasih je odločitev o izobraževanjih tudi subjektivna in ni nujno, da bo učinkovita za organizacijo.

Na podlagi te teoretične analize lahko evidentno zaključimo, da je razvoj zaposlenih naložba v prihodnost. Danes vsi delodajalci in managerji priznavajo, da so za velik del njihovega uspeha in konkurenčnosti zaslužni prav njihovi zaposleni. Uspeh organizacije, pomeni uspeh zaposlenih. Investicija v zaposlene ni več samo strošek, ampak je investicija, ki prinaša dodano vrednost in dobiček. Upravljanje s človeškimi viri vidimo kot podporo organizaciji, da ima na voljo vedno kompetentne zaposlene, da zna postaviti pravo osebo na pravo mesto, da za zaposlene organizira izobraževanja in usposabljanja, da zna zaposlene motivirati za izobraževanja in osebni razvoj. Da vzpostavi model pravičnega nagrajevanja zaposlenih. In kar je najpomembnejše, da z vsemi temi dejavnostmi doseže dobre rezultate.

Da bi ugotovili kako v praksi poteka razvoj zaposlenih, še posebej na področju izobraževanja in usposabljanja smo izvedli raziskavo z anketnim vprašalnikom med zaposlenimi v Univerzitetni knjižnici Maribor. Z raziskavo smo namreč želeli s pomočjo pridobljenega znanja v teoretičnem delu, analizirati kako v konkretnem primeru skrbijo za razvoj zaposlenih. Rezultati raziskave kažejo, kako pomembno je izobraževanje za zaposlene in organizacijo. Iz rezultatov lahko razberemo tudi, da so vsi sodelujoči v anketi dokaj motivirani in pripravljeni na izobraževanje in se znajo prilagoditi spremembam v okolju. Prav potrebe po osvojitvi novih spretnosti, ki jih zahteva okolje in delovni proces, so tiste, ki od zaposlenih zahtevajo permanentno učenje in tega se sami zaposleni tudi zavedajo. Okolje od knjižnice pričakuje dinamičen ter ustvarjalen odziv na spremembe. Še posebej hiter odziv na spremembe je bil potreben v zadnjem letu, ko je epidemija Covid-19 najverjetneje za zmeraj vnesla določene spremembe v način dela. Knjižnica je morala poiskati in še zmeraj izpopolnjuje pristope k strokovnim rešitvam, da čim boljše zadovoljuje potrebe uporabnikov.

Učinkovito upravljanje človeških virov, ki vključuje načrtovanje, spremljanje in razvijanje zaposlenih, prispeva k optimalnemu vodenju kadrovske politike. Uvedba metod, postopkov in orodij s področja upravljanja kadrovskega virov prispeva k večji motivaciji, razvoju in učinkovitosti javnih uslužbencev, vodstvu pa omogoča optimalno organizacijo dela ter uporabo znanj in sposobnosti zaposlenih(MJU).

V UKM znajo prisluhniti zaposlenim glede razvoja in izobraževanj. Dodatna izobraževanja in usposabljanja so omogočena vsem zaposlenim. Le-teh se zaposleni udeležujejo različno, saj so

izobraževanja razdeljena na določeno delo in področje, ki je pomembno za vsakega posameznika oziroma enoto v organizaciji. Nekatera izobraževanja so splošna in so namenjena vseh zaposlenim hkrati, spet druga so specifična in primerna le za določene zaposlene.

Na podlagi pridobljenih podatkov, zbranih na podlagi vprašalnika, ki smo ga posredovali vsem zaposlenim ter pregleda interne dokumentacije, smo potrdili vse tri hipoteze.

Respondenti se strinjajo s trditvijo, da jim UKM omogoča izobraževanja, ki so potrebna za dobro opravljanje njihovega dela. Kar 79% respondentov se je strinjalo s to trditvijo. Zaposleni prav tako potrjujejo, da vodstvo spodbuja in podpira nadaljnja formalna izobraževanja. Ravno za to ne preseneča podatek, da se 14,5 % zaposlenih še formalno izobražuje na različnih fakultetah, kljub temu, da je v organizaciji predvsem starejša populacija. Povprečje starosti na dan 31.12.2020 je namreč znašalo 51,26 let in, da je najmlajša oseba v organizaciji stara 36 let. V organizaciji opravljajo letne razgovore z zaposlenimi. Z letnimi razgovori vodje s svojimi podrejenimi ovrednotijo delo in napredek zaposlenega v preteklem letu in se dogovorijo o nadaljnjem delu ter opredelijo cilje za prihajajoče leto, kar potrjujejo tudi respondenti, saj jih je to tudi 85% potrdilo. Prav tako respondenti menijo, da imajo letni razgovori z vodjo pozitiven učinek na njihov razvoj v organizaciji. Z letnimi razgovori se ugotavljajo potrebe po izobraževanju in razvoju zaposlenih s čimer se strinja 74% respondentov. Na podlagi podatkov, ki smo jih zbrali skozi celotno nalogo in v sami raziskavi na podlagi vprašalnika oziroma pregleda internih dokumentov, lahko zaključimo, da v organizaciji prepoznajo potrebe po izobraževanju in razvoju zaposlenih in hipotezo 1 potrdimo. Potrebe po izobraževanju in razvoju zaposlenih prepoznajo, a pri uresničevanju le-teh naletijo na ovire. Največja in najpomembnejša je prav gotovo pomanjkanje finančnih sredstev, za zagotovitev vseh potrebnih dejavnosti, kakor tudi omogočiti vsem zaposlenim sodobno in tehnološko popolno opremo, ki olajša izobraževanje in razvoj zaposlenih. Kot drugo oviro, pa vidimo starost zaposlenih.

Starost zaposlenih kot ovira za izobraževanje zaposlenih, pa se že navezuje na našo drugo zastavljeno hipotezo, ki pravi, da zaposleni z delovno dobo nad 20 let izrazijo manj želja po izobraževanju kot tisti z delovno dobo pod 20 let. Tudi to hipotezo smo na podlagi rezultatov iz vprašalnika potrdili. Respondenti so namreč potrdili, da zaposleni z delovno dobo pod 20 let izrazijo več želja po izobraževanju, kot tisti nad 20 let. Respondenti z delovno dobo pod 20 let so se namreč 100 % strinjali s trditvijo, da se v prihodnje še želijo izobraževati. Med tem, ko so se mnenja glede nadaljnjega izobraževanja med respondenti z delovno dobo nad 20 let razporedila med vse možne odgovor in je bilo takih, ki se strinjajo s trditvijo le 63 %. Pa tudi delež mlajših respondentov, ki se izobražujejo na lastno pobudo je bil višji, in sicer 93%.

Hipotezo 3, ki se glasi »Zaposleni v organizaciji menijo, da dodatna izobraževanja in usposabljanja pripomorejo k večji produktivnosti in boljši uspešnosti« smo na podlagi zbranih rezultatov iz vprašalnikov potrdili. 80% respondentov je potrdilo to trditev.

V UKM se soočajo z različnimi izzivi, eden izmed njih je tudi upravljanje s človeškimi viri, predvsem na področju izobraževanja in usposabljanja. Knjižničarji so se v preteklosti specializirali za posamezna področja, danes pa morajo na zahtevo okolja in uporabnikov imeti veliko mero interdisciplinarnosti in suverenosti. Okolje visokošolskega izobraževanja, znanstvenega komuniciranja, odprta znanost se spreminja. Pospeseno se izvaja delovanje na daljavo, kar pa od zaposlenih zahteva nova znanja in kompetence. Narašča potreba po

zaposlovanju novih poklicnih profilov, predvsem zaposlovanje kadrov s področij računalništva, informacijske tehnologije, komunikacij, digitalnega marketinga, založništva in drugih področij. Tudi glede na starostno strukturo jih v prihodnjih letih čakajo velike spremembe. Veliko zaposlenih se bo upokojilo, tako bodo imeli veliko dela z zaposlovanjem in vključevanjem novih zaposlenih. Povprečje starosti zaposlenih nakazuje na potrebo uvajanja dejavnosti na področju upravljanja starejših v organizaciji. Zelo pomembno bo, da v organizaciji vzpostavijo medgeneracijsko sodelovanje, s katerim bodo znanje in vrednote starejših zaposlenih prenašali na mlajše zaposlene, le-ti pa bodo starejšim zaposlenim pomagali pri novih izzivih, ki jih prinaša hitro spreminjajoče okolje. Kot so zapisali v Strategiji 2021-2025 »Komunikacija in povezovanje mladostnih idej z izkušnjami sodelavcev zagotavlja knjižnici stalnico v razvoju«.

Prihodnost Univerzitetne knjižnice in njenega razvoj vidimo v opredelitvi kompetenc zaposlenih, ki bodo lahko zadovoljile pričakovanja in zahteve okolja ter uporabnikov. Seveda bodo zaposlenim morali omogočiti pridobivanje teh novih kompetenc, nenazadnje bo potrebno zaposliti nove kadre, ki bodo pripomogli k razvoju knjižničarske dejavnosti prihodnosti.

Ob koncu raziskave lahko potrdimo, da je za organizacije zelo koristno, da razvijajo programe za razvoj zaposlenih. Organizirani in učinkoviti razvojni programi s podpornimi aparati bodo znatno pomagali organizacijam, da obdržijo najbolj cenjene človeške vire, zlasti tiste, ki imajo veliko izkušenj z organizacijo. Kadar organizacijam uspe podpreti vse zaposlene pri izpopolnjevanju njihovih zahtev, potem oboji, zaposleni in organizacija dobijo dolgoročne koristi. Zelo pomembno pa je za organizacije tudi, da pravočasno ocenijo uspeh usposabljanja in izobraževanja zaposlenih ter razvojni program.

Zaključimo lahko z mislijo, ki jo že v 19. stoletju zapisal Charles Darwin: »Najmočnejša vrsta ni tista, ki preživi, niti ne najbolj inteligentna. Preživi tista, ki se najbolje prilagaja spremembam«.

Spremembe pa so in bodo stalnica našega življenja in poslovnega okolja.

## 8 LITERATURA IN VIRI

1. Abdulghani, H. M., Shaik, S. A., Khamis, N., Al-Drees, A. A., Irshad, M., Khalil, M. S., . . . Isnani, A. (2014). Research methodology workshops evaluation using the Kirkpatrick's model: Translating theory into practice. *Medical teacher*, 36(S1), 0-6. doi:10.3109/0142159X.2014.886012
2. Afiouni, F. (2007). Human resource management and knowledge management: a road map toward improving organizational performance. *Journal of American Academy of Business*, 11(2), 124–31.
3. Ania, H., Hubeis, A. V., & Kuswanto, S. (2018). THE EFFECT OF TRAINING AND MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE OF PT. ASURANSI XYZ. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 78(6), 177-184. doi:10.18551/rjoas.2018-06.20
4. Anthony, R., & Young, D. (1984). *Management Control in Nonprofit Organizations*, Fourth Edition.
5. Arh, T., Rajkovič, V., & Jerman-Blažič, B. (2005). Tehnološko podprto izobraževanje - uporabnost in primernost sistemov za upravljanje e-izobraževanja. 386-393.
6. Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice : a guide to people management*. London ;: Kogan Page.
7. Ašič, N. (2020). *Kako spodbujati zaposlene : psihološki pristopi od A do Ž* (1. izd. ed.). Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
8. Avsec, T., Čuček Schmalzer, V., Faganelj, M., Mlakar, S., Molka, A., & Ravnikar, T. (2007). *Vse, kar bi morali vedeti o zaposlovanju*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
9. Bajec, B., Boštjančič, E., & Tement, S. (2016). *Človek, delo in organizacija : pregled psiholoških področij in perspektiv* (1. izd. ed.). Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
10. Biloslavo, R., & Kljajić-Derović, M. (2016). *Dejavniki uspešnosti managementa znanja: Založba Univerze na Primorskem*.
11. Branham, L., & Books24x, I. (2001). *Keeping the people who keep you in business: AMACOM*.
12. Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2005). How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations. *Human resource management*, 44(4), 391-412. doi:10.1002/hrm.20081
13. Centa, N., & Hafner, J., Mojca. (2020). Izobraževanje zaposlenih. *HR&M, strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*. Pridobljeno 03.03.2021 iz <https://www.hrm-revija.si/izobrazevanje-zaposlenih>
14. Cip.gov.si. (2016). Priročnik EJTN o metodologiji izobraževanja v pravosodju v Evropi. Pridobljeno 04.02.2021 iz [https://cip.gov.si/media /1295/20\\_10\\_2016\\_prirocnik\\_ejtn.pdf](https://cip.gov.si/media /1295/20_10_2016_prirocnik_ejtn.pdf)
15. Cross, K. P. (1981). *Adults as learners / K. Patricia Cross*. San Francisco: Jossey-Bass.
16. Cvelbar, P., Eva, & Bogataj, E. (2018). Prenos znanja znotraj koncerna Kolektor. Pridobljeno 05.06.2021 iz <https://www.hrm-revija.si/prenos-znanja-znotraj-koncerna-kolektor>
17. Debelnjak, M. (2021). Starejši zaposleni in medgeneracijsko sodelovanje. Pridobljeno 06.06.2021 iz <https://www.hrm-revija.si/starejsi-zaposleni-in-medgeneracijsko-sodelovanje-2>

18. Dovžan, H. (2014). *Z znanjem do delovne uspešnosti* (1. natis ed.). Ljubljana: IUS Software, GV založba.
19. Drev, B., & Planko, S. (2017). Kako naj slovenska podjetja pristopijo k izzivu dolgožive družbe? Pridobljeno 03.05.2021 iz <https://www.hrm-revija.si/kako-naj-slovenska-podjetja-pristopijo-k-izzivu-dolgozive-druzbe>
20. Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju* (1. natis ed.). Ljubljana: GV založba.
21. Fitz-enz, J. (2009). *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*: AMACOM.
22. Flamholtz, E., G. (1989). *Human Resource Accounting*. (Second. ed.). San Francisco, Oxford: Jossey-Bass Publishers.
23. Florjančič, B. (2019). Razvoj zaposlenih, od strategije podjetja do individualnih razvojnih načrtov. *HR&M*, 5(5), str. 10-13. Pridobljeno 03.01.2021 iz <https://www.hrm-revija.si/razvoj-zaposlenih-od-strategije-podjetja-do-individualnih-razvojnih-nacrtov>
24. Govekar-Okoliš, M. (2016). Mentorstvo nekoč in danes – pomembna oblika izobraževanja ter prenosa znanja in izkušenj. *AS. Andragoška spoznanja*, 22(2), 3-7. doi:10.4312/as.22.2.3-7
25. Hauko, K., & Zaplotnik, K., T. (2008). Učinkovito upravljanje izobraževanja. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 6(26).
26. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni - največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
27. Jacobs, R., & Washington, C. (2003). Employee development and organizational performance. *A review of literature and directions for future research*, 6(3), 343-354. doi:10.1080/13678860110096211
28. Jain, G., Sharma, N., & Shrivastava, A. (2021). Enhancing training effectiveness for organizations through blockchain-enabled training effectiveness measurement (BETEM). *Journal of organizational change management*, 34(2), 439-461. doi:10.1108/JOCM-10-2020-0303
29. Jain, S. (2019). *HR Solutions for Excellence in Training & Development*: Society Publishing.
30. Jereb, J. (1998). *Teoretične osnove izobraževanja : skripta*. Kranj: Moderna organizacija.
31. Jha, V. (2012). TRAINING AND DEVELOPMENT PROGRAM AND ITS BENEFITS TO EMPLOYEES AND ORGANIZATIONS: A CONCEPTUAL STUDY. *Far East Journal of Psychology and Business*, 9 No 2 Paper 5 November(5 November), 57-71.
32. Kastelic, Z. (2016). Izobraževanje znotraj organizacije. *Revija za univerzalno odličnost*, 5(3).
33. Kucherov, D., & Manokhina, D. (2017). Evaluation of training programs in Russian manufacturing companies. *European journal of training and development*, 41(2), 119-143. doi:10.1108/EJTD-10-2015-0084
34. Lathifa Rosiana, D., & Badrun, K. (2018). An evaluation of internship program by using Kirkpatrick evaluation model. *Research and Evaluation in Education*, 4(2), 155-163. doi:10.21831/reid.v4i2.22495
35. Lejeune, C., Mercuri, D., Beausaert, S., & Raemdonck, I. (2016). Personal development plans supporting employee learning and perceived performance: the moderating role of self-directedness. *Human resource development international*, 19(4), 307-328. doi:10.1080/13678868.2016.1203639

36. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu = Human resources management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
37. Lipuš, A. s. (2011). *Vpliv izobraževanja zaposlenih na uspešnost podjetja : diplomsko delo*. Ljubljana: [A. Lipuš].
38. Majcen, M. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci : priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo* (1. natis ed.). Ljubljana: GV založba.
39. *Management kadrovskih virov*. (2002). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
40. MDDSZ. (2020). Raziskava: Prenos znanja in veščin s starejših na mlajše zaposlene boljši kot obratno. Pridobljeno 10.06.2021 iz <https://sodelovalnica.si/novice/prenos-znanja-in-vescin-s-starejsih-na-mlajse/>
41. Miglič, G. (2001). Vloga raziskav pri načrtovanju usposabljanja. *AS: Andragoška Spoznanja*.
42. Miglič, G. (2005). *Načrtovanje usposabljanja v državni upravi : analiza potreb po usposabljanju in evalvacija učinkov usposabljanja* (1. izd. ed.). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Direktorat za javno upravo, Upravna akademija.
43. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala : priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
44. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih : praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji* (1. ponatis ed.). Škofja Loka: Mihalič in partner.
45. Mihalič, R. (2020). *Kako ocenjujem zaposlene : 30 minut za vodenje* (1. natis ed.). Škofja Loka: Mihalič in partner.
46. Milost, F. (2001). *Računovodstvo človeških zmožnosti*. V Kopru: Visoka šola za management.
47. MJU. Letni pogovor, ocena in napredovanje javnega uslužbenca. Pridobljeno 03.06.2021 iz <https://www.gov.si teme/upravljanje-kadrov/>
48. Morrison, J. (2003). Abc Of Learning And Teaching In Medicine: Evaluation. *BMJ: British Medical Journal*, 326(7385), 385-387. doi:10.1136/bmj.326.7385.385
49. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., . . . Merkač Skok, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
50. Možina, T. (2003). *Kakovost v izobraževanju : od tradicionalnih do sodobnih modelov ugotavljanja in razvijanja kakovosti v izobraževanju odraslih* (1. natis ed. Vol. 11). Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
51. Murray, L. W., & Efendioglu, A. M. (2007). Valuing the investment in organizational training. *Industrial and commercial training*, 39(7), 372-379. doi:10.1108/00197850710829085
52. Noe, R. A. (2009). *Employee Training and Development* (5 ed.). New York: McGraw Hill.
53. Noe, R. A., Hollenbeck, J.B., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2017). *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage (10thEdition)*. New York: McGraw Hill.
54. Novak, V. (2008). *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.
55. OECD. (2021). *Improving the Quality of Non-Formal Adult Learning*.
56. Palumbo, M., Startari, S., Domović, V., Boillet, D.,. (2018). Education (formal, non-formal, informal) [online] Pridobljeno 18.03.2021 iz [http://www.young-adultllt.eu/glossary/listview.php?we\\_objectID=193](http://www.young-adultllt.eu/glossary/listview.php?we_objectID=193)

57. Penger, S. (2006). *Učea se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete : študija primera slovenskega podjetja : doktorska disertacija*. [S. Penger], Ljubljana.
58. Petronijevič, K. (2021). Izobraževanje kot osrednji del oblikovanja organizacij prihodnosti. Pridobljeno 05.05.2021 iz <https://www.hrm-revija.si/izobrazevanje-kot-osrednji-del-oblikovanja-organizacij-prihodnosti>
59. Phillips, J. J. (2005). *Investing in your company's human capital* (1st ed. ed.): American Management Association Amacom.
60. Promoting adult learning in the workplace (2018). Pridobljeno 10.10.2020 iz <https://op.europa.eu/s/oP7r>
61. Raspor, A. (2019, 2019). Dolgoročni razvoj sodelavcev in podjetja.
62. Rupert, J. (2013). *Prostovoljstvo v svetovalni dejavnosti v izobraževanju odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
63. Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17. Pridobljeno 02.03.2021 iz <http://www.jstor.org/stable/1818907>
64. Seehusen, D. A., Rogers, T. S., Al Achkar, M., & Chang, T. (2021). Coaching, Mentoring, and Sponsoring as Career Development Tools. *Family medicine*, 53(3), 175-180. doi:10.22454/FamMed.2021.341047
65. Shailashri, V. T. (2017). CONTINUOUS TRAINING AND DEVELOPMENT FOR EMPLOYEE ENGAGEMENT. doi:10.5281/zenodo.240276
66. Sops. (2014). Projekt Prozdrav - s spoznavanjem in preverjanjem tveganj skupaj do zdravih in varnih delovnih mest. pridobljeno 21.12.2020 iz <http://www.sops.si/wp-content/uploads/2014/02/Pomen-in-vloga-%C4%8Dlove%C5%A1kih-virov-v-organizaciji.pdf>
67. Stachová, K., Raišienė, A. G., & Stacho, Z. (2019). Change in approach to employee development in organizations on a regional scale. *Journal of international studies (Kyiv)*, 12(2), 299-308. doi:10.14254/2071-8330.2019/12-2/19
68. Svetlik, I., Zupan, N., Stanojevič, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
69. Šarotar, Ž., Simona,. (2020). Poti do uspešnosti in zadovoljstva zaposlenih in uresničevanja vizije. In.
70. Šarotar, Ž., Simona,, & Veingerl, Č., Živa. (2020). Temeljne funkcije upravljanja človeških virov 36. Pridobljeno 01.03.2020 iz [http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/AROTAR\\_VEINGERL\\_1dan\\_Temeljne\\_funkcije\\_upravljanja\\_lovekih\\_virov\\_-\\_2\\_del.pdf](http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/AROTAR_VEINGERL_1dan_Temeljne_funkcije_upravljanja_lovekih_virov_-_2_del.pdf)
71. Špital, M., & Boštjančič, E. (2019). Kirkpatrickov model merjenja učinkovitosti izobraževanja. In. Pridobljeno 11.06.2021 iz <https://e-knjige.ff.uni-lj.si/znanstvena-zalozba/catalog/download/236/338/5667-1?inline=1>
72. Thill, K., Covarrubias Venegas, B., & Groblschegg, S. (2014). HR roles and activities. Empirical results from the DACH region and implications for a future development of the HR profession. *International Journal of Business and Management*, 11, 97-109.
73. Treven, S. (1998). *Management človeških virov* (1. natis ed.). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
74. Udovč, K. (2018). Vpliv dejavnikov upravljanja in izboljševanja organizacije na zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu s področja kulture. *Revija za univerzalno odličnost*, 7(1), 57-71.
75. UKM. (2020). Pridobljeno 20.12.2020 iz <https://www.ukm.um.si/splo-ne-informacije>



76. UKM. (2021a). *Interno gradivo*.
77. UKM. (2021b). *Kadri 2020*.
78. UKM. (2021c). *Računovodsko poročilo 2020*.
79. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business Review Press. Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard business review*, 76(1), 124-134.
80. Vukovič, G., & Miglič, G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
81. Znanstveno posvetovanje o razvoju organizacijskih, v. (2001). *Management in globalizacija : zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo*, Kranj.



# PRILOGE

*Priloga 1: Anketni vprašalnik..... 2*

# Razvoj zaposlenih kot naložba v prihodnost

## Vprašalnik

---

Kratko ime ankete:	Razvoj zaposlenih
Število vprašanj:	9
Število spremenljivk:	167
Status:	Aktivna od: 03.05.2021 Aktivna do: 18.05.2021
Avtor:	Karmen Žolger, 25.03.2021
Spreminjal:	Karmen Žolger, 04.06.2021

Prosimo, če si vzamete nekaj minut in s klikom na Naslednja stran pričnete z izpolnjevanjem ankete.

**Q1 - Prosim, da si preberete spodnje trditve in navedite vaše strinjanje z njimi.**

	Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Za izobraževanje imam enake možnosti kot drugi zaposleni v UKM.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moj nadrejeni me pri izobraževanju vzpodbuja in podpira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UKM mi omogoča izobraževanja, ki so pri mojem delu nujna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S pestrostjo in izbiro izobraževanj, na katerih mi UKM omogoča udeležbo, sem zadovoljen/-na.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V prihodnosti se še želim izobraževati.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V organizaciji lahko nastopam tudi v vlogi izobraževalca, kot je npr. prenos znanja med sodelavci (kreativni ponedeljki,..).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Izobraževanje, ki ga je pripravil moj sodelavec/-ka, je bilo koristno in poučno (uporaba excela, programskih orodij,...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moje delo zahteva nenehno izobraževanje in usposabljanje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vodstvo spodbuja in podpira nadaljnja formalna izobraževanja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S kakovostjo izobraževanj, na katerih mi UKM omogoča udeležbo, sem zadovoljen/-na	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q2 - Kateri od navedenih razlogov so imeli največji vpliv na vašo odločitev za izobraževanje?**

**5 - največji vpliv, 1 - najmanjši vpliv**

	1	2	3	4	5
Potrebe po osvojitvi novih spretnosti, ki jih zahteva okolje in delovni proces..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Večji ugled v organizaciji.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Želja po dvigu samozavesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Želja po prerazporeditvi na višje izhodiščno delovno mesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na izobraževanja, ki jih je organizirala UKM je bila udeležba obvezna..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Za izobraževanje me je navdušil vodja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q3 - V kolikšni meri vam naslednje ovire preprečujejo udeležbo na izobraževanju?**

**5 - v največji meri, 1 - v najmanjši meri**

	1	2	3	4	5
Ni potrebe po izobraževanju/usposabljanju.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pomanjkanje podpore in posluha vodij in vodstva za moje želje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prezaposlenost na delovnem mestu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Družinske obveznosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zdravstvene težave.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Starost - sem pred upokojitvijo in ne čutim potrebe po izobraževanju in usposabljanju.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Negativne pretekle učne izkušnje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ni primerne ponudbe izobraževanja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Omejena finančna sredstva v organizaciji, ki so namenjena izobraževanju.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drugi osebni razlogi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q4 - Najpogosteje se izobražujem:**

- na lastno pobudo
- na pobudo svojega vodje
- drugo

**Q5 - Prosim, da si preberete spodnje trditve in navedite vaše strinjanje z njimi.**

	Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Menim, da imajo letni razgovori z vodjo pozitiven učinek na moj razvoj v organizaciji.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na letnem razgovoru z vodjo pregledava in ovrednotiva moje dosežke v preteklem letu in zastaviva cilje za tekoče leto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Z letnim razgovorom vodja ugotavlja moje interese glede razvoja kariere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V UKM imam možnost napredovati na višje ovrednoteno delovno mesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dodatna usposabljanja in izobraževanja pripomorejo k večji motiviranosti za delo, k produktivnosti in uspešnosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q6 - Spol**

- moški
- ženska

**Q7 - Vaša starost je:**

- 20-30let
- 31-40let
- 41-50let
- 51 in več let

**Q8 - Najvišja stopnja izobrazbe, ki ste jo uspešno zaključili:**

- osnovna šola
- poklicna in srednja šola
- višja ali visoka šola, magisterij, doktorat

**Q9 - Število let delovne dobe**

- 0-5 let
- 6-10 let
- 11-15 let
- 16-20let
- 21-25 let
- 26-30 let
- 31-35 let
- 36 in več